DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL RUBRO DE LOS SUPLEMENTOS Y ADAPTÓGENOS

Tesina de Grado presentada por

CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. LIONEL VALENZUELA
Santiago, octubre de 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título X Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Plan de negocios; suplementos alimentarios; adaptógenos; estrategia multicanal; viabilidad financiera; escalamiento empresarial; emprendimiento; financiamiento.

Nombre del candidato(a): Carolina Anahí González López

Carrera / Grado: Magíster en gestión empresarial - MBA

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería Comercial **2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS**

Yo, Lionel Valenzuela, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

X El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: _____30-10-26_____ **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28 de Octubre, 2026 **Firma:**

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: "DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL RUBRO DE LOS SUPLEMENTOS Y ADAPTÓGENOS"

AUTOR: CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

-

-

-

Santiago, Octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidos en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ.

Fecha: DÍA DEL EXAMÉN DE GRADO.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo **10**
1. Introducción **12**
2. Objetivos **13**
2.1 Objetivo General 13
2.2 Objetivos Específicos 13
3. Definición y Justificación del Tema **14**
3.1 Pregunta de Investigación 14
4. Alcance del Estudio **15**
5. Estado del Arte **16**
5.1 Antecedentes del sector de suplementos y adaptógenos 16
5.2 Marco teórico y modelos de plan de negocios 17
5.3 Síntesis del estado del arte 19
6. Metodología **20**
6.1 Diseño de la investigación 20
6.2 Criterio de evidencia y tratamiento de supuestos 20
6.3 Selección del modelo de plan de negocios 20
6.4 Etapas de aplicación 21
6.5 Diseño de la encuesta y muestra 21
6.6 Análisis estadístico 22
6.7 Modelo financiero 22
6.8 Limitaciones metodológicas 22
7. La Empresa **23**
7.1 Descripción y modelo de negocio 23
7.2 Canales de comercialización y línea base 23
7.3 Indicadores de partida del canal web 24
7.4 Evolución de las ventas 25
7.5 Comparación entre Shopify y Mercado Libre 26
7.6 Restricción de crecimiento y oportunidad de escalamiento 27
7.7 Análisis PESTA 27
7.8 Análisis FODA 28
8. Análisis de Mercado **30**
8.1 Definición del mercado relevante 30
8.2 Suplementos y adaptógenos: delimitación de la categoría 30
8.3 Mercado global de suplementos 30
8.4 Mercado global de adaptógenos 31
8.5 Innovación y formatos de producto 31
8.6 Mercado de Latinoamérica y Chile 31
8.7 Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 32
8.8 Perfil del consumidor 33
8.9 Análisis de la competencia 34
8.10 Cinco fuerzas de Porter 34
8.11 Investigación de mercado: encuesta exploratoria 35
8.12 Conclusiones del análisis de mercado 43
9. Plan Estratégico **44**
9.1 Visión 44
9.2 Misión 44
9.3 Modelo de negocio: Business Model Canvas 44
9.4 Objetivos estratégicos 45
9.5 Estrategia competitiva 45

9.6 Arquitectura estratégica multicanal ... 46
9.7 Línea de bienestar animal ... 46
9.8 Alcance geográfico y visión de largo plazo ... 47
9.9 Ventaja competitiva ... 47
10. Plan de Marketing ... 48
10.1 Mercado objetivo ... 48
10.2 Producto y portafolio ... 48
10.3 Investigación y desarrollo de nuevos formatos ... 49
10.4 Precio ... 49
10.5 Plaza y canales de distribución ... 50
10.6 Promoción y construcción de demanda ... 50
10.7 Conversión del canal propio ... 50
10.8 Mercado Libre como canal de descubrimiento ... 51
10.9 Retención y recompra ... 51
10.10 Ferias y eventos ... 51
10.11 Dimensionamiento de la inversión publicitaria ... 52
10.12 Indicadores del plan de marketing ... 52
11. Plan de Operaciones ... 54
11.1 Objetivos de operaciones ... 54
11.2 Proceso productivo y cadena de valor ... 54
11.3 Gestión de inventario y abastecimiento ... 55
11.4 Capacidad, escalabilidad y negociación con maquiladores ... 55
11.5 Calidad, laboratorio y cumplimiento regulatorio ... 56
11.6 Operación y regulación de la línea de bienestar animal ... 56
11.7 Ferias, tienda y logística ... 56
11.8 Plan de trabajo ... 57
12. Plan de Recursos Humanos ... 58
12.1 Estructura organizacional propuesta ... 58
12.2 Rol de la fundadora y CEO ... 58
12.3 Encargado de marketing ... 58
12.4 Apoyo de operaciones y administración ... 59
12.5 Escalamiento de remuneraciones ... 60
12.6 Políticas de gestión y gobierno ... 60
12.7 Remuneración de la fundadora, sueldo y utilidades ... 61
13. Plan Financiero ... 62
13.1 Metodología y supuestos ... 62
13.2 Modelo de ingresos ... 63
13.3 Margen de contribución y economías de escala ... 63
13.4 Publicidad y saturación ... 64
13.5 Remuneraciones ... 64
13.6 Ferias y eventos ... 65
13.7 Investigación y desarrollo ... 65
13.8 Inventario y capital de trabajo ... 66
13.9 Proyección del escenario base ... 66
13.10 Necesidad de financiamiento ... 68
13.11 Evaluación económica ... 69
13.12 Análisis de sensibilidad ... 70
13.13 Ruta A: CORFO Semilla Expande ... 70
13.14 Ruta B: inversionista privado ... 71
13.15 Valorización pre-money y post-money ... 72
13.16 Retorno potencial del inversionista privado ... 72

13.17 Comparación y recomendación de financiamiento ... 73
14. Conclusiones ... 74
14.1 Sobre la situación de partida ... 74
14.2 Sobre la oportunidad de mercado ... 74
14.3 Sobre el plan de negocios desarrollado ... 74
14.4 Sobre la viabilidad económica ... 74
14.5 Sobre las alternativas de financiamiento ... 75
14.6 Condiciones críticas de éxito ... 75
14.7 Limitaciones y trabajo futuro ... 75
Referencias ... 77
Anexos ... 80
Anexo A. Detalle de indicadores del sitio web propio ... 80
Anexo B. Detalle de Mercado Libre ... 80
Anexo C. Consolidación de ventas históricas ... 81
Anexo D. Cálculo TAM, SAM y SOM ... 81
Anexo E. Supuestos críticos del modelo financiero ... 82
Anexo F. Revisión de modelos de plan de negocios ... 82
Anexo G. Precios y costos referenciales del portafolio ... 83
Anexo H. Hitos financieros principales ... 83
Anexo I. Nota sobre documentación legal y sanitaria ... 83
Anexo J. Cuestionario de investigación de mercado ... 84
Anexo K. Figuras descriptivas complementarias de la encuesta ... 86

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelos y herramientas de análisis utilizados en la tesina 21
Tabla 2. Etapas metodológicas aplicadas en la tesina 21
Tabla 3. Ventas acumuladas por canal, septiembre 2025 a agosto 2026 24
Tabla 4. Indicadores del canal web 25
Tabla 5. Evolución mensual de las ventas por canal 25
Tabla 6. Comparación entre canales digitales 27
Tabla 7. Análisis PESTA aplicado a LA EMPRESA 28
Tabla 8. Análisis FODA de LA EMPRESA 29
Tabla 9. Mercado global de adaptógenos según distintas fuentes 31
Tabla 10. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 33
Tabla 11. Cinco fuerzas de Porter para LA EMPRESA 35
Tabla 12. Business Model Canvas de LA EMPRESA 44
Tabla 13. Objetivos estratégicos e indicadores 45
Tabla 14. Portafolio actual y formatos en desarrollo 48
Tabla 15. Formatos con requerimientos de investigación y desarrollo 49
Tabla 16. Arquitectura multicanal propuesta 50
Tabla 17. Benchmarks y metas de conversión 51
Tabla 18. Plan de inversión publicitaria 52
Tabla 19. Indicadores del plan de marketing 53
Tabla 20. Política orientativa de inventario 55
Tabla 21. Plan de trabajo propuesto 57
Tabla 22. Estructura organizacional propuesta 58
Tabla 23. Escalamiento de remuneraciones 60
Tabla 24. Supuestos financieros principales 62
Tabla 25. Remuneraciones consideradas en el modelo financiero 65
Tabla 26. Estructura de ferias y eventos 65
Tabla 27. Resumen anual del escenario base 66
Tabla 28. Indicadores de evaluación financiera 69
Tabla 29. Análisis de sensibilidad 70
Tabla 30. Ruta de financiamiento CORFO Semilla Expande 71
Tabla 31. Ruta de inversión privada y dilución 72
Tabla 32. Comparación de alternativas de financiamiento 73
Tabla 33. Detalle de indicadores del sitio web propio 80
Tabla 34. Detalle de Mercado Libre 80
Tabla 35. Consolidación de ventas históricas 81
Tabla 36. Cálculo TAM, SAM y SOM 81
Tabla 37. Supuestos críticos del modelo financiero 82
Tabla 38. Revisión de modelos de plan de negocios 82
Tabla 39. Precios y costos referenciales del portafolio 83
Tabla 40. Hitos financieros principales 83

Índice de Figuras

Figura 1. Composición histórica de ventas por canal 24
Figura 2. Evolución de las ventas mensuales de LA EMPRESA 26
Figura 3. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 33
Figura 4. Principales beneficios buscados al consumir suplementos 36
Figura 5. Factores más importantes para decidir una compra 37
Figura 6. Disposición a pagar más por calidad y respaldo científico 38
Figura 7. Canales preferidos para comprar suplementos 39
Figura 8. Canal preferido para una próxima compra 40
Figura 9. Conocimiento y consumo de adaptógenos 41
Figura 10. Gasto o disposición mensual a gastar según frecuencia de compra 42
Figura 11. Disposición a pagar más según frecuencia de compra 43
Figura 12. Esquema de cadena de valor y operación de LA EMPRESA 54
Figura 13. Organigrama propuesto para la etapa de escalamiento 60
Figura 14. Proyección mensual de ventas, escenario base 63
Figura 15. Ventas y flujo anual proyectado 67
Figura 16. Flujo acumulado del proyecto 68
Figura 17. Distribución de los encuestados según edad 86
Figura 18. Frecuencia de compra de suplementos 86
Figura 19. Gasto o disposición mensual a gastar 87
Figura 20. Distribución según ingreso líquido mensual 87
Figura 21. Distribución según género 88

Resumen Ejecutivo

La presente tesina desarrolla un plan de negocios para una empresa chilena del rubro de suplementos, adaptógenos y bienestar funcional, denominada LA EMPRESA para efectos de confidencialidad. El estudio parte de una situación concreta: la empresa cuenta con productos comercializados, ventas reales y presencia en distintos canales, pero mantiene una escala reducida, limitada disponibilidad de capital y alta dependencia operativa de su fundadora. Por ello, el problema de investigación no consiste en determinar si existe una primera aceptación del mercado, sino en evaluar si esa validación comercial puede transformarse en una operación escalable, rentable y financiable.

El trabajo utiliza el modelo de plan de negocios de Weinberger Villarán (2009), complementado con Canvas, PESTA, cinco fuerzas de Porter y FODA. Combina registros de la empresa, revisión de mercado y normativa, y una encuesta por conveniencia de 97 personas. El cuestionario tiene 15 preguntas cerradas, diez únicas y cinco múltiples, incluida una pregunta dicotómica. Sus resultados se utilizan para orientar el plan y no se extrapolan a la población chilena.

El 84,1% de las ventas históricas ocurrió fuera del sitio web propio, por lo que el plan considera todos los canales. La conversión reportada es 0,20% en Shopify y 2,9% en Mercado Libre; los públicos y períodos no son idénticos, de modo que la diferencia no demuestra por sí sola una causa. La muestra de la encuesta valoró calidad y concentración (63,9%), precio (50,5%) y respaldo científico (49,5%). Un 85,6% declaró disposición a pagar algo más, sin especificar cuánto ni confirmar una compra real. Estos antecedentes orientan una propuesta de calidad con precio competitivo.

El análisis estratégico muestra un entorno competitivo exigente. El PESTA fue construido a partir de normativa oficial, fuentes económicas, tendencias de bienestar, información de canales digitales y datos propios de la encuesta. Sus resultados se integran con las cinco fuerzas de Porter y el diagnóstico interno para respaldar el FODA. La estrategia resultante es de diferenciación enfocada con disciplina de costos, apoyada en una arquitectura multicanal, educación del consumidor, mejora de conversión, recompra, inventario y economías de escala. La línea de bienestar animal se mantiene como una unidad diferenciada de la línea humana, todavía en desarrollo y validación comercial, aunque con ventas iniciales. Su respaldo se plantea a nivel de evidencia publicada por ingrediente y no como validación clínica del producto final.

Frecuencia de compra y gasto mostraron una asociación positiva de magnitud baja a moderada ($\rho = 0{,}318$; $p = 0{,}004$; $n = 80$), que cumple $\alpha = 0{,}01$. Ingreso y gasto mostraron una asociación positiva débil ($\rho = 0{,}260$; $p = 0{,}035$; $n = 66$), que no cumple ese umbral. Las asociaciones son exploratorias, con categorías amplias y casos excluidos de forma explícita. No prueban causalidad ni permiten comparar capacidad predictiva para toda la población.

El plan financiero se proyecta mensualmente a siete años. Las ventas mensuales del escenario base llegan a $7,43 millones en el mes 12, $17,00 millones en el mes 24 y $37,42 millones en el mes 36. El nivel inicial de madurez es $45 millones mensuales hasta el cierre del quinto año. Desde el mes 61 ese techo crece un 10% anual, mientras las ventas siguen dependiendo de la publicidad, la recompra y la saturación. El año 7 cierra con ventas mensuales de $52,02 millones. La necesidad máxima de caja es $52.788.055 en el mes 30; el equilibrio operacional se alcanza en el mes 30 y la recuperación del capital en el mes 62. Con una tasa de descuento de 20% anual, el VAN a siete años es $3.670.504 y la TIR anualizada es 22,6%. El

resultado es favorable bajo los supuestos del caso base, pero cambia ante mayores costos o menor crecimiento comercial.

Para financiar el plan se consideran CORFO e inversión privada. CORFO puede aportar recursos sin dilución, sujeto a convocatoria, requisitos y adjudicación. La inversión privada permite financiar gastos con mayor flexibilidad, a cambio de participación en la sociedad. La referencia de $50 millones por 10% implica $450 millones pre-money y $500 millones post-money, pero deja una brecha frente a la caja requerida. Con un colchón de liquidez de 20%, el financiamiento de referencia llega a $63,35 millones. La conclusión es que la empresa tiene posibilidades de crecer, siempre que valide adquisición, recompra, costos de maquila, inventario y capacidad del equipo antes de comprometer todo el capital.

1. Introducción

El mercado de suplementos alimentarios ha crecido junto con el interés por el bienestar, la energía, el sueño y el rendimiento físico. A ello se suman el envejecimiento de la población y la aparición de formatos más cómodos de consumir. La fabricación tercerizada facilita que nuevas marcas entren a la categoría, aunque también aumenta la competencia por precio, confianza y clientes que vuelven a comprar.

LA EMPRESA ya tiene productos en venta y clientes en distintos canales, con una inversión publicitaria todavía reducida. Por eso, esta tesina analiza un negocio en marcha. Las ventas históricas muestran aceptación inicial, pero aún no permiten asegurar que esa demanda pueda sostener una operación de mayor tamaño. El trabajo busca determinar qué hace falta para crecer de manera rentable y conseguir financiamiento.

La baja conversión de Shopify constituye una brecha relevante, pero resulta insuficiente como explicación total del negocio. La evidencia histórica muestra que la mayor parte de las ventas se realizó fuera del canal web propio. En consecuencia, el estudio adopta un enfoque multicanal. El sitio oficial se considera un activo central por su margen, su capacidad de capturar datos y su potencial de recompra, pero se analiza en conjunto con Mercado Libre, tienda física, ferias, transferencias directas, redes sociales y los canales de distribución que pueden incorporarse a medida que la empresa gane escala.

La tesina reúne las decisiones de estrategia, marketing, operaciones, personas y finanzas en un mismo plan. Para ello utiliza registros de la empresa, una encuesta exploratoria, fuentes externas y una proyección mensual. El modelo permite identificar cuánto capital hace falta, cuándo podría recuperarse y qué supuestos requieren mayor seguimiento durante la ejecución.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios integral para LA EMPRESA que permita evaluar su viabilidad económica y financiera, definir una estrategia de escalamiento multicanal y dejar a la empresa en condiciones de buscar financiamiento privado y postular a instrumentos de fomento al emprendimiento, considerando especialmente la alternativa de CORFO Semilla Expande.

2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de LA EMPRESA y su entorno competitivo mediante información real de ventas, canales, conversión, ticket, estructura de costos y comportamiento comercial, identificando las restricciones que hoy limitan su crecimiento.
2. Dimensionar la oportunidad de mercado mediante análisis global, regional y nacional, incorporando un cálculo TAM, SAM y SOM que permita evaluar si las metas de ventas proyectadas son razonables en relación con el tamaño del mercado.
3. Desarrollar el plan estratégico y los planes de marketing, operaciones y recursos humanos bajo una lógica multicanal, incorporando desarrollo de nuevos formatos, gestión de inventario, mejora de márgenes por volumen y profesionalización del equipo.
4. Construir y evaluar el plan financiero utilizando proyecciones mensuales, VAN, TIR, punto de equilibrio, recuperación de capital y análisis de sensibilidad, identificando los supuestos críticos del negocio.
5. Comparar alternativas de financiamiento no dilutivas y dilutivas, incluyendo CORFO e inversión privada, y establecer condiciones de negociación que permitan financiar el crecimiento sin comprometer innecesariamente la propiedad de la empresa.

3. Definición y Justificación del Tema

La tesina aborda el diseño de un plan de negocios para LA EMPRESA, empresa chilena del rubro de suplementos y adaptógenos. La oportunidad que da origen al estudio es concreta: la marca tiene productos, ventas y canales activos, pero opera con una estructura limitada de capital, inventario y dedicación comercial. La ausencia de recursos impide invertir de manera sostenida en publicidad, contratar apoyo especializado, realizar análisis de laboratorio, desarrollar nuevos formatos, comprar volúmenes que mejoren el costo unitario y mantener un nivel de inventario compatible con una operación de mayor escala.

El problema no se interpreta como ausencia de mercado. LA EMPRESA logró vender de forma orgánica, incluso con una estructura operativa unipersonal, y la categoría en la que participa muestra crecimiento. El problema es que la empresa aún no ha demostrado que pueda convertir esa validación inicial en un sistema de crecimiento repetible. Esta diferencia es importante para una solicitud de financiamiento: el capital no se busca para descubrir si alguien quiere comprar, sino para financiar un proceso de profesionalización y escalamiento cuyos resultados deben medirse con indicadores claros.

La justificación académica se vincula directamente con las competencias del MBA. El caso exige integrar análisis de mercado, estrategia, marketing, operaciones, personas, evaluación financiera y financiamiento. Además, obliga a tratar los supuestos con disciplina. Variables como ROAS, recompra, margen, inventario y velocidad de crecimiento pueden cambiar de forma significativa la necesidad de caja. Por ello, el valor del plan no está solo en una cifra final de VAN o TIR, sino en hacer visible qué debe ocurrir para que la inversión tenga sentido.

3.1 Pregunta de Investigación

¿Es LA EMPRESA un negocio viable económica y financieramente y en qué condiciones una estrategia de escalamiento multicanal, respaldada por un plan de negocios formal, le permitiría acceder a financiamiento público o privado y transformar su validación comercial inicial en una operación sostenible?

4. Alcance del Estudio

El estudio tiene un alcance aplicado y se concentra en LA EMPRESA como empresa en marcha. Considera la situación comercial observada entre septiembre de 2025 y agosto de 2026 y utiliza una línea base operativa actualizada para el modelo financiero. El análisis incluye el mercado chileno de suplementos y adaptógenos, con referencias internacionales utilizadas para identificar tendencias de formato, consumo y comercio electrónico.

El plan se enfoca en Chile durante la fase de escalamiento. La internacionalización se mantiene como opción de largo plazo, una vez que la empresa logre una operación rentable, procesos estables y capacidad regulatoria suficiente. También se incorpora una línea de bienestar animal como unidad de negocio dentro de la misma estructura empresarial, reconociendo que su regulación corresponde al SAG y que su desarrollo debe gestionarse separadamente de los suplementos para consumo humano.

La evaluación financiera utiliza un horizonte de siete años, aunque las decisiones operativas se presentan con mayor detalle durante los primeros 36 meses. El estudio no constituye una valorización legal o pericial de la empresa, ni una promesa de retorno. La valorización pre-money utilizada en el análisis de inversión privada corresponde a una referencia de negociación que debe ser contrastada con tracción, condiciones de mercado y términos concretos de una eventual ronda.

5. Estado del Arte

5.1 Antecedentes del sector de suplementos y adaptógenos

La industria de suplementos alimentarios se inserta dentro de un mercado de salud y bienestar que combina nutrición, prevención, rendimiento, conveniencia y búsqueda de soluciones para necesidades específicas. Su evolución reciente se explica por factores demográficos y culturales, entre ellos el envejecimiento de la población, la mayor preocupación por hábitos saludables, la expansión del comercio electrónico y la aparición de nuevos formatos de consumo. Para una empresa pequeña, estas tendencias amplían las oportunidades de entrada, pero también incrementan la rivalidad porque facilitan el lanzamiento de nuevas marcas y la comparación de precios y atributos.

Grand View Research (2026) estima que el mercado mundial de suplementos dietéticos alcanzó USD 209,5 mil millones en 2025 y proyecta USD 431,7 mil millones hacia 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 9,5% entre 2026 y 2033. La misma fuente señala que, pese al avance del canal digital, los canales presenciales continúan concentrando una parte importante de las ventas. Este antecedente es relevante para el caso estudiado porque respalda una estrategia multicanal y evita asumir que el crecimiento debe producirse exclusivamente por el sitio web propio.

En América Latina el mercado presenta una dinámica similar, aunque con diferencias en poder adquisitivo, acceso a canales especializados, regulación y madurez de categorías. La evidencia disponible muestra crecimiento en vitaminas, minerales, proteínas, omega, probióticos, productos botánicos y suplementos orientados al rendimiento y bienestar general. En Chile no existe una estadística pública única que consolide el valor total de todas las categorías de suplementos. Por esta razón, el presente estudio distingue las cifras verificables por subcategoría de las estimaciones comerciales utilizadas para dimensionar el mercado total.

Como referencia pública reproducible, Grand View Research (2026) estima el mercado chileno de suplementos vitamínicos en USD 280,1 millones para 2025 y USD 303,0 millones para 2026, con una proyección de USD 532,3 millones hacia 2033. El dimensionamiento TAM, SAM y SOM desarrollado posteriormente corresponde a elaboración propia de la autora y utiliza como insumos información demográfica y estimaciones de mercado provenientes de fuentes secundarias. Por lo tanto, el procedimiento de cálculo es propio, mientras que las cifras utilizadas como base se identifican y referencian según su fuente. Para el mercado chileno total se utiliza además una estimación comercial más amplia, tratada expresamente como estimación de trabajo y no como estadística oficial; su función es dimensionar órdenes de magnitud y no establecer un tamaño de mercado definitivo.

5.1.1 Adaptógenos y productos botánicos

Los adaptógenos corresponden a una categoría de productos botánicos utilizada en literatura científica y comercial para referirse a sustancias asociadas a procesos de adaptación frente al estrés y mantenimiento de la homeostasis. En el mercado se incluyen ingredientes como ashwagandha, rhodiola y algunos hongos funcionales, aunque la evidencia científica, la estandarización de extractos y el marco regulatorio varían de manera importante entre ingredientes y presentaciones.

Bianchi (2003) ya advertía que el desarrollo comercial de productos naturales depende de una combinación de posicionamiento, calidad, seguridad y validación científica. Aunque su artículo es anterior al crecimiento reciente del mercado, resulta útil como antecedente conceptual porque identifica un problema que sigue vigente: la confianza del consumidor se debilita cuando la categoría presenta variabilidad en dosis, pureza, mensajes o evidencia. En consecuencia, para una marca que busca diferenciarse, la calidad documentada y la

claridad de formulación pueden transformarse en atributos competitivos, siempre que su comunicación respete la normativa aplicable.

La relevancia de este punto también aparece en la investigación primaria desarrollada para esta tesina. Un 49,5% de los participantes seleccionó el respaldo científico y los análisis de laboratorio entre los factores más importantes para decidir una compra, y un 63,9% seleccionó la calidad y concentración de ingredientes. Estos resultados no permiten generalizar al mercado chileno, pero sí aportan evidencia exploratoria útil para el diseño de la propuesta de valor de la empresa.

5.1.2 Tendencias de formatos y canales

La innovación en suplementos no se limita al ingrediente. Los formatos de entrega, la experiencia de compra y la combinación de canales forman parte de la propuesta de valor. Cápsulas, polvos, gomitas, líquidos, bebidas y otros formatos permiten adaptar conveniencia, sabor, dosis y ocasión de uso. Sin embargo, innovar en formato implica costos de formulación, estabilidad, pruebas, mínimos de producción y requisitos regulatorios que deben ser evaluados antes de comprometer capital.

La encuesta diseñada y aplicada por la autora muestra que las cápsulas mantienen la preferencia más alta dentro de la muestra, con 57,7%, seguidas por gomitas con 34,0%. Los geles o bebidas funcionales alcanzan 4,1%. Este resultado sugiere que la innovación de formatos debe desarrollarse de manera escalonada: primero consolidando las presentaciones con demanda observada y luego validando formatos más novedosos mediante pruebas de mercado antes de realizar inversiones relevantes.

5.1.3 Contexto regulatorio chileno

En Chile, los suplementos alimentarios se rigen por el Reglamento Sanitario de los Alimentos, contenido en el Decreto Supremo N° 977. El artículo 534 define los suplementos como productos preparados especialmente para suplementar la dieta con fines saludables. El artículo 536 establece que las declaraciones de propiedades saludables y nutricionales deben ceñirse al reglamento y prohíbe promocionar estos productos con fines de diagnóstico, prevención o tratamiento de enfermedades. El artículo 537 exige, además, que la rotulación identifique de forma destacada la clasificación de “suplemento alimentario” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1997, actualizado).

Estas exigencias condicionan la estrategia de marketing. La empresa puede comunicar composición, concentración, trazabilidad, análisis de laboratorio y evidencia disponible dentro del marco permitido, pero no debe convertir estos antecedentes en promesas terapéuticas. La consecuencia estratégica es que el respaldo científico se utiliza como soporte de calidad, transparencia y educación del consumidor, no como sustituto de las restricciones regulatorias.

La línea de bienestar animal considerada en el plan se encuentra bajo un marco regulatorio distinto. El Servicio Agrícola y Ganadero regula la alimentación animal y los establecimientos asociados a este tipo de productos. Por ello, aunque la empresa pueda compartir capacidades de marca, administración y logística entre líneas, debe separar los procesos regulatorios, documentación técnica y controles aplicables a productos para consumo humano y animal.

5.2 Marco teórico y modelos de plan de negocios

El plan de negocios es un instrumento de planificación que organiza la lógica de una empresa, permite evaluar su viabilidad y facilita la comunicación con socios, inversionistas, entidades financieras y otros actores. Weinberger Villarán (2009) lo define como el resultado de un proceso de planeación que integra objetivos, actividades y recursos, y destaca su utilidad tanto para administrar una empresa como para

buscar financiamiento. Fleitman (s.f.), en el material revisado para esta investigación, también subraya que un plan debe disminuir la incertidumbre, identificar necesidades y justificar los supuestos que sustentan las proyecciones.

Un punto central de la literatura es que un buen plan no se reduce a una simple planilla financiera. Sahlman (1997) plantea que un plan de negocios debe centrarse en cuatro dimensiones: las personas, la oportunidad, el contexto y la relación entre riesgo y recompensa. Esta perspectiva es especialmente pertinente para una empresa en crecimiento, porque obliga a evaluar no solo cuánto podría vender, sino quién ejecutará el plan, qué tan atractiva es la oportunidad, qué factores externos pueden alterar el resultado y qué riesgos asume quien aporta capital.

Rich y Gumpert (1985) sostienen que un plan efectivo debe integrar mercado, marketing, recursos, operaciones y finanzas y, al mismo tiempo, ser comprensible desde la perspectiva del consumidor, del inversionista y de la propia empresa. Schneider (2002), en un contexto de empresas ligadas a ciencias de la vida, propone ocho componentes centrales: propuesta de valor, fortalezas del negocio, mercado y competencia, propiedad intelectual o activos diferenciadores, objetivos, modelo de negocio, recursos requeridos y previsiones financieras y de financiamiento. Aunque el sector analizado en esta tesina no corresponde a la biotecnología, esta lógica es útil por la importancia que tienen la calidad, la evidencia, la regulación y el capital de trabajo.

El marco principal utilizado en esta investigación corresponde al modelo de plan de negocios propuesto por Weinberger Villarán (2009). Este enfoque fue seleccionado debido a que estructura el análisis de una empresa a partir de áreas interdependientes que comprenden el mercado, la estrategia, el marketing, las operaciones, los recursos humanos y las finanzas. En la presente investigación, este modelo constituye la estructura central para evaluar a LA EMPRESA como negocio en funcionamiento y determinar las condiciones necesarias para su escalamiento y financiamiento.

5.2.1 Modelos revisados

Para seleccionar una estructura adecuada se revisaron tres aproximaciones principales. El modelo de Weinberger Villarán organiza el plan en resumen ejecutivo, análisis de mercado, plan estratégico, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y conclusiones. El modelo de Centro Chile Emprende incorpora situación actual, investigación y estudio de mercado, propuesta de valor, comercialización, estudio técnico, organización, aspectos legales y evaluación económico-financiera. CORFO, mediante El Viaje del Emprendedor, sitúa el plan de negocios, la expansión, el financiamiento, el talento y el marketing estratégico en etapas posteriores a la validación inicial y cercanas al break-even y al escalamiento.

Las tres aproximaciones son consistentes en un aspecto: el análisis financiero debe ser consecuencia de las decisiones comerciales, operativas y organizacionales, no un ejercicio aislado. En el caso estudiado, la empresa ya tiene productos y ventas, por lo que el plan no busca demostrar la existencia de una idea inicial, sino determinar las condiciones que permitirían transformar una validación comercial limitada en un sistema de crecimiento más predecible y financiable.

5.2.2 Herramientas complementarias

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) se utiliza para sintetizar la lógica de creación, entrega y captura de valor mediante nueve bloques: segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos. El Canvas no reemplaza el plan de negocios, sino que facilita visualizar cómo se conectan sus decisiones principales.

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar la estructura competitiva de una industria a partir de la rivalidad existente, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de

compradores y amenaza de sustitutos. Porter (2008) enfatiza que la intensidad de estas fuerzas determina la distribución del valor económico y condiciona la rentabilidad. En esta tesina se utiliza el modelo para comprender por qué una empresa pequeña no puede basar su estrategia únicamente en precio.

El análisis PESTA se utiliza para ordenar los factores del macroentorno que pueden afectar a una organización y que no dependen directamente de sus decisiones internas. La herramienta deriva de la familia PEST/PESTEL y permite revisar dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. En esta tesina se adopta la variante PESTA y la dimensión legal se integra dentro del componente político-regulatorio, debido al peso específico de la normativa sanitaria y del marco regulatorio aplicable a productos para consumo humano y animal. Yüksel (2012) plantea que este tipo de análisis permite estructurar el examen del entorno externo y vincularlo con la formulación estratégica.

El análisis FODA integra elementos internos y externos y funciona como puente entre diagnóstico y formulación estratégica. La cadena de valor, por su parte, permite identificar las actividades que efectivamente generan valor dentro de una empresa con fabricación tercerizada. Estas herramientas se articulan con la metodología principal y se aplican en los capítulos posteriores.

5.3 Síntesis del estado del arte

La revisión permite establecer cuatro ideas que orientan el desarrollo del plan. Primero, el mercado de suplementos presenta crecimiento, pero también rivalidad y facilidad relativa de entrada. Segundo, calidad, evidencia y cumplimiento regulatorio constituyen dimensiones relevantes para construir confianza, aunque no autorizan promesas terapéuticas. Tercero, la multicanalidad sigue siendo importante porque el consumidor combina tiendas especializadas, marketplaces, canales directos y comercio electrónico. Cuarto, un plan de negocios defendible debe conectar mercado, estrategia, ejecución, personas y finanzas mediante supuestos explícitos y verificables. Estas ideas justifican la metodología que se presenta en el capítulo siguiente.

6. Metodología

6.1 Diseño de la investigación

La investigación es descriptiva y aplicada. Combina el análisis cuantitativo de ventas y encuesta con la revisión del entorno, proveedores y capacidades de la empresa. Describe la situación de un negocio en marcha y utiliza esa información para proponer decisiones comerciales, operativas y financieras. Su alcance es un caso empresarial; no pretende representar el consumo de suplementos de toda la población chilena.

El análisis combina información primaria y secundaria. Los datos primarios de la empresa incluyen ventas, órdenes, sesiones, ticket promedio, comportamiento por canal, costos, inventario y supuestos del modelo financiero. La investigación de mercado primaria corresponde a una encuesta en línea de 15 preguntas con 97 respuestas válidas. Las fuentes secundarias incluyen organismos públicos, normativa chilena, literatura académica y estudios de mercado.

6.2 Criterio de evidencia y tratamiento de supuestos

Para evitar confundir hechos observados con proyecciones, la tesina utiliza tres categorías conceptuales. Los datos internos corresponden a información efectivamente observada en registros de la empresa o en la encuesta. Las fuentes externas corresponden a información verificable publicada por organismos oficiales, literatura académica o estudios de mercado. Los supuestos corresponden a hipótesis necesarias para proyectar el negocio, tales como ROAS futuro, recompra, mejora de margen, velocidad de crecimiento o valorización de una eventual ronda. Los resultados financieros dependen de estos supuestos y, por tanto, no se interpretan como garantías.

6.3 Selección del modelo de plan de negocios

El trabajo adopta como estructura principal el modelo de Weinberger Villarán (2009), seleccionado por su orientación a pequeñas empresas y emprendimientos que requieren una herramienta útil tanto para gestión como para búsqueda de financiamiento. Su secuencia permite analizar primero el mercado y luego traducir ese diagnóstico en decisiones estratégicas, comerciales, operativas, de personas y financieras.

El modelo se complementa con herramientas que ayudan a profundizar en aspectos especialmente relevantes para LA EMPRESA. El Business Model Canvas se utiliza para ordenar la lógica de creación y captura de valor; el análisis PESTA permite sistematizar factores del macroentorno; las cinco fuerzas de Porter permiten evaluar la presión competitiva; y el análisis TAM, SAM y SOM conecta el tamaño de mercado con las metas financieras. El FODA integra posteriormente los hallazgos internos y externos. Esta combinación mantiene una estructura clara y permite mostrar de dónde provienen las conclusiones estratégicas del plan.

Tabla 1. Modelos y herramientas de análisis utilizados en la tesina

Modelo	Orientación principal	Uso en esta tesina
Weinberger Villarán (2009)	Pyme y emprendimiento en marcha; gestión y financiamiento	Modelo principal adoptado
Business Model Canvas	Diseño del modelo de negocio	Herramienta dentro del plan estratégico
Porter (2008)	Estructura competitiva de la industria	Evaluación de rivalidad y poder de actores
PESTA (Yüksel, 2012)	Análisis del macroentorno	Identificación de factores político-regulatorios, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que condicionan el escalamiento
TAM, SAM y SOM	Dimensionamiento de mercado	Contraste entre mercado disponible y metas de venta
Evaluación financiera	VAN, TIR, flujo y sensibilidad	Determinación de viabilidad y capital requerido

Fuente: Elaboración propia a partir de Weinberger Villarán (2009), Osterwalder y Pigneur (2010), Porter (2008) y Yüksel (2012).

6.4 Etapas de aplicación

La metodología se ejecuta en nueve etapas encadenadas:

Tabla 2. Etapas metodológicas aplicadas en la tesina

Etapa	Contenido	Herramientas y evidencia
A. Diagnóstico de situación actual	Reconstrucción de ventas, canales, conversión, ticket, costos, inventario y restricciones de gestión.	Registros internos, Shopify, Mercado Libre y consolidación de ventas.
B. Investigación y análisis de mercado	Tamaño, tendencias, regulación, consumidor, competencia y encuesta exploratoria.	Fuentes secundarias, encuesta n=97, TAM-SAM-SOM.
C. Diagnóstico estratégico	Integración de factores internos y externos que condicionan la rentabilidad y el crecimiento.	PESTA, Porter, FODA, Canvas y cadena de valor.
D. Formulación estratégica	Definición de visión, misión y objetivos a partir del diagnóstico.	Genealogía diagnóstico -> misión/visión -> objetivos.
E. Estrategia competitiva	Selección de posicionamiento y ventaja competitiva.	Porter + FODA + Canvas + resultados de encuesta.
F. Plan de marketing	Definición de segmentos, producto, precio, plaza, promoción, adquisición y retención.	4P, analítica de canales, KPIs.
G. Operaciones y personas	Diseño de abastecimiento, calidad, inventario, logística y estructura futura.	Cadena de valor, organigrama y plan de trabajo.
H. Evaluación financiera	Proyección de ventas, margen, capital de trabajo, VAN, TIR, sensibilidad y financiamiento.	Modelo mensual a siete años.
I. Discusión y conclusiones	Contraste de resultados, supuestos y condiciones de viabilidad.	Síntesis del plan y análisis de riesgos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Weinberger Villarán (2009), Centro Chile Emprende, CORFO y herramientas estratégicas complementarias.

6.5 Diseño de la encuesta y muestra

La encuesta fue diseñada y aplicada por la autora en un formulario en línea entre el 27 de agosto y el 3 de septiembre de 2026. Se recibieron 97 respuestas completas. El muestreo fue por conveniencia, por lo que los resultados describen a quienes participaron. De ellos, 87 residen en la Región Metropolitana, cinco en otras regiones de Chile y cinco fuera del país. Se conservaron las 97 respuestas para mantener el alcance exploratorio original; no se utilizaron para estimar el tamaño del mercado chileno.

El instrumento estuvo compuesto por 15 preguntas cerradas. Diez fueron de respuesta única (preguntas 1, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) y cinco de respuesta múltiple (2, 3, 6, 7 y 9). En las preguntas múltiples se limitaron las selecciones cuando correspondía: máximo dos alternativas en las preguntas 3, 6 y 9, y máximo tres en la pregunta 7. La pregunta 10 fue estrictamente dicotómica, con alternativas Sí/No. No se utilizaron escalas tipo Likert. Para el análisis estadístico se trataron como ordinales las categorías de frecuencia de compra, gasto mensual, ingreso y edad; las demás variables se analizaron principalmente en forma descriptiva o categórica.

El cuestionario abordó consumo actual, tipos de suplementos, beneficios buscados, frecuencia de compra, gasto o disposición a gastar, canales, factores de decisión, conocimiento de adaptógenos, formatos, disposición a pagar por atributos de calidad, conducta de recompra y variables sociodemográficas. El instrumento completo, incluyendo todas sus alternativas de respuesta, se presenta en el Anexo J.

El tamaño de la muestra permite observar hábitos y preferencias que ayudan a formular el plan, pero no asegura representatividad. En las preguntas de respuesta múltiple, cada porcentaje se calcula sobre las 97 personas y la suma puede superar 100%. En las correlaciones se informa el número de casos que quedan después de excluir respuestas sin orden monetario o de ingreso.

6.6 Análisis estadístico

Para frecuencia, gasto e ingreso se utilizó la correlación de rangos de Spearman, porque las respuestas son categorías ordenadas y no valores monetarios exactos. El coeficiente rho indica dirección y magnitud de la asociación; el valor p evalúa la compatibilidad del resultado con una hipótesis de ausencia de asociación monotónica. No se supone igual distancia entre categorías ni se interpreta la relación como causal.

Se adoptó $\alpha = 0{,}01$ para interpretar las asociaciones exploratorias, sin corregir con ello el sesgo del muestreo. En frecuencia y gasto se excluyó “Depende del producto”, quedando 80 casos. En ingreso y gasto se excluyó además “Prefiero no responder”, quedando 66. Los valores p son bilaterales y aproximados, sobre rangos con empates.

En los cruces categóricos con frecuencias esperadas pequeñas se utilizó Fisher para tablas de varias filas y dos columnas. La revisión calculó el valor p bilateral por enumeración exacta de las tablas con los mismos márgenes y complementó el resultado con V de Cramér. Así se evita la variación de Monte Carlo y se mantiene una interpretación exploratoria.

6.7 Modelo financiero

El modelo integra 84 meses de ventas, costos variables, TUU, publicidad, remuneraciones, ferias, I+D e inventario. Los flujos se descuentan a fin de mes con (1 + 0,20)^(1/12) − 1, y la TIR se anualiza como (1 + TIR mensual)^12 − 1. La inversión inicial está dentro del mes 1; la caja máxima dimensiona el financiamiento y no se resta nuevamente. Todos los escenarios utilizan las mismas reglas operativas.

6.8 Limitaciones metodológicas

Las principales limitaciones son el carácter no probabilístico de la encuesta, el tamaño todavía reducido de la empresa, la inexistencia de un historial robusto de publicidad pagada y la necesidad de proyectar algunas variables que aún no han sido validadas a escala. Por ello, el plan debe entenderse como una herramienta de decisión y validación progresiva. La ejecución futura deberá comparar periódicamente resultados reales con los supuestos y corregir el modelo cuando corresponda.

7. La Empresa

7.1 Descripción y modelo de negocio

LA EMPRESA es una marca chilena de suplementos, adaptógenos y productos de bienestar funcional, formalizada en febrero de 2026. La fabricación se encarga a terceros especializados. La empresa define productos, formulaciones, formatos, marca y comercialización, y mantiene la relación con los clientes. Este sistema permite crecer sin invertir en una planta propia, pero exige planificar compras, controlar calidad y contar con proveedores capaces de cumplir los plazos.

La marca se posiciona en un segmento medio y medio alto, buscando diferenciarse por claridad de formulación, concentración, trazabilidad, respaldo, educación, cercanía con el consumidor y desarrollo de formatos más convenientes. La lógica no es competir exclusivamente por precio, sino utilizar escala para reducir costos, mejorar margen y trasladar una parte de esa eficiencia al consumidor cuando sea necesario.

LA EMPRESA forma parte de la sociedad propietaria y, adicionalmente, convive con una línea diferenciada orientada al bienestar animal. Esta línea es distinta de la destinada al consumo humano y debe mantener una gestión regulatoria, técnica y comercial separada, aunque pueda compartir capacidades de administración, marca, contenido y logística. La línea se encuentra todavía en desarrollo y validación comercial, pero ya registra ventas iniciales y una recepción favorable. En esta tesina, “validación” se refiere al avance comercial, la formulación y el cumplimiento regulatorio; no se presenta como un ensayo clínico del producto final.

7.2 Canales de comercialización y línea base

La empresa comercializa a través de varios canales que responden a comportamientos de compra diferentes. El sitio web oficial concentra la propiedad del dato y permite construir recompra. Mercado Libre aporta tráfico de alta intención y confianza en la plataforma. La tienda física permite atención directa, retiro y prueba de producto. Las ferias aportan visibilidad, validación de formatos y ventas presenciales. Las transferencias directas han sido relevantes durante la etapa inicial y muestran que parte de la demanda se genera mediante relación y recomendación, incluso fuera de una plataforma estructurada. Se está trabajando actualmente para abrir una tienda física y mejorar el canal de cercanía con el consumidor.

Esta combinación justifica tratar el negocio como multicanal desde el diagnóstico. El objetivo de la inversión no es trasladar todas las ventas a Shopify, sino aumentar las ventas totales y mejorar progresivamente la calidad económica del mix. A medida que la marca crece, el canal propio debería ganar participación por margen y datos, sin eliminar aquellos canales que cumplen una función de descubrimiento o cobertura.

Tabla 3. Ventas acumuladas por canal, septiembre 2025 a agosto 2026

Canal	Venta acumulada 12 meses	Participación	Origen
Transferencias directas	$3.900.627	57,1%	Registros y estimación administrativa
Tienda y ferias (presencial)	$1.276.447	18,7%	Datos de plataforma
Sitio web propio	$1.086.244	15,9%	Datos de plataforma
Mercado Libre	$570.816	8,4%	Datos de plataforma
Total	$6.834.134	100,0%	Suma de cuatro canales

Fuente: Elaboración propia a partir de Shopify Analytics, Mercado Libre, Mercado Pago, Haulmer y registros internos. Los montos corrigen la suma de la tabla original a partir del detalle mensual.

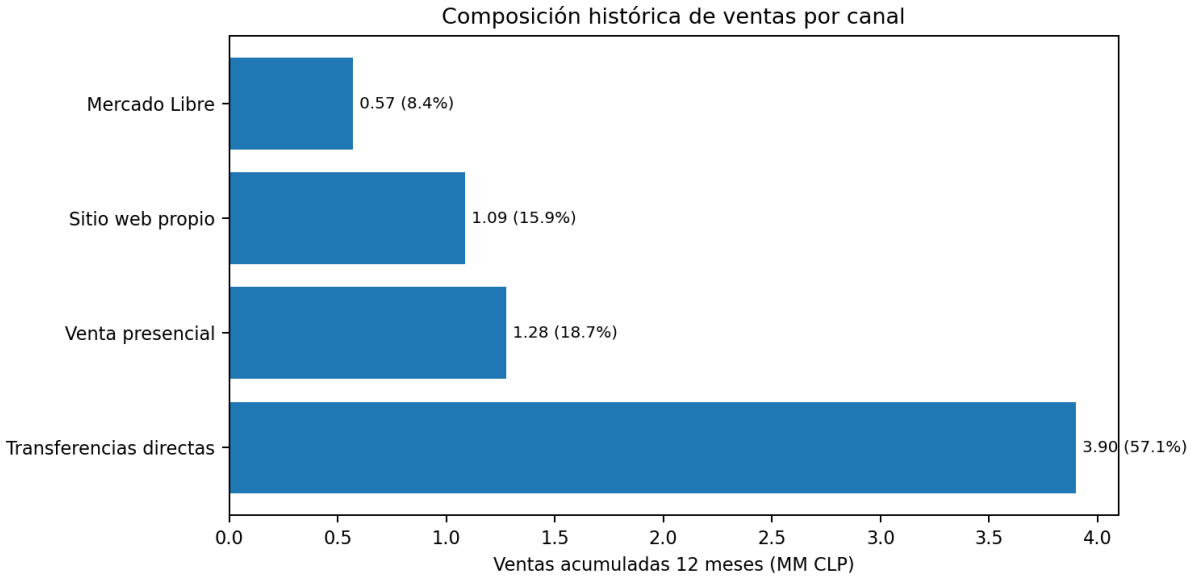


Figura 1. Composición histórica de ventas por canal

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Indicadores de partida del canal web

El sitio web constituye el canal con mayor trazabilidad y por eso entrega información útil para diagnosticar el embudo de compra. Entre octubre de 2025 y agosto de 2026 registró 13.780 sesiones y 28 órdenes. La conversión resultante, cercana a 0,20%, se encuentra muy por debajo de las referencias de Health & Wellbeing. Como referencia externa, IRP Commerce reportó una tasa de conversión de 2,58% para el ecommerce de la categoría Health & Wellbeing en junio de 2026. Este indicador se utiliza únicamente como benchmark internacional y no como una proyección directa para LA EMPRESA, debido a las diferencias de mercado, canal y características de la muestra analizada. Sin embargo, esta cifra debe interpretarse con cautela.

Parte del tráfico puede corresponder a sesiones de muy baja calidad o automatizadas (BOTS), por lo que el objetivo no es multiplicar visitas de cualquier origen, sino mejorar la calidad del tráfico, la experiencia móvil, el catálogo, la propuesta de packs y el proceso de pago.

El ticket promedio de $38.794 confirma que la venta no ocurre solamente por producto individual. Los packs y la compra de más de una referencia por orden permiten elevar el valor por transacción, lo que mejora la economía de adquisición publicitaria y reduce la dependencia de descuentos unitarios.

Tabla 4. Indicadores del canal web

Indicador	Valor
Período de operación	Octubre de 2025 a agosto de 2026; 11 meses calendario, con operación parcial al inicio
Venta bruta acumulada	$1.086.244
Órdenes	28
Sesiones	13.780
Ticket promedio por orden	$38.794
Productos por orden	1,86
Tasa de conversión	0,20%
Tráfico móvil	88,2%
Inversión publicitaria histórica	$0

Fuente: Elaboración propia a partir de Shopify Analytics (2026).

7.4 Evolución de las ventas

Tabla 5. Evolución mensual de las ventas por canal

Mes	Sitio web	Presencial	Mercado Libre	Transferencias	Total
Sep 25	$0	$0	$47.568	$1.152.432	$1.200.000
Oct 25	$42.970	$0	$47.568	$909.462	$1.000.000
Nov 25	$44.970	$218.729	$47.568	$488.733	$800.000
Dic 25	$63.490	$397.689	$47.568	$150.000	$658.747
Ene 26	$104.460	$365.634	$47.568	$150.000	$667.662
Feb 26	$202.190	$47.483	$47.568	$150.000	$447.241
Mar 26	$90.460	$47.483	$47.568	$150.000	$335.511
Abr 26	$32.890	$47.483	$47.568	$150.000	$277.941
May 26	$113.020	$47.483	$47.568	$150.000	$358.071
Jun 26	$139.384	$47.483	$47.568	$150.000	$384.435
Jul 26	$173.470	$47.483	$47.568	$150.000	$418.521
Ago 26	$78.940	$9.497	$47.568	$150.000	$286.005

Fuente: Elaboración propia. Septiembre a noviembre de 2025 corresponden a cifras confirmadas por administración; parte de las transferencias posteriores utiliza una estimación mensual de $150.000.

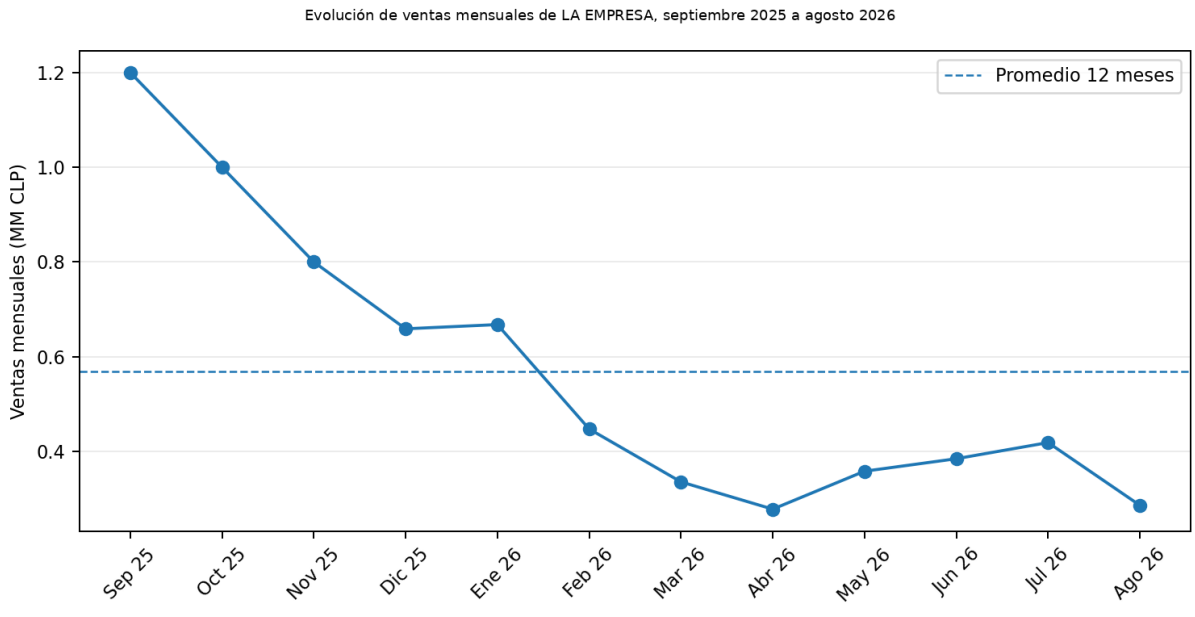


Figura 2. Evolución de las ventas mensuales de LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

La serie histórica muestra una venta inicial alta, una contracción posterior y una recuperación parcial. El máximo es septiembre de 2025, cercano a $1,2 millones, y el mínimo abril de 2026, con $277.941. La ausencia de adquisición pagada sostenida y las limitaciones de operación son posibles factores, pero los registros disponibles no permiten atribuirles por sí solos la caída.

Para el diagnóstico histórico se utiliza el promedio de los tres meses completos de mayo a julio de 2026, cercano a $387.009 mensuales. No obstante, el modelo financiero utiliza una línea base operativa actualizada de $460.000 mensuales para los canales existentes. Esta diferencia se mantiene explícita: el primer valor describe el cierre del período histórico, mientras el segundo corresponde al input vigente utilizado para proyectar la etapa posterior a la inversión.

7.5 Comparación entre Shopify y Mercado Libre

La comparación entre ambos canales digitales es especialmente útil porque permite observar cómo cambia el comportamiento del consumidor frente a una plataforma distinta. Mercado Libre presenta una conversión de 2,9%, mientras el sitio propio registra 0,20%. Esa diferencia no debe interpretarse como una prueba de que el producto solo funciona en Marketplace. Mercado Libre concentra usuarios con intención de compra, reputación de plataforma, mecanismos de pago conocidos y comparación inmediata. Shopify, en cambio, exige que la marca construya por sí misma confianza, navegación y decisión de compra.

La conclusión estratégica no es abandonar Mercado Libre por su mayor comisión. El Marketplace puede cumplir un rol de descubrimiento, visibilidad y adquisición. La marca puede beneficiarse de consumidores que la conocen allí y posteriormente la busquen por decisión propia en el canal oficial, siempre respetando las políticas de la plataforma. El sitio propio, a su vez, debe convertirse en el espacio de mayor profundidad de marca, packs, contenido, datos, automatización y recompra.

Tabla 6. Comparación entre canales digitales

Indicador	Sitio web propio	Mercado Libre
Visitas o sesiones	13.780	782 visitas únicas informadas
Intención de compra	1,26% agrega al carro	8,30%
Conversión final	0,20%	2,90%
Venta bruta	$1.086.244	$570.816
Ticket promedio	$38.794	$24.818
Productos por orden	1,86	1,57
Propiedad del dato (clientes)	Alta	Limitada por la plataforma
Rol recomendado	Rentabilización y recurrencia	Descubrimiento y captación

Fuente: Shopify Analytics y Mercado Libre Métricas, período 2025-2026.

7.6 Restricción de crecimiento y oportunidad de escalamiento

LA EMPRESA opera hoy con una restricción de capacidades. La fundadora concentra actualmente estrategia, producto, proveedores, ventas, marketing, atención y control administrativo. El negocio tampoco dispone de un presupuesto estable para publicidad ni de una política de inventario compatible con crecimiento acelerado. En estas condiciones, las ventas históricas reflejan tanto la respuesta del mercado como la capacidad limitada de ejecución.

