



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PREPARACION DE PYMES EN SU PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN

MARÍA TERESA CAMPOS VELÁSQUEZ

PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION:
PATRICIO MELLER BOCK
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ

SANTIAGO DE CHILE
ABRIL, 2012

A mis padres que han apoyado cada una de mis decisiones.

A mis hermanas que nunca han dejado de creer en mí.

A Lucas, la Fer y la Yoyi que me hacen feliz.

Y a mis amigos que me acompañaron en esta aventura q recién comienza.

Resumen ejecutivo

Hoy en día **Aloe V Company** es una empresa emergente con solo meses de vida que se dedica a producir y comercializar productos congelados que contienen aloe vera cortados en cubitos listos para ser consumidos como alimento. Sus socios son emprendedores que buscan hacer de esta empresa un negocio sustentable y que crezca con fuerza para ganar una cuota considerable de mercado. Es por eso que este plan de negocios tiene como propósito sentar una base sólida para que Aloe V Company estructure una estrategia que le permita crecer y convertirse en líder en largo plazo.

La meta principal es impulsar a la empresa Aloe V en ventas nacionales, comenzando por la región metropolitana para luego pasar a las regiones contiguas y más tarde expandirse a otros lugares de Chile y el extranjero. La oportunidad para lograr esta meta radica en la innovadora forma como se ofrece el aloe vera para el consumo como alimento y en la creciente preocupación de las personas en Chile y otros lugares por consumir productos sanos y con propiedades que aporten positivamente a la salud.

En el mercado existen varias empresas que comercializan productos con aloe vera, la mayoría de la industria de los cosméticos debido a las excelentes propiedades de esta planta para la piel y otras de la industria de alimentos que adicionan aloe vera a sus productos como yogurts, jugos, etc. Estas últimas pueden ser consideradas como los competidores de la empresa Aloe V. Sin embargo, la forma en cómo se presenta el producto y la manera en que se propone en que el aloe vera sea consumido constituyen parte de la propuesta de valor de la compañía con la cual se pretende ganar una cuota de mercado. Para esto la estrategia debe ser de un first mover con una campaña que busque posicionar la marca como aquella que se asocia al aloe vera comestible usado para cocinar y con propiedades saludables naturales.

Persiguiendo este fin, Aloe V necesita una inversión inicial fuerte en marketing además del financiamiento de las primeras producciones, medios que le permitirán instalar su marca en grandes empresas de retail. Dentro del plan de negocios se propone financiar la inversión con aportes de los socios, tanto pecuniarios como de capital de trabajo y de activos, y de inversionistas que estén interesados en el proyecto.

Los costos principales del primer año de la empresa están asociados con la campaña de marketing dirigida al segmento objetivo, además de los costos de compra de materia prima y de maquilas de producción.

Las expectativas de los socios es recuperar la inversión rápidamente en un horizonte de 3 años, para poder reinvertir en la expansión de la empresa por productos y por zona geográfica sin descartar la exportación o la adquisición de otras empresas.

Es importante destacar la principal ventaja competitiva de Aloe V, el *know-how* de los socios acerca de la producción y venta de productos naturales, siendo una de las socias productora y comercializadora de plantas de aloe vera por bastantes años.

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	7
1.1. Descripción del proyecto	7
1.2. Marco teórico	8
1.3. Metodología	8
Capítulo 2. Antecedentes de la empresa.....	11
2.1. Datos generales de la Empresa	11
2.2. Datos generales de Producción y Ventas	12
2.3. Actividades realizadas.....	14
2.4. La organización.....	15
Capítulo 3. Análisis de la Oportunidad.....	17
3.1. Análisis del Mercado	17
3.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	17
3.1.2. Análisis FODA	18
3.1.3. Análisis de la Competencia y Sustitutos del producto	19
3.2. Elección de la Estrategia del Emprendimiento.....	21
3.3. Proposición de valor.....	22
3.3.1. Proposición de valor vs Oferta de la competencia.....	23
3.3.2. Etapa de desarrollo de la proposición de valor.....	23
Capítulo 4. Propuesta de negocios.....	24
4.1. La lógica del negocio.....	24
4.1.1. Tipo de empresa.....	24
4.1.2. Objetivos de la ganancia de capital	25
4.1.3. Estrategia de salida	25
4.1.4. Factores clave de valor.....	26

4.2.	Modelo de utilidades	26
4.2.1.	Modelo de ingresos	27
4.2.2.	Modelo de financiamiento futuro de la empresa	27
4.2.1.	Modelo de costos.....	28
4.3.	Potencial de crecimiento del negocio	29
4.4.	Modelo de asociatividad.....	34
4.5.	Identificación, descripción y cuantificación del Mercado Objetivo	36
Capítulo 5.	Propuesta de Negocios	41
5.1.	Objetivos del Proyecto	41
5.1.1.	Objetivo General.....	41
5.1.2.	Objetivos específicos e indicadores de resultado	41
5.1.3.	Objetivos específicos.....	42
5.1.3.1.	Indicadores cualitativos	42
5.1.3.2.	Indicadores cuantitativos	44
5.2.	Resultados y Metas.....	45
Capítulo 6.	Plan de Marketing	46
6.1.	Producto.....	46
6.1.1.	Descripción del Producto.....	46
6.1.2.	Descripción de la innovación o grado de diferenciación	47
6.1.3.	Descripción de insumos, proceso y volúmenes de producción.	49
6.1.4.	Insumos.....	49
6.1.5.	Proceso de producción	50
6.1.6.	Volúmenes de producción	53
6.2.	Canales de Distribución	54
6.3.	Estrategia de Promoción y Difusión	55
6.4.	Estrategia de Precios	61

Capítulo 7.	Estrategia de Comercialización	62
Capítulo 8.	Plan Operacional.....	63
Capítulo 9.	Plan de Recursos Humanos.....	64
9.1.	Estructura de Organización y funciones.....	64
Capítulo 10.	Análisis Financiero	67
10.1.	Actividades del Proyecto.....	67
10.2.	Flujos de caja.....	68
10.2.1.	Inversiones.....	69
10.2.2.	Ingresos.....	70
10.2.3.	Costos de Administración y Operación.....	71
10.2.4.	Costos de Comercialización.....	72
10.2.5.	Flujo de caja	73
10.2.6.	Indicadores (VAN, TIR)	73
Capítulo 11.	Referencias	74
Capítulo 12.	Anexos	76

Capítulo 1.Introducción

1.1.Descripción del proyecto

El este proyecto de tesis tiene como objetivo entregar un plan de negocios que permita la expansión y crecimiento de la empresa Aloe V Company, quienes se dedican a la producción y venta de cubos congelados de aloe vera.

Aloe V Company es una pequeña empresa con cerca de 6 meses de funcionamiento. Ellos se dedican a la producción de cubos congelados de filetes de aloe vera con fines alimenticios. Por falta de recursos propios están obligados a tercerizar la mayoría de sus procesos: producción, almacenaje y distribución. Como una solución a este problema y para facilitar el proceso de logística, actualmente la venta se realiza a un único cliente, un hipermercado, el cual realiza de manera independiente la distribución del producto a sus distintos locales distribuidos a lo largo del país, a cambio de obtener la exclusividad en la venta del producto.

El producto final a la venta en los supermercados es un alimento 100% orgánico, actualmente único en el mercado y por lo tanto sin competencia directa bajo el formato de cubos congelados. Esta condición le otorga una importante ventaja competitiva sobre otros productos alimenticios derivados del aloe vera, ventaja competitiva que la empresa intentará sostener a través de la implementación de una estrategia de *first mover*. Esta característica del producto aumenta además las posibilidades de conseguir financiamiento tanto público como privado dado su carácter de innovación.