El financiamiento se plantea para remover restricciones concretas. En marketing permite probar segmentos, creatividades y canales de adquisición. El inventario permite sostener 5,5 semanas de cobertura y comprar lotes mayores a menor costo. En I+D se financian la formulación y los nuevos formatos, los pilotos y el laboratorio para formatos que no pueden lanzarse simplemente comprando una receta estándar. En personas permite separar funciones comerciales y operativas. En ferias/eventos se permite profesionalizar una actividad que actualmente depende de la disponibilidad de la fundadora.

La tesis de crecimiento, por tanto, es multivariable. No basta con subir el tráfico del sitio. Se requiere aumentar la demanda, mejorar la conversión, elevar el ticket, asegurar la recompra, reducir el costo unitario, sostener el stock y desarrollar una marca que pueda vender de manera consistente en más de un punto de contacto.

7.7 Análisis PESTA

El análisis PESTA se construyó específicamente para LA EMPRESA a partir de información primaria y secundaria ya utilizada en la tesina. El procedimiento consistió en identificar variables externas con capacidad real de afectar ventas, costos, cumplimiento regulatorio, acceso a canales o escalamiento; asignarlas a una dimensión del macroentorno; respaldar cada factor con una fuente; y traducir el hallazgo en una implicancia estratégica. No se incorporaron factores solo por completar la matriz. En la dimensión político-regulatoria se utilizaron el Reglamento Sanitario de los Alimentos de la Biblioteca del Congreso Nacional y la normativa del SAG para alimentación animal; en la dimensión económica, datos del Banco Central de Chile, la estructura interna de costos y la evidencia de sensibilidad al precio obtenida en la encuesta y en Kantar; en la dimensión social, la encuesta exploratoria y antecedentes de bienestar; en la dimensión tecnológica, Shopify Analytics, Mercado Libre e IRP Commerce; y en la dimensión ambiental,

variables operativas de envases, transporte, inventario y merma, explicitando que la encuesta no midió preferencia por sostenibilidad. De esta forma, el PESTA funciona como un diagnóstico trazable del macroentorno y no como una lista de opiniones. La herramienta se utiliza de manera cualitativa y no pretende demostrar causalidad; su función es ordenar evidencia externa que luego alimenta las oportunidades y amenazas del FODA.

Tabla 7. Análisis PESTA aplicado a LA EMPRESA

Factor	Evidencia y fuentes utilizadas	Implicancia para LA EMPRESA
Político-regulatorio	Reglamento Sanitario de los Alimentos, DS N° 977 (BCN), y normativa/criterios de alimentación animal del SAG. La línea humana y la línea animal se encuentran bajo marcos regulatorios distintos.	Mantener expedientes, formulaciones, rotulación y comunicaciones diferenciadas; evitar claims terapéuticos y validar requisitos antes de escalar nuevos formatos o canales.
Económico	Banco Central de Chile para tipo de cambio y UF; estructura interna de costos; encuesta n=97, donde el precio fue seleccionado por el 50,5% como factor de decisión. Kantar (2025) también identifica el precio como una barrera relevante en categorías de bienestar.	La escala debe mejorar el costo unitario sin depender de descuentos permanentes. El modelo debe monitorear costos de insumos, poder de negociación y sensibilidad del consumidor al precio.
Social	Encuesta propia: calidad/concentración 63,9%, respaldo científico/laboratorio 49,5% y 85,6% declara disposición a pagar algo más por dichos atributos. Kantar (2025) muestra interés por el bienestar, pero también barreras de precio y confianza.	La propuesta de valor debe combinar calidad verificable, educación, confianza y una relación precio-beneficio clara, segmentando por necesidades más que solo por ingrediente.
Tecnológico	Shopify Analytics y Mercado Libre muestran comportamientos de conversión distintos; 88,2% del tráfico del sitio propio es móvil. IRP Commerce se utiliza como benchmark externo de conversión para Health & Wellbeing.	Priorizar experiencia móvil, analítica por canal, CRM, automatización de recompra y medición de ROAS antes de escalar agresivamente la pauta.
Ambiental	La encuesta no incluyó una pregunta específica de sostenibilidad, por lo que no existe evidencia primaria para atribuirle hoy un peso de compra. Operativamente, el aumento de escala incrementa envases, transporte, riesgo de vencimientos e inventario.	Tratar el factor ambiental como variable de monitoreo y eficiencia operacional: revisar envases, materiales, logística y merma, sin afirmar una preferencia del consumidor que no fue medida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yüksel (2012), BCN, SAG, Banco Central de Chile, Kantar (2025), IRP Commerce, datos internos de LA EMPRESA y encuesta exploratoria n = 97.

El PESTA muestra que LA EMPRESA enfrenta un entorno con oportunidades asociadas al interés por el bienestar y a la digitalización, pero también con restricciones regulatorias, sensibilidad al precio y exigencias de eficiencia operacional. Estos hallazgos se utilizan, junto con el análisis competitivo y el diagnóstico interno, para respaldar las oportunidades y amenazas incorporadas en el FODA.

7.8 Análisis FODA

El análisis FODA se construyó integrando cuatro fuentes: el diagnóstico interno de ventas, canales, costos y capacidades operativas; el análisis PESTA del macroentorno; el análisis competitivo, incluyendo las cinco fuerzas de Porter desarrolladas en el capítulo 8; y la evidencia de la investigación de mercado. Así, las fortalezas y debilidades corresponden principalmente a factores internos observados, mientras que las oportunidades y amenazas se sustentan en variables externas identificadas y documentadas. El FODA se utiliza posteriormente como puente entre diagnóstico y formulación estratégica.

Tabla 8. Análisis FODA de LA EMPRESA

Dimensión	Diagnóstico
Fortalezas	Marca y portafolio ya en venta; validación multicanal; modelo de maquila liviano en activos; ticket superior al precio unitario gracias a packs; cercanía con clientes; capacidad de formular e innovar.
Oportunidades	Crecimiento del mercado de suplementos; expansión de formatos como gomitas y líquidos; comercio electrónico y Marketplace; bienestar animal en crecimiento; reducción de costos por volumen; potencial de farmacias y tiendas especializadas.
Debilidades	Escala de ventas baja; dependencia de la fundadora; conversión web reducida; inversión publicitaria histórica limitada; poco historial de cohortes y de recompra; dependencia de maquiladores; necesidad de mayor capital de trabajo.
Amenazas	Competencia intensa; importados y vendedores informales; sensibilidad al precio; cambios regulatorios; alza del costo de publicidad; quiebres de stock; pérdida de eficiencia al escalar pauta; imitación rápida de productos genéricos.

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico interno, análisis PESTA, cinco fuerzas de Porter, datos históricos de LA EMPRESA y resultados de la encuesta exploratoria.

8. Análisis de Mercado

Este capítulo analiza el mercado en el que participa LA EMPRESA desde una perspectiva global, regional y nacional. Se revisan el tamaño y las tendencias del sector, las categorías de productos, el perfil del consumidor, la competencia, las cinco fuerzas de Porter y los resultados de la investigación primaria. El análisis PESTA desarrollado previamente complementa esta mirada desde el macroentorno. El objetivo es determinar si existe una oportunidad comercial suficiente y qué condiciones externas y competitivas deben considerarse en la estrategia y en las proyecciones financieras.

8.1 Definición del mercado relevante

El mercado relevante de LA EMPRESA es el de suplementos alimentarios y bienestar funcional comercializados a consumidores en Chile, con especial interés en adaptógenos, hongos funcionales, minerales, longevidad, rendimiento y formatos convenientes. La empresa no se limita a una categoría botánica estricta, porque su portafolio incluye productos como magnesio, omega-3, creatina y líneas funcionales que compiten por una misma necesidad de autocuidado.

Esta definición amplia es útil para evaluar el tamaño del mercado, mientras que el posicionamiento comercial es más específico. LA EMPRESA busca consumidores que valoren bienestar, ingredientes reconocibles, respaldo, calidad y una relación más cercana con la marca. La diferenciación se construye sobre ese espacio, no sobre la pretensión de ser el proveedor de todos los suplementos disponibles en Chile.

8.2 Suplementos y adaptógenos: delimitación de la categoría

El Reglamento Sanitario de los Alimentos de Chile define los suplementos alimentarios como productos elaborados especialmente para suplementar la dieta con fines saludables y contribuir a mantener o proteger estados fisiológicos característicos. El Título XXIX del Decreto 977 regula esta categoría y establece exigencias de composición, rotulación y publicidad. Por ello, la estrategia comercial debe mantener una separación clara entre mensajes de bienestar permitidos y afirmaciones terapéuticas propias de medicamentos.

Los adaptógenos constituyen un subconjunto de ingredientes botánicos y fúngicos utilizados en productos asociados a la respuesta al estrés, la energía y el bienestar. En términos de mercado, la categoría se ha expandido hacia cápsulas, polvos, bebidas, gomitas y alimentos funcionales. Para LA EMPRESA esta tendencia es relevante porque permite competir no solo por ingrediente, sino también por formato, experiencia y conveniencia.

8.3 Mercado global de suplementos

Grand View Research estima que el mercado global de suplementos dietéticos alcanzó USD 209,5 mil millones en 2025 y proyecta USD 431,7 mil millones en 2033, con una tasa anual compuesta de 9,5% entre 2026 y 2033. Los adultos representan el principal grupo de usuarios y el canal presencial todavía concentra el 62,6% de los ingresos globales en 2025. El canal en línea, sin embargo, crece más rápido que el promedio de la categoría.

Este dato refuerza una decisión central de la tesina. La oportunidad no debe plantearse como una transición obligatoria hacia un negocio exclusivamente en línea. La categoría continúa vendiéndose de forma importante en canales físicos, mientras el comercio electrónico crece por conveniencia, información y comparación. La combinación de tienda, ferias, Marketplace y canal propio es consistente con esa estructura.

8.4 Mercado global de adaptógenos

Precedence Research (2026) informa de un mercado mundial de adaptógenos de USD 11,88 mil millones en 2025 y USD 12,72 mil millones en 2026, con una proyección de USD 21,92 mil millones en 2034 y CAGR de 7,04%. La ashwagandha tiene una participación relevante en su clasificación. Las definiciones y coberturas de cada estudio deben revisarse antes de comparar tamaños entre consultoras.

Estas proyecciones indican crecimiento compuesto de la categoría, pero no predicen las ventas de LA EMPRESA. Para evaluar nuevos productos, importa contrastarlos con la demanda local, los costos de desarrollo, la regulación y la capacidad de distribución.

Tabla 9. Mercado global de adaptógenos según distintas fuentes

Fuente	Año base	Tamaño	Proyección	CAGR
Precedence Research (2026)	2025 / 2026	USD 11,88 / 12,72 mil millones	USD 21,92 mil millones en 2034	7,04%
Global Market Insights	2023	USD 10,71 mil millones	USD 19,45 mil millones en 2032	6,8%
Grand View Research	2023	USD 10,34 mil millones	USD 16,32 mil millones en 2030	7,0%

Fuente: Precedence Research (2026), Global Market Insights y Grand View Research.

8.5 Innovación y formatos de producto

La innovación en suplementos no depende solamente de incorporar un ingrediente nuevo. Los formatos están ganando importancia porque modifican la frecuencia de uso, la conveniencia, la percepción de marca y la disposición a pagar. Global Market Insights estima que el mercado mundial de gummy supplements alcanzó USD 10,7 mil millones en 2024 y podría llegar a USD 27,1 mil millones en 2034, con una tasa anual compuesta de 9,5%.

Para LA EMPRESA, la innovación en formato cumple una doble función. Comercialmente, permite salir de la competencia directa por una cápsula genérica. Técnicamente, crea barreras mayores porque exige resolver estabilidad, sabor, actividad de agua, vida útil, compatibilidad de envase y concentración de activos. Es justamente en esa segunda dimensión donde se justifica la inversión en investigación, desarrollo y laboratorio.

8.6 Mercado de Latinoamérica y Chile

Grand View Research estima el mercado latinoamericano de suplementos nutricionales en USD 51,32 mil millones durante 2024, con una tasa anual compuesta del 8,2% entre 2025 y 2030. En una definición más acotada de dietary supplements para Centroamérica y Sudamérica, la misma consultora estima USD 8,12 mil millones en 2024 y una tasa de 9,8% hacia 2030. La diferencia entre ambas cifras responde a

definiciones de mercado y segmentaciones distintas, lo que muestra por qué es necesario evitar mezclar categorías sin aclaración metodológica.

Para Chile, el estudio utiliza una estimación de trabajo de USD 883 millones en 2024 para suplementos dietéticos y una proyección de USD 1.551,9 millones hacia 2030, obtenida de investigación comercial. La cifra no se presenta como estadística oficial y se contrasta con fuentes públicas parciales. Para contrastarla, Grand View Research publica que solo el mercado chileno de suplementos vitamínicos generó USD 280,1 millones en 2025 y podría llegar a USD 532,3 millones en 2033. Ese dato parcial confirma que el orden de magnitud de un mercado total de suplementos de varios cientos de millones de dólares es plausible.

8.7 Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

El análisis TAM, SAM y SOM se incorpora para responder una pregunta práctica: ¿qué participación de mercado necesita LA EMPRESA para alcanzar las ventas del modelo? La estimación se construye de forma transparente, separando los datos externos de los supuestos propios.

El TAM corresponde al mercado total de suplementos dietéticos en Chile. Se toma como punto de partida la estimación de trabajo de USD 883 millones en 2024 utilizada en la investigación original. Actualizada en dos años a una tasa de 10% anual, alcanza aproximadamente USD 1.068,4 millones en 2026. Con el dólar observado de $912 al 13 de agosto de 2026, el valor equivale aproximadamente a $974.408.160.000 anuales.

El SAM aproxima el mercado atendible del segmento inicial de 25 a 44 años. El Instituto Nacional de Estadística (INE), en el Censo 2024, registra 5.589.849 personas en ese tramo, sobre una población censada de 18.480.432. La proporción exacta es 30,2474%, que se muestra redondeada a 30,25%. Aplicarla al TAM supone un gasto proporcional por edad y entrega $294.733.071.108 anuales. Es una aproximación de planificación: no se deriva de la encuesta ni mide directamente el gasto del segmento.

El SOM utiliza las ventas proyectadas de LA EMPRESA. En el año 3, con $310.874.571 brutos anualizados, aproximadamente 0,11% del SAM. El nivel inicial de madurez, $45 millones mensuales, equivale a $540 millones brutos anuales o 0,18% del SAM. Al cierre del año 7, el ritmo de venta bruta anualizado llega a $624,28 millones, aproximadamente 0,21% del SAM de referencia de 2026. Estos cocientes indican órdenes de magnitud; la base tributaria de la estimación externa del mercado no está confirmada, por lo que no deben presentarse como cuotas medidas con precisión.

La clasificación de tamaño del Servicio de Impuestos Internos (SII) debe compararse con ventas sin IVA. Con $45 millones brutos mensuales, la venta neta anualizada es $453.781.513. Usando la UF de $40.850,06 al 13 de agosto de 2026, equivale a aproximadamente 11.108 UF. El tramo de empresa mediana comienza sobre 25.000 UF anuales, por lo que el nivel inicial de madurez seguiría correspondiendo a una pequeña empresa. Esta comparación indica escala, pero no demuestra que la meta comercial sea fácil de alcanzar.

La encuesta no se utiliza para multiplicar o reducir directamente el TAM, SAM o SOM, porque la muestra es no probabilística y no representa a toda la población chilena. Su aporte es distinto: permite caracterizar señales de demanda, hábitos de compra, gasto, canales y atributos valorados. Por ejemplo, el 85,6% de los participantes declaró disposición a pagar algo más por ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico, y la frecuencia de compra mostró una asociación positiva con el nivel de

gasto. Estos resultados apoyan la lógica comercial del plan, pero no se extrapolan para calcular el tamaño de mercado. Además, la participación relevante de personas mayores de 44 años en la muestra sugiere que el desarrollo futuro de segmentos no debería quedar restringido únicamente al tramo utilizado como proxy del SAM.

Tabla 10. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

Nivel	Definición	Tamaño estimado anual	Lectura
TAM	Mercado total de suplementos en Chile, estimación de trabajo 2026	$974.408.160.000	100% del mercado de referencia
SAM	Aproximación 25 a 44 años, 30,25% del TAM	$294.733.071.108	Supuesto proporcional al peso poblacional
SOM año 3	Run-rate del mes 36	$310.874.571	0.11% del SAM
SOM madurez base	Techo de $45 MM mensuales	$540.000.000	0.18% del SAM; 0.055% del TAM

Fuente: Elaboración propia a partir de la estimación de mercado utilizada en el estudio, INE Censo 2024 y Banco Central de Chile. El SAM contiene un supuesto de proporcionalidad del gasto por edad.

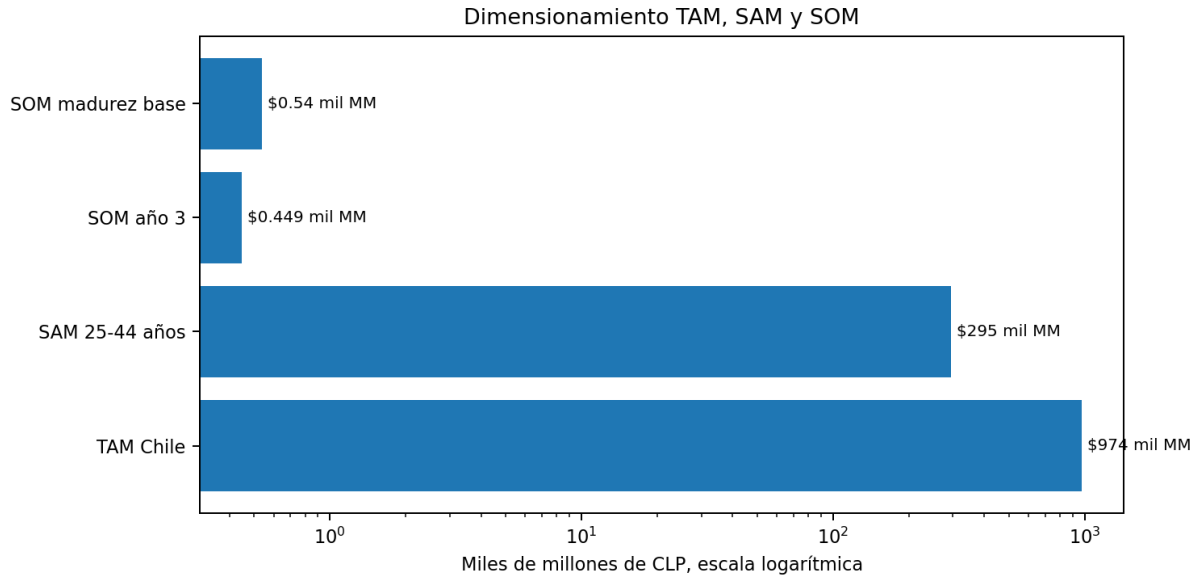


Figura 3. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

Fuente: Elaboración propia. Escala logarítmica para permitir visualizar magnitudes muy diferentes.

8.8 Perfil del consumidor

El consumidor de LA EMPRESA no puede definirse solo por edad. El plan prioriza a personas urbanas interesadas en bienestar, energía, sueño, estrés, rendimiento y prevención, con disposición a investigar ingredientes y comparar opciones. Este perfil convive con una alta sensibilidad al precio, lo que obliga a demostrar valor y a utilizar la reducción de costos por volumen como herramienta de competitividad.

Kantar informa que 45% de los hogares chilenos se perciben como saludables y que, dentro del universo de alimentos y bebidas saludables envasadas, 73% identifica el alto precio como principal barrera, 29% declara desconfianza y 24% percibe dificultad para encontrar productos. Estas cifras no corresponden

específicamente a suplementos y por ello se utilizan como señal de comportamiento general de bienestar, no como medida directa de demanda de LA EMPRESA.

McKinsey observa internacionalmente una participación desproporcionada de generaciones jóvenes en el gasto en Wellness y una búsqueda creciente de soluciones asociadas al sueño, a la salud, a la apariencia y al mindfulness. La referencia es internacional y se utiliza para contextualizar tendencias, mientras la estrategia local deberá validarse con datos propios de campañas y clientes.

8.9 Análisis de la competencia

La competencia puede agruparse en grandes cadenas y farmacias, marcas nacionales especializadas, marcas importadas y vendedores de Marketplace. Las cadenas ofrecen alcance y confianza. Las marcas especializadas compiten con mayor profundidad de portafolio. Los importados pueden alcanzar ventajas de costo y reconocimiento global. Los vendedores informales presionan el precio, aunque no siempre cuentan con el mismo nivel de respaldo o trazabilidad.

La respuesta de LA EMPRESA no debe ser competir en todos los frentes al mismo tiempo. La marca puede sostener un posicionamiento de diferenciación enfocada, combinando contenido, respaldo, formatos funcionales, cercanía, packs y una identidad consistente. A medida que el volumen aumente, la mejora del costo unitario debe utilizarse para proteger el margen y, cuando sea necesario, reducir precios sin entrar en una guerra de descuentos permanente.

Los sitios oficiales muestran competidores de distinta escala y especialización. All Nutrition cuenta con tiendas físicas y venta digital; Mercado Silvestre comercializa adaptógenos de varias marcas; Alivio Adaptógenos ofrece extractos de plantas y hongos; Biostream comercializa vitaminas, minerales y hongos; y Karün Life ofrece productos como ashwagandha en su sitio. Estas ofertas son antecedentes comerciales, no evidencia independiente de eficacia o calidad. Para LA EMPRESA, la comparación orienta a revisar precio, formato, información, experiencia de compra y respaldo verificable (All Nutrition, 2026; Mercado Silvestre, 2026; Alivio Adaptógenos, 2026; Biostream, 2026; Karün Life, 2026).

8.10 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter permite identificar las presiones estructurales que condicionan la rentabilidad del sector. La calificación de cada fuerza se interpreta a partir de su efecto sobre precios, costos, diferenciación y capacidad de capturar valor.

Rivalidad entre competidores existentes. Se considera alta. El consumidor puede comparar rápidamente marcas nacionales, importadas, farmacias, tiendas especializadas y Marketplace. Una parte importante de la oferta utiliza ingredientes similares, por lo que la diferenciación se reduce cuando la comunicación se limita al nombre del ingrediente. La frecuencia de promociones también aumenta la presión sobre el margen.

Amenaza de nuevos entrantes. Se considera alta porque la fabricación mediante maquila y el comercio electrónico reducen la inversión fija requerida para lanzar una marca. Sin embargo, las barreras más relevantes aparecen al intentar escalar: capital de trabajo, mínimos de producción, cumplimiento sanitario, adquisición eficiente de clientes, disponibilidad de inventario y construcción de recompra.

Poder de negociación de proveedores. Se considera medio. Existen distintos maquiladores y proveedores, pero una empresa de baja escala posee menor capacidad para negociar mínimos, precios, plazos y desarrollos especiales. Los ingredientes estandarizados y formatos menos comunes pueden aumentar la dependencia de proveedores específicos.

Poder de negociación de compradores. Se considera alto por los bajos costos de cambio y la variedad de alternativas. La encuesta refuerza esta lectura: 50,5% de los participantes seleccionaron el precio entre los factores de decisión, mientras que 63,9% seleccionaron calidad y concentración de ingredientes. Esto exige justificar el precio mediante una propuesta de valor verificable.

Amenaza de sustitutos. Se considera media. Las necesidades de energía, sueño, bienestar, digestión o rendimiento pueden satisfacerse mediante otros suplementos, alimentos funcionales, bebidas o cambios de hábitos. La competencia, por tanto, no se limita a productos con el mismo ingrediente.

Tabla 11. Cinco fuerzas de Porter para LA EMPRESA

Fuerza	Intensidad	Análisis
Rivalidad entre competidores	Alta	Mercado fragmentado, amplia variedad de marcas, importados y alta competencia por visibilidad.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	La maquila reduce barreras de activos; marca, regulación, confianza y recurrencia constituyen barreras más relevantes.
Poder de proveedores	Medio	Existen maquiladores alternativos, pero bajos volúmenes y dependencia de formulaciones específicas reducen el poder de negociación de LA EMPRESA.
Poder de clientes	Alto	Existe comparación de precios, variedad de alternativas y bajo costo de cambio.
Amenaza de sustitutos	Media	Alimentos funcionales, bebidas, hábitos y otras soluciones de bienestar compiten por la misma necesidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008).

En conjunto, la rivalidad alta, el poder del comprador alto y la amenaza elevada de entrada hacen poco recomendable una estrategia pura de liderazgo en costos. La alternativa más coherente es una diferenciación enfocada, respaldada por calidad, información, trazabilidad, experiencia multicanal y disciplina de costos.

8.11 Investigación de mercado: encuesta exploratoria

La encuesta exploratoria reunió 97 respuestas completas y permitió revisar consumo, frecuencia de compra, gasto o disposición a gastar, canales, factores de decisión, conocimiento de adaptógenos y formatos. Sus resultados describen a las personas participantes, con muestreo por conveniencia y predominio de residentes en la Región Metropolitana. El cuestionario y sus alternativas se presentan en el Anexo J. Los porcentajes de las preguntas múltiples se calculan sobre 97 personas, por lo que pueden sumar más de 100%.

8.11.1 Comportamiento de consumo y beneficios buscados

En la muestra, el 40,2% declaró consumir suplementos regularmente y el 40,2% ocasionalmente; el 14,4% los había consumido anteriormente y el 5,2% nunca los había consumido. Entre las categorías consumidas destacaron vitaminas o multivitamínicos (49,5%), omega-3 (42,3%), creatina (25,8%), probióticos (24,7%)

y proteína (18,6%). Los hongos funcionales alcanzaron el 13,4% y las hierbas, extractos o adaptógenos el 10,3%.

Los beneficios más buscados fueron defensas y salud general (46,4%), energía y rendimiento (41,2%) y estrés, sueño y bienestar mental (38,1%). Esto muestra que la oportunidad comercial no se limita al manejo del estrés y que el portafolio debe organizarse también alrededor de necesidades de salud general y rendimiento.

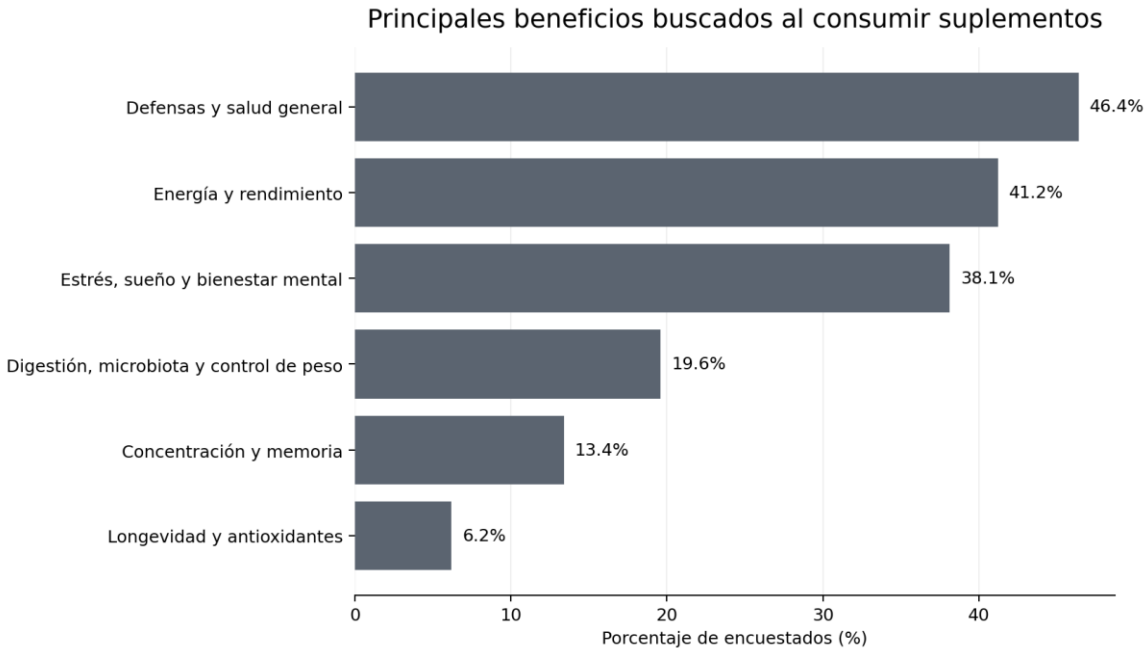


Figura 4. Principales beneficios buscados al consumir suplementos

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.2 Factores de decisión y disposición a pagar

Los factores más mencionados para decidir una compra fueron calidad y concentración de ingredientes (63,9%), precio (50,5%) y respaldo científico y análisis de laboratorio (49,5%). El resultado muestra que la propuesta de valor debe combinar atributos verificables de calidad con una relación precio-beneficio competitiva.

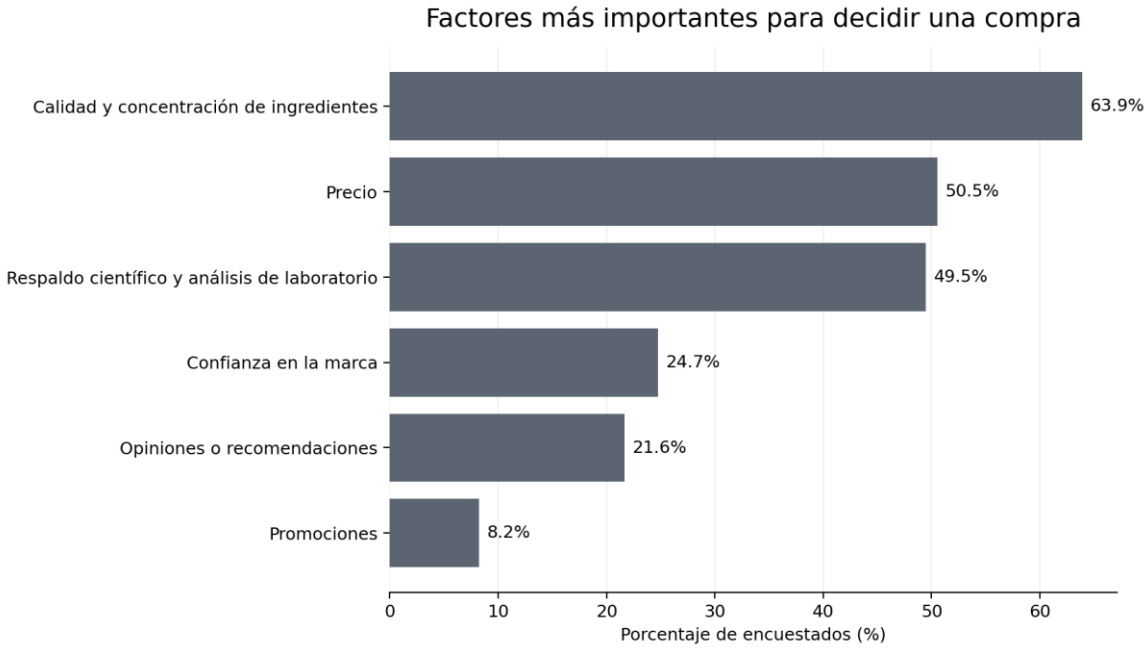


Figura 5. Factores más importantes para decidir una compra

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

Un 85,6% de los participantes señaló que pagaría un poco más por un suplemento con ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico. Esta respuesta es una señal favorable para una propuesta basada en calidad, pero no permite estimar cuánto más pagaría el consumidor. Por ello, la prima de precio debe validarse mediante comportamiento real de compra.

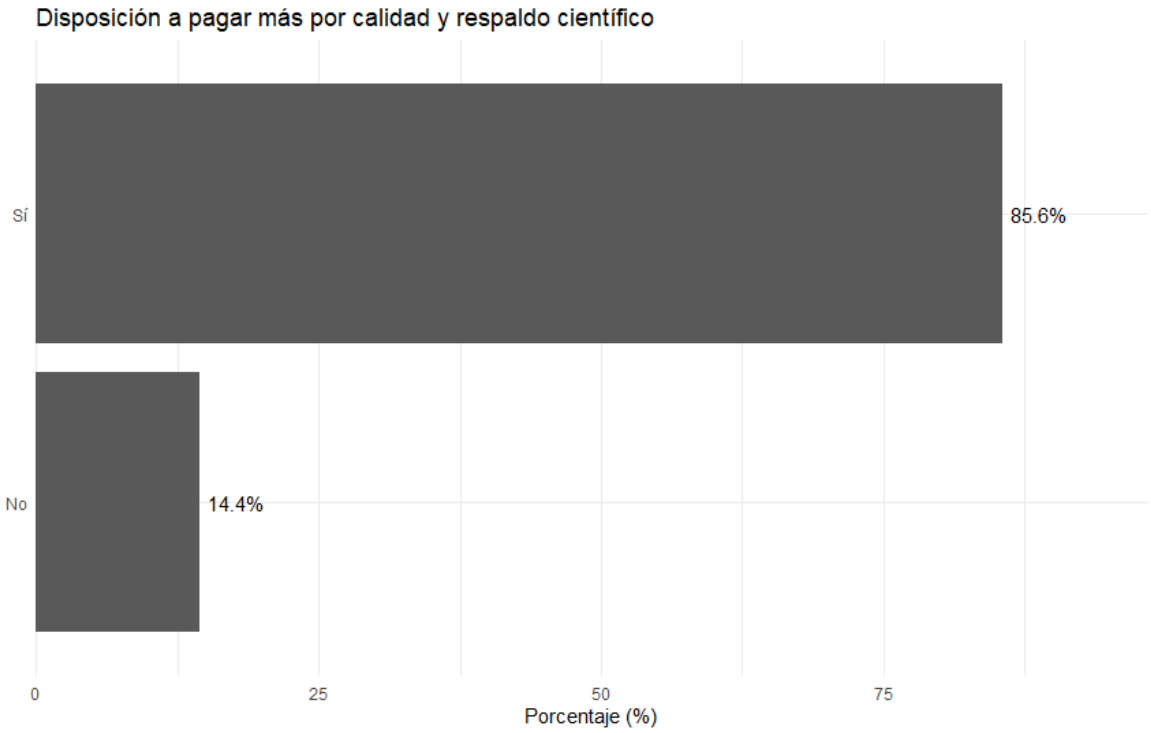


Figura 6. Disposición a pagar más por calidad y respaldo científico

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.3 Canales y conocimiento de adaptógenos

Las farmacias o tiendas especializadas fueron seleccionadas por el 70,1% de los participantes como canal preferido de compra. La página web oficial alcanzó el 27,8%, Mercado Libre u otros marketplaces el 23,7%, tienda física, ferias o eventos el 14,4% y redes sociales o venta directa el 13,4%. Este resultado respalda la estrategia multicanal y sugiere incorporar gradualmente alianzas con puntos especializados.

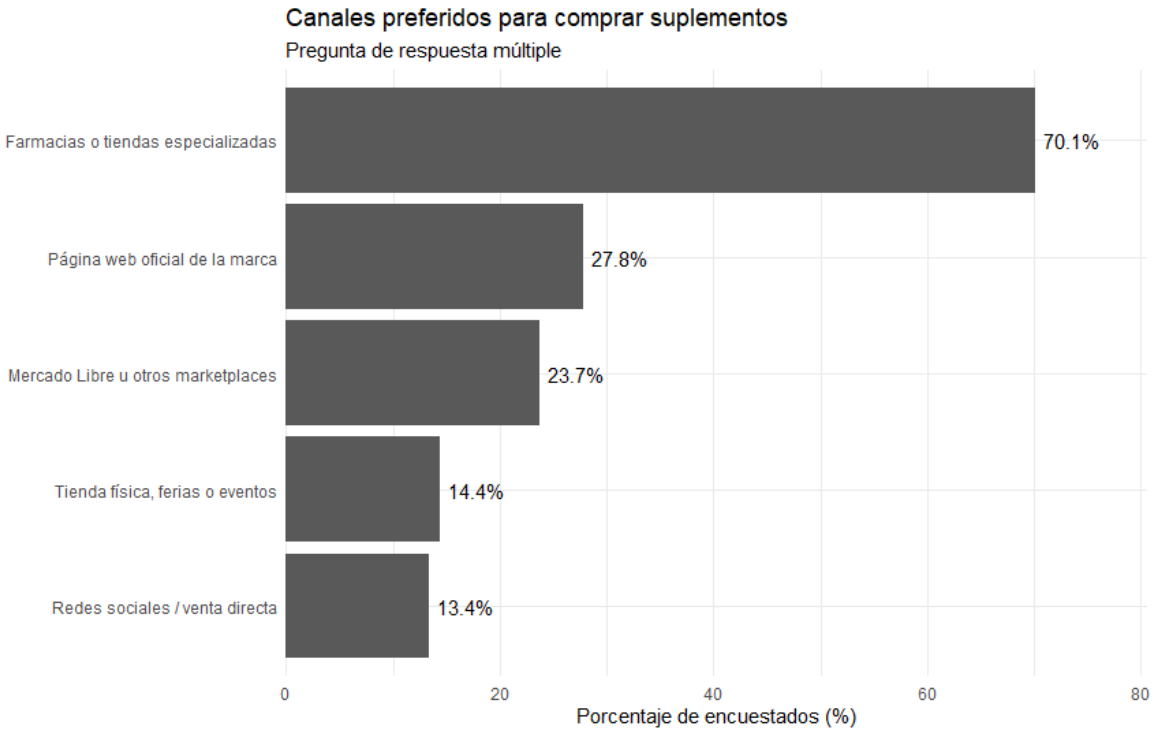


Figura 7. Canales preferidos para comprar suplementos

Fuente: Elaboración por R, n = 97. Pregunta de respuesta múltiple.

Al preguntar por una compra posterior después de conocer una marca mediante Mercado Libre, el 45,4% señaló que compraría donde encontrara el mejor precio o promoción, el 26,8% en la página oficial, el 17,5% en Mercado Libre y el 10,3% se declaró indiferente. En consecuencia, la migración hacia el canal propio no puede darse por supuesta: debe ganarse mediante precio, packs, fidelización y experiencia.

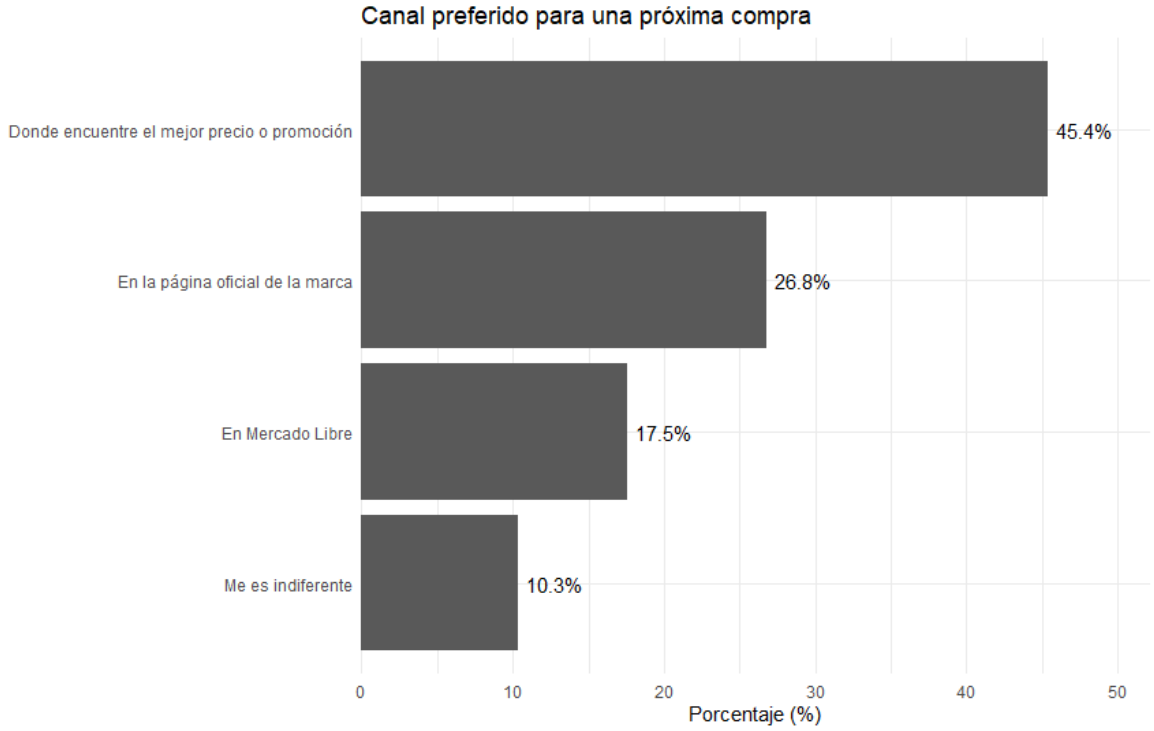


Figura 8. Canal preferido para una próxima compra

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

El 45,4% de los participantes señaló no conocer los adaptógenos; el 11,3% indicó que el concepto le sonaba; el 26,8% los conocía, pero no los consumía; y el 16,5% declaró conocerlos y consumirlos. En conjunto, el 56,7% no conoce la categoría o la reconoce solo superficialmente. Para LA EMPRESA, esto respalda una comunicación educativa que explique los productos de forma simple, sin asumir conocimiento previo del consumidor.

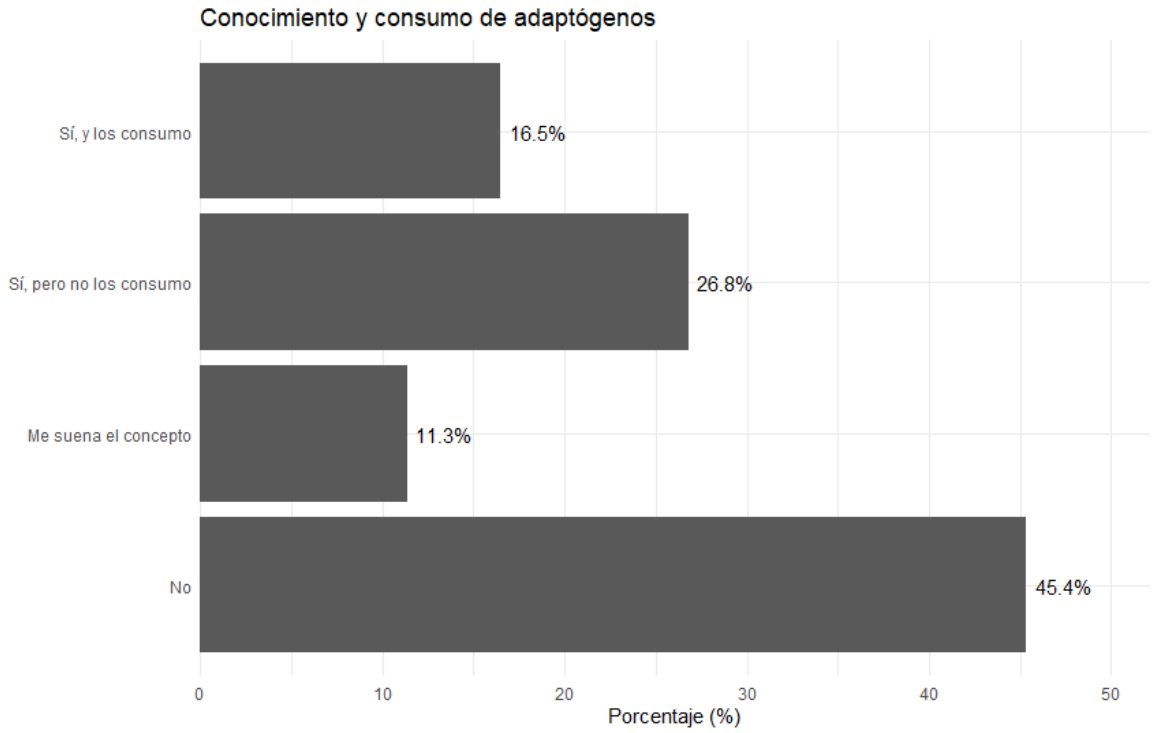


Figura 9. Conocimiento y consumo de adaptógenos

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.4 Resultados inferenciales

Se realizaron cuatro análisis inferenciales directamente vinculados con decisiones comerciales. En la relación entre la frecuencia de compra y el gasto mensual se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose una asociación positiva de magnitud baja a moderada ($\rho = 0{,}318$; $p = 0{,}004$; $n = 80$). Dado que $p < 0{,}01$, el resultado se considera estadísticamente significativo bajo el criterio conservador adoptado. En términos prácticos, en la muestra, quienes compran con mayor frecuencia tienden a ubicarse en categorías de gasto superiores. Esta relación no implica que comprar con más frecuencia cause mayor gasto, sino que ambas variables tienden a ordenarse en la misma dirección.

Ingreso y gasto muestran una asociación positiva débil ($\rho = 0{,}260$; $p = 0{,}035$; $n = 66$). El coeficiente describe la dirección observada en la muestra, pero el valor p no cumple el umbral de 0,01 definido para esta tesina. Con un criterio de 5% sí sería significativo; se mantiene el criterio de 1% y se informa el resultado para evitar una interpretación selectiva.

El grupo de mayor ingreso concentra más respuestas de gasto sobre $30.000: 11 de 17 casos, o 64,7%. Las proporciones en los otros tramos son 26,1% entre $1.500.000 y $2.499.999; 30,0% entre $1.000.000 y $1.499.999; 12,5% entre $500.000 y $999.999; y 37,5% bajo $500.000. El patrón es irregular, con categorías amplias y pocos casos por tramo. Por ello, la encuesta no permite sostener que un mayor ingreso determine por sí solo un mayor gasto ni que la frecuencia prediga mejor el gasto en la población.

El cruce entre conocimiento de adaptógenos y disposición a pagar por respaldo científico no mostró asociación estadísticamente significativa. La prueba de Fisher por enumeración exacta dio $p = 0{,}313$, con

n = 97, y V de Cramér = 0,198. El análisis previo por Monte Carlo informaba p = 0,318; la pequeña diferencia responde al método de cálculo y no cambia la conclusión.

La disposición a pagar más aumenta descriptivamente desde 75,0% entre quienes no compran actualmente hasta 92,6% entre quienes compran todos los meses. La prueba exacta de Fisher dio p = 0,435, con n = 97, y V de Cramér = 0,162. La diferencia entre grupos es una señal para explorar comercialmente, pero no cumple el criterio de significancia adoptado.

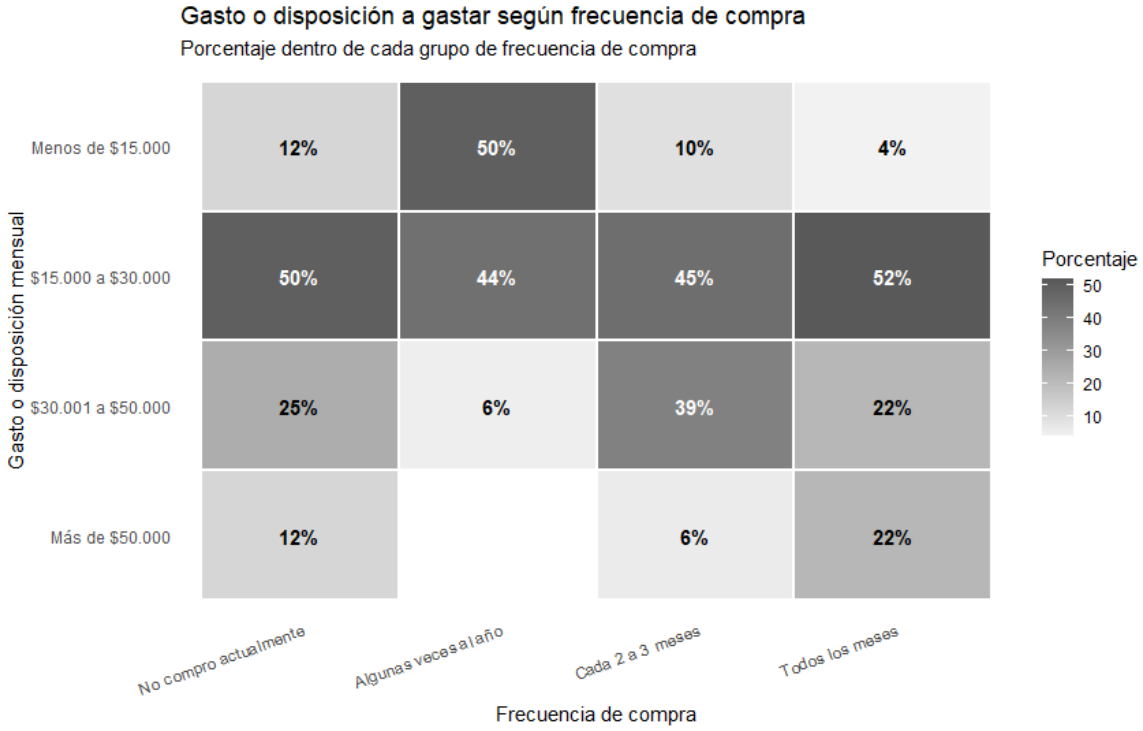


Figura 10. Gasto o disposición mensual a gastar según frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia mediante R.

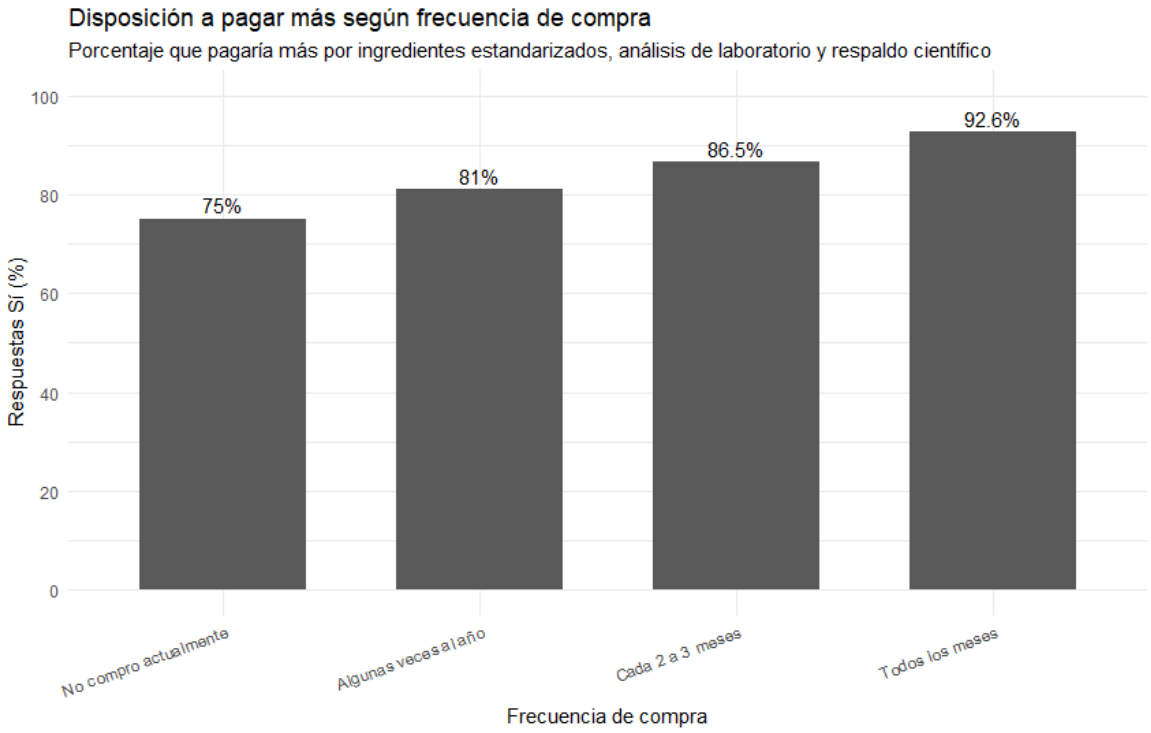


Figura 11. Disposición a pagar más según frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia mediante R.

8.12 Conclusiones del análisis de mercado

El mercado muestra crecimiento, competencia y sensibilidad al precio. Las metas iniciales requieren una proporción pequeña del mercado atendible estimado: alrededor de 0,18% en el nivel de $45 millones mensuales. Al cierre del año 7, la referencia sube a cerca de 0,21% del SAM de 2026. El tamaño de mercado abre una posibilidad, pero conseguir esas ventas requiere clientes, distribución, publicidad rentable, inventario y recompra.

La innovación en formato ofrece una vía de diferenciación más defendible que vender únicamente cápsulas genéricas. Al mismo tiempo, la alta participación de canales presenciales en el mercado global respalda mantener una estrategia multicanal. El sitio propio debe mejorar, pero no debe absorber toda la lógica comercial de la empresa.

9. Plan Estratégico

El plan estratégico reúne las conclusiones del diagnóstico de la empresa y del mercado. El PESTA, las cinco fuerzas y el FODA permiten definir misión, visión, objetivos y una estrategia de diferenciación enfocada. Estas decisiones se utilizan después para organizar el marketing, las operaciones, el equipo y el uso del capital.

9.1 Visión

La visión recoge los cambios que la empresa necesita para crecer: contar con respaldo de calidad, mejorar trazabilidad, desarrollar formatos y reducir la dependencia de la fundadora.

Ser una marca chilena de referencia en suplementos y bienestar funcional, reconocida por la calidad y trazabilidad de sus productos, por una relación cercana con sus clientes y por su capacidad de desarrollar formatos que hagan el bienestar más fácil de incorporar a la vida diaria.

9.2 Misión

La misión reúne lo que ofrece la empresa, a quién se dirige y cómo busca trabajar. Su énfasis en calidad, información clara, formatos y cercanía coincide con los atributos valorados por la muestra de la encuesta.

Desarrollar y comercializar suplementos y productos funcionales de calidad, con formulaciones claras y formatos convenientes, acompañando al consumidor con información comprensible y construyendo una operación sostenible que integre canales digitales y presenciales.

9.3 Modelo de negocio: Business Model Canvas

Tabla 12. Business Model Canvas de LA EMPRESA

Bloque	Contenido
Segmentos de clientes	Adultos principalmente entre 25 y 44 años interesados en bienestar, sueño, estrés, energía, rendimiento y longevidad. Dueños de mascotas mediante línea de bienestar animal.
Propuesta de valor	Suplementos y formatos funcionales con respaldo, trazabilidad, diseño de marca, cercanía, experiencia y portafolio organizado por objetivos de uso.
Canales	Sitio oficial, Mercado Libre, tienda física, ferias, venta directa, redes sociales y, en etapa posterior, farmacias y tiendas especializadas.
Relación con clientes	Atención directa, contenido educativo, automatización de recompra, correo, mensajería y agente de IA para dudas frecuentes.
Fuentes de ingreso	Productos individuales, packs, formatos funcionales, recompra y potencial suscripción.
Recursos clave	Marca, autorizaciones, formulaciones, relaciones con proveedores, base de clientes, sitio web, tienda física, inventario y capital.
Actividades clave	Desarrollo de productos, marketing, gestión de canales, compras, calidad, inventario, postventa y análisis de datos.
Socios clave	Maquiladores, laboratorios, imprentas, courier, plataformas de pago, Mercado Libre, organizadores de ferias y asesores regulatorios.
Estructura de costos	Producto, etiquetas, comisiones, despacho, publicidad, remuneraciones, arriendo, ferias, I+D, laboratorio y administración.

Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2010).

9.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se derivan de las brechas identificadas en el diagnóstico y de la dirección establecida por la misión y la visión. Por ello se concentran en el crecimiento comercial, eficiencia de adquisición, recompra, disponibilidad de inventario, innovación de producto y profesionalización de la estructura. Cada objetivo se asocia a un indicador para que su avance pueda evaluarse durante la ejecución del plan.

Tabla 13. Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo	Indicador	Situación de partida	Meta aproximada 12 meses	Meta aproximada 24 meses
Escalar ventas totales	Venta mensual bruta	$460.000 base operativa	$7,43 MM	$17,00 MM
Mejorar canal propio	Conversión web	0,20% histórica	>=1,0% con test	2,0% como meta de madurez
Profesionalizar adquisición	ROAS régimen	Sin historia pagada	2,6x	2,8x
Construir recurrencia	Recompra por ciclo	No medida de forma sistemática	Medir cohortes	Validar 42% o ajustar modelo
Mejorar economía	Margen contribución	48,5% antes de TUU	>52% antes de TUU	>57% antes de TUU
Ampliar portafolio	Nuevos formatos	Mayoría cápsulas	2 a 3 desarrollos	Cartera de proyectos anual I+D
Asegurar abastecimiento	Cobertura inventario	Variable	5,5 semanas	5,5 semanas ajustadas por SKU
Sostenibilidad operacional	Resultado operativo	Negativo	En transición	Equilibrio esperado mes 30

Fuente: Elaboración propia y modelo financiero desarrollado.

9.5 Estrategia competitiva

La elección de la estrategia competitiva resulta de la lectura conjunta de Porter, FODA y Business Model Canvas. Porter muestra una industria con rivalidad y poder del comprador elevados; el FODA evidencia que LA EMPRESA posee fortalezas en cercanía, portafolio y flexibilidad, pero no dispone de escala suficiente para competir por liderazgo en costos; y el Canvas identifica como núcleo de valor la combinación de calidad, información, formatos y relación directa. A partir de esta lógica se selecciona una estrategia de diferenciación enfocada.

La estrategia competitiva propuesta es diferenciación enfocada. LA EMPRESA no tiene escala suficiente para liderar costos frente a importadores o grandes cadenas, pero sí puede construir una propuesta reconocible y luego utilizar el crecimiento de volumen para cerrar parte de la brecha de precio. La diferenciación se apoya en marca, transparencia, contenidos, respaldo, nuevos formatos y cercanía.

La reducción de costo unitario no se trata como una estrategia separada, sino como una capacidad que refuerza la diferenciación. Un menor costo puede aumentar el margen, financiar I+D y publicidad o permitir precios más competitivos. La decisión entre retener margen o traspasar ahorro al consumidor debe tomarse por producto y canal.

9.6 Arquitectura estratégica multicanal

La estrategia multicanal asigna una función distinta a cada punto de venta. El objetivo es evitar que una sola plataforma concentre el riesgo y, al mismo tiempo, mejorar la contribución económica del mix. El sitio propio es prioritario para recurrencia y datos, pero Mercado Libre se mantiene por su capacidad de descubrimiento y conversión. La tienda física y las ferias permiten experiencia, validación y contacto directo. Las transferencias se integran progresivamente a procesos más trazables sin perder clientes que prefieren esa forma de pago.

La publicidad se entiende como inversión en generación de demanda de marca, no solamente como tráfico atribuible a Shopify. Las campañas pueden producir compras directas, búsquedas posteriores en Mercado Libre, visitas a la tienda o recompra. Por ello, además del ROAS de plataforma, se debe medir un ROAS blended y la evolución de las ventas totales por canal.

9.7 Línea de bienestar animal

La línea de bienestar animal se mantiene como unidad de negocio dentro de la sociedad propietaria, con identidad de submarca y seguimiento separado. La decisión evita duplicar estructura societaria en una etapa en que el volumen todavía no lo justifica. La separación podrá revisarse si la línea desarrolla un equipo propio, recibe inversionistas distintos o alcanza una escala que haga conveniente aislar riesgo y gestión.

Regulatoriamente, los productos para alimentación y suplementación animal son materia del SAG. La autoridad señala que los alimentos, suplementos, ingredientes y aditivos para animales están sujetos a control, registros y requisitos específicos. Por ello, el plan incorpora regularización y revisión regulatoria como condición previa a escalar la línea.

El desarrollo de esta línea se apoya en evidencia internacional sobre algunos de sus ingredientes, pero esa evidencia no debe confundirse con una validación clínica del producto final de LA EMPRESA. Kaur et al. (2022) evaluaron un extracto estandarizado de ashwagandha en un ensayo aleatorizado y controlado en perros con signos de estrés y ansiedad. Bharani et al. (2024), en un estudio aleatorizado, doble ciego y controlado con placebo en perros geriátricos, evaluaron ashwagandha y reportaron cambios en cortisol y otros marcadores fisiológicos. Para L-teanina, Michelazzi et al. (2015) comunicaron resultados preliminares en perros con fobia a ruidos. En melena de león, Çevik, Ercan y Or (2025) publicaron un estudio abierto y no controlado con 20 perros con ansiedad clínicamente relevante; el grupo que recibió Hericium erinaceus mostró mejoras modestas en algunos indicadores conductuales y cambios neurofisiológicos, pero el diseño sin placebo y el tamaño muestral obligan a interpretar sus resultados como evidencia preliminar. En conjunto, la evidencia es heterogénea, depende del ingrediente y no valida la formulación comercial completa. Por ello, la empresa deberá mantener revisión bibliográfica, evaluación veterinaria, validación regulatoria y, cuando corresponda, estudios específicos antes de ampliar afirmaciones publicitarias o canales.

9.8 Alcance geográfico y visión de largo plazo

La fase base se concentra en Chile. La decisión responde al foco, no a la falta de ambición. La empresa todavía debe validar adquisición pagada, recurrencia, capacidad de abastecimiento y economía de canal antes de sumar costos regulatorios y logísticos internacionales.

La internacionalización queda como opción de largo plazo, especialmente a través de mercados donde existan marketplaces consolidados y una estructura regulatoria abordable. Antes de ejecutar ese paso, se requieren flujo positivo sostenido, procesos de calidad documentados, información de laboratorio y capacidad financiera para inventario y registros. También se considera que el crecimiento local puede continuar mediante farmacias, tiendas especializadas, B2B y desarrollo de nuevos formatos, por lo que la expansión geográfica no es la única fuente de potencial de crecimiento.

9.9 Ventaja competitiva

En una industria donde una fórmula simple puede ser replicada, la ventaja competitiva debe construirse como un sistema. Para LA EMPRESA, ese sistema combina marca, confianza, datos de clientes, aprendizaje de campañas, capacidad de diseñar packs, relación con proveedores, conocimiento de formulación y una cartera de formatos que se vuelve más compleja de imitar cuando incorpora pruebas y validaciones técnicas.

La recurrencia es especialmente importante. Una base de clientes que vuelve a comprar reduce el costo de crecimiento y genera información sobre qué objetivos de uso y formatos funcionan. Por ello, el verdadero activo no es solo el inventario, sino la relación acumulada con clientes y la capacidad de convertir esa relación en decisiones de producto.

10. Plan de Marketing

El plan de marketing traduce la estrategia competitiva en decisiones sobre mercado objetivo, producto, precio, canales, promoción, adquisición y retención. Sus acciones se conectan con la evidencia comercial disponible y con indicadores que permitan corregir el plan durante su ejecución.

10.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se concentra inicialmente en adultos urbanos, principalmente entre 25 y 44 años, con interés activo en salud y bienestar. Dentro de ese universo se priorizan cuatro necesidades: estrés y sueño, energía y foco, rendimiento físico, y bienestar preventivo o longevidad. La segmentación debe ser suficientemente específica para campañas, pero no tan estrecha que limite el aprendizaje.

La marca también identifica un segmento de dueños de mascotas a través de la línea de bienestar animal. En ambos casos, el consumidor valora información clara, beneficios comprensibles y respaldo. La sensibilidad al precio obliga a diseñar packs y escalas de compra que eleven el valor percibido sin depender de descuentos permanentes.

10.2 Producto y portafolio

Tabla 14. Portafolio actual y formatos en desarrollo

Producto	Presentación	Precio referencial	Costo neto	Estado
Ashwagandha	60 cápsulas	$13.990	$3.190	En venta
Melena de León	60 cápsulas	Por definir	$3.190	En venta
Cordyceps	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Reishi	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Cola de Pavo	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Magnesio bisglicinato	60 cápsulas	$9.990	$3.490	En venta
ZENWoman	60 cápsulas	$14.990	Por definir	En venta
Creatina Monohidratada	300 gramos	$23.990	$10.500	En venta
Omega 3 pescado	90 cápsulas	$15.990	$5.500	En venta
Berberina	60 cápsulas	$14.990	$4.700	En venta
línea de bienestar animal (mascotas)	60 cápsulas	$11.990	$3.390	En venta
Melena adulto gomitas	30 gomitas	$16.990	$4.300	Lanzado en agosto 2026
Melena niño gomitas	30 gomitas	$14.990	$3.990	Formulación resuelta
Tintura de melena	30 ml	$9.990 aprox.	$3.390	Formulación resuelta
Café melena + cordyceps	250 g	$15.990	$6.790	Formulación resuelta
Cacao funcional	250 g	Por definir	Por cotizar	Desarrollo, lanzamiento en invierno 2027
Blends por objetivo	60 cápsulas	Por definir	Por cotizar	Desarrollo según objetivo
Gomitas otros blends	30 gomitas	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D
Geles funcionales	Monodosis	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D

Producto	Presentación	Precio referencial	Costo neto	Estado
Bebida funcional	Pack	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D

Fuente: Información interna de LA EMPRESA y antecedentes comerciales y técnicos recopilados. Los valores por desarrollar deben reemplazarse por cotizaciones antes de comprometer producción.

El portafolio se organiza por objetivos de uso y no solamente por ingrediente. Esta decisión facilita construir packs, elevar el ticket y simplificar la decisión del consumidor. Los productos que ya se encuentran en venta financian la validación inicial, mientras los nuevos formatos deben incorporarse de manera secuencial para evitar inmovilizar capital en demasiadas referencias con baja rotación.

10.3 Investigación y desarrollo de nuevos formatos

Tabla 15. Formatos con requerimientos de investigación y desarrollo

Formato	Desafío técnico	Vía de resolución
Gomitas con probióticos	Supervivencia de cepas, actividad de agua y estabilidad	Selección de cepas compatibles, prototipos y recuento en vida útil
Geles funcionales monodosis	Textura, sinéresis, estabilidad de activos y envase	Formulación, pruebas piloto, estabilidad acelerada y compatibilidad de envase
Bebida funcional	Estabilidad en medio líquido, rayos UV, sabor y conservación	Pruebas de formulación, evaluación sensorial y vida útil
Blends complejos	Compatibilidad de ingredientes, dosis y rotulado	Revisión técnica, documentación y análisis cuando corresponda

Fuente: Elaboración propia a partir de necesidades técnicas identificadas por LA EMPRESA.

El presupuesto de I+D no se utiliza para financiar stock comercial. Su objetivo es pagar actividades previas a la decisión de producir: formulación, prototipos, pilotos, ensayos, laboratorio, estabilidad, documentación y revisión regulatoria. Una vez que el producto está validado y se fabrica un lote comercial, ese desembolso pasa a inventario.

El modelo financiero mantiene un gasto recurrente de I+D que crece con la escala y agrega un proyecto especial anual de $2 millones, desembolsado en tres meses de $700.000, $700.000 y $600.000. Esta distribución refleja mejor cómo se pagan hitos técnicos y evita concentrar artificialmente todo el gasto en un solo mes.

10.4 Precio

La política de precio busca preservar un posicionamiento de calidad accesible dentro del segmento especializado. La empresa no debe competir contra vendedores informales únicamente mediante descuentos. La prioridad es aumentar el valor por orden a través de packs, packs por objetivo y escalas de compra, manteniendo precios individuales coherentes con la categoría.

A medida que el volumen permita negociar costos de maquila, el beneficio se puede distribuir entre tres destinos: margen, reinversión y precio. Retener todo el ahorro maximiza la rentabilidad, pero puede limitar la competitividad; trasladarlo completo al consumidor reduce el margen. La recomendación es decidir por SKU según elasticidad, competencia y rol estratégico del producto.

10.5 Plaza y canales de distribución

Tabla 16. Arquitectura multicanal propuesta

Canal	Estado	Rol principal	Decisión estratégica
Sitio web propio	Vigente	Datos, packs, automatización y recurrencia	Prioridad de rentabilización
Mercado Libre	Vigente	Descubrimiento, confianza, tráfico de alta intención	Mantener como canal de adquisición
Tienda física	Vigente desde 2026	Atención, retiro, experiencia y bodega	Consolidar
Ferias pequeñas	Vigente	Ventas presenciales y prospección	1 evento mensual
Ferias grandes	Planificadas	Visibilidad, lanzamiento y alto tráfico	2 eventos anuales
Transferencias directas	Vigente	Relación con clientes existentes	Integrar la trazabilidad
Redes sociales	Vigente	Generación de demanda	Transversal a todos los canales
Farmacias/tiendas especializadas	Futuro	Cobertura y validación	Evaluar desde año 2
B2B corporativo/profesional	Futuro	Volumen y nuevos clientes	Pilotos selectivos

Fuente: Elaboración propia.

10.6 Promoción y construcción de demanda

La promoción combina contenido orgánico, publicidad pagada, ferias, presencia física y activación de clientes existentes. La publicidad se escala gradualmente en función del ROAS y de la capacidad de inventario. El contenido debe reforzar educación, uso responsable, diferenciación de formatos y confianza, evitando afirmaciones que excedan el marco regulatorio de suplementos alimentarios.

El presupuesto no se evalúa únicamente por ventas atribuidas al sitio web. Se debe medir la variación total de ventas y el comportamiento de marca, porque una persona expuesta a una campaña puede terminar comprando en Mercado Libre o en tienda. Para la gestión diaria seguirá siendo útil el ROAS de plataforma, pero la dirección debe observar también un ROAS blended y la contribución total por canal.

10.7 Conversión del canal propio

La conversión web es una de las brechas más claras y debe corregirse antes de escalar agresivamente la pauta hacia el sitio. IRP Commerce reporta una conversión promedio de 2,58% para Health & Wellbeing en junio de 2026. La tasa histórica de LA EMPRESA, 0,20%, se encuentra muy por debajo de ese valor. No se asume que la empresa podrá saltar directamente a 2,58%. El plan propone trabajar por etapas y validar mejoras mediante pruebas.

Las prioridades son experiencia móvil, velocidad, arquitectura de categorías, visibilidad de packs, confianza, medios de pago, información de despacho, reseñas, claridad de beneficios, imágenes consistentes y reducción de fricción en checkout. Dado que el 88,2% del tráfico histórico es móvil, la mejora debe probarse primero en ese entorno.

Tabla 17. Benchmarks y metas de conversión

Referencia	Conversión	Uso en el plan
LA EMPRESA histórica	0,20%	Línea base a mejorar
IRP Health & Wellbeing, junio 2026	2,58%	Benchmark externo, no meta inmediata
Ecommerce general IRP, junio 2026	aprox. 2,0%	Referencia general
Meta operativa inicial LA EMPRESA	>=1,0%	Umbral para validar optimización
Meta de madurez del canal propio	2,0%	Objetivo sujeto a medición

Fuente: Shopify Analytics e IRP Commerce (2026).

10.8 Mercado Libre como canal de descubrimiento

Mercado Libre cobra una comisión elevada y por ello no debería concentrar la recompra de clientes de alto valor. Sin embargo, eliminarlo sería renunciar a una fuente de tráfico con intención de compra y a una plataforma que reduce la fricción de confianza. La función recomendada es adquisición y visibilidad.

La marca debe buscar que el consumidor recuerde LA EMPRESA y, cuando corresponda, la busque posteriormente en sus canales propios por decisión autónoma. Esta estrategia debe respetar las condiciones de Mercado Libre y evitar prácticas que intenten desviar transacciones de manera contraria a sus reglas. El aprendizaje que entrega el Marketplace también puede utilizarse para identificar productos con demanda y mensajes que convierten.

10.9 Retención y recompra

La recompra es uno de los supuestos más sensibles del modelo. El modelo utiliza 42% por ciclo de dos meses como hipótesis de planificación. Como referencia comercial externa, COREPPC (2026), sobre una muestra de 67 tiendas Shopify de suplementos y wellness dentro de un análisis de 471 tiendas, reporta una mediana de 42% de recompra a 365 días para la categoría. Esta referencia sirve como ancla sectorial, pero no es equivalente a una recompra de 42% cada dos meses. Por ello, el parámetro del modelo debe considerarse exigente y validarse con cohortes propias antes de escalar la inversión.

Durante los primeros doce meses de implementación se debe crear un tablero de cohortes. Cada cliente debe clasificarse por mes de primera compra, canal, producto y fecha de recompra. Con esa información será posible reemplazar el 42% del modelo por una tasa propia y distinguir entre primera recompra, segunda recompra y clientes recurrentes. Las automatizaciones de correo, WhatsApp y contenido postcompra deben diseñarse para aumentar esa retención sin saturar al cliente.

10.10 Ferias y eventos

Las ferias permiten vender, mostrar productos y conocer clientes. Se considera una feria pequeña al mes, con un puesto de $150.000 por un evento de aproximadamente dos a cuatro días. Su venta habitual está dentro de los canales base. Los cobros de TUU corresponden a tienda y ferias. La tarifa pública de referencia con abono a un día hábil es 1,49% más IVA en modalidad porcentual, o 0,79% más $65 y más IVA en modalidad mixta (TUU, 2026). La modalidad depende de lo contratado; no cambia automáticamente según el ticket. Como no se acredita aquí la tarifa contratada ni el número de transacciones, se utiliza 1,49% sobre los cobros brutos de ese canal y se muestra el gasto por separado.

Las ferias grandes consideran $1.000.000 por puesto y $3.000.000 de venta bruta incremental por evento, dos veces al año. Son supuestos porque la empresa todavía no participa regularmente en ese formato. El stock se compra antes del evento y se registra como capital de trabajo; el costo del producto se refleja en el margen. Se aplica TUU al total de la venta incremental para no omitir el costo del cobro.

10.11 Dimensionamiento de la inversión publicitaria

El modelo parte con $500.000 de publicidad y permite que la pauta crezca un 12% mensual mientras el desempeño lo justifique, con un límite del 26% de las ventas. El ROAS esperado es 1,8x durante los dos primeros meses de aprendizaje, 2,6x entre los meses 3 y 6 y 2,8x desde el mes 7. La saturación reduce progresivamente la eficiencia al acercarse al techo de ventas. El 26% se utiliza como techo de escalamiento y no como una meta automática. Eightx (2026) sitúa el gasto en paid media de marcas DTC privadas bajo USD 1 millón anual en rangos de 25% a 35% o más de los ingresos y reporta un rango de 25% a 35% para health/supplements en esa etapa. Por ello, el 26% se utiliza como referencia prudente dentro del rango, condicionado a ROAS, margen e inventario.

El ROAS directo de equilibrio se obtiene dividiendo 1,19 por el margen sobre venta neta, porque el ingreso atribuido se mide con IVA. Antes de TUU, los márgenes de 48,5%, 62% y 65,15% implican umbrales de 2,45x, 1,92x y 1,83x. Al descontar TUU, el umbral efectivo sube ligeramente y varía según el mix de venta presencial; en el mes 84 es aproximadamente 1,84x. Esta medida cubre el costo variable y la publicidad de esa venta, pero no garantiza cubrir todos los costos fijos de la empresa.

Tabla 18. Plan de inversión publicitaria

Etapa	Publicidad	ROAS objetivo	Criterio
Mes 1	$500.000	1,8x	Aprendizaje y prueba de creatividades
Mes 2	Crece 12% sujeto al modelo	1,8x	Validación inicial
Meses 3 a 6	Escalamiento progresivo	2,6x	Encontrar combinaciones rentables
Mes 7 en adelante	Hasta 26% de ventas	2,8x	Régimen normal con control de saturación

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

10.12 Indicadores del plan de marketing

El tablero de marketing debe separar indicadores de adquisición, conversión y retención. Los principales son ventas totales, ventas por canal, sesiones, conversión, ticket promedio, ROAS de primera compra, ROAS blended, CAC, porcentaje de clientes recurrentes, tasa de recompra por cohorte y margen de contribución por canal. El objetivo es evitar decisiones basadas únicamente en una métrica aislada.

La regla de escalamiento será simple: la pauta puede crecer cuando el sistema completo demuestra que existe inventario, conversión suficiente y contribución marginal positiva. Si el ROAS cae por debajo del umbral de equilibrio o la recompra observada no compensa el costo de adquisición, el crecimiento de publicidad debe desacelerarse y priorizar el aprendizaje.

Tabla 19. Indicadores del plan de marketing

Indicador	Fórmula / criterio	Línea base	Meta / regla	Frecuencia
Ventas totales	Ventas mensuales de todos los canales	$460.000/mes como línea base operativa del modelo	Crecimiento según escenario base, validado mensualmente	Mensual
Conversión sitio propio	Órdenes / sesiones	0,20% histórico	Mejora progresiva mediante CRO; comparar con benchmark, sin usarlo como garantía	Mensual
Ticket promedio sitio	Ventas / órdenes	$38.794 histórico	Aumentar mediante packs, cross-selling y mix de productos	Mensual
ROAS de pauta	Ingresos atribuibles / gasto publicitario	Sin historial pagado robusto	1,8x meses 1-2; 2,6x meses 3-6; 2,8x desde mes 7 como supuestos del modelo	Semanal y mensual
CAC	Gasto de adquisición / nuevos clientes	Por construir	Mantener compatible con margen y recompra observada	Mensual
Recompra por cohorte	Clientes que recompran / clientes de cohorte	Por construir	Contrastar con supuesto de 42% por ciclo de 2 meses	Bimensual
Ventas por canal	Participación de cada canal en ventas	Distribución histórica disponible	Evitar dependencia excesiva de un solo canal	Mensual
Margen de contribución	Ventas netas - costos variables	48,5% inicial en modelo	Mejora gradual hasta 62% en 36 meses como supuesto	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos históricos y supuestos del modelo financiero.

11. Plan de Operaciones

El plan de operaciones define cómo sostener el crecimiento proyectado sin comprometer disponibilidad, calidad, trazabilidad ni tiempos de entrega. Se revisan procesos, inventario, maquila, control de calidad, logística y actividades necesarias para escalar.

11.1 Objetivos de operaciones

El plan de operaciones debe asegurar que el crecimiento comercial no genere quiebres de stock, pérdida de calidad ni atrasos. Los objetivos son mantener disponibilidad de productos clave, coordinar producción con maquiladores, sostener trazabilidad por lote, profesionalizar inventario, cumplir regulación y mantener tiempos de despacho consistentes.

La operación se diseña para crecer sin planta propia. El principal activo operativo es la capacidad de coordinar proveedores, anticipar demanda y controlar calidad. Esa lógica permite dedicar el capital a inventario, marketing, desarrollo y equipo en lugar de infraestructura fabril.

11.2 Proceso productivo y cadena de valor

1. Definición de oportunidad y formulación
2. Revisión técnica y regulatoria
3. Cotización y orden de producción
4. Fabricación por maquila
5. Recepción y control de lote
6. Etiquetado y almacenamiento
7. Venta por canales y preparación de pedidos
8. Despacho o entrega presencial
9. Postventa, registro de cliente y recompra

Los nuevos formatos incorporan una etapa previa de prototipado y validación. Para productos que requieren laboratorio, el lote comercial solo se compromete después de resolver estabilidad y especificaciones técnicas. Esta disciplina evita convertir incertidumbre de I+D en inventario inmovilizado.



Figura 12. Esquema de cadena de valor y operación de LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

11.3 Gestión de inventario y abastecimiento

Para una empresa que busca comprar por volumen y depende de maquila, una cobertura de una a dos semanas resulta demasiado baja. El modelo financiero utiliza 5,5 semanas como cobertura promedio. La cifra representa aproximadamente 1,27 meses de costo de producto y permite absorber variaciones de demanda y tiempos de reposición.

El objetivo no significa mantener exactamente 5,5 semanas para todos los SKU. Los productos de mayor rotación pueden justificar más cobertura, mientras los lanzamientos deberían comenzar con menor exposición. La planilla financiera utiliza un promedio porque es una herramienta agregada. Operacionalmente, se recomienda aplicar clasificación ABC y puntos de reorden por referencia.

El aumento de inventario eleva la necesidad de caja, pero es coherente con la estrategia de volumen. Comprar más permite negociar mejores costos, reducir el riesgo de quiebre y sostener campañas. Por eso el capital de trabajo no debe tratarse como un gasto perdido: es caja inmovilizada temporalmente en activos que luego se venden.

Tabla 20. Política orientativa de inventario

Tipo de SKU	Cobertura orientativa	Criterio
Alta rotación	5,5 a 8 semanas	Proteger ventas y aprovechar volumen
Rotación normal	4 a 6 semanas	Equilibrio entre disponibilidad y caja
Producto nuevo	2 a 4 semanas	Reducir riesgo de inventario hasta validar demanda
Evento grande	Stock incremental anticipado	Compra antes del evento; liberación posterior según ventas
Lote por volumen, SKU clase A	1.000 unidades por SKU; rotación objetivo 2 a 4 meses	Activar solo con demanda demostrada y cotización que valide ahorro de 15% a 20%

Fuente: Elaboración propia. El modelo financiero utiliza 5,5 semanas en promedio.

11.4 Capacidad, escalabilidad y negociación con maquiladores

La maquila permite escalar sin construir una planta, pero obliga a negociar mínimos de producción, plazos y precios. A medida que LA EMPRESA aumenta el volumen, la reducción de costo unitario se convierte en una palanca central del plan financiero. El modelo refleja esta mejora mediante un aumento gradual del margen de contribución desde 48,5% hasta 62% en 36 meses. Desde el año 4, y condicionado a que las ventas mensuales hayan superado aproximadamente $30 millones, el modelo incorpora una compra por volumen en cuatro SKU de alta rotación. Para valorizar el efecto se utiliza un costo neto promedio referencial de $4.800 por unidad y un descuento base de 17,5%, dentro del rango de 15% a 20% informado para lotes de 1.000 unidades. En el escenario base, el costo promedio baja a aproximadamente $3.960 por unidad y el compromiso mínimo de inventario para cuatro lotes de 1.000 unidades asciende a $15,84 millones. El descuento no se presenta como una condición contractual y debe reemplazarse por cotizaciones de maquila antes de ejecutar la compra.

La compra de 1.000 unidades se limita a cuatro referencias de alta rotación. Se supone que concentran 60% del costo elegible de producto. El descuento adicional de 17,5% sobre un costo de producto equivalente a 30% de la venta neta mejora el margen en 3,15 puntos: 30% × 17,5% × 60%. El máximo pasa

de 62% a 65,15% antes de TUU. El mismo descuento se aplica al costo usado para calcular inventario, de modo que ambas partes del modelo sean coherentes.

La empresa debe evitar depender de un único proveedor para todas las categorías. Durante el primer año se recomienda identificar al menos un maquilador alternativo para productos críticos y documentar especificaciones de formulación y calidad. La negociación debe considerar no solo precio, sino tiempos, mínimos, documentación, flexibilidad de lotes y capacidad de desarrollar formatos nuevos.

11.5 Calidad, laboratorio y cumplimiento regulatorio

El gasto en laboratorio cumple una función estratégica. La categoría enfrenta desconfianza y el posicionamiento de LA EMPRESA depende de demostrar seriedad. La documentación de materias primas, especificaciones, certificados de análisis y pruebas, cuando corresponda, permite reducir el riesgo regulatorio y entregar respaldo al consumidor.

El Reglamento Sanitario de los Alimentos actualizado en 2026 mantiene un título específico para suplementos alimentarios. La rotulación y publicidad deben ajustarse a sus normas. Para vitaminas y minerales, la Resolución Exenta 394 contiene directrices nutricionales relevantes. Antes de lanzar un nuevo formato, la empresa debe validar si su formulación, dosis, afirmaciones publicitarias y rotulado cumplen las exigencias aplicables.

11.6 Operación y regulación de la línea de bienestar animal

La línea de bienestar animal requiere gestión regulatoria separada. El SAG es la autoridad responsable de regulaciones, autorizaciones y registros de alimentos, suplementos, ingredientes y aditivos para animales. El Decreto 4/2016 constituye una referencia normativa central para la alimentación animal.

La estrategia operacional debe asegurar que el maquilador, el producto y el establecimiento cumplan los requisitos aplicables. La existencia de una submarca no exime de esa obligación. La formalización de esta unidad se incorpora como hito del plan antes de una expansión significativa a tiendas de mascotas o canales veterinarios.

La línea se encuentra en desarrollo aunque ya registra ventas. Su escalamiento debe separar tres planos: validación comercial, respaldo bibliográfico de ingredientes y validación regulatoria del producto. La evidencia publicada orienta la selección de ingredientes y futuras preguntas de I+D, pero no sustituye estudios específicos de la formulación final ni habilita afirmaciones terapéuticas.

11.7 Ferias, tienda y logística

La tienda física cumple simultáneamente funciones de venta, retiro, bodega y punto de contacto. Las ferias utilizan inventario móvil y requieren control por evento para medir ventas, margen y captación de nuevos clientes. Se recomienda un sistema unificado de códigos de barras que descuente stock independientemente del canal y permita conciliar inventario después de cada feria.

El despacho se mantiene tercerizado. La meta operativa debe centrarse en el tiempo de preparación, la tasa de pedidos sin error y el costo por despacho. A medida que aumente el volumen, será necesario evaluar acuerdos de tarifa y eventualmente servicios de fulfillment si la carga de picking y packing comienza a consumir tiempo de gestión estratégica.

11.8 Plan de trabajo

Tabla 21. Plan de trabajo propuesto

Fase	Período	Actividades principales
Preparación	Sep-Dic 2026	Optimización web, cotizaciones, documentación, TAM/SAM/SOM, actualización de laboratorio y modelo financiero
Financiamiento	Q4 2026-Q2 2027	Contactos con inversionistas y preparación de próxima convocatoria CORFO disponible
Inicio implementación	Meses 1-3	Inventario, contratación marketing, campañas piloto, instrumentación de cohortes
Escalamiento	Meses 4-12	Aumento pauta, ferias, automatización de recompra, primeros nuevos formatos
Consolidación	Meses 13-24	Mejora de costos, canal especializado, I+D anual, equipo y procesos
Madurez base	Meses 25-36	Escala sobre $30 MM mensuales, marketing senior, CEO tramo superior, expansión selectiva

Fuente: Elaboración propia. Las fechas de postulación a CORFO dependen de convocatorias vigentes y no se consideran garantizadas.

12. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos busca separar gradualmente funciones hoy concentradas en la fundadora. La estructura se diseña de forma escalonada, de modo que los costos de personal aumenten a medida que las ventas y la complejidad operativa lo justifiquen.

12.1 Estructura organizacional propuesta

Tabla 22. Estructura organizacional propuesta

Rol	Funciones principales	Modalidad
Fundadora y CEO	Estrategia, finanzas, portafolio, proveedores, alianzas, control de gestión	Jornada completa
Marketing	Contenido, campañas pagadas, CRM, analítica y coordinación de redes	Escala según ventas
Operaciones y despacho	Inventario, picking, packing, courier, ferias y postventa	Servicios o jornada según volumen
Contabilidad y administración	Contabilidad, impuestos, documentación	Externalizado
Especialistas técnicos	Laboratorio, formulación, regulación, diseño	Por proyecto
Comercial y canales	Web, Marketplace, retail, ferias, alianzas B2B y desarrollo de nuevos puntos de venta	Inicialmente asumido por CEO y marketing; internalizar según escala
I+D+i	Cartera de proyectos de productos, tendencias, briefs técnicos, coordinación de formulación, laboratorio y validaciones	Coordinación interna desde año 4; especialistas técnicos externos
Producción creativa	Fotografía, video, edición, diseño y piezas de campaña	Externalizado por proyecto durante el escenario base

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Rol de la fundadora y CEO

Durante la etapa de escalamiento, la fundadora debe dejar progresivamente tareas que puedan delegarse y concentrarse en decisiones que explican valor: estrategia, producto, negociación con proveedores, financiamiento, alianzas, seguimiento financiero y dirección de marca. El modelo reconoce que el trabajo del CEO tiene un costo real y evita mantener indefinidamente una remuneración artificialmente baja para mejorar el resultado contable.

La remuneración se activa por tramos de ventas y, una vez alcanzado un tramo, no retrocede por una baja puntual de un mes. Esta regla evita que el sueldo suba y baje automáticamente con la volatilidad mensual de las ventas.

12.3 Encargado de marketing

El primer cargo clave es marketing. Sus responsabilidades incluyen producción y calendarización de contenido, gestión de campañas, seguimiento de ROAS, pruebas de creatividades, analítica, coordinación con Shopify, automatización de CRM y lectura del desempeño por canal. El cargo no debe evaluarse por volumen de publicaciones, sino por resultados y aprendizaje. La estrategia, el calendario, la analítica, el CRM y la coordinación de campañas se mantienen dentro del rol de marketing. La fotografía, el video, la edición y trabajos de diseño de mayor intensidad se externalizan por campaña durante la etapa base. Esta

decisión evita transformar necesidades variables de producción creativa en varios cargos fijos antes de que el volumen de contenido lo justifique.

El salario también escala por etapas. Comienza en $500.000 líquidos una vez que las ventas superan $3 millones mensuales, sube a $900.000 cuando se alcanza el siguiente tramo y llega a $1,3 millones sobre $30 millones mensuales. Una vez contratado, no desaparece por un mes puntual de menor venta.

12.4 Apoyo de operaciones y administración

A medida que aumenten las órdenes, la fundadora no debería absorber picking, packing y coordinación diaria de despachos. El apoyo operativo debe incorporarse cuando el costo de oportunidad de mantener esas tareas en gerencia sea superior al costo de delegarlas. La modalidad puede comenzar por servicios y evolucionar hacia contratación estable.

Contabilidad, asesoría legal y regulatoria, laboratorio, formulación especializada y parte de la producción creativa pueden mantenerse externalizados por más tiempo porque su carga es especializada y no necesariamente diaria. El despacho también puede apoyarse en courier o fulfillment a medida que aumente el volumen. Esto preserva una estructura liviana y permite que el costo fijo crezca con mayor prudencia.

La estructura propuesta no implica contratar todos los cargos de manera inmediata. Se plantea una evolución por etapas: en la fase inicial la fundadora mantiene la dirección general y se apoya en servicios externos; al superar los primeros hitos de ventas se separan marketing y apoyo operativo; y en una etapa posterior se incorpora una función comercial de canales. El objetivo es que la fundadora deje gradualmente tareas de gestión diaria y concentre su tiempo en estrategia, producto, alianzas, financiamiento y control de gestión.

La dotación directa se proyecta de manera gradual. Durante el año 1 la estructura interna se compone de la fundadora/CEO y, una vez alcanzado el umbral de ventas, una persona a cargo de marketing, por lo que la dotación directa fluctúa entre una y dos personas. Durante los años 2 y 3 el escenario base mantiene dos personas internas y utiliza apoyo externo para operación, contabilidad, producción audiovisual, diseño, regulación, laboratorio y logística. La función comercial de canales continúa bajo la conducción de la CEO con apoyo de marketing mientras el volumen no justifique un cargo exclusivo.

Desde el año 4 se incorpora una persona responsable de I+D+i, llevando la dotación directa base a tres personas. Su función es asumir la gestión diaria del cartera de proyectos de innovación, coordinar proveedores, formuladores y laboratorios, revisar tendencias, preparar desarrollos y trabajar en conjunto con marketing y comercial. Los ensayos, análisis de laboratorio, asesoría regulatoria y formulaciones altamente especializadas continúan externalizados. En los años 5 a 7 se mantiene una base de tres personas internas; un cuarto cargo de operaciones o comercial se incorpora únicamente si el volumen de órdenes, retail o B2B hace menos eficiente continuar externalizando esas tareas. Ese cuarto cargo se considera condicional y no se incorpora automáticamente al escenario financiero base.

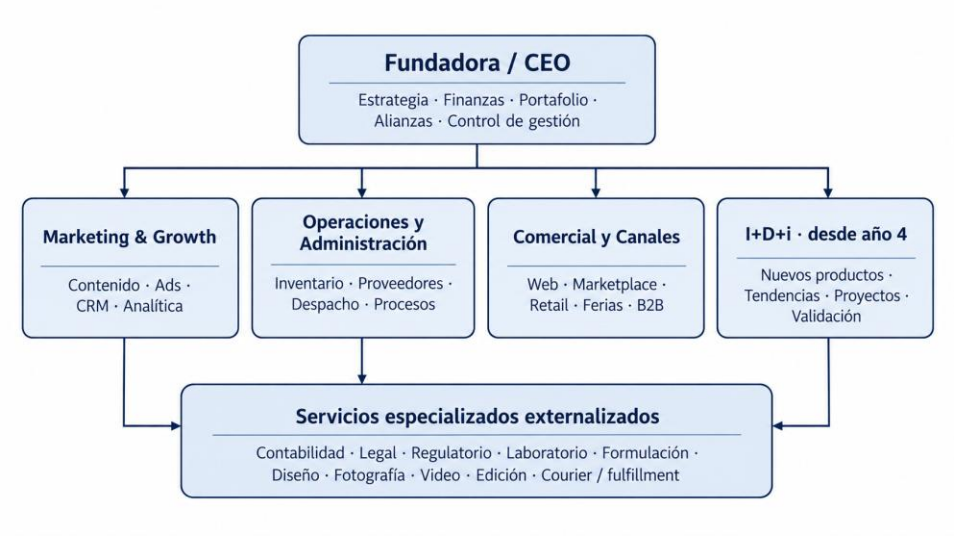


Figura 13. Organigrama propuesto para la etapa de escalamiento

Fuente: Elaboración propia.

12.5 Escalamiento de remuneraciones

Tabla 23. Escalamiento de remuneraciones

Cargo	Tramo de ventas mensual	Líquido	Costo empresa aprox.
CEO	Ventas < $4 MM	$400.000	$518.000
CEO	$4 MM a $8 MM	$800.000	$1.036.000
CEO	$8 MM a $15 MM	$1.500.000	$1.942.500
CEO	$15 MM a $30 MM	$2.500.000	$3.237.500
CEO	$30 MM a $40 MM	$3.200.000	$4.144.000
CEO	> $40 MM	$4.000.000	$5.180.000
Marketing	$3 MM a $8 MM	$500.000	$647.500
Marketing	$8 MM a $30 MM	$900.000	$1.165.500
Marketing	> $30 MM	$1.300.000	$1.683.500
I+D+i	Desde año 4 y ventas >= $30 MM	$1.000.000	$1.295.000

Fuente: Modelo financiero desarrollado. Factor líquido a costo empresa: 1,295. Los tramos alcanzados no retroceden por caídas mensuales puntuales.

12.6 Políticas de gestión y gobierno

La política de personas debe privilegiar claridad de roles, metas medibles y flexibilidad durante la etapa inicial. Las funciones comerciales se deben vincular a indicadores que puedan observarse, evitando incentivos que empujen ventas sin considerar margen o recompra.

Si se incorpora un socio estratégico, su participación no debería entregarse solo por la promesa de aportar horas de trabajo. En caso de considerar equity por dedicación, la participación debería consolidarse progresivamente contra hitos y permanencia. Esta precaución evita una cesión permanente de propiedad a cambio de una contribución que podría no materializarse.

12.7 Remuneración de la fundadora, sueldo y utilidades

La remuneración de la fundadora debe distinguir entre sueldo por la función ejecutiva y eventual distribución de utilidades por su calidad de accionista. El sueldo corresponde al costo de contar con una persona que dirige el negocio y debe incorporarse al modelo, aunque la empresa todavía no distribuya utilidades. Esta separación evita que la rentabilidad aparente dependa de que la fundadora trabaje por debajo de un costo ejecutivo sostenible.

La distribución de utilidades es diferente. Solo puede plantearse cuando exista una base contable y societaria que lo permita y cuando la caja pueda soportarla. Durante la etapa de inversión, el objetivo no es extraer la mayor cantidad de recursos, sino construir una operación sostenible. Por ello, esta tesina no incorpora retiros o dividendos como una fuente para compensar un sueldo insuficiente durante los primeros años. La política recomendada es que el CEO avance por los tramos definidos y que cualquier distribución posterior se decida una vez que exista rentabilidad acumulada, capital de trabajo suficiente y aprobación societaria.

Desde la perspectiva de un inversionista, esta política es más transparente que mantener un sueldo artificialmente bajo y retirar utilidades apenas aparezca un mes positivo. Permite observar el desempeño del negocio después de reconocer el costo real de gerencia y protege la caja en la etapa de escalamiento. El tratamiento tributario y legal concreto de sueldo, dividendos o retiros debe validarse con el contador y asesor legal de la sociedad antes de ejecutarse.

13. Plan Financiero

13.1 Metodología y supuestos

El plan financiero utiliza el modelo mensual desarrollado para LA EMPRESA. La proyección tiene 84 meses y separa ventas por publicidad, crecimiento de canales base y recompra. El margen mejora gradualmente por efecto de escala y mix. Los costos fijos incluyen remuneraciones, tienda, ferias, investigación y desarrollo, administración e inversión inicial. El capital de trabajo se calcula mediante una política de inventario de 5,5 semanas.

La función del modelo no es predecir con exactitud cada mes. Su utilidad consiste en mostrar la relación entre crecimiento, margen, publicidad y caja. Cuando un supuesto se modifica, el resultado de financiamiento cambia. Esa sensibilidad se mantiene visible en el análisis y forma parte de las conclusiones.

Tabla 24. Supuestos financieros principales

Supuesto	Valor	Comentario
Venta mensual base canales existentes	$460.000	Input operativo actualizado
Crecimiento orgánico canales base	1,2% mensual	Sin publicidad
Publicidad mes 1	$500.000	Fase de prueba
Crecimiento de pauta	12% mensual	Sujeto a tope y ROAS
Tope publicidad	26% de ventas	Techo de escalamiento. Referencia comercial DTC: Eightx (2026) reporta 25%-35%+ en marcas privadas bajo USD 1 MM anual; no es meta automática.
ROAS meses 1-2	1,8x	Aprendizaje
ROAS meses 3-6	2,6x	Optimización
ROAS mes 7+	2,8x	Régimen objetivo
Recompra	42% por ciclo de 2 meses	Hipótesis para validar. COREPPC (2026) reporta mediana de 42% a 365 días para supplements & wellness; no equivale al ciclo cada dos meses del modelo.
Margen contribución inicial	48,5%	Ponderado
Margen antes de TUU	62% a mes 36; 65,15% con volumen	65,15% desde año 4 si se valida compra de 1.000 unidades en SKU clase A.
Inventario objetivo	5,5 semanas	Promedio agregado, con piso de $15,84 MM al activar cuatro lotes de 1.000 unidades.
Techo comercial inicial	$45 MM hasta mes 60	Desde mes 61, techo +10% anual. Ventas según motores comerciales.
Tasa de descuento	20% anual	Evaluación del proyecto
Compra por volumen	4 SKU x 1.000 u.; 17,5% descuento base	Se activa desde año 4 y ventas >= $30 MM; sensibilidad 15%-20%.
Coordinación I+D+i	Desde año 4; $1,0 MM líquido	Costo empresa aprox. $1,295 MM/mes; técnicos especializados continúan externalizados.
TUU, tarifa de referencia	1,49% + IVA; abono 1 día	Se descuenta una vez sobre cobros brutos; mix presencial proyectado 18,6775% ordinario y total de grandes ferias.

Supuesto	Valor	Comentario
Inflación de costos fijos desde año 6	3% anual desde año 6	Base 3% de inflación; +10% anual es solo una prueba de estrés. Actualizar por cotizaciones y capacidad.

Fuente: Modelo financiero LA EMPRESA, elaboración propia.

13.2 Modelo de ingresos

Los ingresos se calculan mediante publicidad y ROAS, canales existentes que crecen 1,2% mensual durante 48 meses, y recompra equivalente a 42% de la venta de dos meses antes. Las grandes ferias añaden $3 millones en los meses previstos. Para proyectar TUU se mantiene como supuesto el peso histórico presencial de 18,6775% sobre la venta ordinaria y se agrega el total de las grandes ferias. La comisión se descuenta una vez de la contribución. El IVA de la comisión se supone recuperable; su efecto temporal en caja no se modela por separado.

El techo comercial inicial es $45 millones mensuales hasta el mes 60. Desde el mes 61 se calcula como $45 millones × 1,10^((mes − 60)/12), equivalente a un crecimiento de 0,7974% mensual. El techo llega a $49,5 millones al mes 72 y $54,45 millones al mes 84. Las ventas no se igualan automáticamente a ese límite: siguen calculándose con publicidad, canales y recompra, sujetos a saturación. Por eso cierran esos años en $47,99 millones y $52,02 millones. Grand View Research (2026) proyecta 9,5% anual para suplementos globales y 8,4% para vitaminas en Chile. El 10% es un supuesto de planificación cercano a esos estudios, algo superior a la referencia chilena; no es una tasa demostrada para LA EMPRESA.

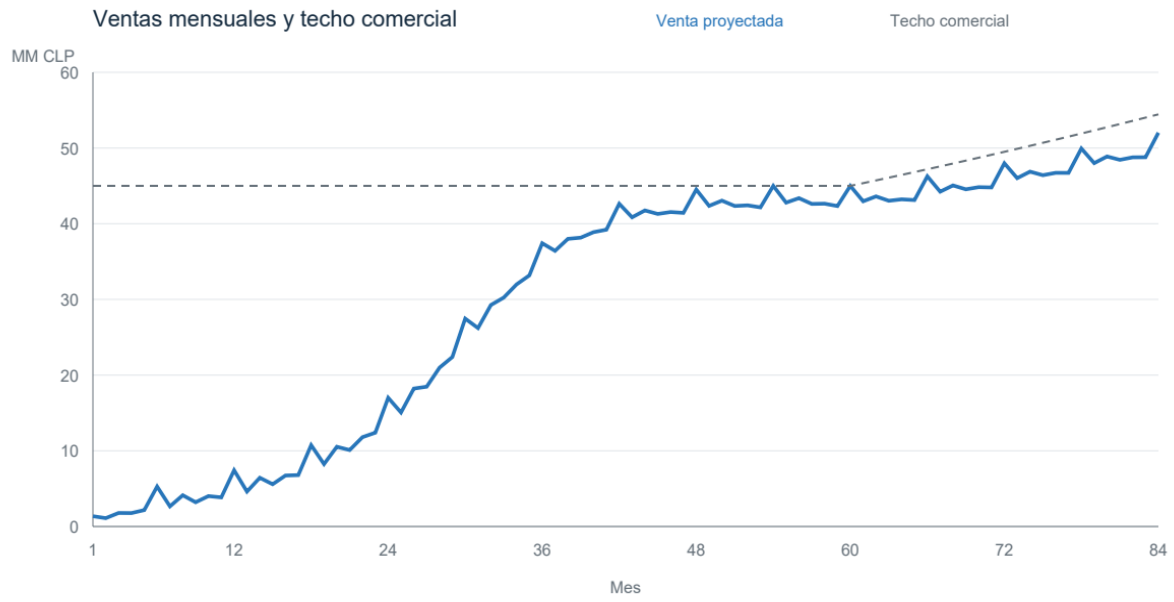


Figura 14. Proyección mensual de ventas, escenario base

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

13.3 Margen de contribución y economías de escala

El margen antes del ajuste TUU parte en 48,5% y mejora gradualmente hasta 62% en 36 meses. La mejora representa negociación de maquila, packs, mix de canales y eficiencia. Desde el mes 37, con ventas de al menos $30 millones, se incorpora la compra por volumen de cuatro SKU de alta rotación. El descuento

base de 17,5% sobre el costo de producto elegible añade 3,15 puntos y lleva el máximo a 65,15% antes de TUU. El margen efectivo del mes 84, después de la comisión proyectada, es cercano a 64,74%. Esta mejora debe confirmarse con cotizaciones y rotación real.

El margen permite comparar la venta atribuida a publicidad con el gasto de adquisición. El umbral teórico antes de TUU baja desde 2,45x al inicio hasta 1,83x con volumen. La planilla calcula también el umbral efectivo después de TUU para cada mes. Una campaña sobre ese umbral puede contribuir a pagar estructura; aún se deben descontar remuneraciones, ferias, I+D y otros costos para evaluar el negocio completo.

13.4 Publicidad y saturación

La publicidad parte con $500.000 y crece mientras la venta y el ROAS lo permitan. El límite de 26% de ventas evita que la pauta se transforme en una proporción ilimitada de la operación. Eightx (2026) reporta que marcas DTC privadas bajo USD 1 millón anual pueden operar con paid media equivalente a 25% a 35% o más de sus ingresos, y ubica health/supplements en un rango similar para esa etapa. Por ello, el 26% se utiliza como techo de referencia y no como obligación de gasto. En el tercer año, el modelo destina aproximadamente el 23,6% de las ventas a publicidad.

La saturación es necesaria porque una marca pequeña no puede asumir que cada peso adicional de pauta mantendrá el mismo retorno. A medida que se amplían audiencias, se agotan creatividades y aumenta la frecuencia, la eficiencia tiende a deteriorarse. El parámetro de saturación del modelo debe recalibrarse con datos reales cuando exista historial de campañas.

13.5 Remuneraciones

Las remuneraciones suben por tramos de ventas y se registran a costo empresa. La CEO comienza con $400.000 líquidos y llega a $4 millones cuando la venta supera $40 millones mensuales. Marketing se incorpora sobre $3 millones de ventas y escala hasta $1,3 millones líquidos. Desde el año 4, con ventas de al menos $30 millones, se agrega coordinación de I+D+i por $1 millón líquido, equivalente a $1.295.000 de costo empresa. Una vez activado un cargo o tramo, el costo permanece. El factor de 1,295 es referencial y debe actualizarse con una liquidación y cotización laboral completas.

La regla de permanencia de cada tramo es importante. Un negocio real no reduce el sueldo del equipo cada vez que una feria o una variación de demanda hace caer las ventas un mes. Por eso el modelo financiero mantiene el costo una vez que el puesto o el tramo se activa.

Tabla 25. Remuneraciones consideradas en el modelo financiero

Cargo	Tramo de ventas mensual	Líquido	Costo empresa aprox.
CEO	Ventas < $4 MM	$400.000	$518.000
CEO	$4 MM a $8 MM	$800.000	$1.036.000
CEO	$8 MM a $15 MM	$1.500.000	$1.942.500
CEO	$15 MM a $30 MM	$2.500.000	$3.237.500
CEO	$30 MM a $40 MM	$3.200.000	$4.144.000
CEO	> $40 MM	$4.000.000	$5.180.000
Marketing	$3 MM a $8 MM	$500.000	$647.500
Marketing	$8 MM a $30 MM	$900.000	$1.165.500
Marketing	> $30 MM	$1.300.000	$1.683.500
I+D+i	Desde año 4 y ventas >= $30 MM	$1.000.000	$1.295.000

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero. Los costos empresa utilizan un factor referencial de 1,295 sobre la remuneración líquida.

Los tramos de remuneración y la coordinación de I+D+i se mantienen después de su activación. Así, una baja puntual de ventas no mejora artificialmente el resultado por una reducción automática del equipo.

13.6 Ferias y eventos

Tabla 26. Estructura de ferias y eventos

Tipo	Frecuencia	Costo base	Tratamiento financiero
Feria pequeña	1 por mes	$150.000 puesto	Venta habitual incluida en canales base
Feria grande	2 por año	$1.000.000 puesto	Venta incremental base $3.000.000
Stock feria grande	Según proyección	Capital de trabajo	Se compra antes; no se duplica como gasto
Personal e imagen	Gestionar por evento	No incluido de forma completa en el modelo base	Debe actualizarse con cotizaciones finales
Comisión POS	Toda venta con tarjeta	1,49% + IVA, tarifa de referencia	Gasto neto separado sobre ventas TUU; confirmar contrato y plazo de abono.

Fuente: Modelo financiero de elaboración propia e información de la administración. Los costos de personal, POP y logística deben validarse por evento.

13.7 Investigación y desarrollo

I+D comienza en el mes 7 con $300.000 recurrentes. Al superar $6 millones mensuales de ventas, sube a $600.000 y sobre $20 millones llega a $900.000. Una vez alcanzado un tramo, no retrocede. A partir del mes 20 se agrega un proyecto especial de $2 millones una vez al año. Desde el año 4, la empresa agrega una coordinación interna de I+D+i. Esta persona no reemplaza al laboratorio ni a especialistas externos: administra el cartera de proyectos, gestiona desarrollos, coordina pruebas, busca tendencias, prepara briefs y articula el trabajo con marketing y comercial. A medida que aumente la caja, la función también

puede incorporar visitas a ferias, viajes de prospección y vigilancia de tendencias, siempre sujetos a presupuesto aprobado.

El proyecto especial se distribuye en 3 meses: $700.000 para formulación y prototipo, $700.000 para piloto, ajustes y laboratorio, y $600.000 para análisis finales, estabilidad y documentación. Esta secuencia es más realista que concentrar el total en un solo mes y permite relacionar cada pago con un hito técnico.

13.8 Inventario y capital de trabajo

El inventario se calcula con una cobertura de 5,5 semanas del costo de producto sobre venta neta. El costo parte en 30% y baja a 26,85% cuando se activa el descuento por volumen: 30% × (1 − 17,5% × 60%). A ello se añade el costo del producto previsto para la próxima feria grande, antes del evento. El cálculo utiliza costo de producto, no el complemento del margen, que incluye otros gastos variables. Desde la activación se mantiene además un piso de $15,84 millones para cuatro lotes de 1.000 unidades a $4.800 netos, descontados en 17,5%. La compra debe confirmarse con cotizaciones, plazos y rotación por SKU.

Esta dinámica explica por qué un flujo de caja mensual puede verse positivo aun cuando el resultado operativo todavía sea negativo. Para evitar interpretar mal esos movimientos, se agregó una línea de resultado operativo separada del capital de trabajo y el punto de equilibrio se definió sobre 3 meses consecutivos positivos.