Pero el atractivo potencial de crecimiento de los cubos congelados de aloe vera no se apoya sólo en su condición de producto innovador, sino que en sus componentes 100% orgánicos y en el auge de ventas que están experimentando las comidas congeladas tanto en Chile como en el mundo. A esto se agregan todas las propiedades implícitas del aloe vera, al cual se le adjudican un sinnúmero de cualidades curativas que cubren desde el cáncer hasta problemas dermatológicos.

Considerando este escenario nace la idea de postular a fondos de inversión que le permitirían a Aloe V aumentar su producción, invertir en promoción y a partir de todos

estos esfuerzos, ver un aumento en sus ventas y en el número de clientes tanto a nivel nacional como internacional.

El alcance de este Plan de Negocios es el análisis del mercado y los planes de marketing, ventas y financiero que den soporte al proyecto. No se incluirá en detalle el plan operacional ni el plan de recursos humanos, pero sí se incluirá información referencial que permita hacer una evaluación global del proyecto.

La proposición de valor estará enfocada tanto al cliente directo como al consumidor final, indicando las diferencias en cada uno de los casos.

1.2.Marco teórico

Para cumplir con el objetivo de obtener una evaluación financiera del proyecto de expansión de Aloe V Company, se utilizarán una serie de herramientas que ayudan a soportar los análisis internos y externos de la empresa y su industria.

Para los análisis del mercado se utilizarán herramientas como el Análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA.

En la elección de la estrategia de emprendimiento se utilizará la teoría de Ulwick y los *outcome statements*. Esta herramienta permite definir la estrategia de la empresa a partir de los resultados esperados por los clientes, enfocando todos los esfuerzos de desarrollo de productos y de promoción hacia estos resultados.

Para el desarrollo del plan de Marketing se utiliza el marketing mix con sus 4 P's, analizando todos los aspectos del producto necesarios para hacer efectiva la estrategia: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

1.3.Metodología

Para concretar el proyecto de tesis de evaluación financiera de la expansión de Aloe V Company, se comenzará con la descripción de la empresa y de los emprendedores.

Esta descripción es la base sobre la cual se construirá el proyecto y se realizarán todos los análisis de factibilidad para verificar la rentabilidad del proyecto.

El inicio de los análisis comienza con el mercado. Una vez realizado el estudio de la industria, se realiza el análisis de la empresa y sus competidores, identificando las herramientas que serán útiles para la ejecución del proyecto de expansión de la empresa.

Posterior a los análisis, se realiza la elección de la estrategia de emprendimiento. Ésta será decisiva para todas las decisiones que la empresa tome a lo largo de su ciclo de vida. Posteriormente se describen las ofertas de valor que presenta Aloe V Company a sus clientes (directos e indirectos) y se compara con la oferta de valor de la competencia, destacando las diferencias y rescatando los estándares mínimos de desempeño que los clientes pueden esperar del producto.

Posteriormente se presentará la propuesta de negocios. Para hacerlo, es necesario comenzar describiendo el tipo de empresa la cual debe ser coherente con la estrategia planteada al inicio. Lo más importante en esta etapa es que los consumidores tengan clara la propuesta de negocios y de esta forma logren identificar las ventajas competitivas frente a los competidores.

A partir de estas decisiones se pueden determinar los modelos sobre los cuales se construirá la empresa: modelo de ingresos, de costos, de financiamiento futuro, de asociatividad y se determinará además el potencial de crecimiento del negocio.

Como parte de la propuesta de negocios se definirán los objetivos de la ganancia de capital, la estrategia de salida y los factores clave de valor que describen como la empresa impulsará el negocio en el futuro.

La última sección de la proposición de valor será el análisis del atractivo del mercado. Para esto se realizará un análisis de segmentación y definición de los clientes. Esta definición de clientes se realizará tanto para Chile como para su posible expansión en el extranjero y por lo tanto se agregará un análisis de los mercados más atractivos para la exportación del producto de Aloe V Company.

Una vez analizado el mercado y seleccionado el mercado objetivo se podrá hacer un análisis del ciclo de vida en el cual se encuentran estos clientes. Un análisis más profundo podrá entregar indicios de cuáles son las potencialidades de crecimiento del mercado y cuáles serán las acciones a seguir para penetrar en cada uno de esos mercados.

Antes de comenzar con la evaluación económica se presentarán los objetivos del proyecto, las metas a cumplir y los indicadores que ayudarán a controlar la ejecución del proyecto.

Como parte del plan de negocios se presentan además los planes de marketing, de comercialización, operacional y de recursos humanos, que soportan el proyecto.

Finalmente y a partir de toda la información entregada anteriormente y en base a todos los análisis realizados, se presenta el análisis financiero del proyecto de expansión de Aloe V Company. Para esto, se comienza con la presentación en detalle de los flujos de caja esperados para el periodo en el cual se pretende lograr el plan de expansión propuesto.

Una vez detallados los flujos de caja es posible establecer el VAN y TIR del proyecto, concluyendo la factibilidad del proyecto y estableciendo las suposiciones necesarias para el cumplimiento exitoso de la expansión.

Capítulo 2. Antecedentes de la empresa

2.1. Datos generales de la Empresa

La empresa se forma el 3 de Junio de 2009 bajo el nombre de “Sociedad Comercial y agrícola S.M.M. Limitada” y nombre de fantasía *Aloe V Company*¹, a partir de la vasta historia agrícola de una de los socios. La socia emprendedora ha trabajado en productos agrícolas por varios años, en particular con cultivo de plantas suculentas² en su vivero. En base a esta experiencia, y unida a la experiencia en comercialización y ventas del segundo socio, decidieron embarcarse en la creación de un nuevo producto en base a aloe vera.



Figura 1: Logo Aloe V Company. Fuente: Aloe V Company.

Se hicieron varias pruebas en distintos formatos alimenticios, hasta que se logró encontrar un producto innovador, fácil de manipular y de almacenar, y que conserva todas las propiedades del aloe vera, el cual es el atributo más destacable del producto. Así se crearon los **Cubos Congelados de Aloe Vera**.



Figura 2: Producto Cubos congelados de Aloe Vera. Fuente: Aloe V Company.

¹ <http://www.aloevcompany.cl/>

² Las plantas suculentas o crasas son aquellas en las que la raíz, el tallo o las hojas se han engrosado para permitir el almacenamiento de agua en cantidades mucho mayores que en las plantas normales. Esta adaptación les permite mantener reservas de líquido durante períodos prolongados, y sobrevivir así en entornos áridos y secos que otras plantas encuentran inhabitables. El ejemplo más típico de suculencia es el de los cactus (Wikipedia, 2010).

Para su venta, se iniciaron conversaciones en varios supermercados para ofrecer el producto en sus locales, y se llegó a un acuerdo con Cencosud³ para vender el producto exclusivamente a través de sus Hipermercados Jumbo. El acuerdo de exclusividad de palabra se fijó en 6 meses y comenzó con una primera orden de compra el 1 de Octubre del 2009 y la emisión de la primera factura de la empresa el 26 de Octubre de 2009.

Este acuerdo de venta se concretó para el producto de cubos congelados de aloe vera bajo su formato de *Aloe Vera Natural* y sus dos variedades: *Aloe Vera Frambuesa* y *Aloe Vera Frutilla*. La unidad de venta son cajas de 250 grs., y se encuentran a la venta en la sección de congelados del supermercado.