13.9 Proyección del escenario base

Tabla 27. Resumen anual del escenario base

Año	Venta bruta	Publicidad	Remuneraciones	I+D	Margen tras TUU	Flujo del proyecto
Año 1	$38.748.104	$5.880.657	$14.374.500	$2.100.000	50,65%	-$22.315.092
Año 2	$110.987.362	$21.471.513	$31.468.500	$9.200.000	55,29%	-$23.711.543
Año 3	$310.874.571	$73.442.340	$58.534.000	$11.900.000	59,86%	-$4.122.960
Año 4	$484.690.805	$124.106.067	$92.722.000	$12.800.000	64,80%	$20.377.742
Año 5	$516.096.955	$134.059.072	$97.902.000	$12.800.000	64,80%	$26.208.593
Año 6	$533.659.955	$137.974.664	$99.485.723	$13.019.293	64,80%	$29.880.989
Año 7	$577.584.307	$149.122.726	$102.470.295	$13.409.872	64,80%	$38.975.724

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

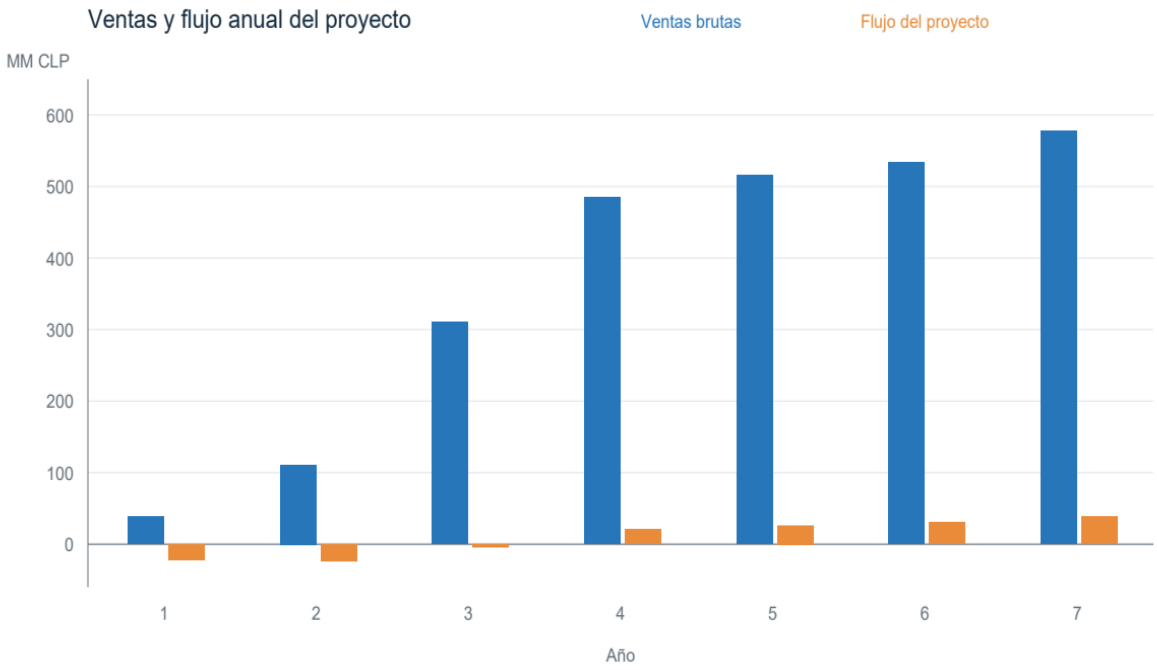


Figura 15. Ventas y flujo anual proyectado

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Los tres primeros años generan flujo anual negativo y desde el cuarto el flujo es positivo. Las ventas de los meses 12, 24 y 36 son $7,43, $17,00 y $37,42 millones. Las ventas anuales de los años 5, 6 y 7 son $516,10, $533,66 y $577,58 millones, respectivamente. Los flujos de los años 6 y 7, después del reajuste de costos fijos de 3%, son positivos en $29,88 y $38,98 millones. El techo comercial crece 10%, pero las ventas anuales crecen 3,4% y 8,2%: el modelo no convierte automáticamente el crecimiento del techo en venta.

La caja acumulada alcanza su mínimo en el mes 30, con $52.788.055 de financiamiento requerido. El equilibrio operacional también se identifica en el mes 30, al iniciar tres meses consecutivos de resultado operativo positivo. La recuperación acumulada del capital ocurre en el mes 62. Son medidas distintas: generar resultado operativo positivo no significa haber recuperado lo invertido, y la compra de inventario puede consumir caja aun en un mes rentable.

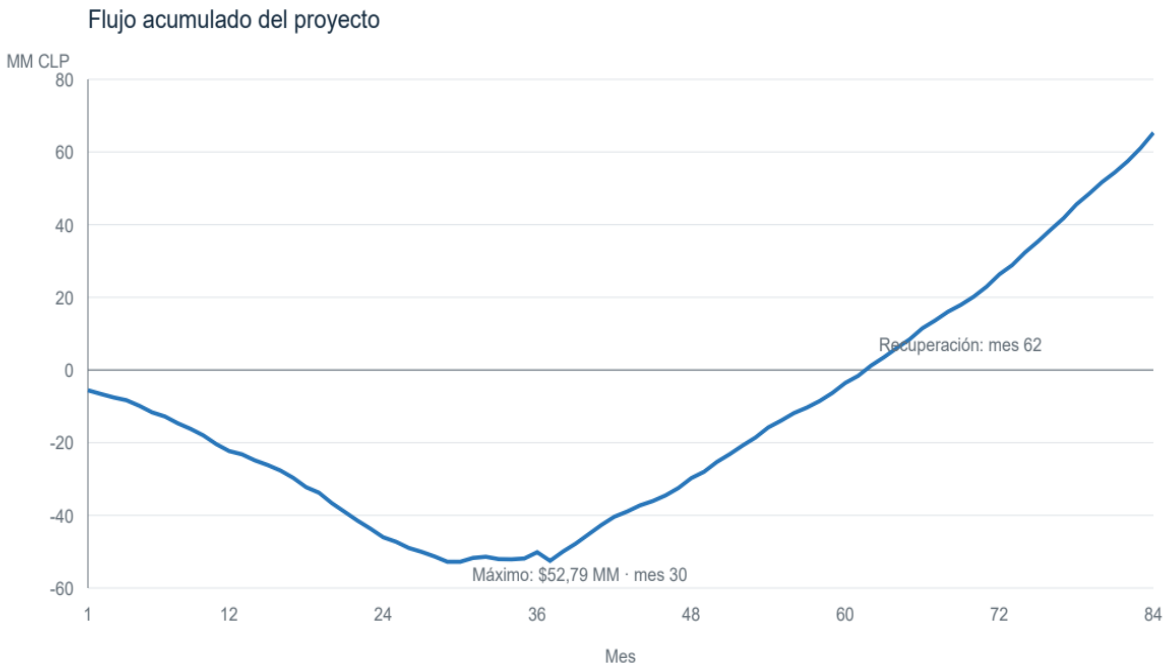


Figura 16. Flujo acumulado del proyecto

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

13.10 Necesidad de financiamiento

Una ronda de $50 millones deja una brecha de $2.788.055 frente al máximo requerimiento de caja de $52.788.055. Por ello, ese monto necesita una fuente complementaria o una ronda mayor. La diferencia es relevante porque aparece antes de recuperar el capital y todavía no considera un colchón para atrasos o gastos adicionales.

Con un colchón de liquidez de 20%, el financiamiento de referencia es $63.345.666. Puede combinar capital privado, recursos propios y, cuando sea elegible y adjudicado, financiamiento público. Una ronda de $60 millones cubriría el máximo del modelo, pero quedaría $3.345.666 bajo esa referencia con colchón.

13.11 Evaluación económica

Tabla 28. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Valor	Interpretación
Caja máxima requerida	$52.788.055	Máximo en mes 30, incluye capital de trabajo
Equilibrio operacional	Mes 30	Primer mes de tres meses consecutivos con resultado operativo positivo
Recuperación de capital	Mes 62	Flujo acumulado vuelve a positivo
Tasa de descuento	20,0%	Exigencia del proyecto
VAN a 5 años	-$18.998.006	60 flujos descontados a fin de mes
VAN a 7 años	$3.670.504	84 flujos, sin valor terminal ni impuesto corporativo
TIR anualizada	22,6%	Supera el 20% bajo supuestos del caso base
ROAS equilibrio inicial	2,45x	Teórico antes de TUU, margen inicial 48,5%
ROAS equilibrio maduro	1,84x	Efectivo tras TUU en mes 84; varía con el mix

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

El VAN es -$18.998.006 a cinco años y $3.670.504 a siete años, con una TIR de 22,6% frente a 20% de exigencia. El VAN representa el valor presente de los flujos incluidos bajo estos supuestos, después de reconocer las salidas de inversión y capital de trabajo. No corresponde presentarlo como valor de la empresa ni como un piso asegurado. La ausencia de valor terminal limita el horizonte, pero también faltan impuestos corporativos y presupuestos completos de algunos servicios futuros. Al cerrar la evaluación en el año 6, el VAN es −$8,13 millones. Esto es compatible con un flujo positivo de $29,88 millones en ese año: los flujos descontados aún no compensan las salidas iniciales a la rentabilidad exigida de 20%. La recuperación de caja en el mes 62 no equivale a recuperar también ese costo de oportunidad.

El VAN anterior cercano a $2,3 millones era positivo, pero ofrecía poco margen sobre una exigencia de 20%. La revisión utiliza costos variables proporcionales a ventas y un reajuste de 3% anual de costos fijos desde el mes 61, como supuesto de inflación de largo plazo. Con ello, el VAN a siete años es $3,67 millones. Si se congela el techo comercial, con esa inflación y TUU, el VAN es −$3,60 millones. Una prueba de estrés con costos fijos creciendo 10% anual desde el mes 61 lleva el VAN de los siete años completos a −$2,02 millones. Ese 10% no es el escenario base ni una proyección de inflación; tampoco significa que el flujo del año 6 sea negativo. El flujo del año 6 en el caso base es positivo en $29,88 millones.

13.12 Análisis de sensibilidad

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

Variable / resultado	Pesimista	Base	Optimista
ROAS régimen	2,3x	2,8x	3,2x
Recompra por ciclo	32%	42%	48%
Margen antes de TUU	55,00%	65,15%	68,60%
Publicidad como % de venta	22%	26%	30%
Crecimiento mensual de pauta	9%	12%	14%
Venta mes 36	$7,20 MM	$37,42 MM	$45,00 MM
Capital requerido	$209,31 MM	$52,79 MM	$36,24 MM
Equilibrio operacional	No alcanza	Mes 30	Mes 22
Recuperación capital	No alcanza	Mes 62	Mes 43
VAN 7 años	-$109,27 MM	$3,67 MM	$34,59 MM
TIR	No aplicable	22,6%	48,8%

Fuente: Modelo financiero desarrollado. Los escenarios extremos pesimista y optimista son corridas de sensibilidad, no pronósticos.

El escenario pesimista exige más caja que el base porque la empresa permanece por más tiempo en una fase de pérdidas. Este resultado es importante: crecer más lento no siempre reduce el riesgo financiero si la estructura fija continúa activa. La empresa debe adaptar el gasto si la validación comercial es menor a la esperada, en lugar de ejecutar automáticamente el plan completo.

Los supuestos más sensibles son ROAS, recompra y margen. Por ello deben convertirse en indicadores de control con umbrales de decisión. El plan de capital se puede liberar por etapas si la empresa demuestra primero que esos indicadores convergen hacia el escenario base.

Con inflación base de 3% desde el año 6 y las mismas reglas comerciales, el descuento de volumen de 15% entrega margen antes de TUU de 64,70%, VAN a siete años de $0,19 millones y TIR de 20,1%. Con descuento de 17,5%, el margen es 65,15%, el VAN $3,67 millones y la TIR 22,6%. Con descuento de 20%, el margen es 65,60%, el VAN $7,15 millones y la TIR 24,9%. El escenario optimista completo combina además un margen previo de 65%, por lo que alcanza 68,60% antes de TUU. Los descuentos deben confirmarse con cotizaciones.

13.13 Ruta A: CORFO Semilla Expande

Semilla Expande financia emprendimientos innovadores con ventas iniciales. La información oficial de CORFO exige una persona jurídica constituida en Chile, menos de 36 meses desde el inicio de actividades ante el SII y ventas netas totales de la empresa de hasta $80 millones durante los 12 meses anteriores a la apertura. Las bases de cada convocatoria precisan los demás requisitos.

El instrumento contempla una etapa inicial y una eventual extensión. En la convocatoria de 2026 para empresas lideradas por mujeres, el cofinanciamiento alcanza hasta 85% del costo del proyecto, con máximos de $28.333.334 en la primera etapa y $22.666.666 en la segunda. El máximo conjunto es cercano a $51 millones. La extensión requiere desempeño y nueva selección; no se incorpora como caja garantizada en el modelo.

La convocatoria nacional de 2026 cerró el 24 de febrero y la convocatoria para empresas lideradas por mujeres cerró el 16 de junio. Al revisar las fuentes el 13 de octubre de 2026, estas convocatorias estaban cerradas. Por ello, CORFO se mantiene como alternativa para futuras aperturas. Los gastos elegibles, la contraparte y el calendario de desembolsos deben verificarse antes de incluir un subsidio en el plan de financiamiento.

Los $80 millones corresponden a un máximo de ventas, no a un mínimo. Las ventas históricas de $6.834.134 brutos están bajo ese límite, pero no acreditan por sí solas todos los requisitos: el período incluye meses anteriores a la formalización indicada en febrero de 2026. Deben verificarse el inicio de actividades ante el SII, las ventas netas facturadas del período y el mínimo de $100.000 netos de la solución postulada. También se debe revisar el compromiso de crecimiento de al menos 30%, con un mínimo de $6 millones, y los demás requisitos vigentes. La elegibilidad se considera pendiente de acreditación documental.

Tabla 30. Ruta de financiamiento CORFO Semilla Expande

Criterio	Situación LA EMPRESA	Observación
Empresa constituida en Chile	Sí, sujeto a documentación	Requisito
Antigüedad <36 meses	Formalización indicada: febrero 2026	Acreditar inicio de actividades ante el SII
Ventas últimos 12 meses	Bajo $80 MM; período por acreditar	Ventas netas totales ≤$80 MM y mínimo de la solución según bases
Innovación	Nuevos formatos con incertidumbre técnica	Debe argumentarse con claridad
Etapa 1 mujer	Hasta $28.333.334	Condicional a adjudicación
Etapa 2 mujer	Hasta $22.666.666	Solo si hay buen desempeño y nueva selección
Resultado esperado	Crecimiento de ventas y cobertura regional	Incorporar a hitos del proyecto

Fuente: CORFO, programa Semilla Expande y convocatoria para empresas lideradas por mujeres 2026, consultados el 13 de octubre de 2026.

13.14 Ruta B: inversionista privado

La inversión privada ofrece velocidad y flexibilidad, pero implica dilución y retorno. Inicialmente se buscará un inversionista ejecutivo y estratégico.

La estructura analizada es una inversión de capital en la empresa, no una venta secundaria de acciones de la fundadora. En ese caso, el dinero entra a la sociedad propietaria para financiar el crecimiento y el inversionista recibe una participación post-ronda.

El ancla de negociación discutida para LA EMPRESA es de $50 millones por el 10% de la empresa. Esa propuesta implica una valorización post-money de $500 millones y pre-money de $450 millones. El rango de negociación considerado se sitúa entre $350 y $450 millones pre-money. Con $50 millones, una pre-money de $350 millones implica 12,5% para el inversionista; con $450 millones implica 10%.

El máximo de caja revisado es $52,79 millones y la referencia con colchón es $63,35 millones. Una inversión de $60 millones con pre-money de $450 millones implica 11,8% de participación, pero no cubre todo el colchón. Con $63,35 millones y la misma pre-money, la dilución sería 12,34%. Estas referencias deben negociarse junto con el uso de fondos, los hitos y las condiciones societarias.

Tabla 31. Ruta de inversión privada y dilución

Escenario	Capital	Equity inversionista	Pre-money	Post-money
Ronda ancla	$50.000.000	10%	$450 MM	$500 MM
Ronda con pre-money $350 MM	$50.000.000	12,5%	$350 MM	$400 MM
Ronda de $60 MM	$60.000.000	11,8% aprox.	$450 MM	$510 MM
Cobertura técnica con 20% buffer	$63,35 MM	12,34% aprox. si pre-money $450 MM	$450 MM	$513,35 MM

Fuente: Elaboración propia. La valorización es una referencia de negociación, no una tasación pericial.

13.15 Valorización pre-money y post-money

Los $450 millones pre-money son un objetivo de negociación, no una valoración demostrada por este modelo. Su defensa requiere antecedentes de marca, portafolio, clientes, capacidad de ejecución y posibilidades de crecimiento, además de un análisis de valoración apropiado. El tamaño de mercado ayuda a contextualizar la meta comercial, pero no determina cuánto vale la sociedad.

En el mes 36, las ventas brutas anualizadas son aproximadamente $449,05 millones; sin IVA, son $377,35 millones. Una pre-money de $450 millones equivale a 1,19 veces ese ingreso neto anualizado. Al nivel inicial de $45 millones brutos mensuales, la venta neta anualizada sería $453,78 millones y la relación sería 0,99 veces. Son cocientes orientativos sobre ventas futuras. No equivalen directamente a un múltiplo EV/Revenue: pre-money mide equity, mientras enterprise value considera además deuda y caja, y las compañías públicas tienen riesgos y escala distintos.

El argumento no debe ser que LA EMPRESA ya vale intrínsecamente $450 millones por sus ventas actuales. La formulación correcta es que la empresa propone una valorización objetivo de negociación entre $350 y $450 millones pre-money, respaldada por un plan que, si se ejecuta, puede llevarla a un ritmo de ventas anualizado de ventas comparable con esa cifra. El inversionista asumirá el riesgo de ejecución y por ello la valorización final dependerá de tracción, términos de control, derechos económicos y competencia por la ronda.

13.16 Retorno potencial del inversionista privado

Una inversión de capital no tiene una tasa de retorno contractual como una deuda. El retorno depende del valor futuro de la participación y del momento en que exista una salida, recompra de acciones, distribución de dividendos o una nueva ronda que permita valorizar la posición. Por esta razón, no corresponde atribuir una TIR al inversionista sin declarar primero una hipótesis de salida.

El potencial de una inversión privada depende de lo que la empresa logre construir después de entrar el capital. El crecimiento del techo desde el año 6 ya está incluido en el escenario base. Otros canales, nuevos formatos y expansión geográfica podrían aportar crecimiento adicional, pero sus ingresos y costos no se suman sin una proyección y validación propias.

El potencial de crecimiento para una inversión de equity puede provenir de una combinación de mayor penetración en Chile, nuevos formatos, línea de bienestar animal, canales B2B y especializados, mejora de márgenes y, en una etapa posterior, expansión geográfica. El inversionista que entra hoy está financiando

el proceso de reducción de riesgo que permite construir esas opciones. La tesina presenta, por tanto, la valorización de $450 millones como objetivo de negociación y no como promesa de retorno.

13.17 Comparación y recomendación de financiamiento

Tabla 32. Comparación de alternativas de financiamiento

Alternativa	Propiedad	Costo financiero	Riesgo principal	Rol recomendado
CORFO	No dilutivo	No reembolsable	Adjudicación, calendario y gastos elegibles	Financiar innovación y crecimiento cuando exista convocatoria
Inversionista privado	Dilución 10% a 14% aprox.	No exige cuota fija	Valorización y gobierno corporativo	Acelerar ejecución y cubrir caja con mayor flexibilidad
Deuda o capital de trabajo	No dilutivo	Intereses y amortización	Requiere capacidad de pago	Complementar inventario cuando exista flujo suficiente
Combinación	Dilución menor y diversificación	Depende del mix	Mayor complejidad	Ruta recomendada si se coordinan tiempos

Fuente: Elaboración propia.

La recomendación es mantener dos rutas en paralelo. CORFO es preferible cuando permite financiar actividades elegibles sin dilución, pero no debe detener la preparación de una ronda privada. La empresa necesita evitar que el calendario de un fondo público se convierta en una restricción adicional al crecimiento.

Para inversión privada, la negociación debe partir de una estructura clara de uso de fondos, hitos y límites de dilución. Si el inversionista aporta además experiencia comercial, retail, regulación o distribución, ese valor estratégico puede justificar mejores condiciones que un aporte puramente financiero. En cualquier caso, las cláusulas societarias deben revisarse legalmente antes de ejecutar una emisión de acciones.

14. Conclusiones

14.1 Sobre la situación de partida

LA EMPRESA ha validado una propuesta comercial real, pero todavía opera en una escala pequeña y con alta dependencia de la fundadora. La evidencia histórica muestra ventas en distintos canales y confirma que el problema no puede resumirse como falta de tráfico web. Shopify tiene una conversión muy baja y requiere trabajo, pero el 84,1% de las ventas históricas ocurrieron fuera del sitio propio.

La empresa se encuentra en una etapa donde el capital puede cambiar el tipo de operación. Sin inversión, la fundadora continúa distribuyendo su tiempo entre demasiadas funciones y compra volúmenes reducidos. Con inversión, la empresa puede profesionalizar la adquisición, sostener stock, delegar marketing, desarrollar productos y validar métricas que hoy todavía son hipótesis.

14.2 Sobre la oportunidad de mercado

El mercado ofrece espacio para una marca pequeña, aunque ya existe competencia. El nivel inicial de $45 millones mensuales representa alrededor de 0,18% del SAM estimado y el ritmo del mes 84 representa 0,21% del SAM de referencia de 2026. Las proporciones son orientativas porque el tamaño de mercado usa una estimación comercial y su base tributaria no está confirmada. El crecimiento sectorial ayuda a contextualizar la oportunidad; no asegura la participación de LA EMPRESA.

La principal limitación del TAM y SAM es la disponibilidad de datos públicos específicos para Chile. Por ello, la cifra de USD 883 millones se mantiene como estimación de trabajo proveniente de investigación comercial y se triangula con fuentes públicas parciales. La tesis hace explícito este punto para evitar otorgar a una estimación comercial el carácter de estadística oficial.

14.3 Sobre el plan de negocios desarrollado

La estrategia propuesta es multicanal. El sitio propio es central por margen, datos y recompra, pero Mercado Libre, tienda, ferias y venta directa continúan generando valor. Esta arquitectura permite aprovechar distintas intenciones de compra y reduce la dependencia de una sola plataforma.

El crecimiento se apoya en marketing, retención, inventario, economías de escala e innovación. Ninguna palanca funciona de manera aislada. Aumentar pauta sin mejorar conversión puede destruir valor; aumentar ventas sin stock genera quiebres; aumentar portafolio sin I+D puede inmovilizar capital; y mantener un CEO con sueldo artificialmente bajo distorsiona la rentabilidad.

14.4 Sobre la viabilidad económica

El escenario base revisado entrega VAN a siete años de $3,67 millones y TIR anualizada de 22,6%, frente a una tasa de descuento de 20%. Incluye TUU separado, inventario a costo de producto y un reajuste de inflación de 3% anual para costos fijos desde el año 6. Los costos variables acompañan las ventas y las contrataciones aumentan por capacidad. El resultado es positivo, con margen reducido frente al riesgo. Una prueba de estrés de costos fijos de 10% anual desde el año 6 entrega VAN de siete años de −$2,02 millones; es una sensibilidad adicional, no el caso base ni un flujo negativo del año 6.

El equilibrio operacional se alcanza en el mes 30, la recuperación del capital en el mes 62 y la caja máxima requerida es $52,79 millones. El modelo mantiene los cargos activados, considera 5,5 semanas de inventario y un piso de $15,84 millones para los lotes de volumen. Desde el mes 61, los costos fijos se reajustan 3% anual compuesto. Este supuesto de largo plazo toma como referencia la meta de inflación del Banco Central; no es una predicción del IPC de 2026. Las necesidades adicionales de personal o servicios deben presupuestarse por carga real, además de la inflación.

14.5 Sobre las alternativas de financiamiento

CORFO y capital privado no deben tratarse como opciones excluyentes. CORFO tiene la ventaja de no diluir, pero su disponibilidad depende de la convocatoria, la adjudicación y la elegibilidad de gastos. La inversión privada permite ejecutar con mayor flexibilidad, pero obliga a negociar valoración y propiedad.

La referencia de $50 millones por 10% conserva utilidad como ancla de negociación, pero deja $2,79 millones de brecha frente al máximo del modelo. La empresa debería complementar esa ronda o aumentar el monto. Con un colchón de 20%, la referencia es $63,35 millones, equivalente a una dilución de 12,34% con pre-money de $450 millones. El colchón debe ajustarse si las cotizaciones o el ritmo de venta cambian.

14.6 Condiciones críticas de éxito

Las condiciones de éxito son medir publicidad y contribución por canal, validar recompra con clientes propios, confirmar el descuento de maquila, sostener inventario con rotación suficiente, desarrollar productos por hitos y presupuestar el equipo según carga real. Desde el año 6 se debe revisar además cuánto del crecimiento del techo puede captarse y qué costos requiere. Si las ventas o los márgenes no convergen, corresponde ajustar el gasto antes de consumir todo el capital.

La gestión debe utilizar hitos. Si las métricas no avanzan, el plan no debe ejecutarse automáticamente. La principal ventaja de contar con el modelo es poder desacelerar, reasignar recursos y actualizar supuestos antes de consumir todo el capital.

14.7 Limitaciones y trabajo futuro

El estudio utiliza información real, pero parte de las transferencias históricas y algunos costos provienen de estimaciones administrativas. La tasa de recompra del modelo no ha sido validada aún con cohortes propias. La venta incremental de ferias grandes y el presupuesto de proyectos especiales de I+D también requieren confirmación mediante experiencia y cotizaciones. Asimismo, el descuento de 15% a 20% asociado a lotes de 1.000 unidades es un supuesto de negociación que debe reemplazarse por cotizaciones formales antes de ejecutar la compra. El benchmark externo de 42% de recompra corresponde a una ventana de 365 días y no valida por sí mismo el ciclo cada dos meses utilizado en el modelo.

El mercado chileno total se basa en una estimación comercial sin ficha pública completa. El SAM supone gasto proporcional por edad. El modelo financiero excluye deuda, impuestos corporativos y valor terminal; reajusta costos fijos por inflación desde el año 6, pero no incorpora de forma completa futuros apoyos de operación, producción creativa, personal de eventos ni la demora del abono TUU. La tarifa TUU y el mix futuro presencial son supuestos que deben contrastarse con contrato y liquidaciones. Estos límites impiden usar el VAN como tasación de la empresa.

El trabajo futuro debe concentrarse en ejecutar una campaña piloto, medir conversión por dispositivo, crear cohortes de recompra, obtener cotizaciones de maquila a distintos volúmenes, formalizar costos de laboratorio y registrar rentabilidad por canal. Con esos datos, LA EMPRESA podrá reemplazar benchmarks por evidencia propia y negociar capital desde una posición más sólida.

Referencias

Banco Central de Chile. (2026). Indicadores diarios: dólar observado y Unidad de Fomento. https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/IndicadoresDiarios

Banco Central de Chile. (2026). Política monetaria: meta de inflación de 3% en el horizonte de política. https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria (consulta: 14 de octubre de 2026).

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1997, actualizado). Decreto Supremo N° 977, Reglamento Sanitario de los Alimentos. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=71271

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2002). Resolución Exenta N° 394: Directrices nutricionales sobre suplementos alimentarios y sus contenidos en vitaminas y minerales. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=194953

CORFO. (2026). Semilla Expande. https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/programa/semilla-expande/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

CORFO. (2026). Semilla Expande para empresas lideradas por mujeres 2026. https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/convocatoria/semilla-expande-empresas-lideradas-por-mujeres-2026/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Global Market Insights. (2025). Gummy Supplements Market Size & Share, 2025-2034. https://www.gminsights.com/industry-analysis/gummy-supplements-market

Grand View Research. (2026). Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2026-2033. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market-report

Grand View Research. (2025). Latin America Nutritional Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/latin-america-nutrition-dietary-supplements-market

Grand View Research. (2025). Central & South America Dietary Supplements Market. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/central-south-america-dietary-supplements-market-report

Grand View Research. (2026). Chile Vitamin Supplements Market Size & Outlook, 2033. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/vitamin-supplements-market/chile

Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Censo de Población y Vivienda 2024: población censada por sexo y edad en grupos quinquenales. https://censo2024.ine.gob.cl/

IRP Commerce. (2026). Ecommerce Market Data for the Health and Wellbeing Market. https://www.irpcommerce.com/en/gb/ecommercemarketdata.aspx?Market=2

COREPPC. (2026). Repeat purchase rate benchmarks for Shopify. https://coreppc.com/shopify/shopify-repeat-purchase-rate/

Eightx. (2026). How much DTC brands spend on ads at $1M, $5M, $25M, $50M+. https://eightx.co/blog/ad-spend-percent-revenue-by-stage-2026

Kantar. (2025). Consumo saludable en Chile: ¿Cómo pueden los hogares priorizar su bienestar? https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumidor/2025/Salud-de-los-consumidores-en-Chile

McKinsey & Company. (2025). The $2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Precedence Research. (2026). Adaptogens Market Size and Forecast 2026 to 2034. https://www.precedenceresearch.com/adaptogens-market (consulta: 13 de octubre de 2026).

Servicio Agrícola y Ganadero. (2026). Alimentación animal. https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/alimentacion-animal

Servicio de Impuestos Internos. (2025). Estadísticas de empresas por tamaño según ventas. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID / MYPE Competitiva.

TUU. (2026). Comisiones y tiempos de abono. https://www.tuu.cl/precios/comisiones-y-abonos (consulta: 13 de octubre de 2026).

LA EMPRESA. (2026). Reportes internos de Shopify Analytics, Mercado Libre, Mercado Pago, Haulmer y modelo financiero de elaboración propia. Documentación no publicada.

Bianchi, A. (2003). El mercado de los suplementos dietéticos: oportunidades y perspectivas para los productos latinoamericanos. Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas, 2(5), 66-71.

Centro Chile Emprende. (2013). Informe plan de negocios: estructura de desarrollo del plan de negocio. Material metodológico.

Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1985). How to write a winning business plan. Harvard Business Review, 63(3), 156-166.

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review, 75(4), 98-108.

Schneider, J. E. (2002). The way to a powerful business plan. Drug Discovery Today, 7(6), 342-345. https://doi.org/10.1016/S1359-6446(01)02154-7

Bharani, K. K., Devarasetti, A. K., Carey, L., Khurana, A., Kollipaka, R., Hanuman, D. D. V., Chetla, V. S., & Banothu, A. K. (2024). Effects of ashwagandha (Withania somnifera) root extract on aging-related changes in healthy geriatric dogs: A randomized, double-blinded placebo-controlled study. Veterinary Medicine and Science, 10(5), e1556. https://doi.org/10.1002/vms3.1556

Fleitman, J. (s.f.). Cómo elaborar un plan de negocios. Material de apoyo.

Çevik, Ç., Ercan, A. M., & Or, M. E. (2025). Multimodal assessment of Hericium erinaceus and Valeriana officinalis for canine anxiety: Integrating EEG, neurochemical analysis, and behavioral surveys. Journal of Veterinary Behavior, 80, 57-68. https://doi.org/10.1016/j.jveb.2025.04.010

Kaur, J., Seshadri, S., Golla, K. H., & Sampara, P. (2022). Efficacy and safety of standardized Ashwagandha (Withania somnifera) root extract on reducing stress and anxiety in domestic dogs: A randomized controlled trial. Journal of Veterinary Behavior, 51, 8-15. https://doi.org/10.1016/j.jveb.2022.03.002

Michelazzi, M., Berteselli, G. V., Talamonti, Z., Cannas, S., Scaglia, E., Minero, M., & Palestrini, C. (2015). Efficacy of L-Theanine on noise phobias in dogs: Preliminary results. Veterinaria, 29(2), 53-59.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52-66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Karün Life. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://karunlife.cl/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Biostream. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://www.biostream.cl/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Alivio Adaptógenos. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://www.alivioadaptogenos.cl/adaptogenos (consulta: 13 de octubre de 2026).

Mercado Silvestre. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://mercadosilvestre.cl/collections/adaptogenos (consulta: 13 de octubre de 2026).

All Nutrition. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://allnutrition.cl/pages/tiendas (consulta: 13 de octubre de 2026).

Anexos

Anexo A. Detalle de indicadores del sitio web propio

Tabla 33. Detalle de indicadores del sitio web propio

Indicador	Valor
Período	Octubre 2025 a agosto 2026
Sesiones	13.780
Sesiones con agregado al carro	173
Sesiones que llegaron a checkout	152
Compras completadas	28
Conversión	0,20%
Venta bruta	$1.086.244
Ticket promedio	$38.794
Productos por orden	1,86
Tráfico móvil	88,2%

Fuente: Shopify Analytics.

Anexo B. Detalle de Mercado Libre

Tabla 34. Detalle de Mercado Libre

Indicador	Valor
Período	7 agosto 2025 a 6 agosto 2026
Visitas	744
Visitas únicas informadas	782
Intención de compra	65, equivalente a 8,3%
Ventas	23
Conversión total	2,9%
Unidades vendidas	36
Ventas brutas	$570.816
Precio promedio por unidad	$15.856
Ticket promedio por venta	$24.818

Fuente: Mercado Libre, módulo de métricas del vendedor.

Anexo C. Consolidación de ventas históricas

Tabla 35. Consolidación de ventas históricas

Canal	Venta 12 meses	Participación
Transferencias directas	$3.900.627	57,1%
Tienda y ferias (presencial)	$1.276.447	18,7%
Sitio web propio	$1.086.244	15,9%
Mercado Libre	$570.816	8,4%
Total	$6.834.134	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del detalle mensual. Esta tabla consolida la suma de transferencias a partir del detalle mensual.

Anexo D. Cálculo TAM, SAM y SOM

Tabla 36. Cálculo TAM, SAM y SOM

Paso	Cálculo	Resultado
TAM 2024	Estimación de trabajo Chile	USD 883 MM
TAM 2026	USD 883 MM x 1,10^2	USD 1.068,43 MM
Conversión CLP	TAM 2026 x $912/USD	$974.408.160.000
Población 25-44	Suma grupos quinquenales Censo 2024	5.589.849 personas
Participación 25-44	5.589.849 / 18.480.432	30,2474% (30,25% redondeado)
SAM	TAM × (5.589.849 / 18.480.432)	$294.733.071.108
SOM año 3	$310.874.571	$310.874.571
SOM nivel inicial	$45 MM x 12	$540.000.000
SOM cierre año 7	$52.023.530,293 × 12 brutos	$624.282.364

Fuente: Elaboración propia. El SAM utiliza una aproximación de gasto proporcional al peso poblacional.

Anexo E. Supuestos críticos del modelo financiero

Tabla 37. Supuestos críticos del modelo financiero

Supuesto	Valor	Validación futura
ROAS régimen	2,8x	Campañas propias
Recompra por ciclo	42%	Cohortes propias; benchmark COREPPC 42% a 365 días no equivale a ciclo cada dos meses
Margen máximo	65,15% con compra por volumen	Cotizaciones de maquila, descuento 15%-20% y mix real
Techo comercial	$45 MM/mes hasta mes 60; +10% anual	Capacidad y demanda reales; ventas no crecen automáticamente 10%
Feria grande	$3 MM de venta incremental	Histórico por evento
Proyecto I+D	$2 MM anual	Cotizaciones de laboratorio y desarrollo
Inventario	5,5 semanas + piso $15,84 MM desde año 4	Lead time, rotación por SKU y MOQ de 1.000 unidades
Compra por volumen	4 SKU x 1.000 u.; 17,5% base	Cotización formal; sensibilidad 15%-20%
I+D+i	Coordinador/a desde año 4	Validar carga, costo y capacidad de caja
TUU	1,49% de cobros brutos + IVA	Contrato, transacciones y mix de canal
Costos desde año 6	3% anual desde año 6	Presupuesto de operación y sensibilidad +10% anual

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Anexo F. Revisión de modelos de plan de negocios

Tabla 38. Revisión de modelos de plan de negocios

Modelo	Orientación	Observación
Weinberger Villarán (2009)	Pyme y emprendimiento en marcha	Adoptado por su integración de mercado, estrategia y finanzas
Business Model Canvas	Diseño del modelo de negocio	Complemento visual y estratégico
Lean Canvas	Validación temprana	Menor profundidad financiera para este caso
Modelo tradicional / SBA	Crédito e inversión	Útil, pero requiere adaptación al contexto chileno

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G. Precios y costos referenciales del portafolio

Tabla 39. Precios y costos referenciales del portafolio

Producto	Presentación	Precio IVA incl.	Precio neto	Costo neto	Margen bruto
Ashwagandha	60 cápsulas	$13.990	$11.756	$3.190	72,9%
Melena adulto gomitas	30 gomitas	$16.990	$14.277	$4.300	69,9%
Melena niño gomitas	30 gomitas	$14.990	$12.597	$3.990	68,3%
línea de bienestar animal	60 cápsulas	$11.990	$10.076	$3.390	66,4%
Tintura melena	30 ml	$9.990	$8.395	$3.390	59,6%
Magnesio bisglicinato	60 cápsulas	$9.990	$8.395	$3.490	58,4%
Café melena + cordyceps	250 g	$15.990	$13.437	$6.790	49,5%

Fuente: Estructura de costos proporcionada por la empresa. Los costos deben actualizarse con cotizaciones de volumen.

Anexo H. Hitos financieros principales

Tabla 40. Hitos financieros principales

Hito	Venta mensual	Flujo del mes	Flujo acumulado
Mes 1	$1.359.967	-$5.575.802	-$5.575.802
Mes 12	$7.429.963	-$1.906.775	-$22.315.092
Mes 24	$17.004.481	-$2.376.177	-$46.026.634
Mes 29	$22.391.158	-$1.464.800	-$52.784.534
Mes 30	$27.464.148	-$3.521	-$52.788.055
Mes 36	$37.420.931	$1.726.947	-$50.149.594
Mes 37	$36.417.837	-$2.376.022	-$52.525.616
Mes 60	$45.000.000	$2.736.445	-$3.563.260
Mes 62	$43.608.258	$2.803.604	$1.186.615
Mes 72	$47.988.171	$3.403.746	$26.317.730
Mes 84	$52.023.530	$4.232.143	$65.293.454

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Anexo I. Nota sobre documentación legal y sanitaria

Los productos para consumo humano deben revisarse conforme al Reglamento Sanitario de los Alimentos y las disposiciones aplicables a suplementos alimentarios. La autorización de instalaciones, rotulación, publicidad y composición debe mantenerse actualizada. Para productos destinados a animales, la autoridad competente es el Servicio Agrícola y Ganadero y se aplican las normas de alimentación animal correspondientes. Para procesos de financiamiento, la empresa debe mantener una carpeta digital actualizada con antecedentes societarios y sanitarios, cotizaciones, certificados, ventas por canal y una versión trazable del modelo financiero.

Anexo J. Cuestionario de investigación de mercado

Encuesta sobre consumo de suplementos y adaptógenos. Instrumento diseñado y aplicado por la autora mediante formulario en línea a 97 participantes. La encuesta fue anónima y utilizada con fines académicos. Consta de 15 preguntas cerradas: 10 de respuesta única, 5 de respuesta múltiple y una de las preguntas de respuesta única es dicotómica. No contiene escalas tipo Likert.

1. ¿Consumes actualmente suplementos, vitaminas, minerales o productos naturales para tu bienestar?

Respuesta única. Alternativas: Sí, regularmente, soy disciplinado/a; Sí, ocasionalmente; Los he consumido antes, pero actualmente no; Nunca he consumido.

2. ¿Qué tipos de suplementos o productos de bienestar consumes actualmente?

Respuesta múltiple. Alternativas: Vitaminas o multivitamínicos; Omega 3; Proteína; Creatina; Probióticos; Hierbas, extractos o adaptógenos; Hongos funcionales; Geles o bebidas funcionales; Barras de proteína o snacks funcionales; Gotas o suplementos líquidos; Otros; No consumo actualmente.

3. ¿Qué buscas o considerarías principalmente al consumir un suplemento?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Energía y rendimiento; Estrés, sueño y bienestar mental; Digestión, microbiota y control de peso; Defensas y salud general; Concentración y memoria; Longevidad y antioxidantes.

4. ¿Con qué frecuencia compras suplementos?

Respuesta única ordinal. Alternativas: Todos los meses; Cada 2 a 3 meses; Algunas veces al año; No compro actualmente.

5. Aproximadamente, ¿cuánto gastas o estarías dispuesto(a) a gastar al mes?

Respuesta única. Alternativas: Menos de $15.000; $15.000 a $30.000; $30.001 a $50.000; Más de $50.000; Depende del producto. Para correlaciones ordinales se excluyó “Depende del producto”.

6. ¿Dónde prefieres comprar suplementos?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Farmacias o tiendas especializadas; Página web oficial de la marca; Mercado Libre u otros marketplaces; Tienda física, ferias o eventos; Redes sociales / venta directa.

7. ¿Qué factores son más importantes para decidir una compra?

Respuesta múltiple, máximo 3. Alternativas: Precio; Calidad y concentración de ingredientes; Respaldo científico y análisis de laboratorio; Opiniones o recomendaciones; Confianza en la marca; Promociones.

8. ¿Conoces o has escuchado hablar de los adaptógenos?

Respuesta única. Alternativas: Sí, y los consumo; Sí, pero no los consumo; Me suena el concepto; No.

9. ¿Qué formatos prefieres o te interesaría probar?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Cápsulas; Gomitas; Polvos; Geles o bebidas funcionales; Me es indiferente.

10. ¿Pagarías un poco más por un suplemento con ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico?

Pregunta dicotómica. Alternativas: Sí; No.

11. Si conoces una marca a través de Mercado Libre y quedas conforme con el producto, ¿dónde preferirías realizar tu próxima compra?

Respuesta única. Alternativas: En la página oficial de la marca; En Mercado Libre; Donde encuentre el mejor precio o promoción; Me es indiferente.

12. ¿Cuál es aproximadamente tu ingreso líquido mensual personal?

Respuesta única ordinal. Alternativas: Menos de $500.000; $500.000 a $999.999; $1.000.000 a $1.499.999; $1.500.000 a $2.499.999; $2.500.000 o más; Prefiero no responder. Para correlaciones se excluyó “Prefiero no responder”.

13. Edad

Respuesta única ordinal. Alternativas: Menos de 25; 25 a 34; 35 a 44; 45 a 54; 55 o más.

14. Género

Respuesta única nominal. Alternativas: Mujer; Hombre; Otro / prefiero no responder.

15. ¿Dónde vives?

Respuesta única nominal. Alternativas: Región Metropolitana; Otra región de Chile; Fuera de Chile.

Anexo K. Figuras descriptivas complementarias de la encuesta

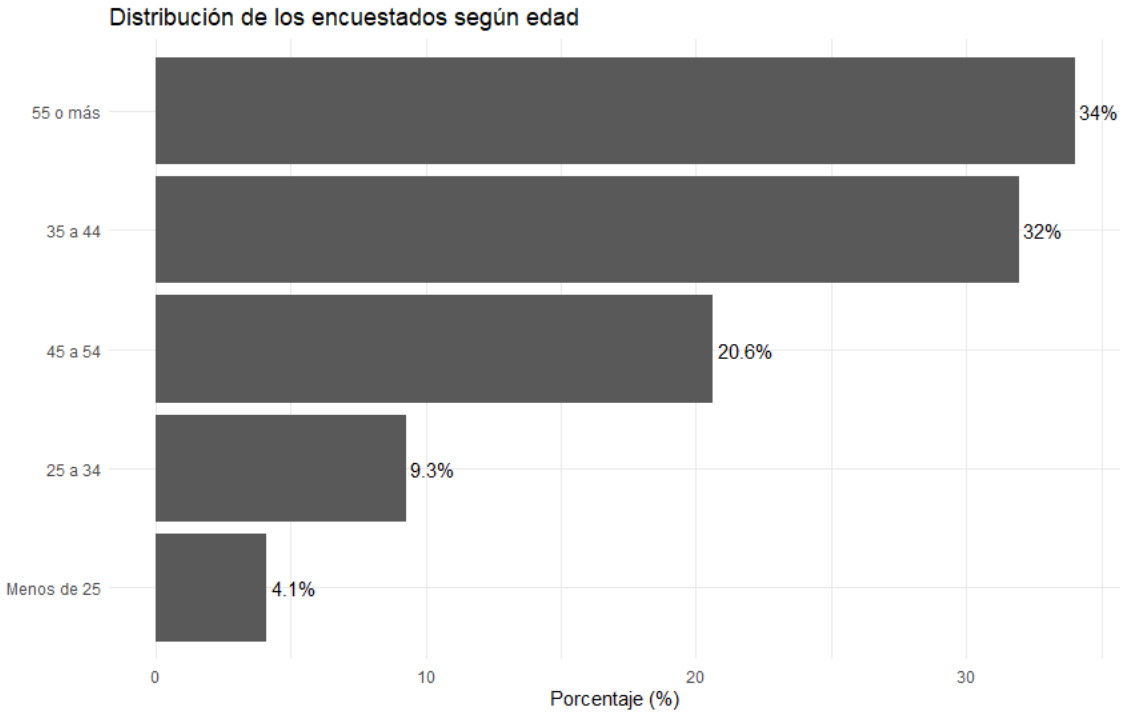


Figura 17. Distribución de los encuestados según edad

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

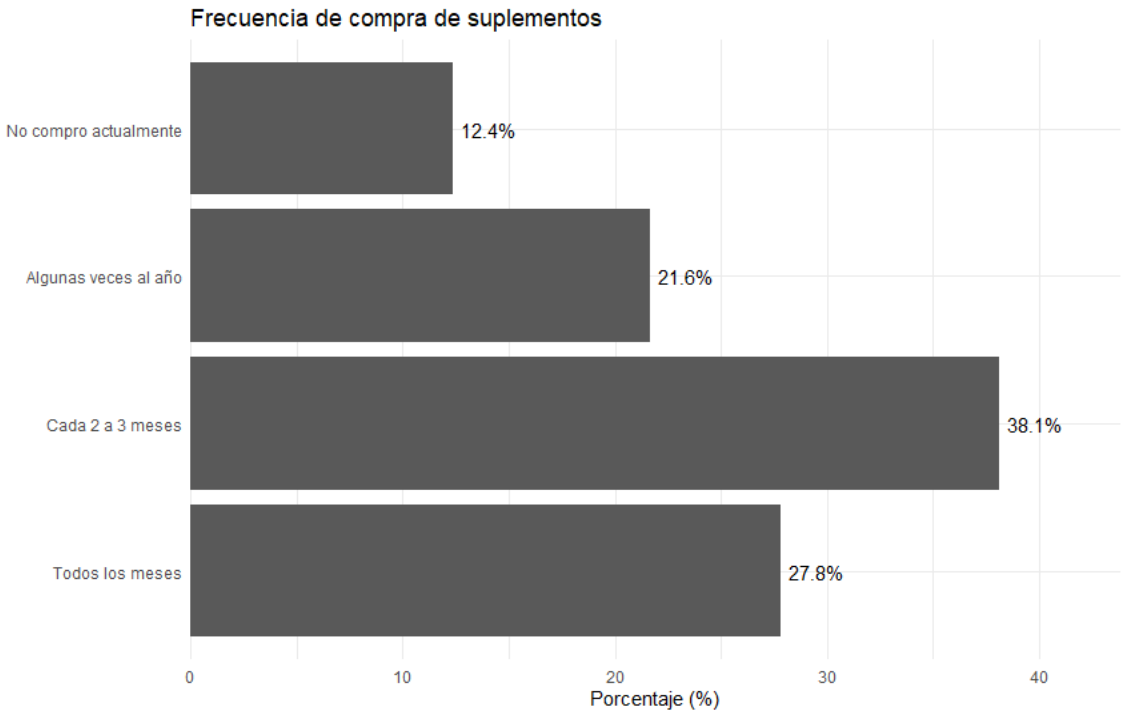


Figura 18. Frecuencia de compra de suplementos

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

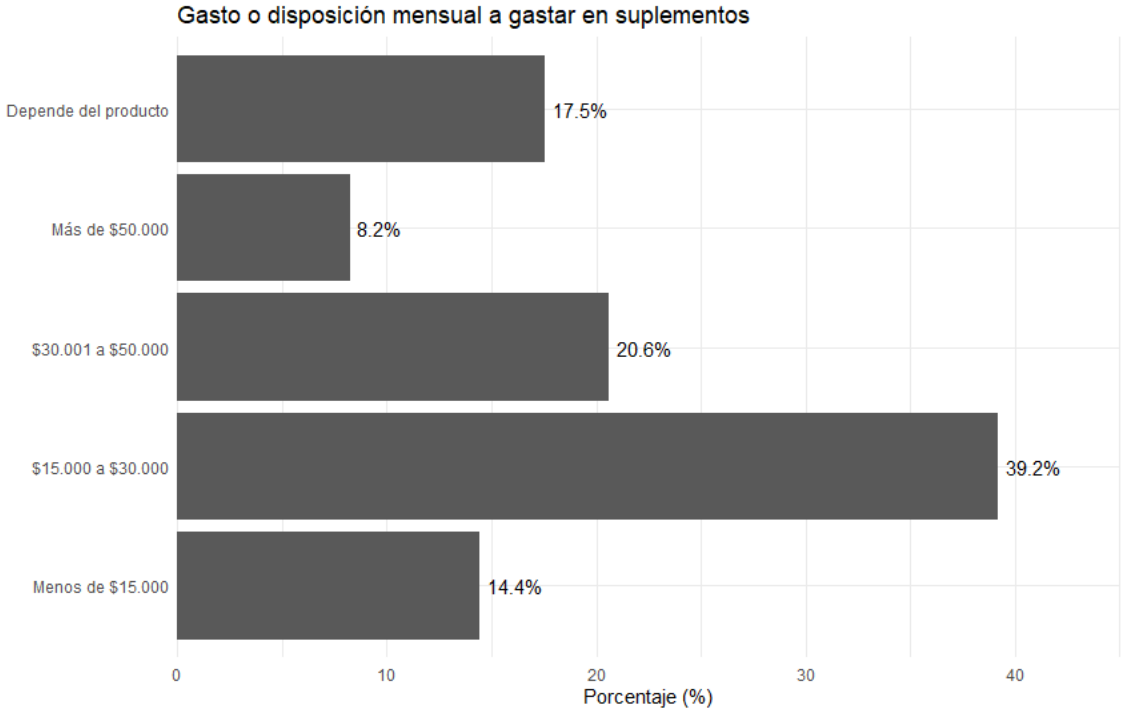


Figura 19. Gasto o disposición mensual a gastar

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

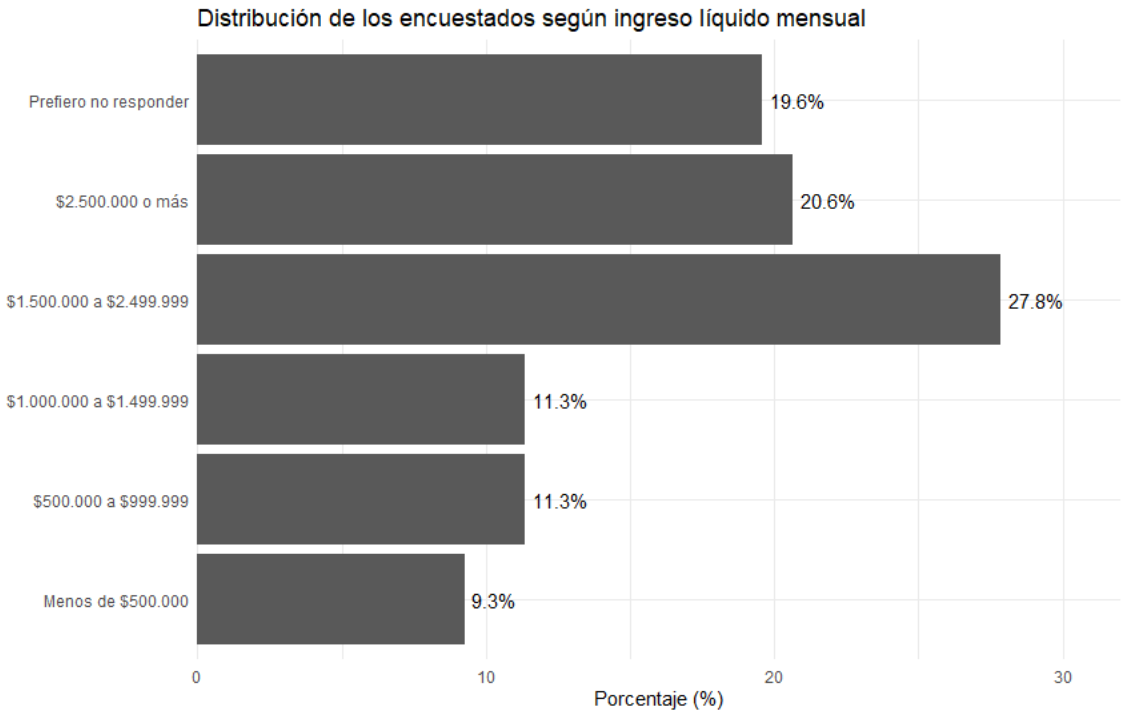


Figura 20. Distribución según ingreso líquido mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

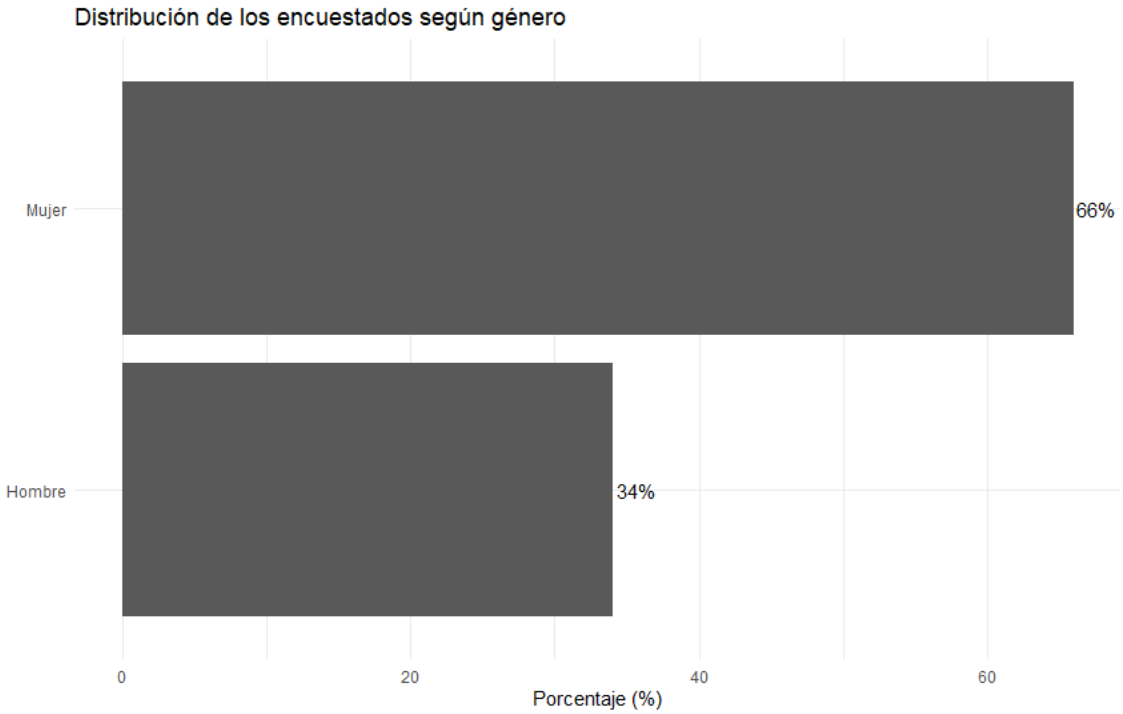


Figura 21. Distribución según género

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título X Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Plan de negocios; suplementos alimentarios; adaptógenos; estrategia multicanal; viabilidad financiera; escalamiento empresarial; emprendimiento; financiamiento.