2.2. Datos generales de Producción y Ventas

Hasta la fecha de presentación de este informe se han realizado dos producciones, las cuales han sido suficientes para cubrir la demanda de Cencosud durante los meses de venta del producto. Estas producciones tuvieron fecha el 12 de Octubre de 2009 y el 12 de Diciembre del mismo año.

Estas producciones han sido externalizadas, sin embargo existe un total control de la calidad y tiempos de entrega lo cual entrega gran flexibilidad ante los niveles de producción y por lo tanto frente a cambios en la demanda de los productos.

Los volúmenes de producción se muestran en la Tabla 1.

Producto	Fecha de Producción	
	12-Oct-09	12-Dic-09
Aloe Natural (unidades)	1.296	720
Aloe Frambuesa (unidades)	1.296	600
Aloe Frutilla (unidades)	1.296	600
Total Kilos despachados	972	480
Total Unidades (Cajas 250 grs.)	3.888	1.920

Tabla 1: Volúmenes de producción Aloe V Company. Fuente: Aloe V Company.

³Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. <http://www.cencosud.cl/>

A la fecha se han generado alrededor de 260 órdenes de compra y se han emitido cerca de 50 facturas. El promedio de las órdenes de compra es de 1,5 empaques, donde cada empaque contiene 24 unidades del producto.

Por el lado de las ventas, éstas aún no tienen la estabilidad necesaria como para calcular una tasa de crecimiento. Su carácter de producto innovador y el periodo de vacaciones han influido fuertemente en el volumen de ventas. A pesar que las ventas totales son difíciles de analizar, las ventas por local entregan más información para entender el mercado.

Considerando las ventas a la fecha y el tipo de productos, podemos concluir que no existe estacionalidad en su venta, así como tampoco existe estacionalidad en su producción.

En el Gráfico 1 se puede observar el volumen de ventas por producto desde el inicio de la empresa (6 meses).

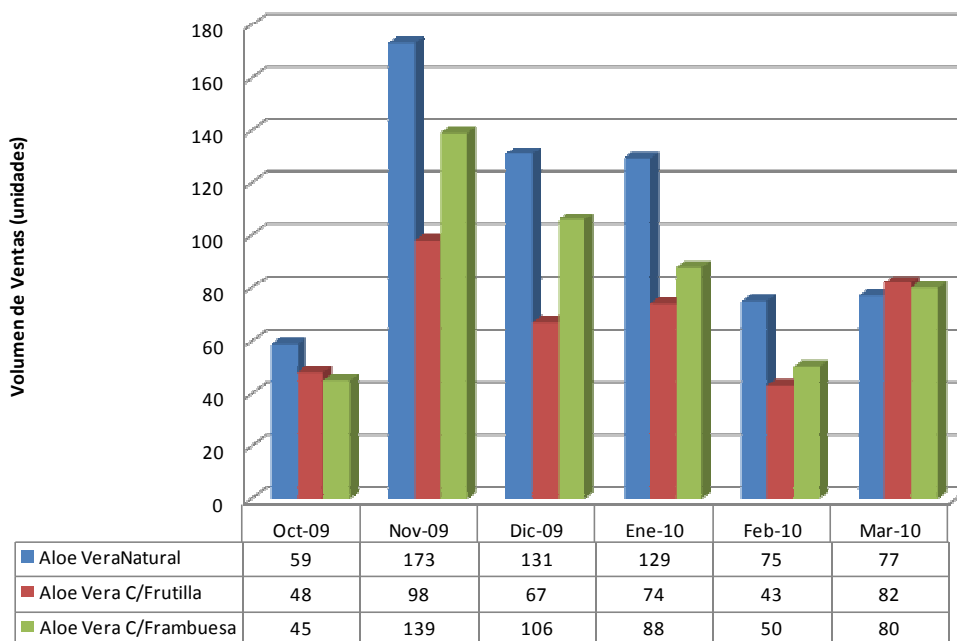


Gráfico 1: Volumen de Ventas por Unidades Aloe V Company 2009-2010. Fuente: Aloe V Company.

El gráfico muestra que no hay diferencias significativas entre el volumen de ventas de cada uno de los tres productos, a pesar de la diferencia que el consumidor final encuentra en el precio de cada uno de ellos⁴.

El volumen de ventas totales de los productos, para los primeros 6 meses de la empresa, se puede resumir en la siguiente tabla.

Producto	Total Ventas	Unidades	Total Ventas (CLP)
Aloe Vera Natural		644	\$ 1.073.372
Aloe Vera C/Frutilla		412	\$ 750.005
Aloe Vera C/Frambuesa		508	\$ 998.435
Total Acumulado (6 meses)		1.564	\$ 2.821.812

Tabla 2: Ventas Acumuladas Aloe V Company Oct-09 a Mar-10. Fuente: Aloe V Company.

La venta de los productos se realiza en 29 locales de Jumbo, y sólo en cinco de ellos se concentra más del 50% de estas ventas: Jumbo La Dehesa, Jumbo Bilbao, Jumbo La Reina, Jumbo Kennedy y Jumbo Peñalolén⁵. Esta información entrega los primeros indicios del mercado objetivo al cual deben focalizarse los esfuerzos de este proyecto, el cual se define más adelante en este documento.

Sin embargo, existen diferencias importantes que no se ven reflejadas en estas cifras como lo es el aumento de las ventas por promociones. El análisis diario de las ventas entrega información muy valiosa para la construcción de la estrategia de comercialización y promoción que se abarcará más adelante.

2.3.Actividades realizadas

Una de las actividades más importantes que se ha realizado hasta hoy es la instalación de promotoras en el punto de venta los fines de semana en los locales Jumbo más grandes durante los meses de diciembre y enero, con una aceptación positiva del

⁴ Precio de venta Aloe V Natural \$1.340.-, Aloe V con Frutillas \$1.470.- y Aloe V con Frambuesas \$1.600.-

⁵ Ver detalle en ANEXO 1: Ventas por Local.

público y un alza en las ventas. El aumento de estas ventas se puede ver más claramente en el Gráfico 2⁶, donde se presenta un ejemplo de ventas por local comparando un fin de semana con promoción y el fin de semana con venta normal del producto.

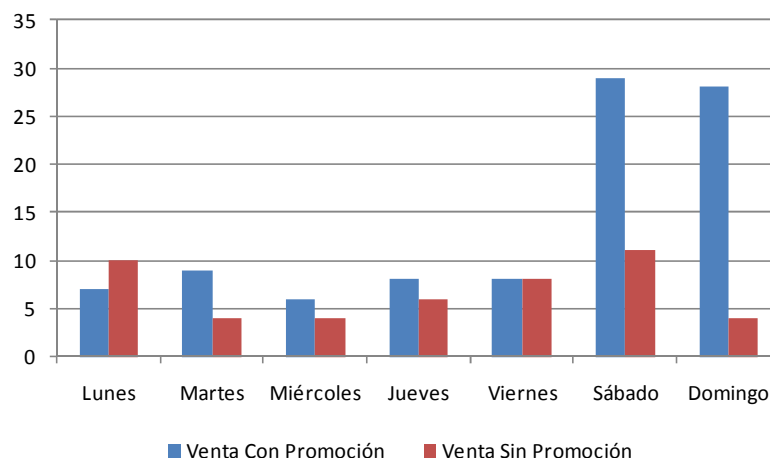


Gráfico 2: Ventas diarias de Aloe V Company en Unidades del producto (cajas). Fuente: Aloe V Company.

Dentro del marco de promoción de los productos, se ha estado trabajando en la creación de una página web que describa sus propiedades, estimule su uso a través de la publicación de recetas y responda las principales dudas de los clientes. Hasta hoy los dominios www.aloevcompany.cl y www.aloevcompany.com se encuentran en construcción.

2.4.La organización

Aloe V Company está conformada por tres personas: dos Socios y un colaborador, quién ocupa el cargo de Gerente Comercial y Logístico. Todos los servicios requeridos en la producción de los cubos de aloe vera están tercerizados y no ha sido necesario contratar personal permanente hasta ahora. Los socios tienen una participación del 33,3% y 66,7%, para Mónica Simonetti y Meni Heningman. Mónica es a la vez

⁶ Ventas correspondientes a las semanas del 4 de Enero de 2010 y 11 de Enero de 2010. Los valores detallados fueron extraídos del Informe de Ventas de Cencosud para sus proveedores a través de su sitio *CenconlineB2B* <https://www.cenconlineb2b.cl>.

proveedora de las hojas de aloe vera, insumo principal de los cubos congelados, y entre sus tareas está el control de calidad y la ejecución de la cosecha de las hojas como Gerente de Producción. El socio mayoritario es el responsable legal de la empresa y se encarga de las decisiones estratégicas y del planeamiento general de las acciones que la empresa ejecuta, dedicando un 10% de su tiempo a estas labores de Gerente General. El Gerente Comercial y Logístico cumple un rol fundamental en la elaboración de los cubos de aloe vera, coordinando todos los procesos de producción, logística, comercialización y promoción del producto. Este gerente tiene una dedicación del 100% a la empresa.

Uno de los principales obstáculos que enfrenta una empresa del tamaño de Aloe V Company es la capacidad de cumplir exitosamente con la distribución del producto. Gracias al acuerdo de venta exclusiva a Cencosud esa dificultad ha sido superada, por lo menos temporalmente, debido a que las entregas se hacen directamente al Centro de Distribución de Cencosud y por lo tanto se simplifica lo que regularmente sería una distribución nacional del producto. Sin embargo, uno de los objetivos del proyecto es ampliar el abanico de clientes lo que significa abandonar las regalías de una entrega única y resolver el problema de distribución a través de otros medios.

La distribución es un gran desafío, pero sin duda el mayor desafío que presenta hoy Aloe V Company es el posicionamiento del producto en la mente de los consumidores. Los usuarios hoy no conocen el producto y es necesario enfocar todos los esfuerzos de la empresa en lograr este posicionamiento a través del uso de herramientas de marketing y comercialización.

Ambos temas son importantes para las estrategias de crecimiento y expansión, incluyendo la exportación de los productos, que la compañía busca implementar con este proyecto y por lo tanto serán abarcados en los próximos capítulos.

Capítulo 3. Análisis de la Oportunidad

3.1. Análisis del Mercado

Para clarificar las oportunidades que ofrece la ejecución de este proyecto, es necesario primero entender el mercado en el cual está inserto. Para esto, a continuación se presentan los resultados de análisis tanto internos como externos, que permiten definir el mercado objetivo al cual irán dirigidos todos los esfuerzos de comercialización y promoción.

El propósito de estos análisis es identificar las ventajas competitivas de la compañía frente a sus competidores y las tendencias del mercado que delimitarán el marco de crecimiento y expansión del negocio.

3.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar el atractivo de la industria a mediano y largo plazo se utilizará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, Enero 2008). El o los poderes que resulten más fuertes son los que ayudarán a formular la estrategia definitiva.

El resultado de este análisis se presenta en el siguiente diagrama.

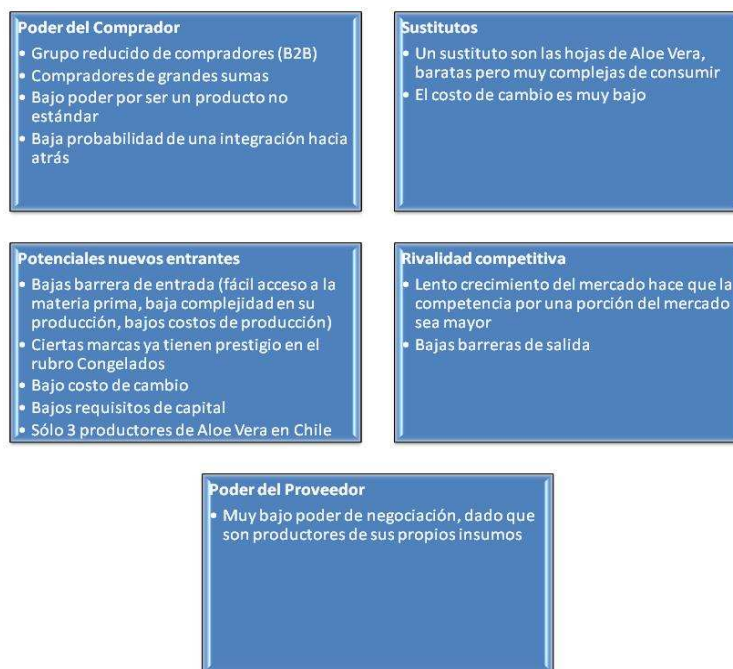


Figura 3: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la industria de Aloe Vera Congelado.

El análisis de Porter indica que la fuerza más importante en la industria de los productos congelados de Aloe Vera está dada por los Potenciales Nuevos Entrantes. Estos posibles competidores tienen fácil acceso a las materias primas y conocimiento en la elaboración de productos congelados. Aloe V Company debe poner especial cuidado en la entrada de estos nuevos participantes al mercado, haciendo una penetración de mercado rápida que le permita generar una imagen de marca y fidelidad en sus consumidores.

Los cubitos congelados que Aloe V Company ofrecen al mercado representan un giro en la industria alimenticia del aloe vera. El formato que ha estado presente en todos los supermercados del país por mucho tiempo es la hoja de aloe vera y algunos derivados como yogurt con trozos de aloe y jugos con aloe. Este nuevo formato congelado no sólo entrega una mayor duración el producto, sino que representa una amplia gama de nuevos usos culinarios que van desde el jugo natural hasta la salsa de tomates con aloe, pasando por mermeladas y sopas.

El mercado de personas que buscan alimentos orgánicos, de fácil almacenamiento y preparación está débilmente cubierto con la actual oferta, a pesar de la disposición que estas personas tienen a pagar por productos de este tipo.

Por otro lado, debe considerar la poca fuerza de los sustitutos, a pesar de existir un bajo costo de cambio, hoy no representan una amenaza real al producto. La empresa debe ser capaz de reflejar las diferencias que existen entre cubos congelados de aloe vera y los productos sustitutos, a través de campañas de promoción y difusión.

Finalmente, la empresa debe poner especial cuidado en la ampliación del número de compradores, pensando en el negocio *Business to Business*, el cual es el medio para llegar al consumidor final. Aloe V Company debe ser capaz de crear relaciones a largo plazo con sus clientes directos, permitiendo cumplir la meta de ampliación del número de clientes.

3.1.2. Análisis FODA

Una parte importante del análisis del mercado es el FODA. Esta metodología entrega una caracterización de la empresa señalando sus fortalezas y debilidades (factores controlables) y señala además la situación competitiva de la empresa indicando las oportunidades y amenazas del entorno (factores no controlables).

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de Aloe V Company y posteriormente determinar la estrategia a implementar en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

A continuación se presenta el resultado de dicho análisis.



Figura 4: Análisis FODA de Aloe V Company.

Basándose en este análisis, y considerando que la compañía busca crecer rápidamente se recomienda utilizar una estrategia ofensiva. Esta estrategia busca resaltar las ventajas de los productos frente a la competencia, en particular aquellas características que son reconocidas y valoradas por los clientes.