Nombre del candidato(a): Carolina Anahí González López

Carrera / Grado: Magíster en gestión empresarial - MBA

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería Comercial **2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS**

Yo, Lionel Valenzuela, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

X El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: _____30-10-26_____ **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28 de Octubre, 2026 **Firma:**

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL RUBRO DE LOS SUPLEMENTOS Y ADAPTÓGENOS

Tesina de Grado presentada por

CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. LIONEL VALENZUELA
Santiago, octubre de 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo:

Nombre del candidato(a):

Carrera / Grado:

Campus: ; **Departamento:**

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, , en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: **; Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28/10/26 **; Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: "DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL RUBRO DE LOS SUPLEMENTOS Y ADAPTÓGENOS"

AUTOR: CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

-

-

-

Santiago, Octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidos en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: CAROLINA ANAHÍ GONZÁLEZ LÓPEZ.

Fecha: DÍA DEL EXAMÉN DE GRADO.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo **10**
1. Introducción **12**
2. Objetivos **13**
2.1 Objetivo General 13
2.2 Objetivos Específicos 13
3. Definición y Justificación del Tema **14**
3.1 Pregunta de Investigación 14
4. Alcance del Estudio **15**
5. Estado del Arte **16**
5.1 Antecedentes del sector de suplementos y adaptógenos 16
5.2 Marco teórico y modelos de plan de negocios 17
5.3 Síntesis del estado del arte 19
6. Metodología **20**
6.1 Diseño de la investigación 20
6.2 Criterio de evidencia y tratamiento de supuestos 20
6.3 Selección del modelo de plan de negocios 20
6.4 Etapas de aplicación 21
6.5 Diseño de la encuesta y muestra 21
6.6 Análisis estadístico 22
6.7 Modelo financiero 22
6.8 Limitaciones metodológicas 22
7. La Empresa **23**
7.1 Descripción y modelo de negocio 23
7.2 Canales de comercialización y línea base 23
7.3 Indicadores de partida del canal web 24
7.4 Evolución de las ventas 25
7.5 Comparación entre Shopify y Mercado Libre 26
7.6 Restricción de crecimiento y oportunidad de escalamiento 27
7.7 Análisis PESTA 27
7.8 Análisis FODA 28
8. Análisis de Mercado **30**
8.1 Definición del mercado relevante 30
8.2 Suplementos y adaptógenos: delimitación de la categoría 30
8.3 Mercado global de suplementos 30
8.4 Mercado global de adaptógenos 31
8.5 Innovación y formatos de producto 31
8.6 Mercado de Latinoamérica y Chile 31
8.7 Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 32
8.8 Perfil del consumidor 33
8.9 Análisis de la competencia 34
8.10 Cinco fuerzas de Porter 34
8.11 Investigación de mercado: encuesta exploratoria 35
8.12 Conclusiones del análisis de mercado 43
9. Plan Estratégico **44**
9.1 Visión 44
9.2 Misión 44
9.3 Modelo de negocio: Business Model Canvas 44
9.4 Objetivos estratégicos 45
9.5 Estrategia competitiva 45

9.6 Arquitectura estratégica multicanal ... 46
9.7 Línea de bienestar animal ... 46
9.8 Alcance geográfico y visión de largo plazo ... 47
9.9 Ventaja competitiva ... 47
10. Plan de Marketing ... 48
10.1 Mercado objetivo ... 48
10.2 Producto y portafolio ... 48
10.3 Investigación y desarrollo de nuevos formatos ... 49
10.4 Precio ... 49
10.5 Plaza y canales de distribución ... 50
10.6 Promoción y construcción de demanda ... 50
10.7 Conversión del canal propio ... 50
10.8 Mercado Libre como canal de descubrimiento ... 51
10.9 Retención y recompra ... 51
10.10 Ferias y eventos ... 51
10.11 Dimensionamiento de la inversión publicitaria ... 52
10.12 Indicadores del plan de marketing ... 52
11. Plan de Operaciones ... 54
11.1 Objetivos de operaciones ... 54
11.2 Proceso productivo y cadena de valor ... 54
11.3 Gestión de inventario y abastecimiento ... 55
11.4 Capacidad, escalabilidad y negociación con maquiladores ... 55
11.5 Calidad, laboratorio y cumplimiento regulatorio ... 56
11.6 Operación y regulación de la línea de bienestar animal ... 56
11.7 Ferias, tienda y logística ... 56
11.8 Plan de trabajo ... 57
12. Plan de Recursos Humanos ... 58
12.1 Estructura organizacional propuesta ... 58
12.2 Rol de la fundadora y CEO ... 58
12.3 Encargado de marketing ... 58
12.4 Apoyo de operaciones y administración ... 59
12.5 Escalamiento de remuneraciones ... 60
12.6 Políticas de gestión y gobierno ... 60
12.7 Remuneración de la fundadora, sueldo y utilidades ... 61
13. Plan Financiero ... 62
13.1 Metodología y supuestos ... 62
13.2 Modelo de ingresos ... 63
13.3 Margen de contribución y economías de escala ... 63
13.4 Publicidad y saturación ... 64
13.5 Remuneraciones ... 64
13.6 Ferias y eventos ... 65
13.7 Investigación y desarrollo ... 65
13.8 Inventario y capital de trabajo ... 66
13.9 Proyección del escenario base ... 66
13.10 Necesidad de financiamiento ... 68
13.11 Evaluación económica ... 69
13.12 Análisis de sensibilidad ... 70
13.13 Ruta A: CORFO Semilla Expande ... 70
13.14 Ruta B: inversionista privado ... 71
13.15 Valorización pre-money y post-money ... 72
13.16 Retorno potencial del inversionista privado ... 72

13.17 Comparación y recomendación de financiamiento ... 73
14. Conclusiones ... 74
14.1 Sobre la situación de partida ... 74
14.2 Sobre la oportunidad de mercado ... 74
14.3 Sobre el plan de negocios desarrollado ... 74
14.4 Sobre la viabilidad económica ... 74
14.5 Sobre las alternativas de financiamiento ... 75
14.6 Condiciones críticas de éxito ... 75
14.7 Limitaciones y trabajo futuro ... 75
Referencias ... 77
Anexos ... 80
Anexo A. Detalle de indicadores del sitio web propio ... 80
Anexo B. Detalle de Mercado Libre ... 80
Anexo C. Consolidación de ventas históricas ... 81
Anexo D. Cálculo TAM, SAM y SOM ... 81
Anexo E. Supuestos críticos del modelo financiero ... 82
Anexo F. Revisión de modelos de plan de negocios ... 82
Anexo G. Precios y costos referenciales del portafolio ... 83
Anexo H. Hitos financieros principales ... 83
Anexo I. Nota sobre documentación legal y sanitaria ... 83
Anexo J. Cuestionario de investigación de mercado ... 84
Anexo K. Figuras descriptivas complementarias de la encuesta ... 86

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelos y herramientas de análisis utilizados en la tesina 21
Tabla 2. Etapas metodológicas aplicadas en la tesina 21
Tabla 3. Ventas acumuladas por canal, septiembre 2025 a agosto 2026 24
Tabla 4. Indicadores del canal web 25
Tabla 5. Evolución mensual de las ventas por canal 25
Tabla 6. Comparación entre canales digitales 27
Tabla 7. Análisis PESTA aplicado a LA EMPRESA 28
Tabla 8. Análisis FODA de LA EMPRESA 29
Tabla 9. Mercado global de adaptógenos según distintas fuentes 31
Tabla 10. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 33
Tabla 11. Cinco fuerzas de Porter para LA EMPRESA 35
Tabla 12. Business Model Canvas de LA EMPRESA 44
Tabla 13. Objetivos estratégicos e indicadores 45
Tabla 14. Portafolio actual y formatos en desarrollo 48
Tabla 15. Formatos con requerimientos de investigación y desarrollo 49
Tabla 16. Arquitectura multicanal propuesta 50
Tabla 17. Benchmarks y metas de conversión 51
Tabla 18. Plan de inversión publicitaria 52
Tabla 19. Indicadores del plan de marketing 53
Tabla 20. Política orientativa de inventario 55
Tabla 21. Plan de trabajo propuesto 57
Tabla 22. Estructura organizacional propuesta 58
Tabla 23. Escalamiento de remuneraciones 60
Tabla 24. Supuestos financieros principales 62
Tabla 25. Remuneraciones consideradas en el modelo financiero 65
Tabla 26. Estructura de ferias y eventos 65
Tabla 27. Resumen anual del escenario base 66
Tabla 28. Indicadores de evaluación financiera 69
Tabla 29. Análisis de sensibilidad 70
Tabla 30. Ruta de financiamiento CORFO Semilla Expande 71
Tabla 31. Ruta de inversión privada y dilución 72
Tabla 32. Comparación de alternativas de financiamiento 73
Tabla 33. Detalle de indicadores del sitio web propio 80
Tabla 34. Detalle de Mercado Libre 80
Tabla 35. Consolidación de ventas históricas 81
Tabla 36. Cálculo TAM, SAM y SOM 81
Tabla 37. Supuestos críticos del modelo financiero 82
Tabla 38. Revisión de modelos de plan de negocios 82
Tabla 39. Precios y costos referenciales del portafolio 83
Tabla 40. Hitos financieros principales 83

Índice de Figuras

Figura 1. Composición histórica de ventas por canal 24
Figura 2. Evolución de las ventas mensuales de LA EMPRESA 26
Figura 3. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM 33
Figura 4. Principales beneficios buscados al consumir suplementos 36
Figura 5. Factores más importantes para decidir una compra 37
Figura 6. Disposición a pagar más por calidad y respaldo científico 38
Figura 7. Canales preferidos para comprar suplementos 39
Figura 8. Canal preferido para una próxima compra 40
Figura 9. Conocimiento y consumo de adaptógenos 41
Figura 10. Gasto o disposición mensual a gastar según frecuencia de compra 42
Figura 11. Disposición a pagar más según frecuencia de compra 43
Figura 12. Esquema de cadena de valor y operación de LA EMPRESA 54
Figura 13. Organigrama propuesto para la etapa de escalamiento 60
Figura 14. Proyección mensual de ventas, escenario base 63
Figura 15. Ventas y flujo anual proyectado 67
Figura 16. Flujo acumulado del proyecto 68
Figura 17. Distribución de los encuestados según edad 86
Figura 18. Frecuencia de compra de suplementos 86
Figura 19. Gasto o disposición mensual a gastar 87
Figura 20. Distribución según ingreso líquido mensual 87
Figura 21. Distribución según género 88

Resumen Ejecutivo

La presente tesina desarrolla un plan de negocios para una empresa chilena del rubro de suplementos, adaptógenos y bienestar funcional, denominada LA EMPRESA para efectos de confidencialidad. El estudio parte de una situación concreta: la empresa cuenta con productos comercializados, ventas reales y presencia en distintos canales, pero mantiene una escala reducida, limitada disponibilidad de capital y alta dependencia operativa de su fundadora. Por ello, el problema de investigación no consiste en determinar si existe una primera aceptación del mercado, sino en evaluar si esa validación comercial puede transformarse en una operación escalable, rentable y financiable.

El trabajo utiliza el modelo de plan de negocios de Weinberger Villarán (2009), complementado con Canvas, PESTA, cinco fuerzas de Porter y FODA. Combina registros de la empresa, revisión de mercado y normativa, y una encuesta por conveniencia de 97 personas. El cuestionario tiene 15 preguntas cerradas, diez únicas y cinco múltiples, incluida una pregunta dicotómica. Sus resultados se utilizan para orientar el plan y no se extrapolan a la población chilena.

El 84,1% de las ventas históricas ocurrió fuera del sitio web propio, por lo que el plan considera todos los canales. La conversión reportada es 0,20% en Shopify y 2,9% en Mercado Libre; los públicos y períodos no son idénticos, de modo que la diferencia no demuestra por sí sola una causa. La muestra de la encuesta valoró calidad y concentración (63,9%), precio (50,5%) y respaldo científico (49,5%). Un 85,6% declaró disposición a pagar algo más, sin especificar cuánto ni confirmar una compra real. Estos antecedentes orientan una propuesta de calidad con precio competitivo.

El análisis estratégico muestra un entorno competitivo exigente. El PESTA fue construido a partir de normativa oficial, fuentes económicas, tendencias de bienestar, información de canales digitales y datos propios de la encuesta. Sus resultados se integran con las cinco fuerzas de Porter y el diagnóstico interno para respaldar el FODA. La estrategia resultante es de diferenciación enfocada con disciplina de costos, apoyada en una arquitectura multicanal, educación del consumidor, mejora de conversión, recompra, inventario y economías de escala. La línea de bienestar animal se mantiene como una unidad diferenciada de la línea humana, todavía en desarrollo y validación comercial, aunque con ventas iniciales. Su respaldo se plantea a nivel de evidencia publicada por ingrediente y no como validación clínica del producto final.

Frecuencia de compra y gasto mostraron una asociación positiva de magnitud baja a moderada ($\rho = 0{,}318$; $p = 0{,}004$; $n = 80$), que cumple $\alpha = 0{,}01$. Ingreso y gasto mostraron una asociación positiva débil ($\rho = 0{,}260$; $p = 0{,}035$; $n = 66$), que no cumple ese umbral. Las asociaciones son exploratorias, con categorías amplias y casos excluidos de forma explícita. No prueban causalidad ni permiten comparar capacidad predictiva para toda la población.

El plan financiero se proyecta mensualmente a siete años. Las ventas mensuales del escenario base llegan a $7,43 millones en el mes 12, $17,00 millones en el mes 24 y $37,42 millones en el mes 36. El nivel inicial de madurez es $45 millones mensuales hasta el cierre del quinto año. Desde el mes 61 ese techo crece un 10% anual, mientras las ventas siguen dependiendo de la publicidad, la recompra y la saturación. El año 7 cierra con ventas mensuales de $52,02 millones. La necesidad máxima de caja es $52.788.055 en el mes 30; el equilibrio operacional se alcanza en el mes 30 y la recuperación del capital en el mes 62. Con una tasa de descuento de 20% anual, el VAN a siete años es $3.670.504 y la TIR anualizada es 22,6%. El

resultado es favorable bajo los supuestos del caso base, pero cambia ante mayores costos o menor crecimiento comercial.

Para financiar el plan se consideran CORFO e inversión privada. CORFO puede aportar recursos sin dilución, sujeto a convocatoria, requisitos y adjudicación. La inversión privada permite financiar gastos con mayor flexibilidad, a cambio de participación en la sociedad. La referencia de $50 millones por 10% implica $450 millones pre-money y $500 millones post-money, pero deja una brecha frente a la caja requerida. Con un colchón de liquidez de 20%, el financiamiento de referencia llega a $63,35 millones. La conclusión es que la empresa tiene posibilidades de crecer, siempre que valide adquisición, recompra, costos de maquila, inventario y capacidad del equipo antes de comprometer todo el capital.

1. Introducción

El mercado de suplementos alimentarios ha crecido junto con el interés por el bienestar, la energía, el sueño y el rendimiento físico. A ello se suman el envejecimiento de la población y la aparición de formatos más cómodos de consumir. La fabricación tercerizada facilita que nuevas marcas entren a la categoría, aunque también aumenta la competencia por precio, confianza y clientes que vuelven a comprar.

LA EMPRESA ya tiene productos en venta y clientes en distintos canales, con una inversión publicitaria todavía reducida. Por eso, esta tesina analiza un negocio en marcha. Las ventas históricas muestran aceptación inicial, pero aún no permiten asegurar que esa demanda pueda sostener una operación de mayor tamaño. El trabajo busca determinar qué hace falta para crecer de manera rentable y conseguir financiamiento.

La baja conversión de Shopify constituye una brecha relevante, pero resulta insuficiente como explicación total del negocio. La evidencia histórica muestra que la mayor parte de las ventas se realizó fuera del canal web propio. En consecuencia, el estudio adopta un enfoque multicanal. El sitio oficial se considera un activo central por su margen, su capacidad de capturar datos y su potencial de recompra, pero se analiza en conjunto con Mercado Libre, tienda física, ferias, transferencias directas, redes sociales y los canales de distribución que pueden incorporarse a medida que la empresa gane escala.

La tesina reúne las decisiones de estrategia, marketing, operaciones, personas y finanzas en un mismo plan. Para ello utiliza registros de la empresa, una encuesta exploratoria, fuentes externas y una proyección mensual. El modelo permite identificar cuánto capital hace falta, cuándo podría recuperarse y qué supuestos requieren mayor seguimiento durante la ejecución.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios integral para LA EMPRESA que permita evaluar su viabilidad económica y financiera, definir una estrategia de escalamiento multicanal y dejar a la empresa en condiciones de buscar financiamiento privado y postular a instrumentos de fomento al emprendimiento, considerando especialmente la alternativa de CORFO Semilla Expande.

2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de LA EMPRESA y su entorno competitivo mediante información real de ventas, canales, conversión, ticket, estructura de costos y comportamiento comercial, identificando las restricciones que hoy limitan su crecimiento.
2. Dimensionar la oportunidad de mercado mediante análisis global, regional y nacional, incorporando un cálculo TAM, SAM y SOM que permita evaluar si las metas de ventas proyectadas son razonables en relación con el tamaño del mercado.
3. Desarrollar el plan estratégico y los planes de marketing, operaciones y recursos humanos bajo una lógica multicanal, incorporando desarrollo de nuevos formatos, gestión de inventario, mejora de márgenes por volumen y profesionalización del equipo.
4. Construir y evaluar el plan financiero utilizando proyecciones mensuales, VAN, TIR, punto de equilibrio, recuperación de capital y análisis de sensibilidad, identificando los supuestos críticos del negocio.
5. Comparar alternativas de financiamiento no dilutivas y dilutivas, incluyendo CORFO e inversión privada, y establecer condiciones de negociación que permitan financiar el crecimiento sin comprometer innecesariamente la propiedad de la empresa.

3. Definición y Justificación del Tema

La tesina aborda el diseño de un plan de negocios para LA EMPRESA, empresa chilena del rubro de suplementos y adaptógenos. La oportunidad que da origen al estudio es concreta: la marca tiene productos, ventas y canales activos, pero opera con una estructura limitada de capital, inventario y dedicación comercial. La ausencia de recursos impide invertir de manera sostenida en publicidad, contratar apoyo especializado, realizar análisis de laboratorio, desarrollar nuevos formatos, comprar volúmenes que mejoren el costo unitario y mantener un nivel de inventario compatible con una operación de mayor escala.

El problema no se interpreta como ausencia de mercado. LA EMPRESA logró vender de forma orgánica, incluso con una estructura operativa unipersonal, y la categoría en la que participa muestra crecimiento. El problema es que la empresa aún no ha demostrado que pueda convertir esa validación inicial en un sistema de crecimiento repetible. Esta diferencia es importante para una solicitud de financiamiento: el capital no se busca para descubrir si alguien quiere comprar, sino para financiar un proceso de profesionalización y escalamiento cuyos resultados deben medirse con indicadores claros.

La justificación académica se vincula directamente con las competencias del MBA. El caso exige integrar análisis de mercado, estrategia, marketing, operaciones, personas, evaluación financiera y financiamiento. Además, obliga a tratar los supuestos con disciplina. Variables como ROAS, recompra, margen, inventario y velocidad de crecimiento pueden cambiar de forma significativa la necesidad de caja. Por ello, el valor del plan no está solo en una cifra final de VAN o TIR, sino en hacer visible qué debe ocurrir para que la inversión tenga sentido.

3.1 Pregunta de Investigación

¿Es LA EMPRESA un negocio viable económica y financieramente y en qué condiciones una estrategia de escalamiento multicanal, respaldada por un plan de negocios formal, le permitiría acceder a financiamiento público o privado y transformar su validación comercial inicial en una operación sostenible?

4. Alcance del Estudio

El estudio tiene un alcance aplicado y se concentra en LA EMPRESA como empresa en marcha. Considera la situación comercial observada entre septiembre de 2025 y agosto de 2026 y utiliza una línea base operativa actualizada para el modelo financiero. El análisis incluye el mercado chileno de suplementos y adaptógenos, con referencias internacionales utilizadas para identificar tendencias de formato, consumo y comercio electrónico.

El plan se enfoca en Chile durante la fase de escalamiento. La internacionalización se mantiene como opción de largo plazo, una vez que la empresa logre una operación rentable, procesos estables y capacidad regulatoria suficiente. También se incorpora una línea de bienestar animal como unidad de negocio dentro de la misma estructura empresarial, reconociendo que su regulación corresponde al SAG y que su desarrollo debe gestionarse separadamente de los suplementos para consumo humano.

La evaluación financiera utiliza un horizonte de siete años, aunque las decisiones operativas se presentan con mayor detalle durante los primeros 36 meses. El estudio no constituye una valorización legal o pericial de la empresa, ni una promesa de retorno. La valorización pre-money utilizada en el análisis de inversión privada corresponde a una referencia de negociación que debe ser contrastada con tracción, condiciones de mercado y términos concretos de una eventual ronda.

5. Estado del Arte

5.1 Antecedentes del sector de suplementos y adaptógenos

La industria de suplementos alimentarios se inserta dentro de un mercado de salud y bienestar que combina nutrición, prevención, rendimiento, conveniencia y búsqueda de soluciones para necesidades específicas. Su evolución reciente se explica por factores demográficos y culturales, entre ellos el envejecimiento de la población, la mayor preocupación por hábitos saludables, la expansión del comercio electrónico y la aparición de nuevos formatos de consumo. Para una empresa pequeña, estas tendencias amplían las oportunidades de entrada, pero también incrementan la rivalidad porque facilitan el lanzamiento de nuevas marcas y la comparación de precios y atributos.

Grand View Research (2026) estima que el mercado mundial de suplementos dietéticos alcanzó USD 209,5 mil millones en 2025 y proyecta USD 431,7 mil millones hacia 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 9,5% entre 2026 y 2033. La misma fuente señala que, pese al avance del canal digital, los canales presenciales continúan concentrando una parte importante de las ventas. Este antecedente es relevante para el caso estudiado porque respalda una estrategia multicanal y evita asumir que el crecimiento debe producirse exclusivamente por el sitio web propio.

En América Latina el mercado presenta una dinámica similar, aunque con diferencias en poder adquisitivo, acceso a canales especializados, regulación y madurez de categorías. La evidencia disponible muestra crecimiento en vitaminas, minerales, proteínas, omega, probióticos, productos botánicos y suplementos orientados al rendimiento y bienestar general. En Chile no existe una estadística pública única que consolide el valor total de todas las categorías de suplementos. Por esta razón, el presente estudio distingue las cifras verificables por subcategoría de las estimaciones comerciales utilizadas para dimensionar el mercado total.

Como referencia pública reproducible, Grand View Research (2026) estima el mercado chileno de suplementos vitamínicos en USD 280,1 millones para 2025 y USD 303,0 millones para 2026, con una proyección de USD 532,3 millones hacia 2033. El dimensionamiento TAM, SAM y SOM desarrollado posteriormente corresponde a elaboración propia de la autora y utiliza como insumos información demográfica y estimaciones de mercado provenientes de fuentes secundarias. Por lo tanto, el procedimiento de cálculo es propio, mientras que las cifras utilizadas como base se identifican y referencian según su fuente. Para el mercado chileno total se utiliza además una estimación comercial más amplia, tratada expresamente como estimación de trabajo y no como estadística oficial; su función es dimensionar órdenes de magnitud y no establecer un tamaño de mercado definitivo.

5.1.1 Adaptógenos y productos botánicos

Los adaptógenos corresponden a una categoría de productos botánicos utilizada en literatura científica y comercial para referirse a sustancias asociadas a procesos de adaptación frente al estrés y mantenimiento de la homeostasis. En el mercado se incluyen ingredientes como ashwagandha, rhodiola y algunos hongos funcionales, aunque la evidencia científica, la estandarización de extractos y el marco regulatorio varían de manera importante entre ingredientes y presentaciones.

Bianchi (2003) ya advertía que el desarrollo comercial de productos naturales depende de una combinación de posicionamiento, calidad, seguridad y validación científica. Aunque su artículo es anterior al crecimiento reciente del mercado, resulta útil como antecedente conceptual porque identifica un problema que sigue vigente: la confianza del consumidor se debilita cuando la categoría presenta variabilidad en dosis, pureza, mensajes o evidencia. En consecuencia, para una marca que busca diferenciarse, la calidad documentada y la

claridad de formulación pueden transformarse en atributos competitivos, siempre que su comunicación respete la normativa aplicable.

La relevancia de este punto también aparece en la investigación primaria desarrollada para esta tesina. Un 49,5% de los participantes seleccionó el respaldo científico y los análisis de laboratorio entre los factores más importantes para decidir una compra, y un 63,9% seleccionó la calidad y concentración de ingredientes. Estos resultados no permiten generalizar al mercado chileno, pero sí aportan evidencia exploratoria útil para el diseño de la propuesta de valor de la empresa.

5.1.2 Tendencias de formatos y canales

La innovación en suplementos no se limita al ingrediente. Los formatos de entrega, la experiencia de compra y la combinación de canales forman parte de la propuesta de valor. Cápsulas, polvos, gomitas, líquidos, bebidas y otros formatos permiten adaptar conveniencia, sabor, dosis y ocasión de uso. Sin embargo, innovar en formato implica costos de formulación, estabilidad, pruebas, mínimos de producción y requisitos regulatorios que deben ser evaluados antes de comprometer capital.

La encuesta diseñada y aplicada por la autora muestra que las cápsulas mantienen la preferencia más alta dentro de la muestra, con 57,7%, seguidas por gomitas con 34,0%. Los geles o bebidas funcionales alcanzan 4,1%. Este resultado sugiere que la innovación de formatos debe desarrollarse de manera escalonada: primero consolidando las presentaciones con demanda observada y luego validando formatos más novedosos mediante pruebas de mercado antes de realizar inversiones relevantes.

5.1.3 Contexto regulatorio chileno

En Chile, los suplementos alimentarios se rigen por el Reglamento Sanitario de los Alimentos, contenido en el Decreto Supremo N° 977. El artículo 534 define los suplementos como productos preparados especialmente para suplementar la dieta con fines saludables. El artículo 536 establece que las declaraciones de propiedades saludables y nutricionales deben ceñirse al reglamento y prohíbe promocionar estos productos con fines de diagnóstico, prevención o tratamiento de enfermedades. El artículo 537 exige, además, que la rotulación identifique de forma destacada la clasificación de “suplemento alimentario” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1997, actualizado).

Estas exigencias condicionan la estrategia de marketing. La empresa puede comunicar composición, concentración, trazabilidad, análisis de laboratorio y evidencia disponible dentro del marco permitido, pero no debe convertir estos antecedentes en promesas terapéuticas. La consecuencia estratégica es que el respaldo científico se utiliza como soporte de calidad, transparencia y educación del consumidor, no como sustituto de las restricciones regulatorias.

La línea de bienestar animal considerada en el plan se encuentra bajo un marco regulatorio distinto. El Servicio Agrícola y Ganadero regula la alimentación animal y los establecimientos asociados a este tipo de productos. Por ello, aunque la empresa pueda compartir capacidades de marca, administración y logística entre líneas, debe separar los procesos regulatorios, documentación técnica y controles aplicables a productos para consumo humano y animal.

5.2 Marco teórico y modelos de plan de negocios

El plan de negocios es un instrumento de planificación que organiza la lógica de una empresa, permite evaluar su viabilidad y facilita la comunicación con socios, inversionistas, entidades financieras y otros actores. Weinberger Villarán (2009) lo define como el resultado de un proceso de planeación que integra objetivos, actividades y recursos, y destaca su utilidad tanto para administrar una empresa como para

buscar financiamiento. Fleitman (s.f.), en el material revisado para esta investigación, también subraya que un plan debe disminuir la incertidumbre, identificar necesidades y justificar los supuestos que sustentan las proyecciones.

Un punto central de la literatura es que un buen plan no se reduce a una simple planilla financiera. Sahlman (1997) plantea que un plan de negocios debe centrarse en cuatro dimensiones: las personas, la oportunidad, el contexto y la relación entre riesgo y recompensa. Esta perspectiva es especialmente pertinente para una empresa en crecimiento, porque obliga a evaluar no solo cuánto podría vender, sino quién ejecutará el plan, qué tan atractiva es la oportunidad, qué factores externos pueden alterar el resultado y qué riesgos asume quien aporta capital.

Rich y Gumpert (1985) sostienen que un plan efectivo debe integrar mercado, marketing, recursos, operaciones y finanzas y, al mismo tiempo, ser comprensible desde la perspectiva del consumidor, del inversionista y de la propia empresa. Schneider (2002), en un contexto de empresas ligadas a ciencias de la vida, propone ocho componentes centrales: propuesta de valor, fortalezas del negocio, mercado y competencia, propiedad intelectual o activos diferenciadores, objetivos, modelo de negocio, recursos requeridos y previsiones financieras y de financiamiento. Aunque el sector analizado en esta tesina no corresponde a la biotecnología, esta lógica es útil por la importancia que tienen la calidad, la evidencia, la regulación y el capital de trabajo.

El marco principal utilizado en esta investigación corresponde al modelo de plan de negocios propuesto por Weinberger Villarán (2009). Este enfoque fue seleccionado debido a que estructura el análisis de una empresa a partir de áreas interdependientes que comprenden el mercado, la estrategia, el marketing, las operaciones, los recursos humanos y las finanzas. En la presente investigación, este modelo constituye la estructura central para evaluar a LA EMPRESA como negocio en funcionamiento y determinar las condiciones necesarias para su escalamiento y financiamiento.

5.2.1 Modelos revisados

Para seleccionar una estructura adecuada se revisaron tres aproximaciones principales. El modelo de Weinberger Villarán organiza el plan en resumen ejecutivo, análisis de mercado, plan estratégico, marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y conclusiones. El modelo de Centro Chile Emprende incorpora situación actual, investigación y estudio de mercado, propuesta de valor, comercialización, estudio técnico, organización, aspectos legales y evaluación económico-financiera. CORFO, mediante El Viaje del Emprendedor, sitúa el plan de negocios, la expansión, el financiamiento, el talento y el marketing estratégico en etapas posteriores a la validación inicial y cercanas al break-even y al escalamiento.

Las tres aproximaciones son consistentes en un aspecto: el análisis financiero debe ser consecuencia de las decisiones comerciales, operativas y organizacionales, no un ejercicio aislado. En el caso estudiado, la empresa ya tiene productos y ventas, por lo que el plan no busca demostrar la existencia de una idea inicial, sino determinar las condiciones que permitirían transformar una validación comercial limitada en un sistema de crecimiento más predecible y financiable.

5.2.2 Herramientas complementarias

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) se utiliza para sintetizar la lógica de creación, entrega y captura de valor mediante nueve bloques: segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos. El Canvas no reemplaza el plan de negocios, sino que facilita visualizar cómo se conectan sus decisiones principales.

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar la estructura competitiva de una industria a partir de la rivalidad existente, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de

compradores y amenaza de sustitutos. Porter (2008) enfatiza que la intensidad de estas fuerzas determina la distribución del valor económico y condiciona la rentabilidad. En esta tesina se utiliza el modelo para comprender por qué una empresa pequeña no puede basar su estrategia únicamente en precio.

El análisis PESTA se utiliza para ordenar los factores del macroentorno que pueden afectar a una organización y que no dependen directamente de sus decisiones internas. La herramienta deriva de la familia PEST/PESTEL y permite revisar dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. En esta tesina se adopta la variante PESTA y la dimensión legal se integra dentro del componente político-regulatorio, debido al peso específico de la normativa sanitaria y del marco regulatorio aplicable a productos para consumo humano y animal. Yüksel (2012) plantea que este tipo de análisis permite estructurar el examen del entorno externo y vincularlo con la formulación estratégica.

El análisis FODA integra elementos internos y externos y funciona como puente entre diagnóstico y formulación estratégica. La cadena de valor, por su parte, permite identificar las actividades que efectivamente generan valor dentro de una empresa con fabricación tercerizada. Estas herramientas se articulan con la metodología principal y se aplican en los capítulos posteriores.

5.3 Síntesis del estado del arte

La revisión permite establecer cuatro ideas que orientan el desarrollo del plan. Primero, el mercado de suplementos presenta crecimiento, pero también rivalidad y facilidad relativa de entrada. Segundo, calidad, evidencia y cumplimiento regulatorio constituyen dimensiones relevantes para construir confianza, aunque no autorizan promesas terapéuticas. Tercero, la multicanalidad sigue siendo importante porque el consumidor combina tiendas especializadas, marketplaces, canales directos y comercio electrónico. Cuarto, un plan de negocios defendible debe conectar mercado, estrategia, ejecución, personas y finanzas mediante supuestos explícitos y verificables. Estas ideas justifican la metodología que se presenta en el capítulo siguiente.

6. Metodología

6.1 Diseño de la investigación

La investigación es descriptiva y aplicada. Combina el análisis cuantitativo de ventas y encuesta con la revisión del entorno, proveedores y capacidades de la empresa. Describe la situación de un negocio en marcha y utiliza esa información para proponer decisiones comerciales, operativas y financieras. Su alcance es un caso empresarial; no pretende representar el consumo de suplementos de toda la población chilena.

El análisis combina información primaria y secundaria. Los datos primarios de la empresa incluyen ventas, órdenes, sesiones, ticket promedio, comportamiento por canal, costos, inventario y supuestos del modelo financiero. La investigación de mercado primaria corresponde a una encuesta en línea de 15 preguntas con 97 respuestas válidas. Las fuentes secundarias incluyen organismos públicos, normativa chilena, literatura académica y estudios de mercado.

6.2 Criterio de evidencia y tratamiento de supuestos

Para evitar confundir hechos observados con proyecciones, la tesina utiliza tres categorías conceptuales. Los datos internos corresponden a información efectivamente observada en registros de la empresa o en la encuesta. Las fuentes externas corresponden a información verificable publicada por organismos oficiales, literatura académica o estudios de mercado. Los supuestos corresponden a hipótesis necesarias para proyectar el negocio, tales como ROAS futuro, recompra, mejora de margen, velocidad de crecimiento o valorización de una eventual ronda. Los resultados financieros dependen de estos supuestos y, por tanto, no se interpretan como garantías.

6.3 Selección del modelo de plan de negocios

El trabajo adopta como estructura principal el modelo de Weinberger Villarán (2009), seleccionado por su orientación a pequeñas empresas y emprendimientos que requieren una herramienta útil tanto para gestión como para búsqueda de financiamiento. Su secuencia permite analizar primero el mercado y luego traducir ese diagnóstico en decisiones estratégicas, comerciales, operativas, de personas y financieras.

El modelo se complementa con herramientas que ayudan a profundizar en aspectos especialmente relevantes para LA EMPRESA. El Business Model Canvas se utiliza para ordenar la lógica de creación y captura de valor; el análisis PESTA permite sistematizar factores del macroentorno; las cinco fuerzas de Porter permiten evaluar la presión competitiva; y el análisis TAM, SAM y SOM conecta el tamaño de mercado con las metas financieras. El FODA integra posteriormente los hallazgos internos y externos. Esta combinación mantiene una estructura clara y permite mostrar de dónde provienen las conclusiones estratégicas del plan.

Tabla 1. Modelos y herramientas de análisis utilizados en la tesina

Modelo	Orientación principal	Uso en esta tesina
Weinberger Villarán (2009)	Pyme y emprendimiento en marcha; gestión y financiamiento	Modelo principal adoptado
Business Model Canvas	Diseño del modelo de negocio	Herramienta dentro del plan estratégico
Porter (2008)	Estructura competitiva de la industria	Evaluación de rivalidad y poder de actores
PESTA (Yüksel, 2012)	Análisis del macroentorno	Identificación de factores político-regulatorios, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que condicionan el escalamiento
TAM, SAM y SOM	Dimensionamiento de mercado	Contraste entre mercado disponible y metas de venta
Evaluación financiera	VAN, TIR, flujo y sensibilidad	Determinación de viabilidad y capital requerido

Fuente: Elaboración propia a partir de Weinberger Villarán (2009), Osterwalder y Pigneur (2010), Porter (2008) y Yüksel (2012).

6.4 Etapas de aplicación

La metodología se ejecuta en nueve etapas encadenadas:

Tabla 2. Etapas metodológicas aplicadas en la tesina

Etapa	Contenido	Herramientas y evidencia
A. Diagnóstico de situación actual	Reconstrucción de ventas, canales, conversión, ticket, costos, inventario y restricciones de gestión.	Registros internos, Shopify, Mercado Libre y consolidación de ventas.
B. Investigación y análisis de mercado	Tamaño, tendencias, regulación, consumidor, competencia y encuesta exploratoria.	Fuentes secundarias, encuesta n=97, TAM-SAM-SOM.
C. Diagnóstico estratégico	Integración de factores internos y externos que condicionan la rentabilidad y el crecimiento.	PESTA, Porter, FODA, Canvas y cadena de valor.
D. Formulación estratégica	Definición de visión, misión y objetivos a partir del diagnóstico.	Genealogía diagnóstico -> misión/visión -> objetivos.
E. Estrategia competitiva	Selección de posicionamiento y ventaja competitiva.	Porter + FODA + Canvas + resultados de encuesta.
F. Plan de marketing	Definición de segmentos, producto, precio, plaza, promoción, adquisición y retención.	4P, analítica de canales, KPIs.
G. Operaciones y personas	Diseño de abastecimiento, calidad, inventario, logística y estructura futura.	Cadena de valor, organigrama y plan de trabajo.
H. Evaluación financiera	Proyección de ventas, margen, capital de trabajo, VAN, TIR, sensibilidad y financiamiento.	Modelo mensual a siete años.
I. Discusión y conclusiones	Contraste de resultados, supuestos y condiciones de viabilidad.	Síntesis del plan y análisis de riesgos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Weinberger Villarán (2009), Centro Chile Emprende, CORFO y herramientas estratégicas complementarias.

6.5 Diseño de la encuesta y muestra

La encuesta fue diseñada y aplicada por la autora en un formulario en línea entre el 27 de agosto y el 3 de septiembre de 2026. Se recibieron 97 respuestas completas. El muestreo fue por conveniencia, por lo que los resultados describen a quienes participaron. De ellos, 87 residen en la Región Metropolitana, cinco en otras regiones de Chile y cinco fuera del país. Se conservaron las 97 respuestas para mantener el alcance exploratorio original; no se utilizaron para estimar el tamaño del mercado chileno.

El instrumento estuvo compuesto por 15 preguntas cerradas. Diez fueron de respuesta única (preguntas 1, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) y cinco de respuesta múltiple (2, 3, 6, 7 y 9). En las preguntas múltiples se limitaron las selecciones cuando correspondía: máximo dos alternativas en las preguntas 3, 6 y 9, y máximo tres en la pregunta 7. La pregunta 10 fue estrictamente dicotómica, con alternativas Sí/No. No se utilizaron escalas tipo Likert. Para el análisis estadístico se trataron como ordinales las categorías de frecuencia de compra, gasto mensual, ingreso y edad; las demás variables se analizaron principalmente en forma descriptiva o categórica.

El cuestionario abordó consumo actual, tipos de suplementos, beneficios buscados, frecuencia de compra, gasto o disposición a gastar, canales, factores de decisión, conocimiento de adaptógenos, formatos, disposición a pagar por atributos de calidad, conducta de recompra y variables sociodemográficas. El instrumento completo, incluyendo todas sus alternativas de respuesta, se presenta en el Anexo J.

El tamaño de la muestra permite observar hábitos y preferencias que ayudan a formular el plan, pero no asegura representatividad. En las preguntas de respuesta múltiple, cada porcentaje se calcula sobre las 97 personas y la suma puede superar 100%. En las correlaciones se informa el número de casos que quedan después de excluir respuestas sin orden monetario o de ingreso.

6.6 Análisis estadístico

Para frecuencia, gasto e ingreso se utilizó la correlación de rangos de Spearman, porque las respuestas son categorías ordenadas y no valores monetarios exactos. El coeficiente rho indica dirección y magnitud de la asociación; el valor p evalúa la compatibilidad del resultado con una hipótesis de ausencia de asociación monotónica. No se supone igual distancia entre categorías ni se interpreta la relación como causal.

Se adoptó $\alpha = 0{,}01$ para interpretar las asociaciones exploratorias, sin corregir con ello el sesgo del muestreo. En frecuencia y gasto se excluyó “Depende del producto”, quedando 80 casos. En ingreso y gasto se excluyó además “Prefiero no responder”, quedando 66. Los valores p son bilaterales y aproximados, sobre rangos con empates.

En los cruces categóricos con frecuencias esperadas pequeñas se utilizó Fisher para tablas de varias filas y dos columnas. La revisión calculó el valor p bilateral por enumeración exacta de las tablas con los mismos márgenes y complementó el resultado con V de Cramér. Así se evita la variación de Monte Carlo y se mantiene una interpretación exploratoria.

6.7 Modelo financiero

El modelo integra 84 meses de ventas, costos variables, TUU, publicidad, remuneraciones, ferias, I+D e inventario. Los flujos se descuentan a fin de mes con (1 + 0,20)^(1/12) − 1, y la TIR se anualiza como (1 + TIR mensual)^12 − 1. La inversión inicial está dentro del mes 1; la caja máxima dimensiona el financiamiento y no se resta nuevamente. Todos los escenarios utilizan las mismas reglas operativas.

6.8 Limitaciones metodológicas

Las principales limitaciones son el carácter no probabilístico de la encuesta, el tamaño todavía reducido de la empresa, la inexistencia de un historial robusto de publicidad pagada y la necesidad de proyectar algunas variables que aún no han sido validadas a escala. Por ello, el plan debe entenderse como una herramienta de decisión y validación progresiva. La ejecución futura deberá comparar periódicamente resultados reales con los supuestos y corregir el modelo cuando corresponda.

7. La Empresa

7.1 Descripción y modelo de negocio

LA EMPRESA es una marca chilena de suplementos, adaptógenos y productos de bienestar funcional, formalizada en febrero de 2026. La fabricación se encarga a terceros especializados. La empresa define productos, formulaciones, formatos, marca y comercialización, y mantiene la relación con los clientes. Este sistema permite crecer sin invertir en una planta propia, pero exige planificar compras, controlar calidad y contar con proveedores capaces de cumplir los plazos.

La marca se posiciona en un segmento medio y medio alto, buscando diferenciarse por claridad de formulación, concentración, trazabilidad, respaldo, educación, cercanía con el consumidor y desarrollo de formatos más convenientes. La lógica no es competir exclusivamente por precio, sino utilizar escala para reducir costos, mejorar margen y trasladar una parte de esa eficiencia al consumidor cuando sea necesario.

LA EMPRESA forma parte de la sociedad propietaria y, adicionalmente, convive con una línea diferenciada orientada al bienestar animal. Esta línea es distinta de la destinada al consumo humano y debe mantener una gestión regulatoria, técnica y comercial separada, aunque pueda compartir capacidades de administración, marca, contenido y logística. La línea se encuentra todavía en desarrollo y validación comercial, pero ya registra ventas iniciales y una recepción favorable. En esta tesina, “validación” se refiere al avance comercial, la formulación y el cumplimiento regulatorio; no se presenta como un ensayo clínico del producto final.

7.2 Canales de comercialización y línea base

La empresa comercializa a través de varios canales que responden a comportamientos de compra diferentes. El sitio web oficial concentra la propiedad del dato y permite construir recompra. Mercado Libre aporta tráfico de alta intención y confianza en la plataforma. La tienda física permite atención directa, retiro y prueba de producto. Las ferias aportan visibilidad, validación de formatos y ventas presenciales. Las transferencias directas han sido relevantes durante la etapa inicial y muestran que parte de la demanda se genera mediante relación y recomendación, incluso fuera de una plataforma estructurada. Se está trabajando actualmente para abrir una tienda física y mejorar el canal de cercanía con el consumidor.

Esta combinación justifica tratar el negocio como multicanal desde el diagnóstico. El objetivo de la inversión no es trasladar todas las ventas a Shopify, sino aumentar las ventas totales y mejorar progresivamente la calidad económica del mix. A medida que la marca crece, el canal propio debería ganar participación por margen y datos, sin eliminar aquellos canales que cumplen una función de descubrimiento o cobertura.

Tabla 3. Ventas acumuladas por canal, septiembre 2025 a agosto 2026

Canal	Venta acumulada 12 meses	Participación	Origen
Transferencias directas	$3.900.627	57,1%	Registros y estimación administrativa
Tienda y ferias (presencial)	$1.276.447	18,7%	Datos de plataforma
Sitio web propio	$1.086.244	15,9%	Datos de plataforma
Mercado Libre	$570.816	8,4%	Datos de plataforma
Total	$6.834.134	100,0%	Suma de cuatro canales

Fuente: Elaboración propia a partir de Shopify Analytics, Mercado Libre, Mercado Pago, Haulmer y registros internos. Los montos corrigen la suma de la tabla original a partir del detalle mensual.

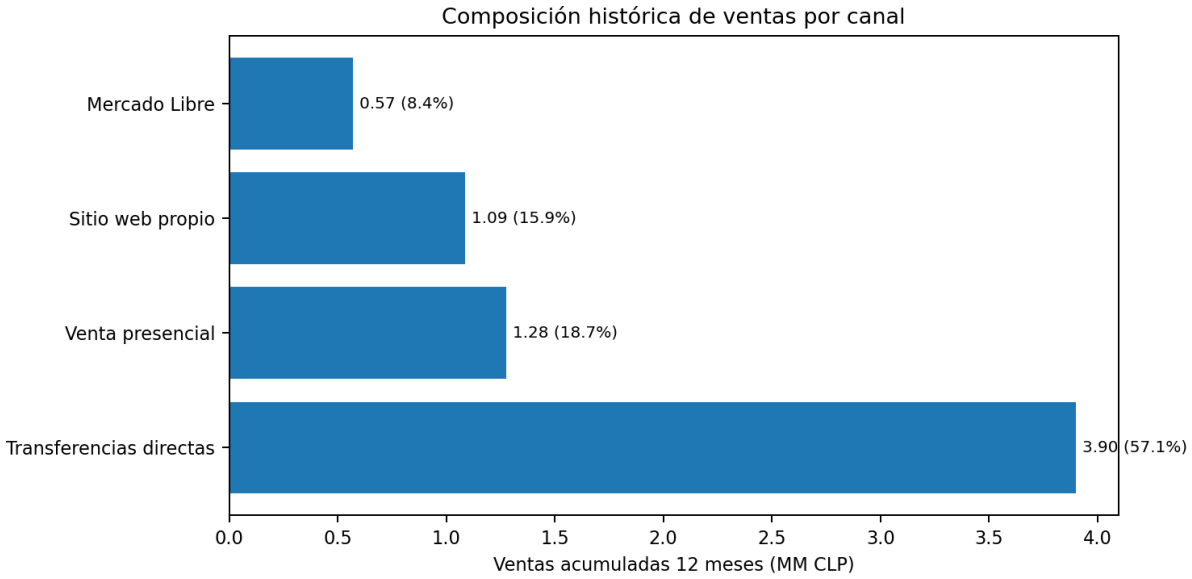


Figura 1. Composición histórica de ventas por canal

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Indicadores de partida del canal web

El sitio web constituye el canal con mayor trazabilidad y por eso entrega información útil para diagnosticar el embudo de compra. Entre octubre de 2025 y agosto de 2026 registró 13.780 sesiones y 28 órdenes. La conversión resultante, cercana a 0,20%, se encuentra muy por debajo de las referencias de Health & Wellbeing. Como referencia externa, IRP Commerce reportó una tasa de conversión de 2,58% para el ecommerce de la categoría Health & Wellbeing en junio de 2026. Este indicador se utiliza únicamente como benchmark internacional y no como una proyección directa para LA EMPRESA, debido a las diferencias de mercado, canal y características de la muestra analizada. Sin embargo, esta cifra debe interpretarse con cautela.

Parte del tráfico puede corresponder a sesiones de muy baja calidad o automatizadas (BOTS), por lo que el objetivo no es multiplicar visitas de cualquier origen, sino mejorar la calidad del tráfico, la experiencia móvil, el catálogo, la propuesta de packs y el proceso de pago.

El ticket promedio de $38.794 confirma que la venta no ocurre solamente por producto individual. Los packs y la compra de más de una referencia por orden permiten elevar el valor por transacción, lo que mejora la economía de adquisición publicitaria y reduce la dependencia de descuentos unitarios.

Tabla 4. Indicadores del canal web

Indicador	Valor
Período de operación	Octubre de 2025 a agosto de 2026; 11 meses calendario, con operación parcial al inicio
Venta bruta acumulada	$1.086.244
Órdenes	28
Sesiones	13.780
Ticket promedio por orden	$38.794
Productos por orden	1,86
Tasa de conversión	0,20%
Tráfico móvil	88,2%
Inversión publicitaria histórica	$0

Fuente: Elaboración propia a partir de Shopify Analytics (2026).

7.4 Evolución de las ventas

Tabla 5. Evolución mensual de las ventas por canal

Mes	Sitio web	Presencial	Mercado Libre	Transferencias	Total
Sep 25	$0	$0	$47.568	$1.152.432	$1.200.000
Oct 25	$42.970	$0	$47.568	$909.462	$1.000.000
Nov 25	$44.970	$218.729	$47.568	$488.733	$800.000
Dic 25	$63.490	$397.689	$47.568	$150.000	$658.747
Ene 26	$104.460	$365.634	$47.568	$150.000	$667.662
Feb 26	$202.190	$47.483	$47.568	$150.000	$447.241
Mar 26	$90.460	$47.483	$47.568	$150.000	$335.511
Abr 26	$32.890	$47.483	$47.568	$150.000	$277.941
May 26	$113.020	$47.483	$47.568	$150.000	$358.071
Jun 26	$139.384	$47.483	$47.568	$150.000	$384.435
Jul 26	$173.470	$47.483	$47.568	$150.000	$418.521
Ago 26	$78.940	$9.497	$47.568	$150.000	$286.005

Fuente: Elaboración propia. Septiembre a noviembre de 2025 corresponden a cifras confirmadas por administración; parte de las transferencias posteriores utiliza una estimación mensual de $150.000.

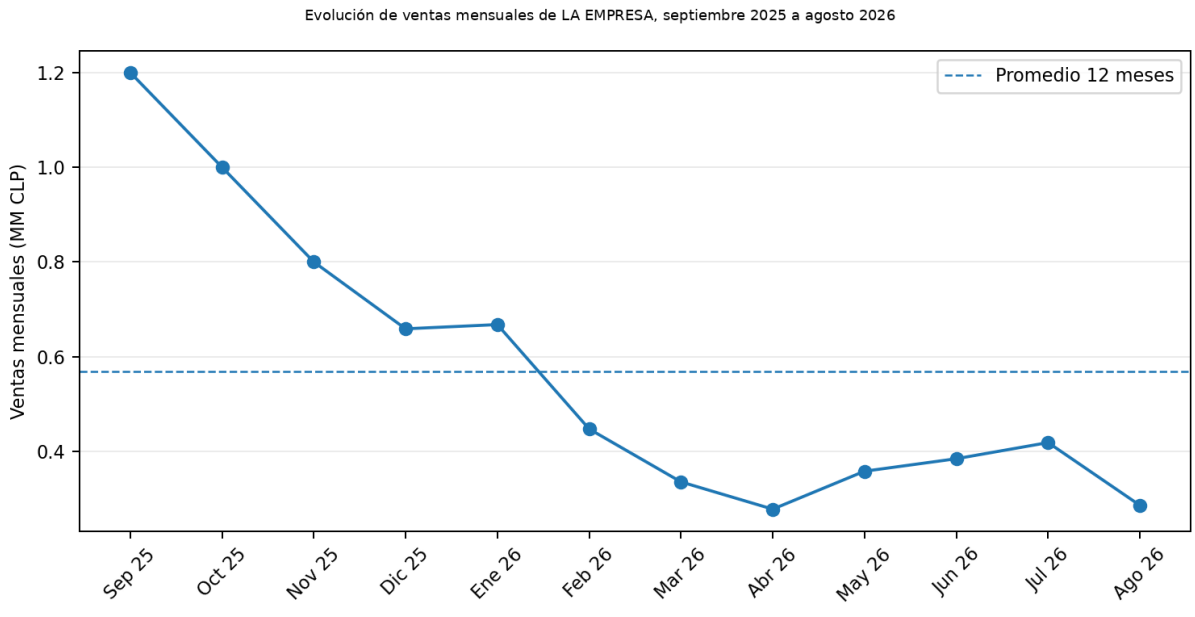


Figura 2. Evolución de las ventas mensuales de LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

La serie histórica muestra una venta inicial alta, una contracción posterior y una recuperación parcial. El máximo es septiembre de 2025, cercano a $1,2 millones, y el mínimo abril de 2026, con $277.941. La ausencia de adquisición pagada sostenida y las limitaciones de operación son posibles factores, pero los registros disponibles no permiten atribuirles por sí solos la caída.

Para el diagnóstico histórico se utiliza el promedio de los tres meses completos de mayo a julio de 2026, cercano a $387.009 mensuales. No obstante, el modelo financiero utiliza una línea base operativa actualizada de $460.000 mensuales para los canales existentes. Esta diferencia se mantiene explícita: el primer valor describe el cierre del período histórico, mientras el segundo corresponde al input vigente utilizado para proyectar la etapa posterior a la inversión.

7.5 Comparación entre Shopify y Mercado Libre

La comparación entre ambos canales digitales es especialmente útil porque permite observar cómo cambia el comportamiento del consumidor frente a una plataforma distinta. Mercado Libre presenta una conversión de 2,9%, mientras el sitio propio registra 0,20%. Esa diferencia no debe interpretarse como una prueba de que el producto solo funciona en Marketplace. Mercado Libre concentra usuarios con intención de compra, reputación de plataforma, mecanismos de pago conocidos y comparación inmediata. Shopify, en cambio, exige que la marca construya por sí misma confianza, navegación y decisión de compra.

La conclusión estratégica no es abandonar Mercado Libre por su mayor comisión. El Marketplace puede cumplir un rol de descubrimiento, visibilidad y adquisición. La marca puede beneficiarse de consumidores que la conocen allí y posteriormente la busquen por decisión propia en el canal oficial, siempre respetando las políticas de la plataforma. El sitio propio, a su vez, debe convertirse en el espacio de mayor profundidad de marca, packs, contenido, datos, automatización y recompra.

Tabla 6. Comparación entre canales digitales

Indicador	Sitio web propio	Mercado Libre
Visitas o sesiones	13.780	782 visitas únicas informadas
Intención de compra	1,26% agrega al carro	8,30%
Conversión final	0,20%	2,90%
Venta bruta	$1.086.244	$570.816
Ticket promedio	$38.794	$24.818
Productos por orden	1,86	1,57
Propiedad del dato (clientes)	Alta	Limitada por la plataforma
Rol recomendado	Rentabilización y recurrencia	Descubrimiento y captación

Fuente: Shopify Analytics y Mercado Libre Métricas, período 2025-2026.

7.6 Restricción de crecimiento y oportunidad de escalamiento

LA EMPRESA opera hoy con una restricción de capacidades. La fundadora concentra actualmente estrategia, producto, proveedores, ventas, marketing, atención y control administrativo. El negocio tampoco dispone de un presupuesto estable para publicidad ni de una política de inventario compatible con crecimiento acelerado. En estas condiciones, las ventas históricas reflejan tanto la respuesta del mercado como la capacidad limitada de ejecución.