En un mercado maduro como lo es el de la venta de hojas de aloe vera sin valor agregado, la creación de nuevos formatos como lo son los cubos congelados otorga una posibilidad de crecimiento potencial.

3.1.3. Análisis de la Competencia y Sustitutos del producto

Debido a que los cubos congelados de aloe vera no tienen competidor directo en cuanto a su formato de venta, se realizó un análisis de la competencia basándose en la

categoría de frutas y verduras congeladas que hoy se encuentra en el mercado, y que cumplen con las condiciones de alimento orgánico y saludable.

Para determinar el Grado de Competencia que estos productos representan para los cubos congelados de aloe vera, se generó una lista de atributos que determinan este grado de competencia a través de una evaluación para cada uno de ellos. Los atributos considerados en la graduación son:

- Orgánico o con aditivos
- Precio
- Oferta (lugares de venta y disponibilidad)
- Si cubre la misma necesidad
- Años en el mercado, experiencia
- Productos relacionados (abanico de productos)

Cada característica fue evaluada para cada uno de los productos competidores. Así por ejemplo, un producto con certificación orgánica tiene un alto puntaje, al igual que uno de bajo precio o una mayor presencia geográfica. El detalle de esta evaluación por producto se puede revisar en el ANEXO 2: Evaluación de la competencia.

La evaluación final para la competencia se muestra en la siguiente tabla.

Nombre Empresa	Descripción producto	Precio Promedio	Grado de Competencia
Sadia	Frutas congeladas	\$ 1.550	Alto
Minuto Verde	Frutas congeladas	\$ 1.600	Alto
Guallarauco	Frutas congeladas	\$ 1.400	Alto
Aloe V Company	Cubos congelados de Aloe Vera	\$ 2.200	Medio
Ecovida	Jugo Aloe Vera con sabor frutilla	\$ 4.264	Medio
Frutos del Maipo	Frambuesas congeladas	\$ 2.400	Medio
Forever Living Product FLP	Aloe Berry Nectar	\$ 14.137	Bajo

Tabla 3: Comparación entre atributos de la Competencia.

Este análisis muestra el alto grado de competencia que presenta el mercado, en particular el de las frutas congeladas. Por lo tanto Aloe V debe entrar a competir en forma diferenciada para no entrar a una guerra de bajos precios y bajos márgenes que la empresa no está en condiciones de soportar.

3.2. Elección de la Estrategia del Emprendimiento

La estrategia de emprendimiento recomendada a partir del análisis del mercado del punto anterior es la de **Outcome-driven Innovation** (Ulwick A. , 2009). El objetivo de esta estrategia es ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores mejor de cómo lo están siendo hasta ahora, basándose en cómo estos consumidores miden estos niveles de satisfacción.

Es necesario aclarar que la estrategia de emprendimiento se adecua al actual producto (y subproductos) que la empresa posee, y será necesario plantearse nuevas estrategias cada vez que la compañía decida lanzar nuevos productos, esperando obtener de esta forma los mejores resultados.

El *Outcome-driven Innovation* es una técnica de investigación de mercado que focaliza los esfuerzos en los resultados que los consumidores están esperando, y luego utiliza estas métricas para evaluar la efectividad del producto ofrecido. El foco está en los resultados y no en el cliente.

Como respaldo a la estrategia de *Outcome-driven Innovation* están los **Outcome Statements** (Ulwick A. W., Turn Customer Input into Innovation, 2002). Estas declaraciones ayudan a medir la efectividad de la estrategia, definiendo una dirección de mejora, una unidad de medida y un objeto de control.

Para el caso de los cubos congelados de Aloe V Company, los *outcome statements* definidos para el consumidor final son:

- i. Minimizar el pago por un producto de Aloe Vera (Precio)
- ii. Minimizar el esfuerzo de compra de productos de Aloe Vera (Disponibilidad)
- iii. Minimizar el tiempo de preparación de las recetas con Aloe Vera (Fácil preparación)

- iv. Maximizar el número de recetas para cocinar con Aloe Vera (Versatilidad)
- v. Minimizar el espacio utilizado por el producto en el freezer (Almacenamiento)
- vi. Maximizar el sabor
- vii. Maximizar el estatus por comprar alimentos orgánicos (Status)
- viii. Maximizar el sentido de pertenencia al grupo de gente saludable (Status)
- ix. Maximizar el sentimiento de cuidado personal
- x. Maximizar el sentimiento de cuidado familiar a través de las comidas
- xi. Minimizar la frecuencia de aparición de enfermedades

Y para el caso del cliente directo, los *outcome statements* son los siguientes:

- i. Minimizar el esfuerzo de compra de productos congelados (Disponibilidad)
- ii. Maximizar la rentabilidad en las ventas (Precio)
- iii. Maximizar la oferta de productos naturales (Abanico de productos)
- iv. Maximizar la satisfacción de los clientes por oferta variada de productos (Abanico de productos)

Todas estas afirmaciones serán consideradas en las proposiciones de valor.

3.3.Proposición de valor

Una proposición de valor es la oferta de la empresa, explicando el qué, a quién y por qué. Considerando que los productos elaborados por Aloe V Company son destinados al consumidor final, pero vendidos a través de un retailer, se deben considerar dos proposiciones de valor. La primera proposición estará destinada al consumidor final y la segunda al cliente directo, a través de una relación *Business to Business* (B2B).

Proposición de valor para Consumidor final

La empresa busca satisfacer las necesidades de alimentación saludable y nutritiva de sus consumidores finales, a través de productos naturales y 100% orgánicos que a la vez, son fáciles de incorporar a recetas tradicionales, a bajo precio y disponibles en todo el territorio nacional.

Proposición de valor para Cliente directo

La empresa busca ampliar la oferta de productos saludables en los locales de venta de sus clientes directos, ofreciendo un abanico de productos 100% orgánicos disponibles a lo largo de todo el año, de fácil maniobrabilidad y bajos precios.

3.3.1. Proposición de valor vs Oferta de la competencia

Las propuestas de valor son ventajosas ante la competencia porque promete satisfacer necesidades que hoy ningún otro producto cumple en un 100%. El formato de los cubos congelados de aloe vera entrega una ventaja única de versatilidad y disponibilidad que otros formatos de este mismo producto no pueden entregar, ya sea por la dificultad que tienen en su preparación o en su caducidad.

3.3.2. Etapa de desarrollo de la proposición de valor

Las proposiciones de valor se encuentran en dos etapas distintas. En el caso de la proposición de valor para el consumidor final, la propuesta está en un etapa inicial porque existe gran incertidumbre respecto a los *outcomes statements* propuestos. Las suposiciones son mayoritarias frente a los datos reales. En el caso de la propuesta de valor dirigida al cliente directo, ésta se encuentra en una etapa intermedia, debido a que existe información real acerca de las compras realizadas y al modelo de negocios.

El desafío es avanzar hasta instalar las proposiciones de valor en un nivel de mayor certidumbre, apoyado en información real del comportamiento de los consumidores. Esto se concretará con el análisis del mercado y las estrategias de comercialización y difusión.

Capítulo 4. Propuesta de negocios

Una vez planteadas las propuestas de valor para los clientes directos y finales de la empresa, es necesario establecer el modelo de negocios que soporte estas propuestas. Para establecer las pautas por donde deberá construirse la empresa, comenzando por la definición del tipo de empresa, su modelo de utilidades y de costos, la estrategia de salida, modelo de asociatividad, entre otros conceptos, los cuales servirán de contribución para el establecimiento del **mercado objetivo**.

4.1. La lógica del negocio

4.1.1. Tipo de empresa

Existen diferentes tipos de emprendimiento, cada uno con distintos objetivos a cumplir. Estas clasificaciones se diferencian en la rentabilidad esperada, la inversión requerida y la incertidumbre de la propuesta de negocios.

Para el caso de Aloe V Company y sus productos de cubos congelados de aloe vera el tipo de empresa es **Marginal 2** (Ulwick A. W., *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*, 2005). Esto significa que las ganancias se obtienen a través de las ventajas competitivas en el corto y el mediano plazo, obteniendo beneficios por encima del promedio de la industria.

La incertidumbre asociada a este emprendimiento es baja debido a que el producto es medianamente conocido -entendiendo como producto el aloe vera- y no entraña riesgos para el cliente. Sólo hay cambios en el formato de presentación pero no en los resultados esperados por el cliente.

En términos de inversiones, el riesgo es moderado. Los principales gastos están dados por las producciones y los gastos en difusión y promoción.

Este nivel de riesgo es coherente con la estrategia de *Outcome-driven innovation* ya que se entregan productos de alta calidad y que actualmente no se encuentran en el mercado, a raíz de una estrategia de diferenciación.

Los clientes que conocen el producto aún en su formato más simple, como hoja de aloe vera, tienen una visión clara de los resultados esperados y hacen la comparación con productos similares en la industria, por lo cual la principal preocupación de la empresa es entregar la mejor calidad al mejor precio en todos sus productos.

Para aquellos clientes que no conocen el producto en ninguno de sus formatos serán alcanzados a través de la estrategia de comercialización y promoción.

4.1.2. Objetivos de la ganancia de capital

La ganancia de capital es el valor que la empresa o los emprendedores consiguen una vez que salen del negocio. De esta forma, la ganancia de capital representa cuanto valor agregado se construyó en la empresa desde la mirada de un comprador.

$$\text{Ganancia de Capital} = \text{Precio de venta de la empresa} - \text{Capital invertido}$$

En el caso de Aloe V Company, el objetivo es alcanzar un valor moderado por encima de la media de la industria. La estrategia centrada en los resultados y los productos de alta calidad entrega una ventaja competitiva que aumenta el precio de la empresa. Las habilidades adquiridas, el *know-how* del negocio, la red de clientes y proveedores a ser construida llevará a la empresa a ser líderes en el mercado, añadiendo valor al negocio.

4.1.3. Estrategia de salida

Teniendo en cuenta el tipo de negocio de Aloe V Company, la salida será probablemente a través de la adquisición por un competidor. El principal valor de la empresa será el conocimiento adquirido, y así el mayor interés provendrá desde la competencia o desde una empresa vinculada con la industria. Ellos podrán cuantificar el valor agregado, y estarán dispuestos a pagar lo que cuesta.

Para alcanzar esta salida, será necesario generar valor en activos intangibles a través por ejemplo de una marca reconocida y la obtención de un modelo de negocios que asegure ganancias futuras.

También existe la posibilidad que la empresa sea vendida a un tercero. En este caso, es necesario demostrar una alta tasa de retorno en los libros contables, superior al

promedio del mercado, y demostrar además que todos los conocimientos y habilidades pueden ser transferidos al nuevo propietario.

Aún cuando se establezcan estas salidas ahora, es posible que éstas cambien a lo largo de la vida de la empresa. Lo importante es tener claros los objetivos para una salida efectiva, y de qué forma se alcanzarán, eso significa pensar continuamente en la salida del negocio.

Tener una estrategia de salida clara ayuda al proceso de toma de decisiones durante todo la vida de la empresa.

4.1.4. Factores clave de valor

Los factores clave de valor que llevan el negocio son la tasa de crecimiento, el margen operacional y la tasa de reinversión.

En términos de la tasa de crecimiento, se espera tener una alta tasa para el primer año de funcionamiento como resultado de una fuerte campaña de promoción y difusión que permitan establecer una imagen de marca que posicione a la empresa en el mercado. Para los años siguientes, el crecimiento estará definido por la tasa de crecimiento de la industria de alimentos congelados, el aumento en consumo de alimentos saludables y la creación de nuevos productos que ampliarán la oferta actual. Los porcentajes de crecimiento se establecen más adelante en este documento.

El margen operacional se incrementará a medida que se adquieran nuevos conocimientos y se reduzcan los costos de operación, sin la necesidad de aumentar el precio de los productos.

La tasa de reinversión será elevada, poniendo énfasis en el crecimiento de la empresa ante el retiro de utilidades.

4.2. Modelo de utilidades

En esta sección se determina cómo se obtendrán los ingresos a partir de los productos elaborados por la empresa de tal forma de obtener más adelante el potencial de crecimiento para los próximos años. Además, se identifican los costos y el modelo de financiamiento futuro de la empresa.

4.2.1. Modelo de ingresos

Los ingresos de la empresa vienen directamente desde la venta de sus productos. Las utilidades vienen dadas por la diferencia entre el precio establecido a los clientes y los costos de operación.

Hoy el costo de producción promedio de los tres productos es de \$780.- calculado a través de los gastos anuales estimados para el primer año y las ventas estimadas para el mismo periodo.

El valor de venta de los productos con IVA incluido a supermercados es de:

- Aloe V Natural: \$1.340.-
- Aloe V c/Frutillas: \$1.470.-
- Aloe V c/Frambuesas: \$1.600.-

Así, el precio promedio de los productos con IVA es de \$1.470.-, lo que equivale a un valor neto de \$1.235.- y por lo tanto se alcanza un margen promedio de 58% neto.

Estos precios son fijos en el mercado y no tienen variación con respecto a lugar geográfico ni población.

4.2.2. Modelo de financiamiento futuro de la empresa

El financiamiento futuro de la empresa considera:

Inversión por parte de los Socios

Los socios se comprometen a hacer aportes tanto pecuniarios como de capital de trabajo y de activos. El primer año de vida de la empresa, uno de los socios aportará con materia prima (hojas de aloe) de la producción de su invernadero. El segundo socio aportará con trabajo y con dinero en efectivo.

De esta manera se pretende cubrir los 6 a 7 millones para el funcionamiento inicial.

Reinversión de las utilidades

Para los primeros 5 a 6 años se considerará una tasa de reinversión de al menos el 50% de las utilidades de manera de dar un impulso a la empresa desde sus inicios.

Este dinero irá principalmente destinado a comercialización y al aumento de la producción para satisfacer la demanda.

Préstamos

El tercer año de vida de la empresa está contemplada una inversión en instalaciones para poder producir otro tipo de productos los cuales serán detallados más adelante en esta tesis. Si es que la inversión no pudiera ser solventada por caja o por los socios, la alternativa de pedir un crédito bancario es la opción más cercana.

Leasing

Eventualmente será necesario adquirir una camioneta con un pickup refrigerado para transportar productos de aloe congelados. Es bastante probable que la adquisición de este activo sea por medio de leasing, para no comprometer la liquidez de la empresa.

Ingreso de capitales de terceros

En caso de ser necesario, la inclusión de capitales externos con el fin de hacer una adquisición o un *joint venture* será analizado en su momento. También estos capitales pueden ser considerados en nuevas líneas de productos como la manufactura de aloe liofilizado, que necesita de una inversión alta.

4.2.1. Modelo de costos

Una forma de obtener mayores ingresos es hacer más eficientes los procesos y disminuir los costos de la operación. Actualmente los mayores gastos están asociados a los insumos y la ejecución de la producción, la cual se realiza a través de la maquila en un *packing* de berries. Un aumento en la producción permitirá ganar economías de escala en la compra de insumos.