El financiamiento se plantea para remover restricciones concretas. En marketing permite probar segmentos, creatividades y canales de adquisición. El inventario permite sostener 5,5 semanas de cobertura y comprar lotes mayores a menor costo. En I+D se financian la formulación y los nuevos formatos, los pilotos y el laboratorio para formatos que no pueden lanzarse simplemente comprando una receta estándar. En personas permite separar funciones comerciales y operativas. En ferias/eventos se permite profesionalizar una actividad que actualmente depende de la disponibilidad de la fundadora.

La tesis de crecimiento, por tanto, es multivariable. No basta con subir el tráfico del sitio. Se requiere aumentar la demanda, mejorar la conversión, elevar el ticket, asegurar la recompra, reducir el costo unitario, sostener el stock y desarrollar una marca que pueda vender de manera consistente en más de un punto de contacto.

7.7 Análisis PESTA

El análisis PESTA se construyó específicamente para LA EMPRESA a partir de información primaria y secundaria ya utilizada en la tesina. El procedimiento consistió en identificar variables externas con capacidad real de afectar ventas, costos, cumplimiento regulatorio, acceso a canales o escalamiento; asignarlas a una dimensión del macroentorno; respaldar cada factor con una fuente; y traducir el hallazgo en una implicancia estratégica. No se incorporaron factores solo por completar la matriz. En la dimensión político-regulatoria se utilizaron el Reglamento Sanitario de los Alimentos de la Biblioteca del Congreso Nacional y la normativa del SAG para alimentación animal; en la dimensión económica, datos del Banco Central de Chile, la estructura interna de costos y la evidencia de sensibilidad al precio obtenida en la encuesta y en Kantar; en la dimensión social, la encuesta exploratoria y antecedentes de bienestar; en la dimensión tecnológica, Shopify Analytics, Mercado Libre e IRP Commerce; y en la dimensión ambiental,

variables operativas de envases, transporte, inventario y merma, explicitando que la encuesta no midió preferencia por sostenibilidad. De esta forma, el PESTA funciona como un diagnóstico trazable del macroentorno y no como una lista de opiniones. La herramienta se utiliza de manera cualitativa y no pretende demostrar causalidad; su función es ordenar evidencia externa que luego alimenta las oportunidades y amenazas del FODA.

Tabla 7. Análisis PESTA aplicado a LA EMPRESA

Factor	Evidencia y fuentes utilizadas	Implicancia para LA EMPRESA
Político-regulatorio	Reglamento Sanitario de los Alimentos, DS N° 977 (BCN), y normativa/criterios de alimentación animal del SAG. La línea humana y la línea animal se encuentran bajo marcos regulatorios distintos.	Mantener expedientes, formulaciones, rotulación y comunicaciones diferenciadas; evitar claims terapéuticos y validar requisitos antes de escalar nuevos formatos o canales.
Económico	Banco Central de Chile para tipo de cambio y UF; estructura interna de costos; encuesta n=97, donde el precio fue seleccionado por el 50,5% como factor de decisión. Kantar (2025) también identifica el precio como una barrera relevante en categorías de bienestar.	La escala debe mejorar el costo unitario sin depender de descuentos permanentes. El modelo debe monitorear costos de insumos, poder de negociación y sensibilidad del consumidor al precio.
Social	Encuesta propia: calidad/concentración 63,9%, respaldo científico/laboratorio 49,5% y 85,6% declara disposición a pagar algo más por dichos atributos. Kantar (2025) muestra interés por el bienestar, pero también barreras de precio y confianza.	La propuesta de valor debe combinar calidad verificable, educación, confianza y una relación precio-beneficio clara, segmentando por necesidades más que solo por ingrediente.
Tecnológico	Shopify Analytics y Mercado Libre muestran comportamientos de conversión distintos; 88,2% del tráfico del sitio propio es móvil. IRP Commerce se utiliza como benchmark externo de conversión para Health & Wellbeing.	Priorizar experiencia móvil, analítica por canal, CRM, automatización de recompra y medición de ROAS antes de escalar agresivamente la pauta.
Ambiental	La encuesta no incluyó una pregunta específica de sostenibilidad, por lo que no existe evidencia primaria para atribuirle hoy un peso de compra. Operativamente, el aumento de escala incrementa envases, transporte, riesgo de vencimientos e inventario.	Tratar el factor ambiental como variable de monitoreo y eficiencia operacional: revisar envases, materiales, logística y merma, sin afirmar una preferencia del consumidor que no fue medida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yüksel (2012), BCN, SAG, Banco Central de Chile, Kantar (2025), IRP Commerce, datos internos de LA EMPRESA y encuesta exploratoria n = 97.

El PESTA muestra que LA EMPRESA enfrenta un entorno con oportunidades asociadas al interés por el bienestar y a la digitalización, pero también con restricciones regulatorias, sensibilidad al precio y exigencias de eficiencia operacional. Estos hallazgos se utilizan, junto con el análisis competitivo y el diagnóstico interno, para respaldar las oportunidades y amenazas incorporadas en el FODA.

7.8 Análisis FODA

El análisis FODA se construyó integrando cuatro fuentes: el diagnóstico interno de ventas, canales, costos y capacidades operativas; el análisis PESTA del macroentorno; el análisis competitivo, incluyendo las cinco fuerzas de Porter desarrolladas en el capítulo 8; y la evidencia de la investigación de mercado. Así, las fortalezas y debilidades corresponden principalmente a factores internos observados, mientras que las oportunidades y amenazas se sustentan en variables externas identificadas y documentadas. El FODA se utiliza posteriormente como puente entre diagnóstico y formulación estratégica.

Tabla 8. Análisis FODA de LA EMPRESA

Dimensión	Diagnóstico
Fortalezas	Marca y portafolio ya en venta; validación multicanal; modelo de maquila liviano en activos; ticket superior al precio unitario gracias a packs; cercanía con clientes; capacidad de formular e innovar.
Oportunidades	Crecimiento del mercado de suplementos; expansión de formatos como gomitas y líquidos; comercio electrónico y Marketplace; bienestar animal en crecimiento; reducción de costos por volumen; potencial de farmacias y tiendas especializadas.
Debilidades	Escala de ventas baja; dependencia de la fundadora; conversión web reducida; inversión publicitaria histórica limitada; poco historial de cohortes y de recompra; dependencia de maquiladores; necesidad de mayor capital de trabajo.
Amenazas	Competencia intensa; importados y vendedores informales; sensibilidad al precio; cambios regulatorios; alza del costo de publicidad; quiebres de stock; pérdida de eficiencia al escalar pauta; imitación rápida de productos genéricos.

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico interno, análisis PESTA, cinco fuerzas de Porter, datos históricos de LA EMPRESA y resultados de la encuesta exploratoria.

8. Análisis de Mercado

Este capítulo analiza el mercado en el que participa LA EMPRESA desde una perspectiva global, regional y nacional. Se revisan el tamaño y las tendencias del sector, las categorías de productos, el perfil del consumidor, la competencia, las cinco fuerzas de Porter y los resultados de la investigación primaria. El análisis PESTA desarrollado previamente complementa esta mirada desde el macroentorno. El objetivo es determinar si existe una oportunidad comercial suficiente y qué condiciones externas y competitivas deben considerarse en la estrategia y en las proyecciones financieras.

8.1 Definición del mercado relevante

El mercado relevante de LA EMPRESA es el de suplementos alimentarios y bienestar funcional comercializados a consumidores en Chile, con especial interés en adaptógenos, hongos funcionales, minerales, longevidad, rendimiento y formatos convenientes. La empresa no se limita a una categoría botánica estricta, porque su portafolio incluye productos como magnesio, omega-3, creatina y líneas funcionales que compiten por una misma necesidad de autocuidado.

Esta definición amplia es útil para evaluar el tamaño del mercado, mientras que el posicionamiento comercial es más específico. LA EMPRESA busca consumidores que valoren bienestar, ingredientes reconocibles, respaldo, calidad y una relación más cercana con la marca. La diferenciación se construye sobre ese espacio, no sobre la pretensión de ser el proveedor de todos los suplementos disponibles en Chile.

8.2 Suplementos y adaptógenos: delimitación de la categoría

El Reglamento Sanitario de los Alimentos de Chile define los suplementos alimentarios como productos elaborados especialmente para suplementar la dieta con fines saludables y contribuir a mantener o proteger estados fisiológicos característicos. El Título XXIX del Decreto 977 regula esta categoría y establece exigencias de composición, rotulación y publicidad. Por ello, la estrategia comercial debe mantener una separación clara entre mensajes de bienestar permitidos y afirmaciones terapéuticas propias de medicamentos.

Los adaptógenos constituyen un subconjunto de ingredientes botánicos y fúngicos utilizados en productos asociados a la respuesta al estrés, la energía y el bienestar. En términos de mercado, la categoría se ha expandido hacia cápsulas, polvos, bebidas, gomitas y alimentos funcionales. Para LA EMPRESA esta tendencia es relevante porque permite competir no solo por ingrediente, sino también por formato, experiencia y conveniencia.

8.3 Mercado global de suplementos

Grand View Research estima que el mercado global de suplementos dietéticos alcanzó USD 209,5 mil millones en 2025 y proyecta USD 431,7 mil millones en 2033, con una tasa anual compuesta de 9,5% entre 2026 y 2033. Los adultos representan el principal grupo de usuarios y el canal presencial todavía concentra el 62,6% de los ingresos globales en 2025. El canal en línea, sin embargo, crece más rápido que el promedio de la categoría.

Este dato refuerza una decisión central de la tesina. La oportunidad no debe plantearse como una transición obligatoria hacia un negocio exclusivamente en línea. La categoría continúa vendiéndose de forma importante en canales físicos, mientras el comercio electrónico crece por conveniencia, información y comparación. La combinación de tienda, ferias, Marketplace y canal propio es consistente con esa estructura.

8.4 Mercado global de adaptógenos

Precedence Research (2026) informa de un mercado mundial de adaptógenos de USD 11,88 mil millones en 2025 y USD 12,72 mil millones en 2026, con una proyección de USD 21,92 mil millones en 2034 y CAGR de 7,04%. La ashwagandha tiene una participación relevante en su clasificación. Las definiciones y coberturas de cada estudio deben revisarse antes de comparar tamaños entre consultoras.

Estas proyecciones indican crecimiento compuesto de la categoría, pero no predicen las ventas de LA EMPRESA. Para evaluar nuevos productos, importa contrastarlos con la demanda local, los costos de desarrollo, la regulación y la capacidad de distribución.

Tabla 9. Mercado global de adaptógenos según distintas fuentes

Fuente	Año base	Tamaño	Proyección	CAGR
Precedence Research (2026)	2025 / 2026	USD 11,88 / 12,72 mil millones	USD 21,92 mil millones en 2034	7,04%
Global Market Insights	2023	USD 10,71 mil millones	USD 19,45 mil millones en 2032	6,8%
Grand View Research	2023	USD 10,34 mil millones	USD 16,32 mil millones en 2030	7,0%

Fuente: Precedence Research (2026), Global Market Insights y Grand View Research.

8.5 Innovación y formatos de producto

La innovación en suplementos no depende solamente de incorporar un ingrediente nuevo. Los formatos están ganando importancia porque modifican la frecuencia de uso, la conveniencia, la percepción de marca y la disposición a pagar. Global Market Insights estima que el mercado mundial de gummy supplements alcanzó USD 10,7 mil millones en 2024 y podría llegar a USD 27,1 mil millones en 2034, con una tasa anual compuesta de 9,5%.

Para LA EMPRESA, la innovación en formato cumple una doble función. Comercialmente, permite salir de la competencia directa por una cápsula genérica. Técnicamente, crea barreras mayores porque exige resolver estabilidad, sabor, actividad de agua, vida útil, compatibilidad de envase y concentración de activos. Es justamente en esa segunda dimensión donde se justifica la inversión en investigación, desarrollo y laboratorio.

8.6 Mercado de Latinoamérica y Chile

Grand View Research estima el mercado latinoamericano de suplementos nutricionales en USD 51,32 mil millones durante 2024, con una tasa anual compuesta del 8,2% entre 2025 y 2030. En una definición más acotada de dietary supplements para Centroamérica y Sudamérica, la misma consultora estima USD 8,12 mil millones en 2024 y una tasa de 9,8% hacia 2030. La diferencia entre ambas cifras responde a

definiciones de mercado y segmentaciones distintas, lo que muestra por qué es necesario evitar mezclar categorías sin aclaración metodológica.

Para Chile, el estudio utiliza una estimación de trabajo de USD 883 millones en 2024 para suplementos dietéticos y una proyección de USD 1.551,9 millones hacia 2030, obtenida de investigación comercial. La cifra no se presenta como estadística oficial y se contrasta con fuentes públicas parciales. Para contrastarla, Grand View Research publica que solo el mercado chileno de suplementos vitamínicos generó USD 280,1 millones en 2025 y podría llegar a USD 532,3 millones en 2033. Ese dato parcial confirma que el orden de magnitud de un mercado total de suplementos de varios cientos de millones de dólares es plausible.

8.7 Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

El análisis TAM, SAM y SOM se incorpora para responder una pregunta práctica: ¿qué participación de mercado necesita LA EMPRESA para alcanzar las ventas del modelo? La estimación se construye de forma transparente, separando los datos externos de los supuestos propios.

El TAM corresponde al mercado total de suplementos dietéticos en Chile. Se toma como punto de partida la estimación de trabajo de USD 883 millones en 2024 utilizada en la investigación original. Actualizada en dos años a una tasa de 10% anual, alcanza aproximadamente USD 1.068,4 millones en 2026. Con el dólar observado de $912 al 13 de agosto de 2026, el valor equivale aproximadamente a $974.408.160.000 anuales.

El SAM aproxima el mercado atendible del segmento inicial de 25 a 44 años. El Instituto Nacional de Estadística (INE), en el Censo 2024, registra 5.589.849 personas en ese tramo, sobre una población censada de 18.480.432. La proporción exacta es 30,2474%, que se muestra redondeada a 30,25%. Aplicarla al TAM supone un gasto proporcional por edad y entrega $294.733.071.108 anuales. Es una aproximación de planificación: no se deriva de la encuesta ni mide directamente el gasto del segmento.

El SOM utiliza las ventas proyectadas de LA EMPRESA. En el año 3, con $310.874.571 brutos anualizados, aproximadamente 0,11% del SAM. El nivel inicial de madurez, $45 millones mensuales, equivale a $540 millones brutos anuales o 0,18% del SAM. Al cierre del año 7, el ritmo de venta bruta anualizado llega a $624,28 millones, aproximadamente 0,21% del SAM de referencia de 2026. Estos cocientes indican órdenes de magnitud; la base tributaria de la estimación externa del mercado no está confirmada, por lo que no deben presentarse como cuotas medidas con precisión.

La clasificación de tamaño del Servicio de Impuestos Internos (SII) debe compararse con ventas sin IVA. Con $45 millones brutos mensuales, la venta neta anualizada es $453.781.513. Usando la UF de $40.850,06 al 13 de agosto de 2026, equivale a aproximadamente 11.108 UF. El tramo de empresa mediana comienza sobre 25.000 UF anuales, por lo que el nivel inicial de madurez seguiría correspondiendo a una pequeña empresa. Esta comparación indica escala, pero no demuestra que la meta comercial sea fácil de alcanzar.

La encuesta no se utiliza para multiplicar o reducir directamente el TAM, SAM o SOM, porque la muestra es no probabilística y no representa a toda la población chilena. Su aporte es distinto: permite caracterizar señales de demanda, hábitos de compra, gasto, canales y atributos valorados. Por ejemplo, el 85,6% de los participantes declaró disposición a pagar algo más por ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico, y la frecuencia de compra mostró una asociación positiva con el nivel de

gasto. Estos resultados apoyan la lógica comercial del plan, pero no se extrapolan para calcular el tamaño de mercado. Además, la participación relevante de personas mayores de 44 años en la muestra sugiere que el desarrollo futuro de segmentos no debería quedar restringido únicamente al tramo utilizado como proxy del SAM.

Tabla 10. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

Nivel	Definición	Tamaño estimado anual	Lectura
TAM	Mercado total de suplementos en Chile, estimación de trabajo 2026	$974.408.160.000	100% del mercado de referencia
SAM	Aproximación 25 a 44 años, 30,25% del TAM	$294.733.071.108	Supuesto proporcional al peso poblacional
SOM año 3	Run-rate del mes 36	$310.874.571	0.11% del SAM
SOM madurez base	Techo de $45 MM mensuales	$540.000.000	0.18% del SAM; 0.055% del TAM

Fuente: Elaboración propia a partir de la estimación de mercado utilizada en el estudio, INE Censo 2024 y Banco Central de Chile. El SAM contiene un supuesto de proporcionalidad del gasto por edad.

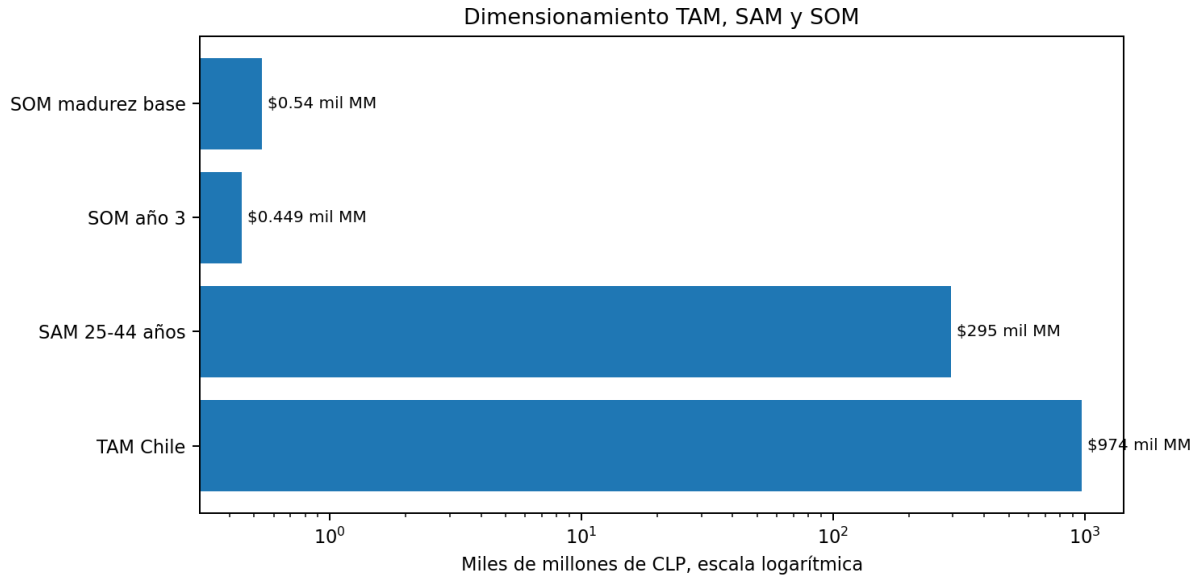


Figura 3. Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

Fuente: Elaboración propia. Escala logarítmica para permitir visualizar magnitudes muy diferentes.

8.8 Perfil del consumidor

El consumidor de LA EMPRESA no puede definirse solo por edad. El plan prioriza a personas urbanas interesadas en bienestar, energía, sueño, estrés, rendimiento y prevención, con disposición a investigar ingredientes y comparar opciones. Este perfil convive con una alta sensibilidad al precio, lo que obliga a demostrar valor y a utilizar la reducción de costos por volumen como herramienta de competitividad.

Kantar informa que 45% de los hogares chilenos se perciben como saludables y que, dentro del universo de alimentos y bebidas saludables envasadas, 73% identifica el alto precio como principal barrera, 29% declara desconfianza y 24% percibe dificultad para encontrar productos. Estas cifras no corresponden

específicamente a suplementos y por ello se utilizan como señal de comportamiento general de bienestar, no como medida directa de demanda de LA EMPRESA.

McKinsey observa internacionalmente una participación desproporcionada de generaciones jóvenes en el gasto en Wellness y una búsqueda creciente de soluciones asociadas al sueño, a la salud, a la apariencia y al mindfulness. La referencia es internacional y se utiliza para contextualizar tendencias, mientras la estrategia local deberá validarse con datos propios de campañas y clientes.

8.9 Análisis de la competencia

La competencia puede agruparse en grandes cadenas y farmacias, marcas nacionales especializadas, marcas importadas y vendedores de Marketplace. Las cadenas ofrecen alcance y confianza. Las marcas especializadas compiten con mayor profundidad de portafolio. Los importados pueden alcanzar ventajas de costo y reconocimiento global. Los vendedores informales presionan el precio, aunque no siempre cuentan con el mismo nivel de respaldo o trazabilidad.

La respuesta de LA EMPRESA no debe ser competir en todos los frentes al mismo tiempo. La marca puede sostener un posicionamiento de diferenciación enfocada, combinando contenido, respaldo, formatos funcionales, cercanía, packs y una identidad consistente. A medida que el volumen aumente, la mejora del costo unitario debe utilizarse para proteger el margen y, cuando sea necesario, reducir precios sin entrar en una guerra de descuentos permanente.

Los sitios oficiales muestran competidores de distinta escala y especialización. All Nutrition cuenta con tiendas físicas y venta digital; Mercado Silvestre comercializa adaptógenos de varias marcas; Alivio Adaptógenos ofrece extractos de plantas y hongos; Biostream comercializa vitaminas, minerales y hongos; y Karün Life ofrece productos como ashwagandha en su sitio. Estas ofertas son antecedentes comerciales, no evidencia independiente de eficacia o calidad. Para LA EMPRESA, la comparación orienta a revisar precio, formato, información, experiencia de compra y respaldo verificable (All Nutrition, 2026; Mercado Silvestre, 2026; Alivio Adaptógenos, 2026; Biostream, 2026; Karün Life, 2026).

8.10 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter permite identificar las presiones estructurales que condicionan la rentabilidad del sector. La calificación de cada fuerza se interpreta a partir de su efecto sobre precios, costos, diferenciación y capacidad de capturar valor.

Rivalidad entre competidores existentes. Se considera alta. El consumidor puede comparar rápidamente marcas nacionales, importadas, farmacias, tiendas especializadas y Marketplace. Una parte importante de la oferta utiliza ingredientes similares, por lo que la diferenciación se reduce cuando la comunicación se limita al nombre del ingrediente. La frecuencia de promociones también aumenta la presión sobre el margen.

Amenaza de nuevos entrantes. Se considera alta porque la fabricación mediante maquila y el comercio electrónico reducen la inversión fija requerida para lanzar una marca. Sin embargo, las barreras más relevantes aparecen al intentar escalar: capital de trabajo, mínimos de producción, cumplimiento sanitario, adquisición eficiente de clientes, disponibilidad de inventario y construcción de recompra.

Poder de negociación de proveedores. Se considera medio. Existen distintos maquiladores y proveedores, pero una empresa de baja escala posee menor capacidad para negociar mínimos, precios, plazos y desarrollos especiales. Los ingredientes estandarizados y formatos menos comunes pueden aumentar la dependencia de proveedores específicos.

Poder de negociación de compradores. Se considera alto por los bajos costos de cambio y la variedad de alternativas. La encuesta refuerza esta lectura: 50,5% de los participantes seleccionaron el precio entre los factores de decisión, mientras que 63,9% seleccionaron calidad y concentración de ingredientes. Esto exige justificar el precio mediante una propuesta de valor verificable.

Amenaza de sustitutos. Se considera media. Las necesidades de energía, sueño, bienestar, digestión o rendimiento pueden satisfacerse mediante otros suplementos, alimentos funcionales, bebidas o cambios de hábitos. La competencia, por tanto, no se limita a productos con el mismo ingrediente.

Tabla 11. Cinco fuerzas de Porter para LA EMPRESA

Fuerza	Intensidad	Análisis
Rivalidad entre competidores	Alta	Mercado fragmentado, amplia variedad de marcas, importados y alta competencia por visibilidad.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	La maquila reduce barreras de activos; marca, regulación, confianza y recurrencia constituyen barreras más relevantes.
Poder de proveedores	Medio	Existen maquiladores alternativos, pero bajos volúmenes y dependencia de formulaciones específicas reducen el poder de negociación de LA EMPRESA.
Poder de clientes	Alto	Existe comparación de precios, variedad de alternativas y bajo costo de cambio.
Amenaza de sustitutos	Media	Alimentos funcionales, bebidas, hábitos y otras soluciones de bienestar compiten por la misma necesidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008).

En conjunto, la rivalidad alta, el poder del comprador alto y la amenaza elevada de entrada hacen poco recomendable una estrategia pura de liderazgo en costos. La alternativa más coherente es una diferenciación enfocada, respaldada por calidad, información, trazabilidad, experiencia multicanal y disciplina de costos.

8.11 Investigación de mercado: encuesta exploratoria

La encuesta exploratoria reunió 97 respuestas completas y permitió revisar consumo, frecuencia de compra, gasto o disposición a gastar, canales, factores de decisión, conocimiento de adaptógenos y formatos. Sus resultados describen a las personas participantes, con muestreo por conveniencia y predominio de residentes en la Región Metropolitana. El cuestionario y sus alternativas se presentan en el Anexo J. Los porcentajes de las preguntas múltiples se calculan sobre 97 personas, por lo que pueden sumar más de 100%.

8.11.1 Comportamiento de consumo y beneficios buscados

En la muestra, el 40,2% declaró consumir suplementos regularmente y el 40,2% ocasionalmente; el 14,4% los había consumido anteriormente y el 5,2% nunca los había consumido. Entre las categorías consumidas destacaron vitaminas o multivitamínicos (49,5%), omega-3 (42,3%), creatina (25,8%), probióticos (24,7%)

y proteína (18,6%). Los hongos funcionales alcanzaron el 13,4% y las hierbas, extractos o adaptógenos el 10,3%.

Los beneficios más buscados fueron defensas y salud general (46,4%), energía y rendimiento (41,2%) y estrés, sueño y bienestar mental (38,1%). Esto muestra que la oportunidad comercial no se limita al manejo del estrés y que el portafolio debe organizarse también alrededor de necesidades de salud general y rendimiento.

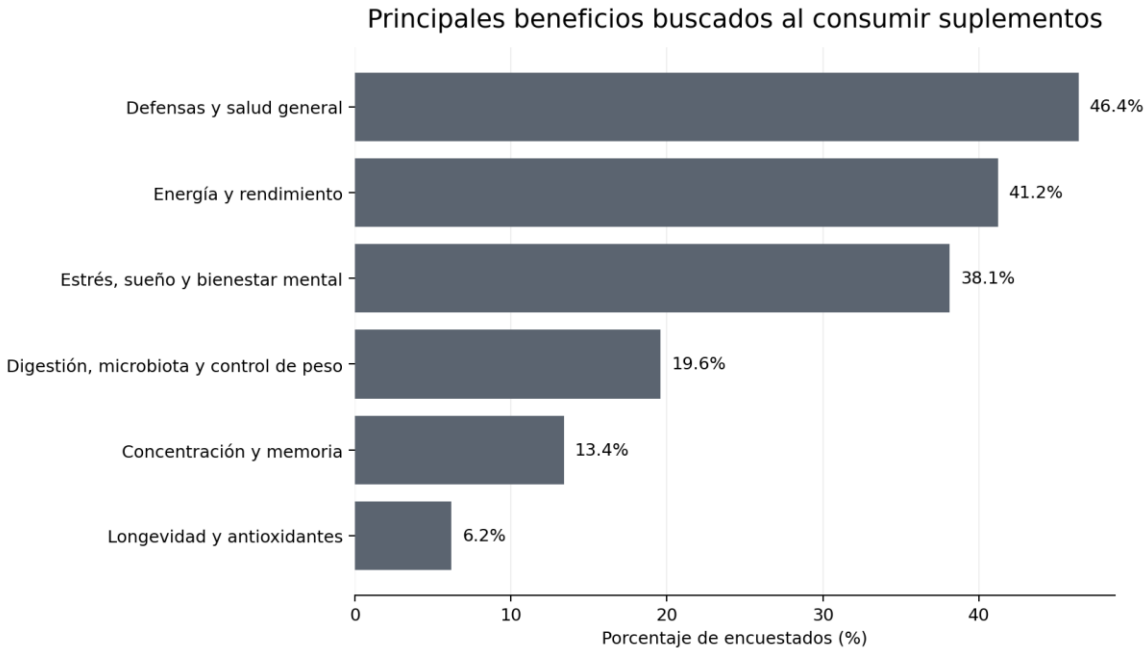


Figura 4. Principales beneficios buscados al consumir suplementos

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.2 Factores de decisión y disposición a pagar

Los factores más mencionados para decidir una compra fueron calidad y concentración de ingredientes (63,9%), precio (50,5%) y respaldo científico y análisis de laboratorio (49,5%). El resultado muestra que la propuesta de valor debe combinar atributos verificables de calidad con una relación precio-beneficio competitiva.

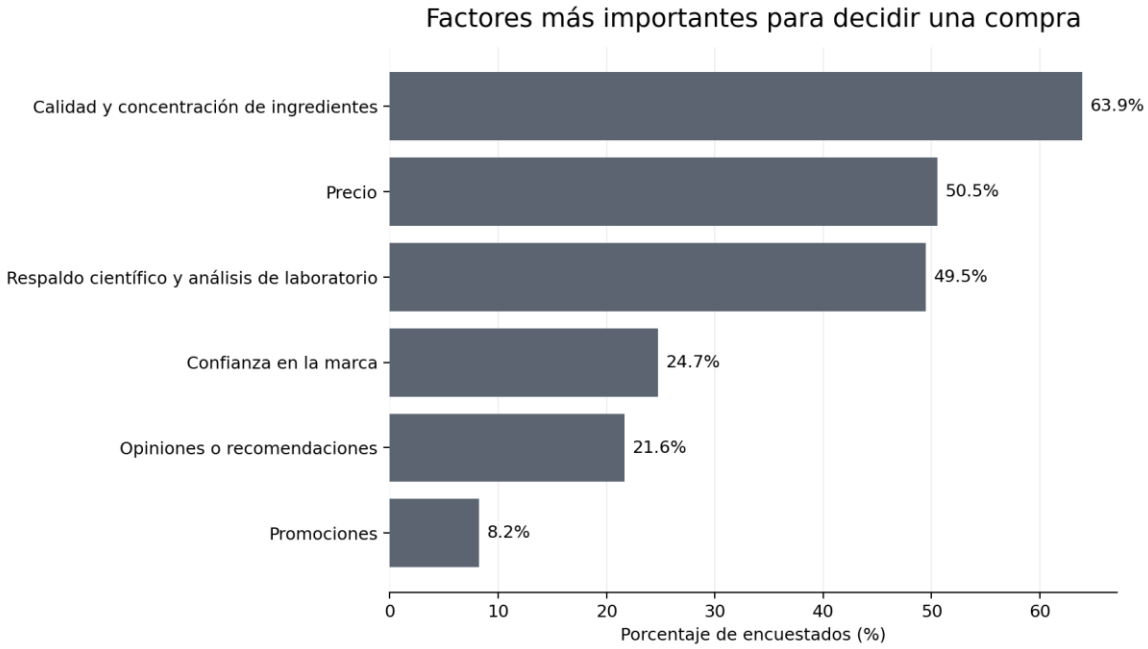


Figura 5. Factores más importantes para decidir una compra

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

Un 85,6% de los participantes señaló que pagaría un poco más por un suplemento con ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico. Esta respuesta es una señal favorable para una propuesta basada en calidad, pero no permite estimar cuánto más pagaría el consumidor. Por ello, la prima de precio debe validarse mediante comportamiento real de compra.

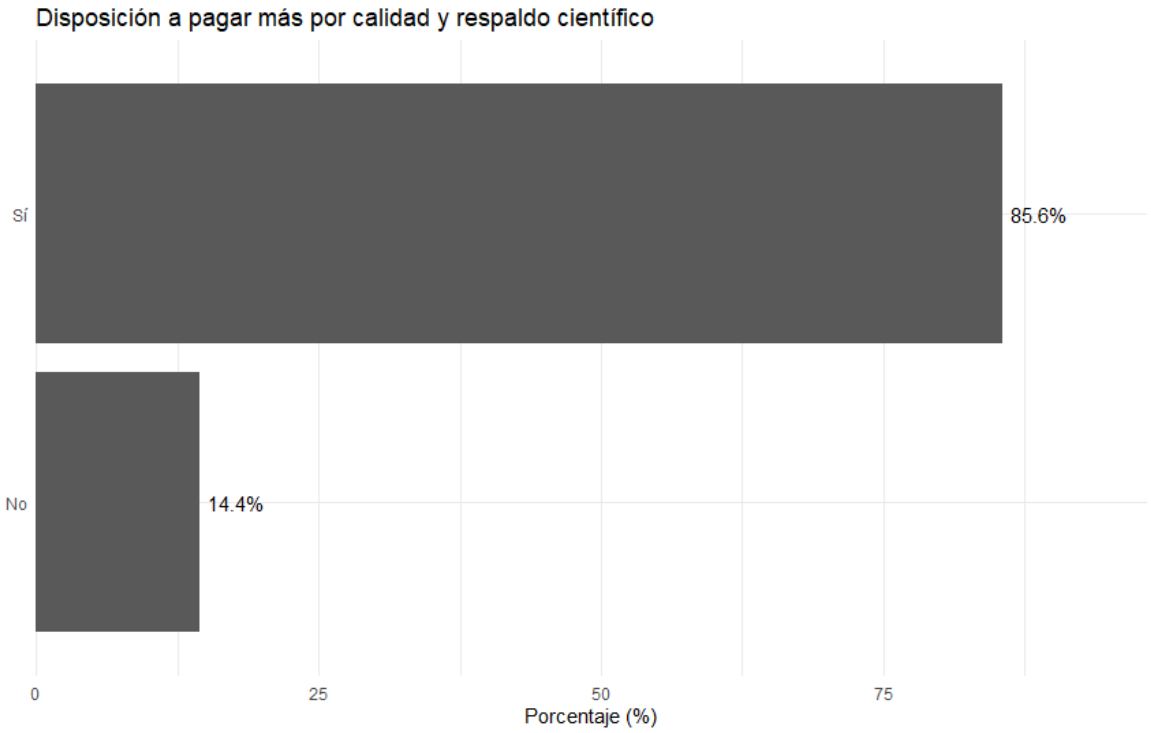


Figura 6. Disposición a pagar más por calidad y respaldo científico

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.3 Canales y conocimiento de adaptógenos

Las farmacias o tiendas especializadas fueron seleccionadas por el 70,1% de los participantes como canal preferido de compra. La página web oficial alcanzó el 27,8%, Mercado Libre u otros marketplaces el 23,7%, tienda física, ferias o eventos el 14,4% y redes sociales o venta directa el 13,4%. Este resultado respalda la estrategia multicanal y sugiere incorporar gradualmente alianzas con puntos especializados.

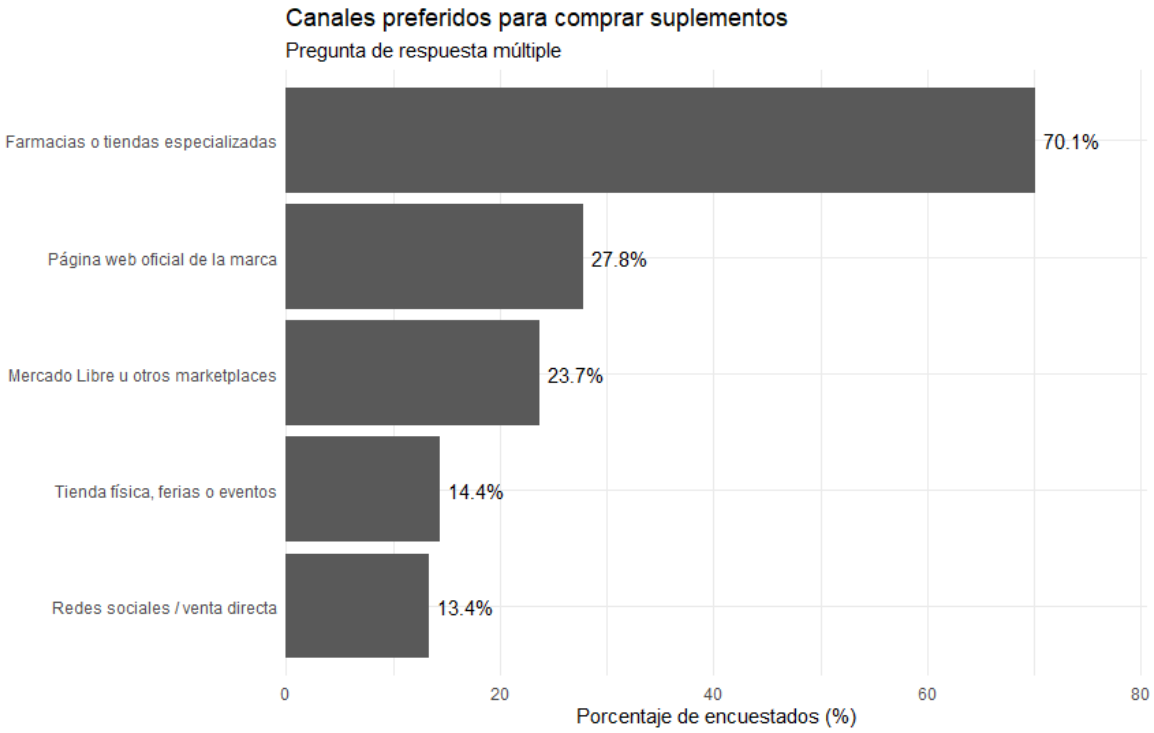


Figura 7. Canales preferidos para comprar suplementos

Fuente: Elaboración por R, n = 97. Pregunta de respuesta múltiple.

Al preguntar por una compra posterior después de conocer una marca mediante Mercado Libre, el 45,4% señaló que compraría donde encontrara el mejor precio o promoción, el 26,8% en la página oficial, el 17,5% en Mercado Libre y el 10,3% se declaró indiferente. En consecuencia, la migración hacia el canal propio no puede darse por supuesta: debe ganarse mediante precio, packs, fidelización y experiencia.

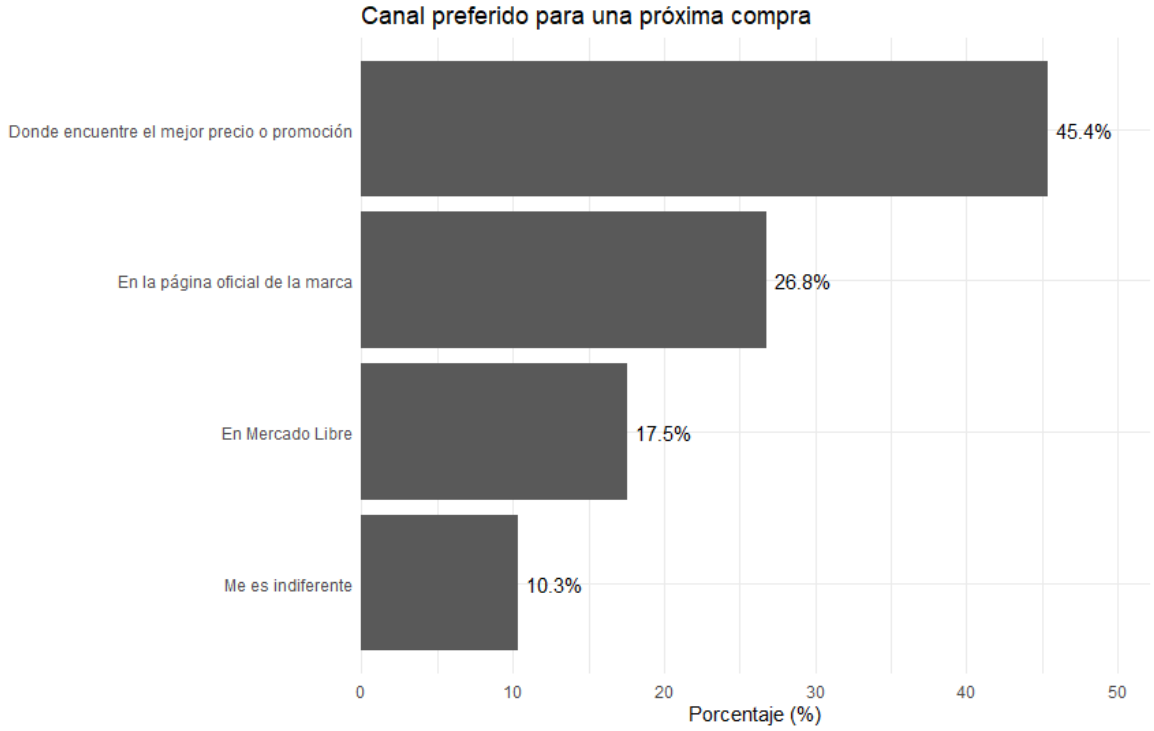


Figura 8. Canal preferido para una próxima compra

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

El 45,4% de los participantes señaló no conocer los adaptógenos; el 11,3% indicó que el concepto le sonaba; el 26,8% los conocía, pero no los consumía; y el 16,5% declaró conocerlos y consumirlos. En conjunto, el 56,7% no conoce la categoría o la reconoce solo superficialmente. Para LA EMPRESA, esto respalda una comunicación educativa que explique los productos de forma simple, sin asumir conocimiento previo del consumidor.

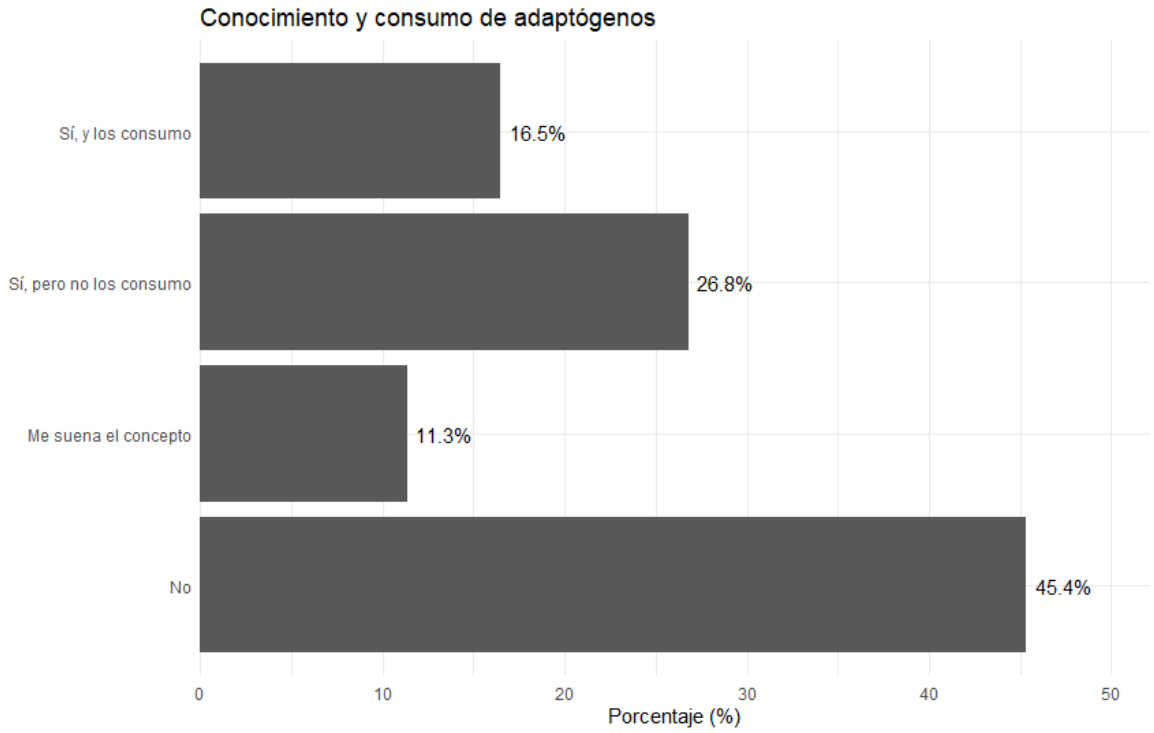


Figura 9. Conocimiento y consumo de adaptógenos

Fuente: Elaboración propia mediante R, n = 97.

8.11.4 Resultados inferenciales

Se realizaron cuatro análisis inferenciales directamente vinculados con decisiones comerciales. En la relación entre la frecuencia de compra y el gasto mensual se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose una asociación positiva de magnitud baja a moderada ($\rho = 0{,}318$; $p = 0{,}004$; $n = 80$). Dado que $p < 0{,}01$, el resultado se considera estadísticamente significativo bajo el criterio conservador adoptado. En términos prácticos, en la muestra, quienes compran con mayor frecuencia tienden a ubicarse en categorías de gasto superiores. Esta relación no implica que comprar con más frecuencia cause mayor gasto, sino que ambas variables tienden a ordenarse en la misma dirección.

Ingreso y gasto muestran una asociación positiva débil ($\rho = 0{,}260$; $p = 0{,}035$; $n = 66$). El coeficiente describe la dirección observada en la muestra, pero el valor p no cumple el umbral de 0,01 definido para esta tesina. Con un criterio de 5% sí sería significativo; se mantiene el criterio de 1% y se informa el resultado para evitar una interpretación selectiva.

El grupo de mayor ingreso concentra más respuestas de gasto sobre $30.000: 11 de 17 casos, o 64,7%. Las proporciones en los otros tramos son 26,1% entre $1.500.000 y $2.499.999; 30,0% entre $1.000.000 y $1.499.999; 12,5% entre $500.000 y $999.999; y 37,5% bajo $500.000. El patrón es irregular, con categorías amplias y pocos casos por tramo. Por ello, la encuesta no permite sostener que un mayor ingreso determine por sí solo un mayor gasto ni que la frecuencia prediga mejor el gasto en la población.

El cruce entre conocimiento de adaptógenos y disposición a pagar por respaldo científico no mostró asociación estadísticamente significativa. La prueba de Fisher por enumeración exacta dio $p = 0{,}313$, con

n = 97, y V de Cramér = 0,198. El análisis previo por Monte Carlo informaba p = 0,318; la pequeña diferencia responde al método de cálculo y no cambia la conclusión.

La disposición a pagar más aumenta descriptivamente desde 75,0% entre quienes no compran actualmente hasta 92,6% entre quienes compran todos los meses. La prueba exacta de Fisher dio p = 0,435, con n = 97, y V de Cramér = 0,162. La diferencia entre grupos es una señal para explorar comercialmente, pero no cumple el criterio de significancia adoptado.

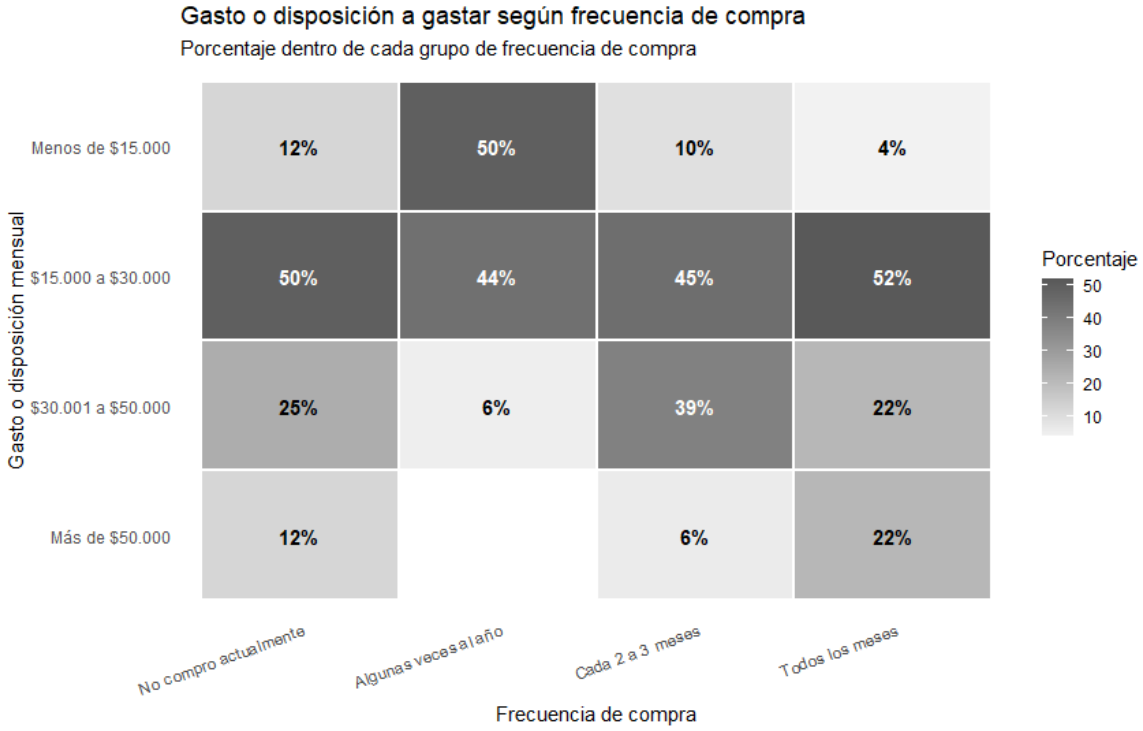


Figura 10. Gasto o disposición mensual a gastar según frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia mediante R.

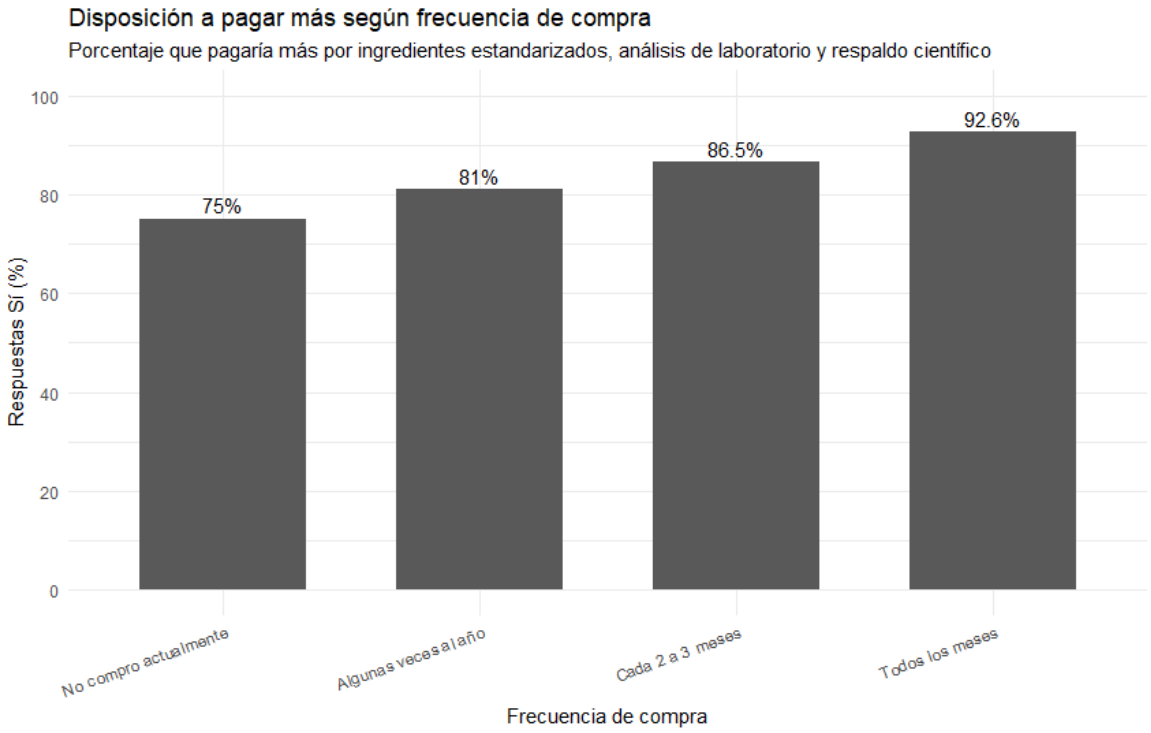


Figura 11. Disposición a pagar más según frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia mediante R.

8.12 Conclusiones del análisis de mercado

El mercado muestra crecimiento, competencia y sensibilidad al precio. Las metas iniciales requieren una proporción pequeña del mercado atendible estimado: alrededor de 0,18% en el nivel de $45 millones mensuales. Al cierre del año 7, la referencia sube a cerca de 0,21% del SAM de 2026. El tamaño de mercado abre una posibilidad, pero conseguir esas ventas requiere clientes, distribución, publicidad rentable, inventario y recompra.

La innovación en formato ofrece una vía de diferenciación más defendible que vender únicamente cápsulas genéricas. Al mismo tiempo, la alta participación de canales presenciales en el mercado global respalda mantener una estrategia multicanal. El sitio propio debe mejorar, pero no debe absorber toda la lógica comercial de la empresa.

9. Plan Estratégico

El plan estratégico reúne las conclusiones del diagnóstico de la empresa y del mercado. El PESTA, las cinco fuerzas y el FODA permiten definir misión, visión, objetivos y una estrategia de diferenciación enfocada. Estas decisiones se utilizan después para organizar el marketing, las operaciones, el equipo y el uso del capital.

9.1 Visión

La visión recoge los cambios que la empresa necesita para crecer: contar con respaldo de calidad, mejorar trazabilidad, desarrollar formatos y reducir la dependencia de la fundadora.

Ser una marca chilena de referencia en suplementos y bienestar funcional, reconocida por la calidad y trazabilidad de sus productos, por una relación cercana con sus clientes y por su capacidad de desarrollar formatos que hagan el bienestar más fácil de incorporar a la vida diaria.

9.2 Misión

La misión reúne lo que ofrece la empresa, a quién se dirige y cómo busca trabajar. Su énfasis en calidad, información clara, formatos y cercanía coincide con los atributos valorados por la muestra de la encuesta.

Desarrollar y comercializar suplementos y productos funcionales de calidad, con formulaciones claras y formatos convenientes, acompañando al consumidor con información comprensible y construyendo una operación sostenible que integre canales digitales y presenciales.

9.3 Modelo de negocio: Business Model Canvas

Tabla 12. Business Model Canvas de LA EMPRESA

Bloque	Contenido
Segmentos de clientes	Adultos principalmente entre 25 y 44 años interesados en bienestar, sueño, estrés, energía, rendimiento y longevidad. Dueños de mascotas mediante línea de bienestar animal.
Propuesta de valor	Suplementos y formatos funcionales con respaldo, trazabilidad, diseño de marca, cercanía, experiencia y portafolio organizado por objetivos de uso.
Canales	Sitio oficial, Mercado Libre, tienda física, ferias, venta directa, redes sociales y, en etapa posterior, farmacias y tiendas especializadas.
Relación con clientes	Atención directa, contenido educativo, automatización de recompra, correo, mensajería y agente de IA para dudas frecuentes.
Fuentes de ingreso	Productos individuales, packs, formatos funcionales, recompra y potencial suscripción.
Recursos clave	Marca, autorizaciones, formulaciones, relaciones con proveedores, base de clientes, sitio web, tienda física, inventario y capital.
Actividades clave	Desarrollo de productos, marketing, gestión de canales, compras, calidad, inventario, postventa y análisis de datos.
Socios clave	Maquiladores, laboratorios, imprentas, courier, plataformas de pago, Mercado Libre, organizadores de ferias y asesores regulatorios.
Estructura de costos	Producto, etiquetas, comisiones, despacho, publicidad, remuneraciones, arriendo, ferias, I+D, laboratorio y administración.

Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2010).