Por otro lado, como estrategia de crecimiento se va a generar un aumento en los costos asociados a la fuerte campaña de promoción y difusión. Sin embargo, esta ampliación de los gastos estará enfocada principalmente en el primer año e irá disminuyendo en los años siguientes.

4.3.Potencial de crecimiento del negocio

Una de las estrategias a utilizar para alcanzar el objetivo de expansión de las ventas de Aloe V Company, es una fuerte campaña de marketing, acompañada de esfuerzos de comercialización y logística que esperan ampliar el número de clientes y la cobertura geográfica de sus productos. Para hacerlo, se definirá el potencial de crecimiento del actual producto de Aloe V Company, los cubos congelados de aloe vera, considerando el crecimiento de la industria de comida congelada, en particular de la fruta y verdura congelada, y la tendencia al crecimiento de la adquisición de comida saludable.

Posteriormente se analizará la ampliación del abanico de productos y su potencial de crecimiento, multiplicando las probabilidades de alcanzar el éxito en el cumplimiento del objetivo de expansión.

Así, el siguiente análisis comenzará con la potencialidad de crecimiento del negocio actual y continuará con la ampliación de la oferta y su consecuente colaboración a la meta.

Dado que el producto de cubos congelados de aloe vera es innovador y no existen datos históricos de su industria, además de las ventas de Aloe V Company de los últimos seis meses, se ha hecho el supuesto de asociar el crecimiento del negocio al crecimiento de la industria de frutas y verduras congeladas.

El mercado actual de los productos congelados en Chile es de \$288,7 millones de dólares anuales, de los cuales \$28,87 millones de dólares corresponden a la categoría de Frutas y Verduras Congeladas (Data Monitor, 2009)⁷.

Su potencial de crecimiento está estimado en 3,8% anual, tasa que se ha mantenido los últimos 4 años y se espera que mantenga ese valor durante los próximos 5 años (Data Monitor, 2009). Con estos valores, se espera que para el 2015, la categoría de frutas y

⁷ Para el cálculo del mercado nacional se consideraron los valores del mercado mundial, del mercado de Las Américas (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México, Venezuela y EEUU) y del mercado de EEUU. Se consideró además un consumo proporcional al número de habitantes para el mercado de: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Venezuela.

verduras congeladas alcance un valor anual de \$34,79 millones de dólares anuales en Chile, tal como se indica en la Tabla 4.

Año	MM US\$	Tasa de Crecimiento
2010	28,87	3,8%
2011	29,97	3,8%
2012	31,11	3,8%
2013	32,29	3,8%
2014	33,52	3,8%
2015	34,79	3,8%

Tabla 4: Proyección de Crecimiento del mercado de Frutas y Verduras Congeladas en Chile 2010-2015.
Fuente:(Data Monitor, 2009).

Se aprecia que el mercado de congelados es lo suficientemente grande como para introducir nuevos productos y alcanzar la rentabilidad propuesta para el producto.

A pesar que el producto de cubos congelados de aloe vera no se debe enmarcar en una sola categoría, debido a su versatilidad de uso, también se puede hacer un análisis del mercado de frutas congeladas o de jugos y néctares. Ambos mercados se presentan a continuación.

Año	MM US\$	Tasa de Crecimiento
2007	12,94	
2008	13,38	3,4%
2009	13,84	3,4%
2010	14,31	3,4% (*)
2011	14,8	3,4% (*)
(*) Proyección de crecimiento		

Tabla 5: Mercado de Fruta congelada Chile y Tasa de Crecimiento. Fuente: (Parker, 2005).

Año	MM Litros	Tasa de Crecimiento
2005	107	10,4%
2006	123	14,7%
2007	145	17,9%
2008	158	8,9%
2009	174	10,4%

Tabla 6: Mercado Jugos y Néctares Chile y Tasa de Crecimiento. Fuente: (Refrescantes, 2010).

Los principales actores en la industria de congelados del mundo son Nestlé, Heinz y Findus, con apenas un 8,6% del mercado, lo cual indica que la competencia en esta industria es bastante alta. En la categoría de frutas y verduras congeladas, para Chile, los principales proveedores son Guallarauco, Frutos del Maipo, Minuto Verde y Sadia.

Otro de los argumentos a considerar en el potencial de crecimiento de los cubos congelados de aloe vera es su estado de desarrollo en el ciclo de vida del producto. Así, la empresa puede, y debe, ajustar su estrategia a partir del estado en que se encuentre en la curva. El modelo se presenta en el Gráfico 3.

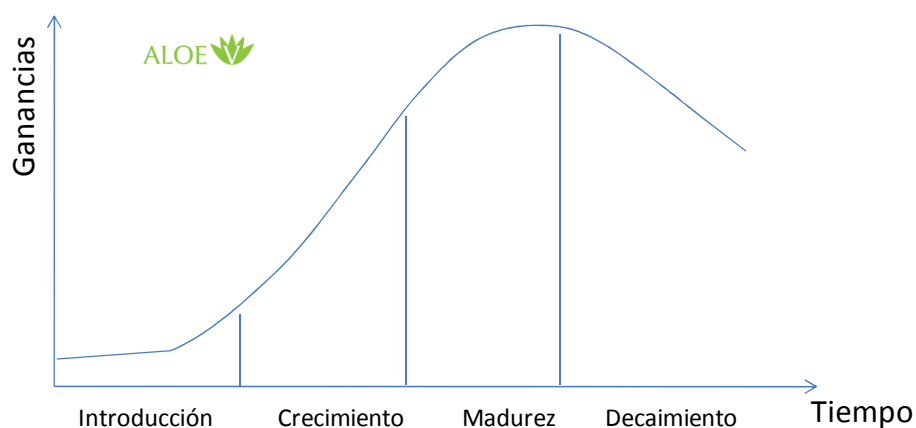


Gráfico 3: Curva del Ciclo de vida del Producto/Mercado.

Los cubos congelados de aloe vera se encuentran en la etapa de Introducción, con alta tasa de crecimiento y un número creciente de consumidores. Tiene la ventaja de ser el primero, y quizás el único, en llegar a la etapa de crecimiento y convertirse en líder del mercado. En esta etapa la promoción juega un rol de importancia que no puede ser dejado de lado.

Considerando todos estos argumentos, y sumando el hecho que se implementará una potente campaña de promoción que supone estimulará fuertemente las ventas, la proyección de demanda para los cubos congelados de aloe vera se presenta de la siguiente forma.

Año	Tasa Crecimiento	Venta anual	Venta mensual	Tasa
1	-	\$ 55.000.000	\$ 4.583.333	Crecimiento inicial
2	80%	\$ 99.000.000	\$ 8.250.000	Crecimiento por medio de promoción
3	30%	\$ 128.700.000	\$ 10.725.000	Crecimiento por expansión de mercado geográfico
4	30%	\$ 167.310.000	\$ 13.942.500	Crecimiento por expansión de productos
5	8%	\$ 180.694.800	\$ 15.057.900	Crecimiento por expansión de productos
6	8%	\$ 195.150.384	\$ 16.262.532	Crecimiento a tasa de mercado

Tabla 7: Estimación de demanda para Aloe V Company. Fuente interna.

Sobre estos valores estimados de demanda se calculará el porcentaje de mercado que se quiere alcanzar como empresa. La proyección de la demanda del primer y segundo año corresponde al aumento de la capacidad productiva de la empresa y a los esfuerzos de marketing que darán el impulso inicial a este crecimiento. Sin embargo, esta tasa de crecimiento sufrirá una importante caída el tercer año, donde se tomará una posición más conservadora y se estimará un crecimiento lineal, tal como lo ha presentado la industria de congelados en los últimos años.