9.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se derivan de las brechas identificadas en el diagnóstico y de la dirección establecida por la misión y la visión. Por ello se concentran en el crecimiento comercial, eficiencia de adquisición, recompra, disponibilidad de inventario, innovación de producto y profesionalización de la estructura. Cada objetivo se asocia a un indicador para que su avance pueda evaluarse durante la ejecución del plan.

Tabla 13. Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo	Indicador	Situación de partida	Meta aproximada 12 meses	Meta aproximada 24 meses
Escalar ventas totales	Venta mensual bruta	$460.000 base operativa	$7,43 MM	$17,00 MM
Mejorar canal propio	Conversión web	0,20% histórica	>=1,0% con test	2,0% como meta de madurez
Profesionalizar adquisición	ROAS régimen	Sin historia pagada	2,6x	2,8x
Construir recurrencia	Recompra por ciclo	No medida de forma sistemática	Medir cohortes	Validar 42% o ajustar modelo
Mejorar economía	Margen contribución	48,5% antes de TUU	>52% antes de TUU	>57% antes de TUU
Ampliar portafolio	Nuevos formatos	Mayoría cápsulas	2 a 3 desarrollos	Cartera de proyectos anual I+D
Asegurar abastecimiento	Cobertura inventario	Variable	5,5 semanas	5,5 semanas ajustadas por SKU
Sostenibilidad operacional	Resultado operativo	Negativo	En transición	Equilibrio esperado mes 30

Fuente: Elaboración propia y modelo financiero desarrollado.

9.5 Estrategia competitiva

La elección de la estrategia competitiva resulta de la lectura conjunta de Porter, FODA y Business Model Canvas. Porter muestra una industria con rivalidad y poder del comprador elevados; el FODA evidencia que LA EMPRESA posee fortalezas en cercanía, portafolio y flexibilidad, pero no dispone de escala suficiente para competir por liderazgo en costos; y el Canvas identifica como núcleo de valor la combinación de calidad, información, formatos y relación directa. A partir de esta lógica se selecciona una estrategia de diferenciación enfocada.

La estrategia competitiva propuesta es diferenciación enfocada. LA EMPRESA no tiene escala suficiente para liderar costos frente a importadores o grandes cadenas, pero sí puede construir una propuesta reconocible y luego utilizar el crecimiento de volumen para cerrar parte de la brecha de precio. La diferenciación se apoya en marca, transparencia, contenidos, respaldo, nuevos formatos y cercanía.

La reducción de costo unitario no se trata como una estrategia separada, sino como una capacidad que refuerza la diferenciación. Un menor costo puede aumentar el margen, financiar I+D y publicidad o permitir precios más competitivos. La decisión entre retener margen o traspasar ahorro al consumidor debe tomarse por producto y canal.

9.6 Arquitectura estratégica multicanal

La estrategia multicanal asigna una función distinta a cada punto de venta. El objetivo es evitar que una sola plataforma concentre el riesgo y, al mismo tiempo, mejorar la contribución económica del mix. El sitio propio es prioritario para recurrencia y datos, pero Mercado Libre se mantiene por su capacidad de descubrimiento y conversión. La tienda física y las ferias permiten experiencia, validación y contacto directo. Las transferencias se integran progresivamente a procesos más trazables sin perder clientes que prefieren esa forma de pago.

La publicidad se entiende como inversión en generación de demanda de marca, no solamente como tráfico atribuible a Shopify. Las campañas pueden producir compras directas, búsquedas posteriores en Mercado Libre, visitas a la tienda o recompra. Por ello, además del ROAS de plataforma, se debe medir un ROAS blended y la evolución de las ventas totales por canal.

9.7 Línea de bienestar animal

La línea de bienestar animal se mantiene como unidad de negocio dentro de la sociedad propietaria, con identidad de submarca y seguimiento separado. La decisión evita duplicar estructura societaria en una etapa en que el volumen todavía no lo justifica. La separación podrá revisarse si la línea desarrolla un equipo propio, recibe inversionistas distintos o alcanza una escala que haga conveniente aislar riesgo y gestión.

Regulatoriamente, los productos para alimentación y suplementación animal son materia del SAG. La autoridad señala que los alimentos, suplementos, ingredientes y aditivos para animales están sujetos a control, registros y requisitos específicos. Por ello, el plan incorpora regularización y revisión regulatoria como condición previa a escalar la línea.

El desarrollo de esta línea se apoya en evidencia internacional sobre algunos de sus ingredientes, pero esa evidencia no debe confundirse con una validación clínica del producto final de LA EMPRESA. Kaur et al. (2022) evaluaron un extracto estandarizado de ashwagandha en un ensayo aleatorizado y controlado en perros con signos de estrés y ansiedad. Bharani et al. (2024), en un estudio aleatorizado, doble ciego y controlado con placebo en perros geriátricos, evaluaron ashwagandha y reportaron cambios en cortisol y otros marcadores fisiológicos. Para L-teanina, Michelazzi et al. (2015) comunicaron resultados preliminares en perros con fobia a ruidos. En melena de león, Çevik, Ercan y Or (2025) publicaron un estudio abierto y no controlado con 20 perros con ansiedad clínicamente relevante; el grupo que recibió Hericium erinaceus mostró mejoras modestas en algunos indicadores conductuales y cambios neurofisiológicos, pero el diseño sin placebo y el tamaño muestral obligan a interpretar sus resultados como evidencia preliminar. En conjunto, la evidencia es heterogénea, depende del ingrediente y no valida la formulación comercial completa. Por ello, la empresa deberá mantener revisión bibliográfica, evaluación veterinaria, validación regulatoria y, cuando corresponda, estudios específicos antes de ampliar afirmaciones publicitarias o canales.

9.8 Alcance geográfico y visión de largo plazo

La fase base se concentra en Chile. La decisión responde al foco, no a la falta de ambición. La empresa todavía debe validar adquisición pagada, recurrencia, capacidad de abastecimiento y economía de canal antes de sumar costos regulatorios y logísticos internacionales.

La internacionalización queda como opción de largo plazo, especialmente a través de mercados donde existan marketplaces consolidados y una estructura regulatoria abordable. Antes de ejecutar ese paso, se requieren flujo positivo sostenido, procesos de calidad documentados, información de laboratorio y capacidad financiera para inventario y registros. También se considera que el crecimiento local puede continuar mediante farmacias, tiendas especializadas, B2B y desarrollo de nuevos formatos, por lo que la expansión geográfica no es la única fuente de potencial de crecimiento.

9.9 Ventaja competitiva

En una industria donde una fórmula simple puede ser replicada, la ventaja competitiva debe construirse como un sistema. Para LA EMPRESA, ese sistema combina marca, confianza, datos de clientes, aprendizaje de campañas, capacidad de diseñar packs, relación con proveedores, conocimiento de formulación y una cartera de formatos que se vuelve más compleja de imitar cuando incorpora pruebas y validaciones técnicas.

La recurrencia es especialmente importante. Una base de clientes que vuelve a comprar reduce el costo de crecimiento y genera información sobre qué objetivos de uso y formatos funcionan. Por ello, el verdadero activo no es solo el inventario, sino la relación acumulada con clientes y la capacidad de convertir esa relación en decisiones de producto.

10. Plan de Marketing

El plan de marketing traduce la estrategia competitiva en decisiones sobre mercado objetivo, producto, precio, canales, promoción, adquisición y retención. Sus acciones se conectan con la evidencia comercial disponible y con indicadores que permitan corregir el plan durante su ejecución.

10.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se concentra inicialmente en adultos urbanos, principalmente entre 25 y 44 años, con interés activo en salud y bienestar. Dentro de ese universo se priorizan cuatro necesidades: estrés y sueño, energía y foco, rendimiento físico, y bienestar preventivo o longevidad. La segmentación debe ser suficientemente específica para campañas, pero no tan estrecha que limite el aprendizaje.

La marca también identifica un segmento de dueños de mascotas a través de la línea de bienestar animal. En ambos casos, el consumidor valora información clara, beneficios comprensibles y respaldo. La sensibilidad al precio obliga a diseñar packs y escalas de compra que eleven el valor percibido sin depender de descuentos permanentes.

10.2 Producto y portafolio

Tabla 14. Portafolio actual y formatos en desarrollo

Producto	Presentación	Precio referencial	Costo neto	Estado
Ashwagandha	60 cápsulas	$13.990	$3.190	En venta
Melena de León	60 cápsulas	Por definir	$3.190	En venta
Cordyceps	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Reishi	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Cola de Pavo	60 cápsulas	$13.990	Según maquila	En venta
Magnesio bisglicinato	60 cápsulas	$9.990	$3.490	En venta
ZENWoman	60 cápsulas	$14.990	Por definir	En venta
Creatina Monohidratada	300 gramos	$23.990	$10.500	En venta
Omega 3 pescado	90 cápsulas	$15.990	$5.500	En venta
Berberina	60 cápsulas	$14.990	$4.700	En venta
línea de bienestar animal (mascotas)	60 cápsulas	$11.990	$3.390	En venta
Melena adulto gomitas	30 gomitas	$16.990	$4.300	Lanzado en agosto 2026
Melena niño gomitas	30 gomitas	$14.990	$3.990	Formulación resuelta
Tintura de melena	30 ml	$9.990 aprox.	$3.390	Formulación resuelta
Café melena + cordyceps	250 g	$15.990	$6.790	Formulación resuelta
Cacao funcional	250 g	Por definir	Por cotizar	Desarrollo, lanzamiento en invierno 2027
Blends por objetivo	60 cápsulas	Por definir	Por cotizar	Desarrollo según objetivo
Gomitas otros blends	30 gomitas	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D
Geles funcionales	Monodosis	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D

Producto	Presentación	Precio referencial	Costo neto	Estado
Bebida funcional	Pack	Por definir	Por cotizar	Requiere I+D

Fuente: Información interna de LA EMPRESA y antecedentes comerciales y técnicos recopilados. Los valores por desarrollar deben reemplazarse por cotizaciones antes de comprometer producción.

El portafolio se organiza por objetivos de uso y no solamente por ingrediente. Esta decisión facilita construir packs, elevar el ticket y simplificar la decisión del consumidor. Los productos que ya se encuentran en venta financian la validación inicial, mientras los nuevos formatos deben incorporarse de manera secuencial para evitar inmovilizar capital en demasiadas referencias con baja rotación.

10.3 Investigación y desarrollo de nuevos formatos

Tabla 15. Formatos con requerimientos de investigación y desarrollo

Formato	Desafío técnico	Vía de resolución
Gomitas con probióticos	Supervivencia de cepas, actividad de agua y estabilidad	Selección de cepas compatibles, prototipos y recuento en vida útil
Geles funcionales monodosis	Textura, sinéresis, estabilidad de activos y envase	Formulación, pruebas piloto, estabilidad acelerada y compatibilidad de envase
Bebida funcional	Estabilidad en medio líquido, rayos UV, sabor y conservación	Pruebas de formulación, evaluación sensorial y vida útil
Blends complejos	Compatibilidad de ingredientes, dosis y rotulado	Revisión técnica, documentación y análisis cuando corresponda

Fuente: Elaboración propia a partir de necesidades técnicas identificadas por LA EMPRESA.

El presupuesto de I+D no se utiliza para financiar stock comercial. Su objetivo es pagar actividades previas a la decisión de producir: formulación, prototipos, pilotos, ensayos, laboratorio, estabilidad, documentación y revisión regulatoria. Una vez que el producto está validado y se fabrica un lote comercial, ese desembolso pasa a inventario.

El modelo financiero mantiene un gasto recurrente de I+D que crece con la escala y agrega un proyecto especial anual de $2 millones, desembolsado en tres meses de $700.000, $700.000 y $600.000. Esta distribución refleja mejor cómo se pagan hitos técnicos y evita concentrar artificialmente todo el gasto en un solo mes.

10.4 Precio

La política de precio busca preservar un posicionamiento de calidad accesible dentro del segmento especializado. La empresa no debe competir contra vendedores informales únicamente mediante descuentos. La prioridad es aumentar el valor por orden a través de packs, packs por objetivo y escalas de compra, manteniendo precios individuales coherentes con la categoría.

A medida que el volumen permita negociar costos de maquila, el beneficio se puede distribuir entre tres destinos: margen, reinversión y precio. Retener todo el ahorro maximiza la rentabilidad, pero puede limitar la competitividad; trasladarlo completo al consumidor reduce el margen. La recomendación es decidir por SKU según elasticidad, competencia y rol estratégico del producto.

10.5 Plaza y canales de distribución

Tabla 16. Arquitectura multicanal propuesta

Canal	Estado	Rol principal	Decisión estratégica
Sitio web propio	Vigente	Datos, packs, automatización y recurrencia	Prioridad de rentabilización
Mercado Libre	Vigente	Descubrimiento, confianza, tráfico de alta intención	Mantener como canal de adquisición
Tienda física	Vigente desde 2026	Atención, retiro, experiencia y bodega	Consolidar
Ferias pequeñas	Vigente	Ventas presenciales y prospección	1 evento mensual
Ferias grandes	Planificadas	Visibilidad, lanzamiento y alto tráfico	2 eventos anuales
Transferencias directas	Vigente	Relación con clientes existentes	Integrar la trazabilidad
Redes sociales	Vigente	Generación de demanda	Transversal a todos los canales
Farmacias/tiendas especializadas	Futuro	Cobertura y validación	Evaluar desde año 2
B2B corporativo/profesional	Futuro	Volumen y nuevos clientes	Pilotos selectivos

Fuente: Elaboración propia.

10.6 Promoción y construcción de demanda

La promoción combina contenido orgánico, publicidad pagada, ferias, presencia física y activación de clientes existentes. La publicidad se escala gradualmente en función del ROAS y de la capacidad de inventario. El contenido debe reforzar educación, uso responsable, diferenciación de formatos y confianza, evitando afirmaciones que excedan el marco regulatorio de suplementos alimentarios.

El presupuesto no se evalúa únicamente por ventas atribuidas al sitio web. Se debe medir la variación total de ventas y el comportamiento de marca, porque una persona expuesta a una campaña puede terminar comprando en Mercado Libre o en tienda. Para la gestión diaria seguirá siendo útil el ROAS de plataforma, pero la dirección debe observar también un ROAS blended y la contribución total por canal.

10.7 Conversión del canal propio

La conversión web es una de las brechas más claras y debe corregirse antes de escalar agresivamente la pauta hacia el sitio. IRP Commerce reporta una conversión promedio de 2,58% para Health & Wellbeing en junio de 2026. La tasa histórica de LA EMPRESA, 0,20%, se encuentra muy por debajo de ese valor. No se asume que la empresa podrá saltar directamente a 2,58%. El plan propone trabajar por etapas y validar mejoras mediante pruebas.

Las prioridades son experiencia móvil, velocidad, arquitectura de categorías, visibilidad de packs, confianza, medios de pago, información de despacho, reseñas, claridad de beneficios, imágenes consistentes y reducción de fricción en checkout. Dado que el 88,2% del tráfico histórico es móvil, la mejora debe probarse primero en ese entorno.

Tabla 17. Benchmarks y metas de conversión

Referencia	Conversión	Uso en el plan
LA EMPRESA histórica	0,20%	Línea base a mejorar
IRP Health & Wellbeing, junio 2026	2,58%	Benchmark externo, no meta inmediata
Ecommerce general IRP, junio 2026	aprox. 2,0%	Referencia general
Meta operativa inicial LA EMPRESA	>=1,0%	Umbral para validar optimización
Meta de madurez del canal propio	2,0%	Objetivo sujeto a medición

Fuente: Shopify Analytics e IRP Commerce (2026).

10.8 Mercado Libre como canal de descubrimiento

Mercado Libre cobra una comisión elevada y por ello no debería concentrar la recompra de clientes de alto valor. Sin embargo, eliminarlo sería renunciar a una fuente de tráfico con intención de compra y a una plataforma que reduce la fricción de confianza. La función recomendada es adquisición y visibilidad.

La marca debe buscar que el consumidor recuerde LA EMPRESA y, cuando corresponda, la busque posteriormente en sus canales propios por decisión autónoma. Esta estrategia debe respetar las condiciones de Mercado Libre y evitar prácticas que intenten desviar transacciones de manera contraria a sus reglas. El aprendizaje que entrega el Marketplace también puede utilizarse para identificar productos con demanda y mensajes que convierten.

10.9 Retención y recompra

La recompra es uno de los supuestos más sensibles del modelo. El modelo utiliza 42% por ciclo de dos meses como hipótesis de planificación. Como referencia comercial externa, COREPPC (2026), sobre una muestra de 67 tiendas Shopify de suplementos y wellness dentro de un análisis de 471 tiendas, reporta una mediana de 42% de recompra a 365 días para la categoría. Esta referencia sirve como ancla sectorial, pero no es equivalente a una recompra de 42% cada dos meses. Por ello, el parámetro del modelo debe considerarse exigente y validarse con cohortes propias antes de escalar la inversión.

Durante los primeros doce meses de implementación se debe crear un tablero de cohortes. Cada cliente debe clasificarse por mes de primera compra, canal, producto y fecha de recompra. Con esa información será posible reemplazar el 42% del modelo por una tasa propia y distinguir entre primera recompra, segunda recompra y clientes recurrentes. Las automatizaciones de correo, WhatsApp y contenido postcompra deben diseñarse para aumentar esa retención sin saturar al cliente.

10.10 Ferias y eventos

Las ferias permiten vender, mostrar productos y conocer clientes. Se considera una feria pequeña al mes, con un puesto de $150.000 por un evento de aproximadamente dos a cuatro días. Su venta habitual está dentro de los canales base. Los cobros de TUU corresponden a tienda y ferias. La tarifa pública de referencia con abono a un día hábil es 1,49% más IVA en modalidad porcentual, o 0,79% más $65 y más IVA en modalidad mixta (TUU, 2026). La modalidad depende de lo contratado; no cambia automáticamente según el ticket. Como no se acredita aquí la tarifa contratada ni el número de transacciones, se utiliza 1,49% sobre los cobros brutos de ese canal y se muestra el gasto por separado.

Las ferias grandes consideran $1.000.000 por puesto y $3.000.000 de venta bruta incremental por evento, dos veces al año. Son supuestos porque la empresa todavía no participa regularmente en ese formato. El stock se compra antes del evento y se registra como capital de trabajo; el costo del producto se refleja en el margen. Se aplica TUU al total de la venta incremental para no omitir el costo del cobro.

10.11 Dimensionamiento de la inversión publicitaria

El modelo parte con $500.000 de publicidad y permite que la pauta crezca un 12% mensual mientras el desempeño lo justifique, con un límite del 26% de las ventas. El ROAS esperado es 1,8x durante los dos primeros meses de aprendizaje, 2,6x entre los meses 3 y 6 y 2,8x desde el mes 7. La saturación reduce progresivamente la eficiencia al acercarse al techo de ventas. El 26% se utiliza como techo de escalamiento y no como una meta automática. Eightx (2026) sitúa el gasto en paid media de marcas DTC privadas bajo USD 1 millón anual en rangos de 25% a 35% o más de los ingresos y reporta un rango de 25% a 35% para health/supplements en esa etapa. Por ello, el 26% se utiliza como referencia prudente dentro del rango, condicionado a ROAS, margen e inventario.

El ROAS directo de equilibrio se obtiene dividiendo 1,19 por el margen sobre venta neta, porque el ingreso atribuido se mide con IVA. Antes de TUU, los márgenes de 48,5%, 62% y 65,15% implican umbrales de 2,45x, 1,92x y 1,83x. Al descontar TUU, el umbral efectivo sube ligeramente y varía según el mix de venta presencial; en el mes 84 es aproximadamente 1,84x. Esta medida cubre el costo variable y la publicidad de esa venta, pero no garantiza cubrir todos los costos fijos de la empresa.

Tabla 18. Plan de inversión publicitaria

Etapa	Publicidad	ROAS objetivo	Criterio
Mes 1	$500.000	1,8x	Aprendizaje y prueba de creatividades
Mes 2	Crece 12% sujeto al modelo	1,8x	Validación inicial
Meses 3 a 6	Escalamiento progresivo	2,6x	Encontrar combinaciones rentables
Mes 7 en adelante	Hasta 26% de ventas	2,8x	Régimen normal con control de saturación

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

10.12 Indicadores del plan de marketing

El tablero de marketing debe separar indicadores de adquisición, conversión y retención. Los principales son ventas totales, ventas por canal, sesiones, conversión, ticket promedio, ROAS de primera compra, ROAS blended, CAC, porcentaje de clientes recurrentes, tasa de recompra por cohorte y margen de contribución por canal. El objetivo es evitar decisiones basadas únicamente en una métrica aislada.

La regla de escalamiento será simple: la pauta puede crecer cuando el sistema completo demuestra que existe inventario, conversión suficiente y contribución marginal positiva. Si el ROAS cae por debajo del umbral de equilibrio o la recompra observada no compensa el costo de adquisición, el crecimiento de publicidad debe desacelerarse y priorizar el aprendizaje.

Tabla 19. Indicadores del plan de marketing

Indicador	Fórmula / criterio	Línea base	Meta / regla	Frecuencia
Ventas totales	Ventas mensuales de todos los canales	$460.000/mes como línea base operativa del modelo	Crecimiento según escenario base, validado mensualmente	Mensual
Conversión sitio propio	Órdenes / sesiones	0,20% histórico	Mejora progresiva mediante CRO; comparar con benchmark, sin usarlo como garantía	Mensual
Ticket promedio sitio	Ventas / órdenes	$38.794 histórico	Aumentar mediante packs, cross-selling y mix de productos	Mensual
ROAS de pauta	Ingresos atribuibles / gasto publicitario	Sin historial pagado robusto	1,8x meses 1-2; 2,6x meses 3-6; 2,8x desde mes 7 como supuestos del modelo	Semanal y mensual
CAC	Gasto de adquisición / nuevos clientes	Por construir	Mantener compatible con margen y recompra observada	Mensual
Recompra por cohorte	Clientes que recompran / clientes de cohorte	Por construir	Contrastar con supuesto de 42% por ciclo de 2 meses	Bimensual
Ventas por canal	Participación de cada canal en ventas	Distribución histórica disponible	Evitar dependencia excesiva de un solo canal	Mensual
Margen de contribución	Ventas netas - costos variables	48,5% inicial en modelo	Mejora gradual hasta 62% en 36 meses como supuesto	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos históricos y supuestos del modelo financiero.

11. Plan de Operaciones

El plan de operaciones define cómo sostener el crecimiento proyectado sin comprometer disponibilidad, calidad, trazabilidad ni tiempos de entrega. Se revisan procesos, inventario, maquila, control de calidad, logística y actividades necesarias para escalar.

11.1 Objetivos de operaciones

El plan de operaciones debe asegurar que el crecimiento comercial no genere quiebres de stock, pérdida de calidad ni atrasos. Los objetivos son mantener disponibilidad de productos clave, coordinar producción con maquiladores, sostener trazabilidad por lote, profesionalizar inventario, cumplir regulación y mantener tiempos de despacho consistentes.

La operación se diseña para crecer sin planta propia. El principal activo operativo es la capacidad de coordinar proveedores, anticipar demanda y controlar calidad. Esa lógica permite dedicar el capital a inventario, marketing, desarrollo y equipo en lugar de infraestructura fabril.

11.2 Proceso productivo y cadena de valor

1. Definición de oportunidad y formulación
2. Revisión técnica y regulatoria
3. Cotización y orden de producción
4. Fabricación por maquila
5. Recepción y control de lote
6. Etiquetado y almacenamiento
7. Venta por canales y preparación de pedidos
8. Despacho o entrega presencial
9. Postventa, registro de cliente y recompra

Los nuevos formatos incorporan una etapa previa de prototipado y validación. Para productos que requieren laboratorio, el lote comercial solo se compromete después de resolver estabilidad y especificaciones técnicas. Esta disciplina evita convertir incertidumbre de I+D en inventario inmovilizado.



Figura 12. Esquema de cadena de valor y operación de LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

11.3 Gestión de inventario y abastecimiento

Para una empresa que busca comprar por volumen y depende de maquila, una cobertura de una a dos semanas resulta demasiado baja. El modelo financiero utiliza 5,5 semanas como cobertura promedio. La cifra representa aproximadamente 1,27 meses de costo de producto y permite absorber variaciones de demanda y tiempos de reposición.

El objetivo no significa mantener exactamente 5,5 semanas para todos los SKU. Los productos de mayor rotación pueden justificar más cobertura, mientras los lanzamientos deberían comenzar con menor exposición. La planilla financiera utiliza un promedio porque es una herramienta agregada. Operacionalmente, se recomienda aplicar clasificación ABC y puntos de reorden por referencia.

El aumento de inventario eleva la necesidad de caja, pero es coherente con la estrategia de volumen. Comprar más permite negociar mejores costos, reducir el riesgo de quiebre y sostener campañas. Por eso el capital de trabajo no debe tratarse como un gasto perdido: es caja inmovilizada temporalmente en activos que luego se venden.

Tabla 20. Política orientativa de inventario

Tipo de SKU	Cobertura orientativa	Criterio
Alta rotación	5,5 a 8 semanas	Proteger ventas y aprovechar volumen
Rotación normal	4 a 6 semanas	Equilibrio entre disponibilidad y caja
Producto nuevo	2 a 4 semanas	Reducir riesgo de inventario hasta validar demanda
Evento grande	Stock incremental anticipado	Compra antes del evento; liberación posterior según ventas
Lote por volumen, SKU clase A	1.000 unidades por SKU; rotación objetivo 2 a 4 meses	Activar solo con demanda demostrada y cotización que valide ahorro de 15% a 20%

Fuente: Elaboración propia. El modelo financiero utiliza 5,5 semanas en promedio.

11.4 Capacidad, escalabilidad y negociación con maquiladores

La maquila permite escalar sin construir una planta, pero obliga a negociar mínimos de producción, plazos y precios. A medida que LA EMPRESA aumenta el volumen, la reducción de costo unitario se convierte en una palanca central del plan financiero. El modelo refleja esta mejora mediante un aumento gradual del margen de contribución desde 48,5% hasta 62% en 36 meses. Desde el año 4, y condicionado a que las ventas mensuales hayan superado aproximadamente $30 millones, el modelo incorpora una compra por volumen en cuatro SKU de alta rotación. Para valorizar el efecto se utiliza un costo neto promedio referencial de $4.800 por unidad y un descuento base de 17,5%, dentro del rango de 15% a 20% informado para lotes de 1.000 unidades. En el escenario base, el costo promedio baja a aproximadamente $3.960 por unidad y el compromiso mínimo de inventario para cuatro lotes de 1.000 unidades asciende a $15,84 millones. El descuento no se presenta como una condición contractual y debe reemplazarse por cotizaciones de maquila antes de ejecutar la compra.

La compra de 1.000 unidades se limita a cuatro referencias de alta rotación. Se supone que concentran 60% del costo elegible de producto. El descuento adicional de 17,5% sobre un costo de producto equivalente a 30% de la venta neta mejora el margen en 3,15 puntos: 30% × 17,5% × 60%. El máximo pasa

de 62% a 65,15% antes de TUU. El mismo descuento se aplica al costo usado para calcular inventario, de modo que ambas partes del modelo sean coherentes.

La empresa debe evitar depender de un único proveedor para todas las categorías. Durante el primer año se recomienda identificar al menos un maquilador alternativo para productos críticos y documentar especificaciones de formulación y calidad. La negociación debe considerar no solo precio, sino tiempos, mínimos, documentación, flexibilidad de lotes y capacidad de desarrollar formatos nuevos.

11.5 Calidad, laboratorio y cumplimiento regulatorio

El gasto en laboratorio cumple una función estratégica. La categoría enfrenta desconfianza y el posicionamiento de LA EMPRESA depende de demostrar seriedad. La documentación de materias primas, especificaciones, certificados de análisis y pruebas, cuando corresponda, permite reducir el riesgo regulatorio y entregar respaldo al consumidor.

El Reglamento Sanitario de los Alimentos actualizado en 2026 mantiene un título específico para suplementos alimentarios. La rotulación y publicidad deben ajustarse a sus normas. Para vitaminas y minerales, la Resolución Exenta 394 contiene directrices nutricionales relevantes. Antes de lanzar un nuevo formato, la empresa debe validar si su formulación, dosis, afirmaciones publicitarias y rotulado cumplen las exigencias aplicables.

11.6 Operación y regulación de la línea de bienestar animal

La línea de bienestar animal requiere gestión regulatoria separada. El SAG es la autoridad responsable de regulaciones, autorizaciones y registros de alimentos, suplementos, ingredientes y aditivos para animales. El Decreto 4/2016 constituye una referencia normativa central para la alimentación animal.

La estrategia operacional debe asegurar que el maquilador, el producto y el establecimiento cumplan los requisitos aplicables. La existencia de una submarca no exime de esa obligación. La formalización de esta unidad se incorpora como hito del plan antes de una expansión significativa a tiendas de mascotas o canales veterinarios.

La línea se encuentra en desarrollo aunque ya registra ventas. Su escalamiento debe separar tres planos: validación comercial, respaldo bibliográfico de ingredientes y validación regulatoria del producto. La evidencia publicada orienta la selección de ingredientes y futuras preguntas de I+D, pero no sustituye estudios específicos de la formulación final ni habilita afirmaciones terapéuticas.

11.7 Ferias, tienda y logística

La tienda física cumple simultáneamente funciones de venta, retiro, bodega y punto de contacto. Las ferias utilizan inventario móvil y requieren control por evento para medir ventas, margen y captación de nuevos clientes. Se recomienda un sistema unificado de códigos de barras que descuente stock independientemente del canal y permita conciliar inventario después de cada feria.

El despacho se mantiene tercerizado. La meta operativa debe centrarse en el tiempo de preparación, la tasa de pedidos sin error y el costo por despacho. A medida que aumente el volumen, será necesario evaluar acuerdos de tarifa y eventualmente servicios de fulfillment si la carga de picking y packing comienza a consumir tiempo de gestión estratégica.

11.8 Plan de trabajo

Tabla 21. Plan de trabajo propuesto

Fase	Período	Actividades principales
Preparación	Sep-Dic 2026	Optimización web, cotizaciones, documentación, TAM/SAM/SOM, actualización de laboratorio y modelo financiero
Financiamiento	Q4 2026-Q2 2027	Contactos con inversionistas y preparación de próxima convocatoria CORFO disponible
Inicio implementación	Meses 1-3	Inventario, contratación marketing, campañas piloto, instrumentación de cohortes
Escalamiento	Meses 4-12	Aumento pauta, ferias, automatización de recompra, primeros nuevos formatos
Consolidación	Meses 13-24	Mejora de costos, canal especializado, I+D anual, equipo y procesos
Madurez base	Meses 25-36	Escala sobre $30 MM mensuales, marketing senior, CEO tramo superior, expansión selectiva

Fuente: Elaboración propia. Las fechas de postulación a CORFO dependen de convocatorias vigentes y no se consideran garantizadas.

12. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos busca separar gradualmente funciones hoy concentradas en la fundadora. La estructura se diseña de forma escalonada, de modo que los costos de personal aumenten a medida que las ventas y la complejidad operativa lo justifiquen.

12.1 Estructura organizacional propuesta

Tabla 22. Estructura organizacional propuesta

Rol	Funciones principales	Modalidad
Fundadora y CEO	Estrategia, finanzas, portafolio, proveedores, alianzas, control de gestión	Jornada completa
Marketing	Contenido, campañas pagadas, CRM, analítica y coordinación de redes	Escala según ventas
Operaciones y despacho	Inventario, picking, packing, courier, ferias y postventa	Servicios o jornada según volumen
Contabilidad y administración	Contabilidad, impuestos, documentación	Externalizado
Especialistas técnicos	Laboratorio, formulación, regulación, diseño	Por proyecto
Comercial y canales	Web, Marketplace, retail, ferias, alianzas B2B y desarrollo de nuevos puntos de venta	Inicialmente asumido por CEO y marketing; internalizar según escala
I+D+i	Cartera de proyectos de productos, tendencias, briefs técnicos, coordinación de formulación, laboratorio y validaciones	Coordinación interna desde año 4; especialistas técnicos externos
Producción creativa	Fotografía, video, edición, diseño y piezas de campaña	Externalizado por proyecto durante el escenario base

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Rol de la fundadora y CEO

Durante la etapa de escalamiento, la fundadora debe dejar progresivamente tareas que puedan delegarse y concentrarse en decisiones que explican valor: estrategia, producto, negociación con proveedores, financiamiento, alianzas, seguimiento financiero y dirección de marca. El modelo reconoce que el trabajo del CEO tiene un costo real y evita mantener indefinidamente una remuneración artificialmente baja para mejorar el resultado contable.

La remuneración se activa por tramos de ventas y, una vez alcanzado un tramo, no retrocede por una baja puntual de un mes. Esta regla evita que el sueldo suba y baje automáticamente con la volatilidad mensual de las ventas.

12.3 Encargado de marketing

El primer cargo clave es marketing. Sus responsabilidades incluyen producción y calendarización de contenido, gestión de campañas, seguimiento de ROAS, pruebas de creatividades, analítica, coordinación con Shopify, automatización de CRM y lectura del desempeño por canal. El cargo no debe evaluarse por volumen de publicaciones, sino por resultados y aprendizaje. La estrategia, el calendario, la analítica, el CRM y la coordinación de campañas se mantienen dentro del rol de marketing. La fotografía, el video, la edición y trabajos de diseño de mayor intensidad se externalizan por campaña durante la etapa base. Esta

decisión evita transformar necesidades variables de producción creativa en varios cargos fijos antes de que el volumen de contenido lo justifique.

El salario también escala por etapas. Comienza en $500.000 líquidos una vez que las ventas superan $3 millones mensuales, sube a $900.000 cuando se alcanza el siguiente tramo y llega a $1,3 millones sobre $30 millones mensuales. Una vez contratado, no desaparece por un mes puntual de menor venta.

12.4 Apoyo de operaciones y administración

A medida que aumenten las órdenes, la fundadora no debería absorber picking, packing y coordinación diaria de despachos. El apoyo operativo debe incorporarse cuando el costo de oportunidad de mantener esas tareas en gerencia sea superior al costo de delegarlas. La modalidad puede comenzar por servicios y evolucionar hacia contratación estable.

Contabilidad, asesoría legal y regulatoria, laboratorio, formulación especializada y parte de la producción creativa pueden mantenerse externalizados por más tiempo porque su carga es especializada y no necesariamente diaria. El despacho también puede apoyarse en courier o fulfillment a medida que aumente el volumen. Esto preserva una estructura liviana y permite que el costo fijo crezca con mayor prudencia.

La estructura propuesta no implica contratar todos los cargos de manera inmediata. Se plantea una evolución por etapas: en la fase inicial la fundadora mantiene la dirección general y se apoya en servicios externos; al superar los primeros hitos de ventas se separan marketing y apoyo operativo; y en una etapa posterior se incorpora una función comercial de canales. El objetivo es que la fundadora deje gradualmente tareas de gestión diaria y concentre su tiempo en estrategia, producto, alianzas, financiamiento y control de gestión.

La dotación directa se proyecta de manera gradual. Durante el año 1 la estructura interna se compone de la fundadora/CEO y, una vez alcanzado el umbral de ventas, una persona a cargo de marketing, por lo que la dotación directa fluctúa entre una y dos personas. Durante los años 2 y 3 el escenario base mantiene dos personas internas y utiliza apoyo externo para operación, contabilidad, producción audiovisual, diseño, regulación, laboratorio y logística. La función comercial de canales continúa bajo la conducción de la CEO con apoyo de marketing mientras el volumen no justifique un cargo exclusivo.

Desde el año 4 se incorpora una persona responsable de I+D+i, llevando la dotación directa base a tres personas. Su función es asumir la gestión diaria del cartera de proyectos de innovación, coordinar proveedores, formuladores y laboratorios, revisar tendencias, preparar desarrollos y trabajar en conjunto con marketing y comercial. Los ensayos, análisis de laboratorio, asesoría regulatoria y formulaciones altamente especializadas continúan externalizados. En los años 5 a 7 se mantiene una base de tres personas internas; un cuarto cargo de operaciones o comercial se incorpora únicamente si el volumen de órdenes, retail o B2B hace menos eficiente continuar externalizando esas tareas. Ese cuarto cargo se considera condicional y no se incorpora automáticamente al escenario financiero base.

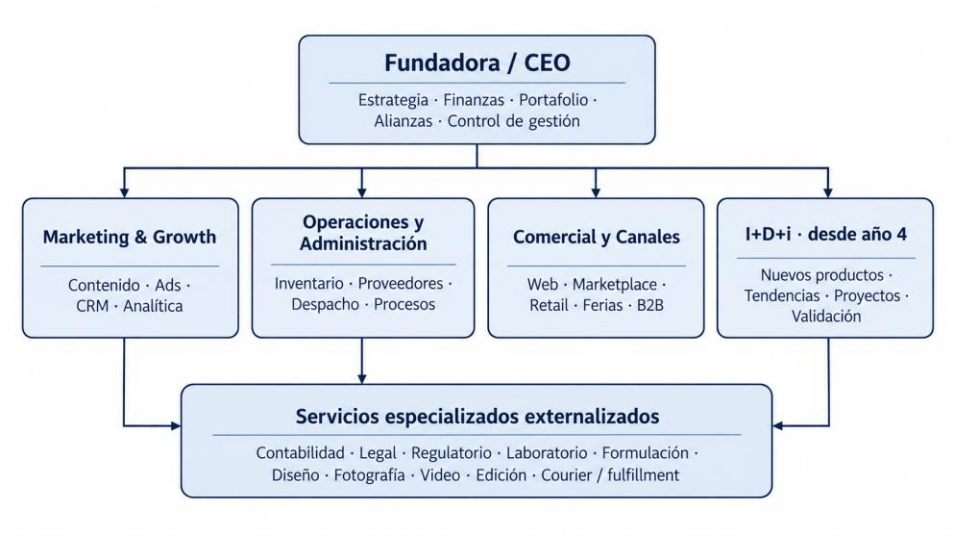


Figura 13. Organigrama propuesto para la etapa de escalamiento

Fuente: Elaboración propia.

12.5 Escalamiento de remuneraciones

Tabla 23. Escalamiento de remuneraciones

Cargo	Tramo de ventas mensual	Líquido	Costo empresa aprox.
CEO	Ventas < $4 MM	$400.000	$518.000
CEO	$4 MM a $8 MM	$800.000	$1.036.000
CEO	$8 MM a $15 MM	$1.500.000	$1.942.500
CEO	$15 MM a $30 MM	$2.500.000	$3.237.500
CEO	$30 MM a $40 MM	$3.200.000	$4.144.000
CEO	> $40 MM	$4.000.000	$5.180.000
Marketing	$3 MM a $8 MM	$500.000	$647.500
Marketing	$8 MM a $30 MM	$900.000	$1.165.500
Marketing	> $30 MM	$1.300.000	$1.683.500
I+D+i	Desde año 4 y ventas >= $30 MM	$1.000.000	$1.295.000

Fuente: Modelo financiero desarrollado. Factor líquido a costo empresa: 1,295. Los tramos alcanzados no retroceden por caídas mensuales puntuales.

12.6 Políticas de gestión y gobierno

La política de personas debe privilegiar claridad de roles, metas medibles y flexibilidad durante la etapa inicial. Las funciones comerciales se deben vincular a indicadores que puedan observarse, evitando incentivos que empujen ventas sin considerar margen o recompra.

Si se incorpora un socio estratégico, su participación no debería entregarse solo por la promesa de aportar horas de trabajo. En caso de considerar equity por dedicación, la participación debería consolidarse progresivamente contra hitos y permanencia. Esta precaución evita una cesión permanente de propiedad a cambio de una contribución que podría no materializarse.

12.7 Remuneración de la fundadora, sueldo y utilidades

La remuneración de la fundadora debe distinguir entre sueldo por la función ejecutiva y eventual distribución de utilidades por su calidad de accionista. El sueldo corresponde al costo de contar con una persona que dirige el negocio y debe incorporarse al modelo, aunque la empresa todavía no distribuya utilidades. Esta separación evita que la rentabilidad aparente dependa de que la fundadora trabaje por debajo de un costo ejecutivo sostenible.

La distribución de utilidades es diferente. Solo puede plantearse cuando exista una base contable y societaria que lo permita y cuando la caja pueda soportarla. Durante la etapa de inversión, el objetivo no es extraer la mayor cantidad de recursos, sino construir una operación sostenible. Por ello, esta tesina no incorpora retiros o dividendos como una fuente para compensar un sueldo insuficiente durante los primeros años. La política recomendada es que el CEO avance por los tramos definidos y que cualquier distribución posterior se decida una vez que exista rentabilidad acumulada, capital de trabajo suficiente y aprobación societaria.

Desde la perspectiva de un inversionista, esta política es más transparente que mantener un sueldo artificialmente bajo y retirar utilidades apenas aparezca un mes positivo. Permite observar el desempeño del negocio después de reconocer el costo real de gerencia y protege la caja en la etapa de escalamiento. El tratamiento tributario y legal concreto de sueldo, dividendos o retiros debe validarse con el contador y asesor legal de la sociedad antes de ejecutarse.

13. Plan Financiero

13.1 Metodología y supuestos

El plan financiero utiliza el modelo mensual desarrollado para LA EMPRESA. La proyección tiene 84 meses y separa ventas por publicidad, crecimiento de canales base y recompra. El margen mejora gradualmente por efecto de escala y mix. Los costos fijos incluyen remuneraciones, tienda, ferias, investigación y desarrollo, administración e inversión inicial. El capital de trabajo se calcula mediante una política de inventario de 5,5 semanas.

La función del modelo no es predecir con exactitud cada mes. Su utilidad consiste en mostrar la relación entre crecimiento, margen, publicidad y caja. Cuando un supuesto se modifica, el resultado de financiamiento cambia. Esa sensibilidad se mantiene visible en el análisis y forma parte de las conclusiones.

Tabla 24. Supuestos financieros principales

Supuesto	Valor	Comentario
Venta mensual base canales existentes	$460.000	Input operativo actualizado
Crecimiento orgánico canales base	1,2% mensual	Sin publicidad
Publicidad mes 1	$500.000	Fase de prueba
Crecimiento de pauta	12% mensual	Sujeto a tope y ROAS
Tope publicidad	26% de ventas	Techo de escalamiento. Referencia comercial DTC: Eightx (2026) reporta 25%-35%+ en marcas privadas bajo USD 1 MM anual; no es meta automática.
ROAS meses 1-2	1,8x	Aprendizaje
ROAS meses 3-6	2,6x	Optimización
ROAS mes 7+	2,8x	Régimen objetivo
Recompra	42% por ciclo de 2 meses	Hipótesis para validar. COREPPC (2026) reporta mediana de 42% a 365 días para supplements & wellness; no equivale al ciclo cada dos meses del modelo.
Margen contribución inicial	48,5%	Ponderado
Margen antes de TUU	62% a mes 36; 65,15% con volumen	65,15% desde año 4 si se valida compra de 1.000 unidades en SKU clase A.
Inventario objetivo	5,5 semanas	Promedio agregado, con piso de $15,84 MM al activar cuatro lotes de 1.000 unidades.
Techo comercial inicial	$45 MM hasta mes 60	Desde mes 61, techo +10% anual. Ventas según motores comerciales.
Tasa de descuento	20% anual	Evaluación del proyecto
Compra por volumen	4 SKU x 1.000 u.; 17,5% descuento base	Se activa desde año 4 y ventas >= $30 MM; sensibilidad 15%-20%.
Coordinación I+D+i	Desde año 4; $1,0 MM líquido	Costo empresa aprox. $1,295 MM/mes; técnicos especializados continúan externalizados.
TUU, tarifa de referencia	1,49% + IVA; abono 1 día	Se descuenta una vez sobre cobros brutos; mix presencial proyectado 18,6775% ordinario y total de grandes ferias.

Supuesto	Valor	Comentario
Inflación de costos fijos desde año 6	3% anual desde año 6	Base 3% de inflación; +10% anual es solo una prueba de estrés. Actualizar por cotizaciones y capacidad.

Fuente: Modelo financiero LA EMPRESA, elaboración propia.

13.2 Modelo de ingresos

Los ingresos se calculan mediante publicidad y ROAS, canales existentes que crecen 1,2% mensual durante 48 meses, y recompra equivalente a 42% de la venta de dos meses antes. Las grandes ferias añaden $3 millones en los meses previstos. Para proyectar TUU se mantiene como supuesto el peso histórico presencial de 18,6775% sobre la venta ordinaria y se agrega el total de las grandes ferias. La comisión se descuenta una vez de la contribución. El IVA de la comisión se supone recuperable; su efecto temporal en caja no se modela por separado.

El techo comercial inicial es $45 millones mensuales hasta el mes 60. Desde el mes 61 se calcula como $45 millones × 1,10^((mes − 60)/12), equivalente a un crecimiento de 0,7974% mensual. El techo llega a $49,5 millones al mes 72 y $54,45 millones al mes 84. Las ventas no se igualan automáticamente a ese límite: siguen calculándose con publicidad, canales y recompra, sujetos a saturación. Por eso cierran esos años en $47,99 millones y $52,02 millones. Grand View Research (2026) proyecta 9,5% anual para suplementos globales y 8,4% para vitaminas en Chile. El 10% es un supuesto de planificación cercano a esos estudios, algo superior a la referencia chilena; no es una tasa demostrada para LA EMPRESA.

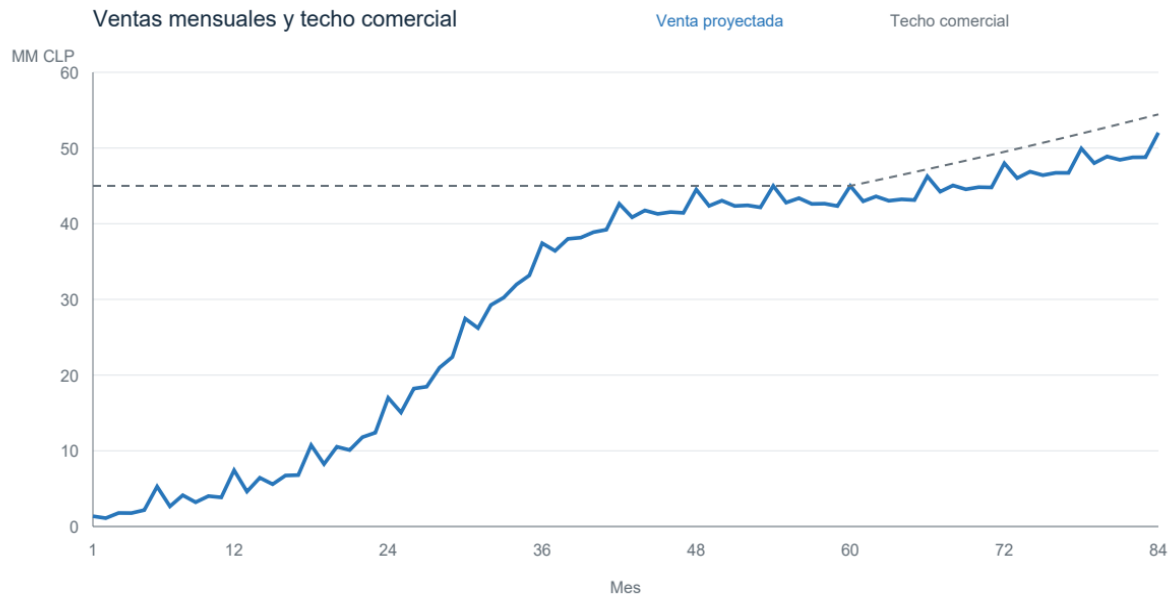


Figura 14. Proyección mensual de ventas, escenario base

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

13.3 Margen de contribución y economías de escala

El margen antes del ajuste TUU parte en 48,5% y mejora gradualmente hasta 62% en 36 meses. La mejora representa negociación de maquila, packs, mix de canales y eficiencia. Desde el mes 37, con ventas de al menos $30 millones, se incorpora la compra por volumen de cuatro SKU de alta rotación. El descuento

base de 17,5% sobre el costo de producto elegible añade 3,15 puntos y lleva el máximo a 65,15% antes de TUU. El margen efectivo del mes 84, después de la comisión proyectada, es cercano a 64,74%. Esta mejora debe confirmarse con cotizaciones y rotación real.

El margen permite comparar la venta atribuida a publicidad con el gasto de adquisición. El umbral teórico antes de TUU baja desde 2,45x al inicio hasta 1,83x con volumen. La planilla calcula también el umbral efectivo después de TUU para cada mes. Una campaña sobre ese umbral puede contribuir a pagar estructura; aún se deben descontar remuneraciones, ferias, I+D y otros costos para evaluar el negocio completo.

13.4 Publicidad y saturación

La publicidad parte con $500.000 y crece mientras la venta y el ROAS lo permitan. El límite de 26% de ventas evita que la pauta se transforme en una proporción ilimitada de la operación. Eightx (2026) reporta que marcas DTC privadas bajo USD 1 millón anual pueden operar con paid media equivalente a 25% a 35% o más de sus ingresos, y ubica health/supplements en un rango similar para esa etapa. Por ello, el 26% se utiliza como techo de referencia y no como obligación de gasto. En el tercer año, el modelo destina aproximadamente el 23,6% de las ventas a publicidad.

La saturación es necesaria porque una marca pequeña no puede asumir que cada peso adicional de pauta mantendrá el mismo retorno. A medida que se amplían audiencias, se agotan creatividades y aumenta la frecuencia, la eficiencia tiende a deteriorarse. El parámetro de saturación del modelo debe recalibrarse con datos reales cuando exista historial de campañas.

13.5 Remuneraciones

Las remuneraciones suben por tramos de ventas y se registran a costo empresa. La CEO comienza con $400.000 líquidos y llega a $4 millones cuando la venta supera $40 millones mensuales. Marketing se incorpora sobre $3 millones de ventas y escala hasta $1,3 millones líquidos. Desde el año 4, con ventas de al menos $30 millones, se agrega coordinación de I+D+i por $1 millón líquido, equivalente a $1.295.000 de costo empresa. Una vez activado un cargo o tramo, el costo permanece. El factor de 1,295 es referencial y debe actualizarse con una liquidación y cotización laboral completas.

La regla de permanencia de cada tramo es importante. Un negocio real no reduce el sueldo del equipo cada vez que una feria o una variación de demanda hace caer las ventas un mes. Por eso el modelo financiero mantiene el costo una vez que el puesto o el tramo se activa.

Tabla 25. Remuneraciones consideradas en el modelo financiero

Cargo	Tramo de ventas mensual	Líquido	Costo empresa aprox.
CEO	Ventas < $4 MM	$400.000	$518.000
CEO	$4 MM a $8 MM	$800.000	$1.036.000
CEO	$8 MM a $15 MM	$1.500.000	$1.942.500
CEO	$15 MM a $30 MM	$2.500.000	$3.237.500
CEO	$30 MM a $40 MM	$3.200.000	$4.144.000
CEO	> $40 MM	$4.000.000	$5.180.000
Marketing	$3 MM a $8 MM	$500.000	$647.500
Marketing	$8 MM a $30 MM	$900.000	$1.165.500
Marketing	> $30 MM	$1.300.000	$1.683.500
I+D+i	Desde año 4 y ventas >= $30 MM	$1.000.000	$1.295.000

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero. Los costos empresa utilizan un factor referencial de 1,295 sobre la remuneración líquida.

Los tramos de remuneración y la coordinación de I+D+i se mantienen después de su activación. Así, una baja puntual de ventas no mejora artificialmente el resultado por una reducción automática del equipo.

13.6 Ferias y eventos

Tabla 26. Estructura de ferias y eventos

Tipo	Frecuencia	Costo base	Tratamiento financiero
Feria pequeña	1 por mes	$150.000 puesto	Venta habitual incluida en canales base
Feria grande	2 por año	$1.000.000 puesto	Venta incremental base $3.000.000
Stock feria grande	Según proyección	Capital de trabajo	Se compra antes; no se duplica como gasto
Personal e imagen	Gestionar por evento	No incluido de forma completa en el modelo base	Debe actualizarse con cotizaciones finales
Comisión POS	Toda venta con tarjeta	1,49% + IVA, tarifa de referencia	Gasto neto separado sobre ventas TUU; confirmar contrato y plazo de abono.

Fuente: Modelo financiero de elaboración propia e información de la administración. Los costos de personal, POP y logística deben validarse por evento.

13.7 Investigación y desarrollo

I+D comienza en el mes 7 con $300.000 recurrentes. Al superar $6 millones mensuales de ventas, sube a $600.000 y sobre $20 millones llega a $900.000. Una vez alcanzado un tramo, no retrocede. A partir del mes 20 se agrega un proyecto especial de $2 millones una vez al año. Desde el año 4, la empresa agrega una coordinación interna de I+D+i. Esta persona no reemplaza al laboratorio ni a especialistas externos: administra el cartera de proyectos, gestiona desarrollos, coordina pruebas, busca tendencias, prepara briefs y articula el trabajo con marketing y comercial. A medida que aumente la caja, la función también

puede incorporar visitas a ferias, viajes de prospección y vigilancia de tendencias, siempre sujetos a presupuesto aprobado.

El proyecto especial se distribuye en 3 meses: $700.000 para formulación y prototipo, $700.000 para piloto, ajustes y laboratorio, y $600.000 para análisis finales, estabilidad y documentación. Esta secuencia es más realista que concentrar el total en un solo mes y permite relacionar cada pago con un hito técnico.

13.8 Inventario y capital de trabajo

El inventario se calcula con una cobertura de 5,5 semanas del costo de producto sobre venta neta. El costo parte en 30% y baja a 26,85% cuando se activa el descuento por volumen: 30% × (1 − 17,5% × 60%). A ello se añade el costo del producto previsto para la próxima feria grande, antes del evento. El cálculo utiliza costo de producto, no el complemento del margen, que incluye otros gastos variables. Desde la activación se mantiene además un piso de $15,84 millones para cuatro lotes de 1.000 unidades a $4.800 netos, descontados en 17,5%. La compra debe confirmarse con cotizaciones, plazos y rotación por SKU.

Esta dinámica explica por qué un flujo de caja mensual puede verse positivo aun cuando el resultado operativo todavía sea negativo. Para evitar interpretar mal esos movimientos, se agregó una línea de resultado operativo separada del capital de trabajo y el punto de equilibrio se definió sobre 3 meses consecutivos positivos.

13.9 Proyección del escenario base

Tabla 27. Resumen anual del escenario base

Año	Venta bruta	Publicidad	Remuneraciones	I+D	Margen tras TUU	Flujo del proyecto
Año 1	$38.748.104	$5.880.657	$14.374.500	$2.100.000	50,65%	-$22.315.092
Año 2	$110.987.362	$21.471.513	$31.468.500	$9.200.000	55,29%	-$23.711.543
Año 3	$310.874.571	$73.442.340	$58.534.000	$11.900.000	59,86%	-$4.122.960
Año 4	$484.690.805	$124.106.067	$92.722.000	$12.800.000	64,80%	$20.377.742
Año 5	$516.096.955	$134.059.072	$97.902.000	$12.800.000	64,80%	$26.208.593
Año 6	$533.659.955	$137.974.664	$99.485.723	$13.019.293	64,80%	$29.880.989
Año 7	$577.584.307	$149.122.726	$102.470.295	$13.409.872	64,80%	$38.975.724

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

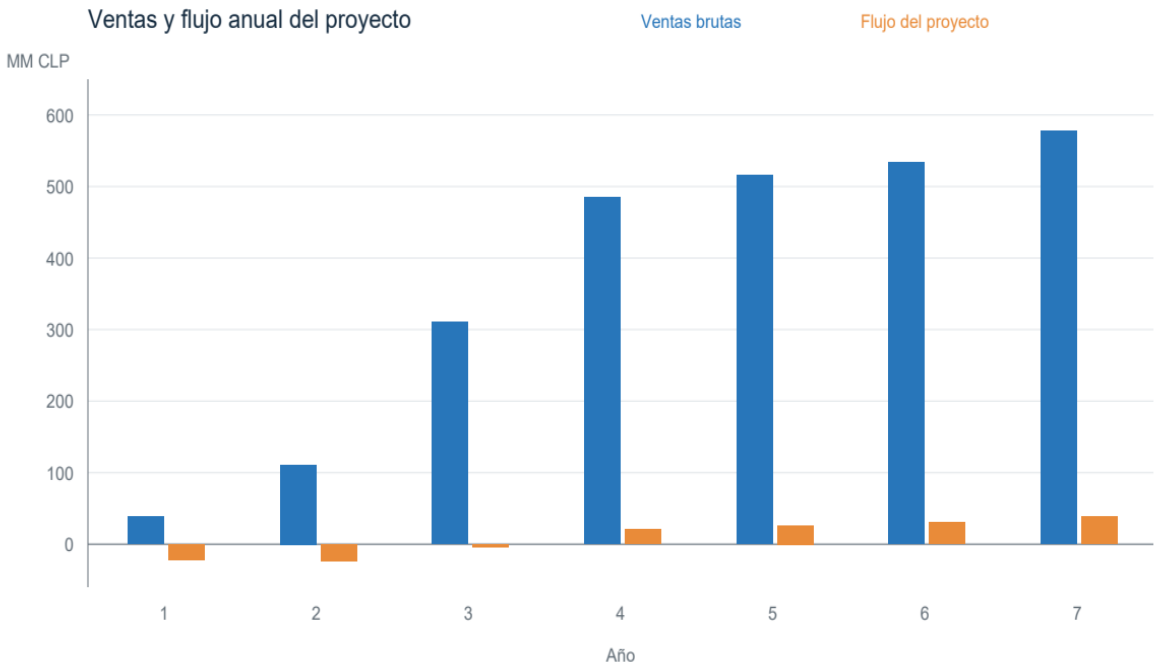


Figura 15. Ventas y flujo anual proyectado

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Los tres primeros años generan flujo anual negativo y desde el cuarto el flujo es positivo. Las ventas de los meses 12, 24 y 36 son $7,43, $17,00 y $37,42 millones. Las ventas anuales de los años 5, 6 y 7 son $516,10, $533,66 y $577,58 millones, respectivamente. Los flujos de los años 6 y 7, después del reajuste de costos fijos de 3%, son positivos en $29,88 y $38,98 millones. El techo comercial crece 10%, pero las ventas anuales crecen 3,4% y 8,2%: el modelo no convierte automáticamente el crecimiento del techo en venta.

La caja acumulada alcanza su mínimo en el mes 30, con $52.788.055 de financiamiento requerido. El equilibrio operacional también se identifica en el mes 30, al iniciar tres meses consecutivos de resultado operativo positivo. La recuperación acumulada del capital ocurre en el mes 62. Son medidas distintas: generar resultado operativo positivo no significa haber recuperado lo invertido, y la compra de inventario puede consumir caja aun en un mes rentable.

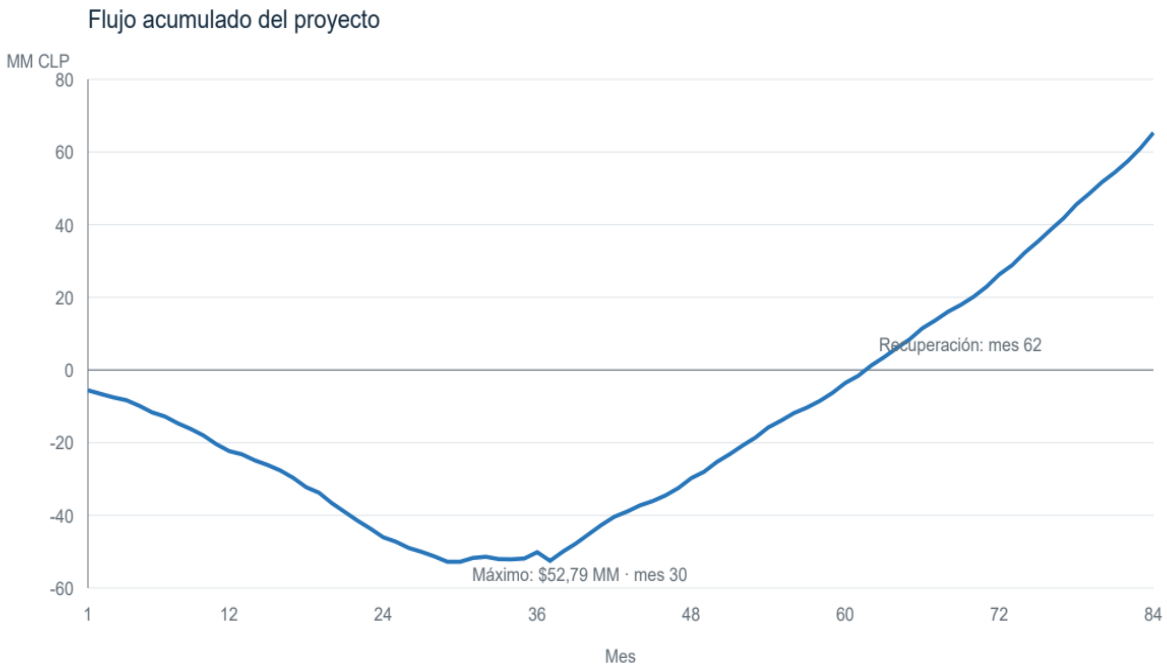


Figura 16. Flujo acumulado del proyecto

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

13.10 Necesidad de financiamiento

Una ronda de $50 millones deja una brecha de $2.788.055 frente al máximo requerimiento de caja de $52.788.055. Por ello, ese monto necesita una fuente complementaria o una ronda mayor. La diferencia es relevante porque aparece antes de recuperar el capital y todavía no considera un colchón para atrasos o gastos adicionales.

Con un colchón de liquidez de 20%, el financiamiento de referencia es $63.345.666. Puede combinar capital privado, recursos propios y, cuando sea elegible y adjudicado, financiamiento público. Una ronda de $60 millones cubriría el máximo del modelo, pero quedaría $3.345.666 bajo esa referencia con colchón.

13.11 Evaluación económica

Tabla 28. Indicadores de evaluación financiera

Indicador	Valor	Interpretación
Caja máxima requerida	$52.788.055	Máximo en mes 30, incluye capital de trabajo
Equilibrio operacional	Mes 30	Primer mes de tres meses consecutivos con resultado operativo positivo
Recuperación de capital	Mes 62	Flujo acumulado vuelve a positivo
Tasa de descuento	20,0%	Exigencia del proyecto
VAN a 5 años	-$18.998.006	60 flujos descontados a fin de mes
VAN a 7 años	$3.670.504	84 flujos, sin valor terminal ni impuesto corporativo
TIR anualizada	22,6%	Supera el 20% bajo supuestos del caso base
ROAS equilibrio inicial	2,45x	Teórico antes de TUU, margen inicial 48,5%
ROAS equilibrio maduro	1,84x	Efectivo tras TUU en mes 84; varía con el mix

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

El VAN es -$18.998.006 a cinco años y $3.670.504 a siete años, con una TIR de 22,6% frente a 20% de exigencia. El VAN representa el valor presente de los flujos incluidos bajo estos supuestos, después de reconocer las salidas de inversión y capital de trabajo. No corresponde presentarlo como valor de la empresa ni como un piso asegurado. La ausencia de valor terminal limita el horizonte, pero también faltan impuestos corporativos y presupuestos completos de algunos servicios futuros. Al cerrar la evaluación en el año 6, el VAN es −$8,13 millones. Esto es compatible con un flujo positivo de $29,88 millones en ese año: los flujos descontados aún no compensan las salidas iniciales a la rentabilidad exigida de 20%. La recuperación de caja en el mes 62 no equivale a recuperar también ese costo de oportunidad.

El VAN anterior cercano a $2,3 millones era positivo, pero ofrecía poco margen sobre una exigencia de 20%. La revisión utiliza costos variables proporcionales a ventas y un reajuste de 3% anual de costos fijos desde el mes 61, como supuesto de inflación de largo plazo. Con ello, el VAN a siete años es $3,67 millones. Si se congela el techo comercial, con esa inflación y TUU, el VAN es −$3,60 millones. Una prueba de estrés con costos fijos creciendo 10% anual desde el mes 61 lleva el VAN de los siete años completos a −$2,02 millones. Ese 10% no es el escenario base ni una proyección de inflación; tampoco significa que el flujo del año 6 sea negativo. El flujo del año 6 en el caso base es positivo en $29,88 millones.

13.12 Análisis de sensibilidad

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

Variable / resultado	Pesimista	Base	Optimista
ROAS régimen	2,3x	2,8x	3,2x
Recompra por ciclo	32%	42%	48%
Margen antes de TUU	55,00%	65,15%	68,60%
Publicidad como % de venta	22%	26%	30%
Crecimiento mensual de pauta	9%	12%	14%
Venta mes 36	$7,20 MM	$37,42 MM	$45,00 MM
Capital requerido	$209,31 MM	$52,79 MM	$36,24 MM
Equilibrio operacional	No alcanza	Mes 30	Mes 22
Recuperación capital	No alcanza	Mes 62	Mes 43
VAN 7 años	-$109,27 MM	$3,67 MM	$34,59 MM
TIR	No aplicable	22,6%	48,8%

Fuente: Modelo financiero desarrollado. Los escenarios extremos pesimista y optimista son corridas de sensibilidad, no pronósticos.

El escenario pesimista exige más caja que el base porque la empresa permanece por más tiempo en una fase de pérdidas. Este resultado es importante: crecer más lento no siempre reduce el riesgo financiero si la estructura fija continúa activa. La empresa debe adaptar el gasto si la validación comercial es menor a la esperada, en lugar de ejecutar automáticamente el plan completo.

Los supuestos más sensibles son ROAS, recompra y margen. Por ello deben convertirse en indicadores de control con umbrales de decisión. El plan de capital se puede liberar por etapas si la empresa demuestra primero que esos indicadores convergen hacia el escenario base.

Con inflación base de 3% desde el año 6 y las mismas reglas comerciales, el descuento de volumen de 15% entrega margen antes de TUU de 64,70%, VAN a siete años de $0,19 millones y TIR de 20,1%. Con descuento de 17,5%, el margen es 65,15%, el VAN $3,67 millones y la TIR 22,6%. Con descuento de 20%, el margen es 65,60%, el VAN $7,15 millones y la TIR 24,9%. El escenario optimista completo combina además un margen previo de 65%, por lo que alcanza 68,60% antes de TUU. Los descuentos deben confirmarse con cotizaciones.

13.13 Ruta A: CORFO Semilla Expande

Semilla Expande financia emprendimientos innovadores con ventas iniciales. La información oficial de CORFO exige una persona jurídica constituida en Chile, menos de 36 meses desde el inicio de actividades ante el SII y ventas netas totales de la empresa de hasta $80 millones durante los 12 meses anteriores a la apertura. Las bases de cada convocatoria precisan los demás requisitos.

El instrumento contempla una etapa inicial y una eventual extensión. En la convocatoria de 2026 para empresas lideradas por mujeres, el cofinanciamiento alcanza hasta 85% del costo del proyecto, con máximos de $28.333.334 en la primera etapa y $22.666.666 en la segunda. El máximo conjunto es cercano a $51 millones. La extensión requiere desempeño y nueva selección; no se incorpora como caja garantizada en el modelo.

La convocatoria nacional de 2026 cerró el 24 de febrero y la convocatoria para empresas lideradas por mujeres cerró el 16 de junio. Al revisar las fuentes el 13 de octubre de 2026, estas convocatorias estaban cerradas. Por ello, CORFO se mantiene como alternativa para futuras aperturas. Los gastos elegibles, la contraparte y el calendario de desembolsos deben verificarse antes de incluir un subsidio en el plan de financiamiento.

Los $80 millones corresponden a un máximo de ventas, no a un mínimo. Las ventas históricas de $6.834.134 brutos están bajo ese límite, pero no acreditan por sí solas todos los requisitos: el período incluye meses anteriores a la formalización indicada en febrero de 2026. Deben verificarse el inicio de actividades ante el SII, las ventas netas facturadas del período y el mínimo de $100.000 netos de la solución postulada. También se debe revisar el compromiso de crecimiento de al menos 30%, con un mínimo de $6 millones, y los demás requisitos vigentes. La elegibilidad se considera pendiente de acreditación documental.

Tabla 30. Ruta de financiamiento CORFO Semilla Expande

Criterio	Situación LA EMPRESA	Observación
Empresa constituida en Chile	Sí, sujeto a documentación	Requisito
Antigüedad <36 meses	Formalización indicada: febrero 2026	Acreditar inicio de actividades ante el SII
Ventas últimos 12 meses	Bajo $80 MM; período por acreditar	Ventas netas totales ≤$80 MM y mínimo de la solución según bases
Innovación	Nuevos formatos con incertidumbre técnica	Debe argumentarse con claridad
Etapa 1 mujer	Hasta $28.333.334	Condicional a adjudicación
Etapa 2 mujer	Hasta $22.666.666	Solo si hay buen desempeño y nueva selección
Resultado esperado	Crecimiento de ventas y cobertura regional	Incorporar a hitos del proyecto

Fuente: CORFO, programa Semilla Expande y convocatoria para empresas lideradas por mujeres 2026, consultados el 13 de octubre de 2026.

13.14 Ruta B: inversionista privado

La inversión privada ofrece velocidad y flexibilidad, pero implica dilución y retorno. Inicialmente se buscará un inversionista ejecutivo y estratégico.

La estructura analizada es una inversión de capital en la empresa, no una venta secundaria de acciones de la fundadora. En ese caso, el dinero entra a la sociedad propietaria para financiar el crecimiento y el inversionista recibe una participación post-ronda.

El ancla de negociación discutida para LA EMPRESA es de $50 millones por el 10% de la empresa. Esa propuesta implica una valorización post-money de $500 millones y pre-money de $450 millones. El rango de negociación considerado se sitúa entre $350 y $450 millones pre-money. Con $50 millones, una pre-money de $350 millones implica 12,5% para el inversionista; con $450 millones implica 10%.

El máximo de caja revisado es $52,79 millones y la referencia con colchón es $63,35 millones. Una inversión de $60 millones con pre-money de $450 millones implica 11,8% de participación, pero no cubre todo el colchón. Con $63,35 millones y la misma pre-money, la dilución sería 12,34%. Estas referencias deben negociarse junto con el uso de fondos, los hitos y las condiciones societarias.

Tabla 31. Ruta de inversión privada y dilución

Escenario	Capital	Equity inversionista	Pre-money	Post-money
Ronda ancla	$50.000.000	10%	$450 MM	$500 MM
Ronda con pre-money $350 MM	$50.000.000	12,5%	$350 MM	$400 MM
Ronda de $60 MM	$60.000.000	11,8% aprox.	$450 MM	$510 MM
Cobertura técnica con 20% buffer	$63,35 MM	12,34% aprox. si pre-money $450 MM	$450 MM	$513,35 MM

Fuente: Elaboración propia. La valorización es una referencia de negociación, no una tasación pericial.

13.15 Valorización pre-money y post-money

Los $450 millones pre-money son un objetivo de negociación, no una valoración demostrada por este modelo. Su defensa requiere antecedentes de marca, portafolio, clientes, capacidad de ejecución y posibilidades de crecimiento, además de un análisis de valoración apropiado. El tamaño de mercado ayuda a contextualizar la meta comercial, pero no determina cuánto vale la sociedad.

En el mes 36, las ventas brutas anualizadas son aproximadamente $449,05 millones; sin IVA, son $377,35 millones. Una pre-money de $450 millones equivale a 1,19 veces ese ingreso neto anualizado. Al nivel inicial de $45 millones brutos mensuales, la venta neta anualizada sería $453,78 millones y la relación sería 0,99 veces. Son cocientes orientativos sobre ventas futuras. No equivalen directamente a un múltiplo EV/Revenue: pre-money mide equity, mientras enterprise value considera además deuda y caja, y las compañías públicas tienen riesgos y escala distintos.

El argumento no debe ser que LA EMPRESA ya vale intrínsecamente $450 millones por sus ventas actuales. La formulación correcta es que la empresa propone una valorización objetivo de negociación entre $350 y $450 millones pre-money, respaldada por un plan que, si se ejecuta, puede llevarla a un ritmo de ventas anualizado de ventas comparable con esa cifra. El inversionista asumirá el riesgo de ejecución y por ello la valorización final dependerá de tracción, términos de control, derechos económicos y competencia por la ronda.

13.16 Retorno potencial del inversionista privado

Una inversión de capital no tiene una tasa de retorno contractual como una deuda. El retorno depende del valor futuro de la participación y del momento en que exista una salida, recompra de acciones, distribución de dividendos o una nueva ronda que permita valorizar la posición. Por esta razón, no corresponde atribuir una TIR al inversionista sin declarar primero una hipótesis de salida.

El potencial de una inversión privada depende de lo que la empresa logre construir después de entrar el capital. El crecimiento del techo desde el año 6 ya está incluido en el escenario base. Otros canales, nuevos formatos y expansión geográfica podrían aportar crecimiento adicional, pero sus ingresos y costos no se suman sin una proyección y validación propias.

El potencial de crecimiento para una inversión de equity puede provenir de una combinación de mayor penetración en Chile, nuevos formatos, línea de bienestar animal, canales B2B y especializados, mejora de márgenes y, en una etapa posterior, expansión geográfica. El inversionista que entra hoy está financiando

el proceso de reducción de riesgo que permite construir esas opciones. La tesina presenta, por tanto, la valorización de $450 millones como objetivo de negociación y no como promesa de retorno.

13.17 Comparación y recomendación de financiamiento

Tabla 32. Comparación de alternativas de financiamiento

Alternativa	Propiedad	Costo financiero	Riesgo principal	Rol recomendado
CORFO	No dilutivo	No reembolsable	Adjudicación, calendario y gastos elegibles	Financiar innovación y crecimiento cuando exista convocatoria
Inversionista privado	Dilución 10% a 14% aprox.	No exige cuota fija	Valorización y gobierno corporativo	Acelerar ejecución y cubrir caja con mayor flexibilidad
Deuda o capital de trabajo	No dilutivo	Intereses y amortización	Requiere capacidad de pago	Complementar inventario cuando exista flujo suficiente
Combinación	Dilución menor y diversificación	Depende del mix	Mayor complejidad	Ruta recomendada si se coordinan tiempos

Fuente: Elaboración propia.

La recomendación es mantener dos rutas en paralelo. CORFO es preferible cuando permite financiar actividades elegibles sin dilución, pero no debe detener la preparación de una ronda privada. La empresa necesita evitar que el calendario de un fondo público se convierta en una restricción adicional al crecimiento.

Para inversión privada, la negociación debe partir de una estructura clara de uso de fondos, hitos y límites de dilución. Si el inversionista aporta además experiencia comercial, retail, regulación o distribución, ese valor estratégico puede justificar mejores condiciones que un aporte puramente financiero. En cualquier caso, las cláusulas societarias deben revisarse legalmente antes de ejecutar una emisión de acciones.

14. Conclusiones

14.1 Sobre la situación de partida

LA EMPRESA ha validado una propuesta comercial real, pero todavía opera en una escala pequeña y con alta dependencia de la fundadora. La evidencia histórica muestra ventas en distintos canales y confirma que el problema no puede resumirse como falta de tráfico web. Shopify tiene una conversión muy baja y requiere trabajo, pero el 84,1% de las ventas históricas ocurrieron fuera del sitio propio.

La empresa se encuentra en una etapa donde el capital puede cambiar el tipo de operación. Sin inversión, la fundadora continúa distribuyendo su tiempo entre demasiadas funciones y compra volúmenes reducidos. Con inversión, la empresa puede profesionalizar la adquisición, sostener stock, delegar marketing, desarrollar productos y validar métricas que hoy todavía son hipótesis.

14.2 Sobre la oportunidad de mercado

El mercado ofrece espacio para una marca pequeña, aunque ya existe competencia. El nivel inicial de $45 millones mensuales representa alrededor de 0,18% del SAM estimado y el ritmo del mes 84 representa 0,21% del SAM de referencia de 2026. Las proporciones son orientativas porque el tamaño de mercado usa una estimación comercial y su base tributaria no está confirmada. El crecimiento sectorial ayuda a contextualizar la oportunidad; no asegura la participación de LA EMPRESA.

La principal limitación del TAM y SAM es la disponibilidad de datos públicos específicos para Chile. Por ello, la cifra de USD 883 millones se mantiene como estimación de trabajo proveniente de investigación comercial y se triangula con fuentes públicas parciales. La tesis hace explícito este punto para evitar otorgar a una estimación comercial el carácter de estadística oficial.

14.3 Sobre el plan de negocios desarrollado

La estrategia propuesta es multicanal. El sitio propio es central por margen, datos y recompra, pero Mercado Libre, tienda, ferias y venta directa continúan generando valor. Esta arquitectura permite aprovechar distintas intenciones de compra y reduce la dependencia de una sola plataforma.

El crecimiento se apoya en marketing, retención, inventario, economías de escala e innovación. Ninguna palanca funciona de manera aislada. Aumentar pauta sin mejorar conversión puede destruir valor; aumentar ventas sin stock genera quiebres; aumentar portafolio sin I+D puede inmovilizar capital; y mantener un CEO con sueldo artificialmente bajo distorsiona la rentabilidad.

14.4 Sobre la viabilidad económica

El escenario base revisado entrega VAN a siete años de $3,67 millones y TIR anualizada de 22,6%, frente a una tasa de descuento de 20%. Incluye TUU separado, inventario a costo de producto y un reajuste de inflación de 3% anual para costos fijos desde el año 6. Los costos variables acompañan las ventas y las contrataciones aumentan por capacidad. El resultado es positivo, con margen reducido frente al riesgo. Una prueba de estrés de costos fijos de 10% anual desde el año 6 entrega VAN de siete años de −$2,02 millones; es una sensibilidad adicional, no el caso base ni un flujo negativo del año 6.

El equilibrio operacional se alcanza en el mes 30, la recuperación del capital en el mes 62 y la caja máxima requerida es $52,79 millones. El modelo mantiene los cargos activados, considera 5,5 semanas de inventario y un piso de $15,84 millones para los lotes de volumen. Desde el mes 61, los costos fijos se reajustan 3% anual compuesto. Este supuesto de largo plazo toma como referencia la meta de inflación del Banco Central; no es una predicción del IPC de 2026. Las necesidades adicionales de personal o servicios deben presupuestarse por carga real, además de la inflación.

14.5 Sobre las alternativas de financiamiento

CORFO y capital privado no deben tratarse como opciones excluyentes. CORFO tiene la ventaja de no diluir, pero su disponibilidad depende de la convocatoria, la adjudicación y la elegibilidad de gastos. La inversión privada permite ejecutar con mayor flexibilidad, pero obliga a negociar valoración y propiedad.

La referencia de $50 millones por 10% conserva utilidad como ancla de negociación, pero deja $2,79 millones de brecha frente al máximo del modelo. La empresa debería complementar esa ronda o aumentar el monto. Con un colchón de 20%, la referencia es $63,35 millones, equivalente a una dilución de 12,34% con pre-money de $450 millones. El colchón debe ajustarse si las cotizaciones o el ritmo de venta cambian.

14.6 Condiciones críticas de éxito

Las condiciones de éxito son medir publicidad y contribución por canal, validar recompra con clientes propios, confirmar el descuento de maquila, sostener inventario con rotación suficiente, desarrollar productos por hitos y presupuestar el equipo según carga real. Desde el año 6 se debe revisar además cuánto del crecimiento del techo puede captarse y qué costos requiere. Si las ventas o los márgenes no convergen, corresponde ajustar el gasto antes de consumir todo el capital.

La gestión debe utilizar hitos. Si las métricas no avanzan, el plan no debe ejecutarse automáticamente. La principal ventaja de contar con el modelo es poder desacelerar, reasignar recursos y actualizar supuestos antes de consumir todo el capital.

14.7 Limitaciones y trabajo futuro

El estudio utiliza información real, pero parte de las transferencias históricas y algunos costos provienen de estimaciones administrativas. La tasa de recompra del modelo no ha sido validada aún con cohortes propias. La venta incremental de ferias grandes y el presupuesto de proyectos especiales de I+D también requieren confirmación mediante experiencia y cotizaciones. Asimismo, el descuento de 15% a 20% asociado a lotes de 1.000 unidades es un supuesto de negociación que debe reemplazarse por cotizaciones formales antes de ejecutar la compra. El benchmark externo de 42% de recompra corresponde a una ventana de 365 días y no valida por sí mismo el ciclo cada dos meses utilizado en el modelo.

El mercado chileno total se basa en una estimación comercial sin ficha pública completa. El SAM supone gasto proporcional por edad. El modelo financiero excluye deuda, impuestos corporativos y valor terminal; reajusta costos fijos por inflación desde el año 6, pero no incorpora de forma completa futuros apoyos de operación, producción creativa, personal de eventos ni la demora del abono TUU. La tarifa TUU y el mix futuro presencial son supuestos que deben contrastarse con contrato y liquidaciones. Estos límites impiden usar el VAN como tasación de la empresa.

El trabajo futuro debe concentrarse en ejecutar una campaña piloto, medir conversión por dispositivo, crear cohortes de recompra, obtener cotizaciones de maquila a distintos volúmenes, formalizar costos de laboratorio y registrar rentabilidad por canal. Con esos datos, LA EMPRESA podrá reemplazar benchmarks por evidencia propia y negociar capital desde una posición más sólida.

Referencias

Banco Central de Chile. (2026). Indicadores diarios: dólar observado y Unidad de Fomento. https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/IndicadoresDiarios

Banco Central de Chile. (2026). Política monetaria: meta de inflación de 3% en el horizonte de política. https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria (consulta: 14 de octubre de 2026).

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1997, actualizado). Decreto Supremo N° 977, Reglamento Sanitario de los Alimentos. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=71271

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2002). Resolución Exenta N° 394: Directrices nutricionales sobre suplementos alimentarios y sus contenidos en vitaminas y minerales. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=194953

CORFO. (2026). Semilla Expande. https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/programa/semilla-expande/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

CORFO. (2026). Semilla Expande para empresas lideradas por mujeres 2026. https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/convocatoria/semilla-expande-empresas-lideradas-por-mujeres-2026/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Global Market Insights. (2025). Gummy Supplements Market Size & Share, 2025-2034. https://www.gminsights.com/industry-analysis/gummy-supplements-market

Grand View Research. (2026). Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2026-2033. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market-report

Grand View Research. (2025). Latin America Nutritional Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/latin-america-nutrition-dietary-supplements-market

Grand View Research. (2025). Central & South America Dietary Supplements Market. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/central-south-america-dietary-supplements-market-report

Grand View Research. (2026). Chile Vitamin Supplements Market Size & Outlook, 2033. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/vitamin-supplements-market/chile

Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Censo de Población y Vivienda 2024: población censada por sexo y edad en grupos quinquenales. https://censo2024.ine.gob.cl/

IRP Commerce. (2026). Ecommerce Market Data for the Health and Wellbeing Market. https://www.irpcommerce.com/en/gb/ecommercemarketdata.aspx?Market=2

COREPPC. (2026). Repeat purchase rate benchmarks for Shopify. https://coreppc.com/shopify/shopify-repeat-purchase-rate/

Eightx. (2026). How much DTC brands spend on ads at $1M, $5M, $25M, $50M+. https://eightx.co/blog/ad-spend-percent-revenue-by-stage-2026

Kantar. (2025). Consumo saludable en Chile: ¿Cómo pueden los hogares priorizar su bienestar? https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumidor/2025/Salud-de-los-consumidores-en-Chile

McKinsey & Company. (2025). The $2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Precedence Research. (2026). Adaptogens Market Size and Forecast 2026 to 2034. https://www.precedenceresearch.com/adaptogens-market (consulta: 13 de octubre de 2026).

Servicio Agrícola y Ganadero. (2026). Alimentación animal. https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/alimentacion-animal

Servicio de Impuestos Internos. (2025). Estadísticas de empresas por tamaño según ventas. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID / MYPE Competitiva.

TUU. (2026). Comisiones y tiempos de abono. https://www.tuu.cl/precios/comisiones-y-abonos (consulta: 13 de octubre de 2026).

LA EMPRESA. (2026). Reportes internos de Shopify Analytics, Mercado Libre, Mercado Pago, Haulmer y modelo financiero de elaboración propia. Documentación no publicada.

Bianchi, A. (2003). El mercado de los suplementos dietéticos: oportunidades y perspectivas para los productos latinoamericanos. Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas, 2(5), 66-71.

Centro Chile Emprende. (2013). Informe plan de negocios: estructura de desarrollo del plan de negocio. Material metodológico.

Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1985). How to write a winning business plan. Harvard Business Review, 63(3), 156-166.

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review, 75(4), 98-108.

Schneider, J. E. (2002). The way to a powerful business plan. Drug Discovery Today, 7(6), 342-345. https://doi.org/10.1016/S1359-6446(01)02154-7

Bharani, K. K., Devarasetti, A. K., Carey, L., Khurana, A., Kollipaka, R., Hanuman, D. D. V., Chetla, V. S., & Banothu, A. K. (2024). Effects of ashwagandha (Withania somnifera) root extract on aging-related changes in healthy geriatric dogs: A randomized, double-blinded placebo-controlled study. Veterinary Medicine and Science, 10(5), e1556. https://doi.org/10.1002/vms3.1556

Fleitman, J. (s.f.). Cómo elaborar un plan de negocios. Material de apoyo.

Çevik, Ç., Ercan, A. M., & Or, M. E. (2025). Multimodal assessment of Hericium erinaceus and Valeriana officinalis for canine anxiety: Integrating EEG, neurochemical analysis, and behavioral surveys. Journal of Veterinary Behavior, 80, 57-68. https://doi.org/10.1016/j.jveb.2025.04.010

Kaur, J., Seshadri, S., Golla, K. H., & Sampara, P. (2022). Efficacy and safety of standardized Ashwagandha (Withania somnifera) root extract on reducing stress and anxiety in domestic dogs: A randomized controlled trial. Journal of Veterinary Behavior, 51, 8-15. https://doi.org/10.1016/j.jveb.2022.03.002

Michelazzi, M., Berteselli, G. V., Talamonti, Z., Cannas, S., Scaglia, E., Minero, M., & Palestrini, C. (2015). Efficacy of L-Theanine on noise phobias in dogs: Preliminary results. Veterinaria, 29(2), 53-59.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52-66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Karün Life. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://karunlife.cl/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Biostream. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://www.biostream.cl/ (consulta: 13 de octubre de 2026).

Alivio Adaptógenos. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://www.alivioadaptogenos.cl/adaptogenos (consulta: 13 de octubre de 2026).

Mercado Silvestre. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://mercadosilvestre.cl/collections/adaptogenos (consulta: 13 de octubre de 2026).

All Nutrition. (2026). Sitio y oferta comercial oficial. https://allnutrition.cl/pages/tiendas (consulta: 13 de octubre de 2026).

Anexos

Anexo A. Detalle de indicadores del sitio web propio

Tabla 33. Detalle de indicadores del sitio web propio

Indicador	Valor
Período	Octubre 2025 a agosto 2026
Sesiones	13.780
Sesiones con agregado al carro	173
Sesiones que llegaron a checkout	152
Compras completadas	28
Conversión	0,20%
Venta bruta	$1.086.244
Ticket promedio	$38.794
Productos por orden	1,86
Tráfico móvil	88,2%

Fuente: Shopify Analytics.

Anexo B. Detalle de Mercado Libre

Tabla 34. Detalle de Mercado Libre

Indicador	Valor
Período	7 agosto 2025 a 6 agosto 2026
Visitas	744
Visitas únicas informadas	782
Intención de compra	65, equivalente a 8,3%
Ventas	23
Conversión total	2,9%
Unidades vendidas	36
Ventas brutas	$570.816
Precio promedio por unidad	$15.856
Ticket promedio por venta	$24.818

Fuente: Mercado Libre, módulo de métricas del vendedor.

Anexo C. Consolidación de ventas históricas

Tabla 35. Consolidación de ventas históricas

Canal	Venta 12 meses	Participación
Transferencias directas	$3.900.627	57,1%
Tienda y ferias (presencial)	$1.276.447	18,7%
Sitio web propio	$1.086.244	15,9%
Mercado Libre	$570.816	8,4%
Total	$6.834.134	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del detalle mensual. Esta tabla consolida la suma de transferencias a partir del detalle mensual.

Anexo D. Cálculo TAM, SAM y SOM

Tabla 36. Cálculo TAM, SAM y SOM

Paso	Cálculo	Resultado
TAM 2024	Estimación de trabajo Chile	USD 883 MM
TAM 2026	USD 883 MM x 1,10^2	USD 1.068,43 MM
Conversión CLP	TAM 2026 x $912/USD	$974.408.160.000
Población 25-44	Suma grupos quinquenales Censo 2024	5.589.849 personas
Participación 25-44	5.589.849 / 18.480.432	30,2474% (30,25% redondeado)
SAM	TAM × (5.589.849 / 18.480.432)	$294.733.071.108
SOM año 3	$310.874.571	$310.874.571
SOM nivel inicial	$45 MM x 12	$540.000.000
SOM cierre año 7	$52.023.530,293 × 12 brutos	$624.282.364

Fuente: Elaboración propia. El SAM utiliza una aproximación de gasto proporcional al peso poblacional.

Anexo E. Supuestos críticos del modelo financiero

Tabla 37. Supuestos críticos del modelo financiero

Supuesto	Valor	Validación futura
ROAS régimen	2,8x	Campañas propias
Recompra por ciclo	42%	Cohortes propias; benchmark COREPPC 42% a 365 días no equivale a ciclo cada dos meses
Margen máximo	65,15% con compra por volumen	Cotizaciones de maquila, descuento 15%-20% y mix real
Techo comercial	$45 MM/mes hasta mes 60; +10% anual	Capacidad y demanda reales; ventas no crecen automáticamente 10%
Feria grande	$3 MM de venta incremental	Histórico por evento
Proyecto I+D	$2 MM anual	Cotizaciones de laboratorio y desarrollo
Inventario	5,5 semanas + piso $15,84 MM desde año 4	Lead time, rotación por SKU y MOQ de 1.000 unidades
Compra por volumen	4 SKU x 1.000 u.; 17,5% base	Cotización formal; sensibilidad 15%-20%
I+D+i	Coordinador/a desde año 4	Validar carga, costo y capacidad de caja
TUU	1,49% de cobros brutos + IVA	Contrato, transacciones y mix de canal
Costos desde año 6	3% anual desde año 6	Presupuesto de operación y sensibilidad +10% anual

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Anexo F. Revisión de modelos de plan de negocios

Tabla 38. Revisión de modelos de plan de negocios

Modelo	Orientación	Observación
Weinberger Villarán (2009)	Pyme y emprendimiento en marcha	Adoptado por su integración de mercado, estrategia y finanzas
Business Model Canvas	Diseño del modelo de negocio	Complemento visual y estratégico
Lean Canvas	Validación temprana	Menor profundidad financiera para este caso
Modelo tradicional / SBA	Crédito e inversión	Útil, pero requiere adaptación al contexto chileno

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G. Precios y costos referenciales del portafolio

Tabla 39. Precios y costos referenciales del portafolio

Producto	Presentación	Precio IVA incl.	Precio neto	Costo neto	Margen bruto
Ashwagandha	60 cápsulas	$13.990	$11.756	$3.190	72,9%
Melena adulto gomitas	30 gomitas	$16.990	$14.277	$4.300	69,9%
Melena niño gomitas	30 gomitas	$14.990	$12.597	$3.990	68,3%
línea de bienestar animal	60 cápsulas	$11.990	$10.076	$3.390	66,4%
Tintura melena	30 ml	$9.990	$8.395	$3.390	59,6%
Magnesio bisglicinato	60 cápsulas	$9.990	$8.395	$3.490	58,4%
Café melena + cordyceps	250 g	$15.990	$13.437	$6.790	49,5%

Fuente: Estructura de costos proporcionada por la empresa. Los costos deben actualizarse con cotizaciones de volumen.

Anexo H. Hitos financieros principales

Tabla 40. Hitos financieros principales

Hito	Venta mensual	Flujo del mes	Flujo acumulado
Mes 1	$1.359.967	-$5.575.802	-$5.575.802
Mes 12	$7.429.963	-$1.906.775	-$22.315.092
Mes 24	$17.004.481	-$2.376.177	-$46.026.634
Mes 29	$22.391.158	-$1.464.800	-$52.784.534
Mes 30	$27.464.148	-$3.521	-$52.788.055
Mes 36	$37.420.931	$1.726.947	-$50.149.594
Mes 37	$36.417.837	-$2.376.022	-$52.525.616
Mes 60	$45.000.000	$2.736.445	-$3.563.260
Mes 62	$43.608.258	$2.803.604	$1.186.615
Mes 72	$47.988.171	$3.403.746	$26.317.730
Mes 84	$52.023.530	$4.232.143	$65.293.454

Fuente: Modelo financiero desarrollado.

Anexo I. Nota sobre documentación legal y sanitaria

Los productos para consumo humano deben revisarse conforme al Reglamento Sanitario de los Alimentos y las disposiciones aplicables a suplementos alimentarios. La autorización de instalaciones, rotulación, publicidad y composición debe mantenerse actualizada. Para productos destinados a animales, la autoridad competente es el Servicio Agrícola y Ganadero y se aplican las normas de alimentación animal correspondientes. Para procesos de financiamiento, la empresa debe mantener una carpeta digital actualizada con antecedentes societarios y sanitarios, cotizaciones, certificados, ventas por canal y una versión trazable del modelo financiero.

Anexo J. Cuestionario de investigación de mercado

Encuesta sobre consumo de suplementos y adaptógenos. Instrumento diseñado y aplicado por la autora mediante formulario en línea a 97 participantes. La encuesta fue anónima y utilizada con fines académicos. Consta de 15 preguntas cerradas: 10 de respuesta única, 5 de respuesta múltiple y una de las preguntas de respuesta única es dicotómica. No contiene escalas tipo Likert.

1. ¿Consumes actualmente suplementos, vitaminas, minerales o productos naturales para tu bienestar?

Respuesta única. Alternativas: Sí, regularmente, soy disciplinado/a; Sí, ocasionalmente; Los he consumido antes, pero actualmente no; Nunca he consumido.

2. ¿Qué tipos de suplementos o productos de bienestar consumes actualmente?

Respuesta múltiple. Alternativas: Vitaminas o multivitamínicos; Omega 3; Proteína; Creatina; Probióticos; Hierbas, extractos o adaptógenos; Hongos funcionales; Geles o bebidas funcionales; Barras de proteína o snacks funcionales; Gotas o suplementos líquidos; Otros; No consumo actualmente.

3. ¿Qué buscas o considerarías principalmente al consumir un suplemento?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Energía y rendimiento; Estrés, sueño y bienestar mental; Digestión, microbiota y control de peso; Defensas y salud general; Concentración y memoria; Longevidad y antioxidantes.

4. ¿Con qué frecuencia compras suplementos?

Respuesta única ordinal. Alternativas: Todos los meses; Cada 2 a 3 meses; Algunas veces al año; No compro actualmente.

5. Aproximadamente, ¿cuánto gastas o estarías dispuesto(a) a gastar al mes?

Respuesta única. Alternativas: Menos de $15.000; $15.000 a $30.000; $30.001 a $50.000; Más de $50.000; Depende del producto. Para correlaciones ordinales se excluyó “Depende del producto”.

6. ¿Dónde prefieres comprar suplementos?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Farmacias o tiendas especializadas; Página web oficial de la marca; Mercado Libre u otros marketplaces; Tienda física, ferias o eventos; Redes sociales / venta directa.

7. ¿Qué factores son más importantes para decidir una compra?

Respuesta múltiple, máximo 3. Alternativas: Precio; Calidad y concentración de ingredientes; Respaldo científico y análisis de laboratorio; Opiniones o recomendaciones; Confianza en la marca; Promociones.

8. ¿Conoces o has escuchado hablar de los adaptógenos?

Respuesta única. Alternativas: Sí, y los consumo; Sí, pero no los consumo; Me suena el concepto; No.

9. ¿Qué formatos prefieres o te interesaría probar?

Respuesta múltiple, máximo 2. Alternativas: Cápsulas; Gomitas; Polvos; Geles o bebidas funcionales; Me es indiferente.

10. ¿Pagarías un poco más por un suplemento con ingredientes estandarizados, análisis de laboratorio y respaldo científico?

Pregunta dicotómica. Alternativas: Sí; No.

11. Si conoces una marca a través de Mercado Libre y quedas conforme con el producto, ¿dónde preferirías realizar tu próxima compra?

Respuesta única. Alternativas: En la página oficial de la marca; En Mercado Libre; Donde encuentre el mejor precio o promoción; Me es indiferente.

12. ¿Cuál es aproximadamente tu ingreso líquido mensual personal?

Respuesta única ordinal. Alternativas: Menos de $500.000; $500.000 a $999.999; $1.000.000 a $1.499.999; $1.500.000 a $2.499.999; $2.500.000 o más; Prefiero no responder. Para correlaciones se excluyó “Prefiero no responder”.

13. Edad

Respuesta única ordinal. Alternativas: Menos de 25; 25 a 34; 35 a 44; 45 a 54; 55 o más.

14. Género

Respuesta única nominal. Alternativas: Mujer; Hombre; Otro / prefiero no responder.

15. ¿Dónde vives?

Respuesta única nominal. Alternativas: Región Metropolitana; Otra región de Chile; Fuera de Chile.

Anexo K. Figuras descriptivas complementarias de la encuesta

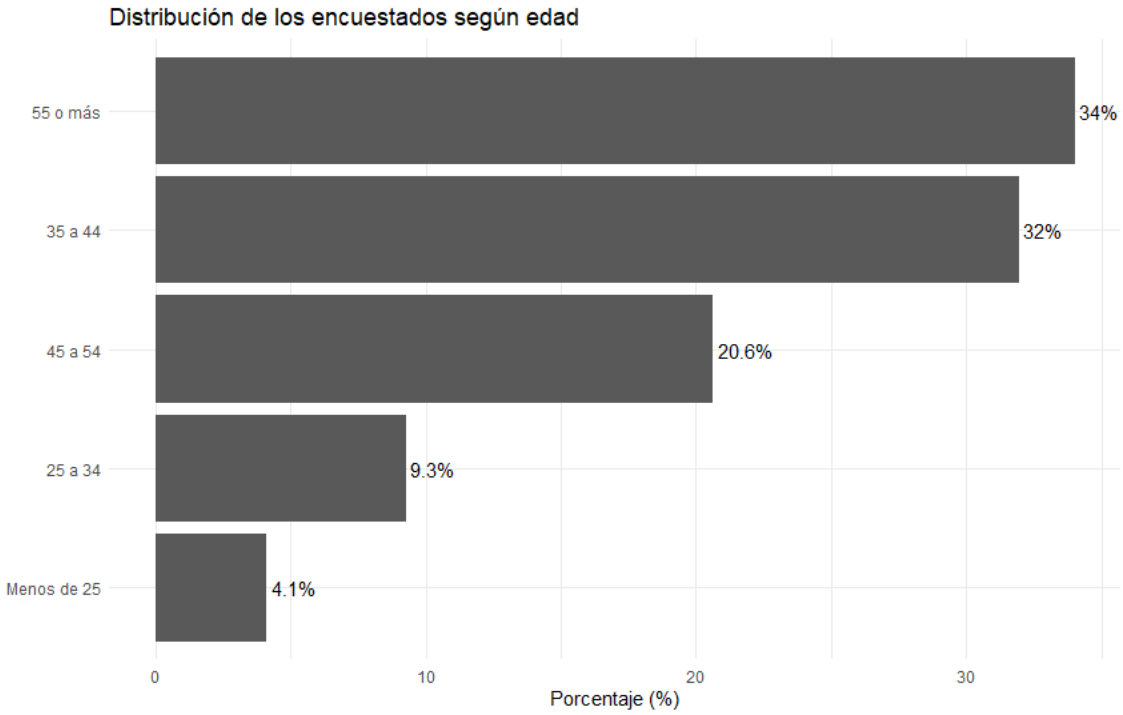


Figura 17. Distribución de los encuestados según edad

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

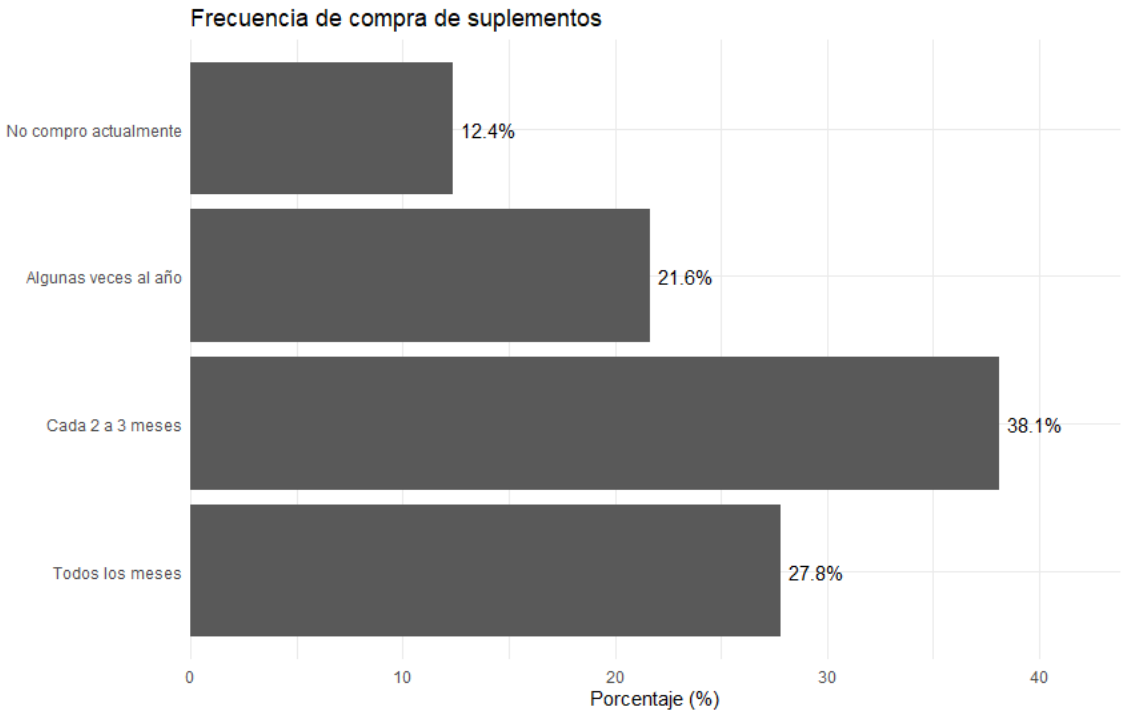


Figura 18. Frecuencia de compra de suplementos

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

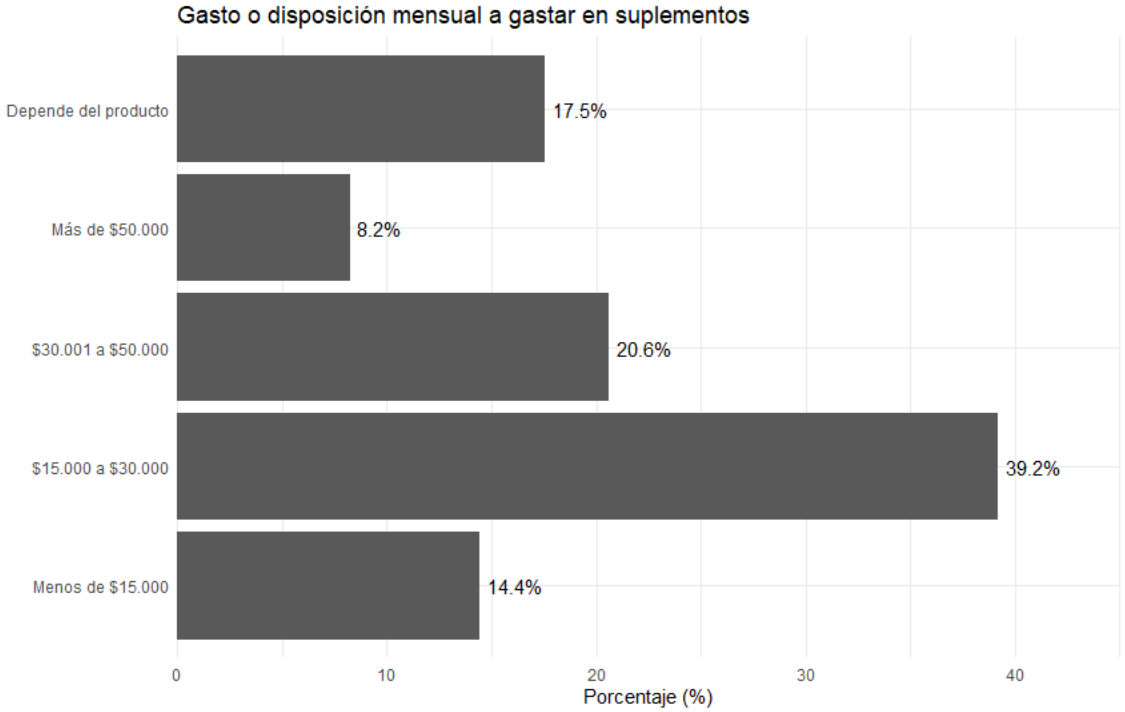


Figura 19. Gasto o disposición mensual a gastar

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

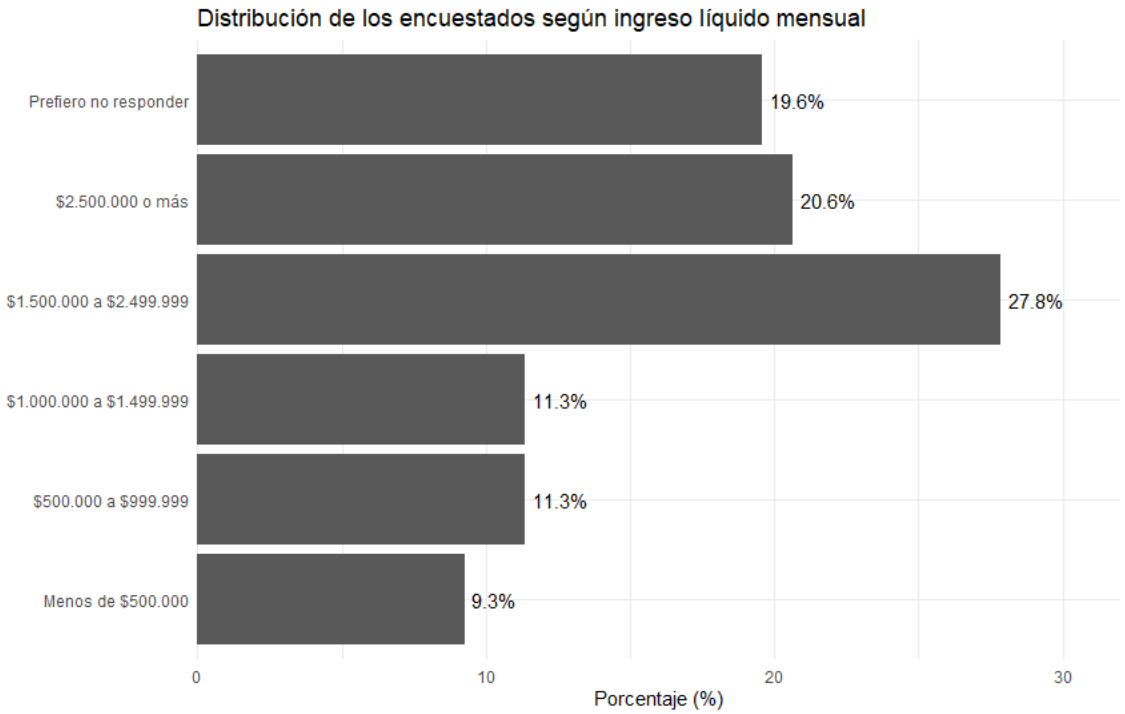


Figura 20. Distribución según ingreso líquido mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.

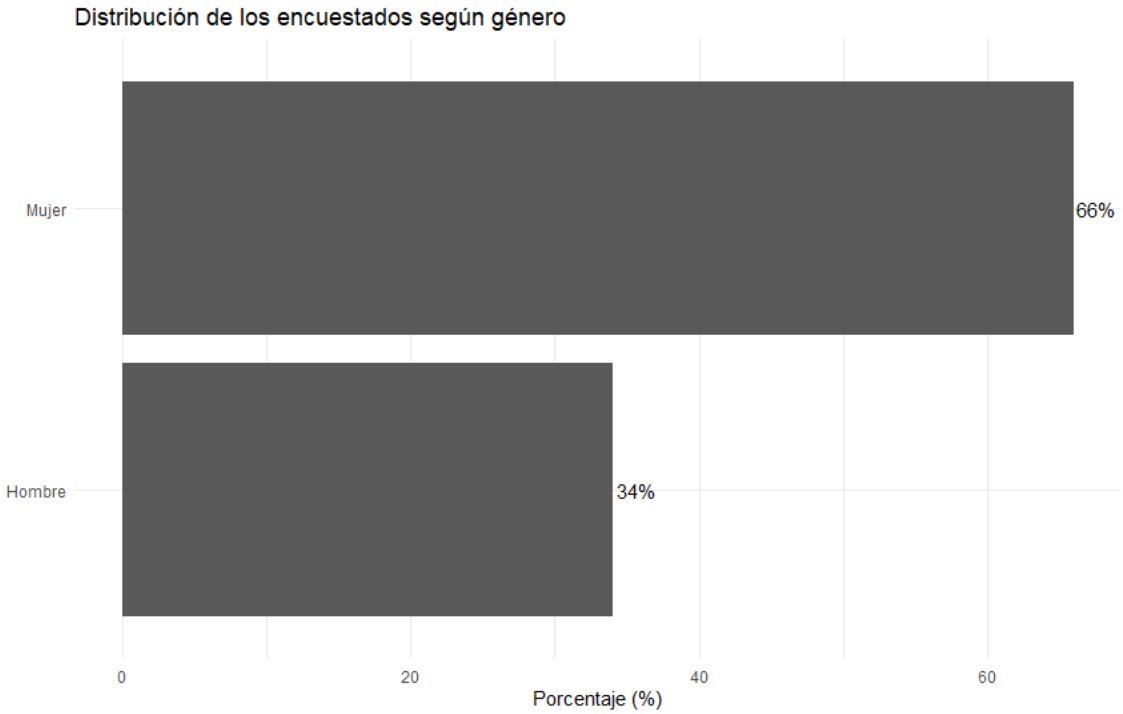


Figura 21. Distribución según género

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, n = 97.