Así, el cálculo de estas tasas de crecimiento consideran las ventas históricas del producto durante los seis meses que ha estado a la venta, la tendencia al alza del consumo de productos naturales en el país⁸ y por supuesto el impacto de los esfuerzos de marketing y comercialización.

El análisis anterior corresponde a la potencialidad del mercado de cubos congelados de aloe vera. Sin embargo, como parte de la estrategia de expansión del abanico de

⁸ Considerando el crecimiento sobre el 10% que han tenido los jugos y néctares en los últimos 5 años (Refrescantes, 2010).

productos y también como una medida de disminuir los riesgos del negocio se ha de considerar la introducción de nuevos productos, los cuales se detallan a continuación.

Mermeladas con aloe

El producto consiste en mermeladas completamente naturales de frutas como mora, frutilla, damasco, durazno, etc. sin ningún tipo de aditivo y con un porcentaje de aloe vera suficiente para que sus propiedades se manifiesten con el consumo habitual.

Una de las ventajas de este producto es el *know how* que uno de los socios tiene en este tipo de alimentos. Además, la inversión para empezar a producir mermeladas es relativamente baja ya que solo necesita de una instalación pequeña, y algunos equipos de bajo costo.

El mercado para las mermeladas es conocido y los contactos generados por los productos congelados hacen posible la entrada de este alimento en las redes de distribución.

Jugos con aloe

El jugo con aloe vera, al igual que la mermelada con aloe, será de diferentes sabores e incluirá un porcentaje del gel de la planta.

La producción de estos jugos será por subcontratación, maquilando los productos en fábricas de terceros, ya que la inversión necesaria para poder construir instalaciones de preparación de la mezcla y la embotelladora es mucho mayor.

El mercado de los jugos puede ser mucho más competitivo que el de la mermelada y el de los congelados, ya que existen substitutos como las bebidas de fantasía que tienen posicionamientos y cuotas de mercado fuertes. Sin embargo, la posibilidad de diferenciación como una bebida sana que aporta positivamente a la salud es una oportunidad para aprovechar de abastecer nichos que son conscientes de las propiedades de este tipo de productos.

Pulpa de aloe

La opción de vender pulpa obedece a una necesidad de aprovechamiento de las mermas causadas por la producción de aloe en cubitos. Estos desechos pueden ser

convertidos en pulpa que puede ser aprovechada no solo por industrias comestibles que adicionan aloe a sus productos como el yogurt, sino también a industrias de cosméticos, jabones, champú, etc. De esta manera la empresa Aloe V Company puede reducir sus pérdidas por mermas y recuperar una parte del capital.

Liofilizadora

La liofilización es un proceso de conservación para productos perecederos en su estado inicial. Su ventaja es el poder transportar alimentos sin necesidad de una cadena de frío. El proceso comprende 3 fases:

- Congelación. Después de ser cocinados, los productos se someten a una temperatura inferior a la suya propia de congelación.
- Liofilización primaria. Se calienta lentamente el producto para que desprenda su contenido líquido en forma de vapor, el cual queda condensado en el interior del recipiente que posee una temperatura inferior a la del producto (-60°C).
- Secado. Se eliminan las moléculas de agua retenidas por absorción en el producto aparentemente seco. El vacío es máximo, el recipiente con el mayor frío posible y al mismo tiempo se mantiene el calor en el producto (Manual Web Scout, 2009).

Este proceso arrojaría como resultado aloe seco que puede ser almacenado sin necesidad de cadena de frío y conservando todas sus propiedades. Este tipo de producto puede ser comercializado con empresas que produzcan distintas variedades de ítems que contengan aloe, como cosméticos, alimentos, cremas cicatrizantes, etc.

La inversión inicial es relativamente alta, ya que se necesita una máquina liofilizadora de nivel industrial. Sin embargo es posible maquilar la producción o conseguir inversionistas dispuestos a invertir en este tipo de activos a cambio de participación en la empresa.

4.4. Modelo de asociatividad

El modelo de negocio de Aloe V Company permite que existan varias posibilidades de asociaciones estratégicas que pueden beneficiar a la empresa. Las asociaciones pueden ser divididas en Producción, Logística y Exportación.

Producción

En producción la empresa puede asociarse con terceros que tengan la capacidad de fabricar otros tipos de productos con base en la planta de aloe vera. El posicionamiento que se espera tener de la marca Aloe V y el conocimiento de este negocio por parte de los socios sería un atractivo para quienes deseen asociarse con una empresa de productos alimenticios. Por lo tanto se podría considerar *business partners* a fábricas que elaboren los productos con la marca Aloe V con participación en las utilidades derivadas de las ventas. De esa manera se generaría una asociación donde Aloe V aporta conocimiento y los terceros aportan capacidad productiva.

Otra manera de asociarse a terceros es considerar el ingreso de capitales de inversión a cambio de un porcentaje de la sociedad. De esta manera al igual que los capitalistas ángeles, estos inversores aportarían los activos que permitan la fabricación propia o que aporten una inyección de dinero que acelere el crecimiento de la empresa Aloe V.

Logística

A medida que el negocio comience a crecer la distribución de los productos será cada vez más complicada y costosa. Se necesitará la coordinación de varios camiones, de los tiempos de entrega, de los tiempos de producción, del manejo de materia prima, etc. Como el *core business* es la producción de alimentos y no la logística asociada se hará necesario el conocimiento y la experiencia de un tercero.

Exportación

La empresa Aloe V nunca ha exportado antes, por lo tanto con el objetivo de minimizar los errores es necesario que busque apoyo en empresas con experiencia en mercados internacionales y con conocimientos en exportación de productos alimenticios.

Una manera de asociación con estos expertos en exportaciones es por medio de asesorías expertas. Estos asesores pueden dar los lineamientos para que Aloe V minimice sus posibilidades de cometer errores en el proceso.

Otra manera de asociación es por medio del *outsourcing* de un departamento de exportación, de esta manera la empresa Aloe V contrataría a terceros que manejen las finanzas y los pedidos por parte de los países destino.

Finalmente existe la opción de vender la producción a una exportadora en Chile y que ellos se hagan cargo del envío de los productos al extranjero.

4.5. Identificación, descripción y cuantificación del Mercado Objetivo

A partir de los análisis anteriores y basándose en la información otorgada por la empresa e indicadores del mercado, en esta sección se determinará el mercado objetivo para el producto cubos congelados de aloe vera, producidos por Aloe V Company.

Es necesario aclarar que como parte de la estrategia de expansión, la empresa desea ampliar su abanico de productos y por lo tanto ampliará también su mercado objetivo. Para esto, en la próxima sección se desarrollará la estrategia de expansión del negocio y se describirán las características generales de los próximos mercados objetivos, de acuerdo a las nuevas condiciones.

Considerando las ventas que han sido registradas del producto en los últimos seis meses, sumado a las características de éste y al comportamiento de la industria de los alimentos congelados, el segmento de mercado al cual apuntarán los esfuerzos de marketing y ventas serán los hogares del grupo socioeconómico ABC1⁹, compuestos por 1 o más personas, con tendencia a la compra de comida congelada y saludable. Inicialmente los cálculos se realizarán considerando el territorio nacional y en particular las regiones Metropolitana y Quinta Región¹⁰.

Para cuantificar el mercado objetivo se utilizó la técnica de “descreme” o “peeling the onion” (Robinson & Lundstrom, 2003), la cual analiza la potencialidad de los compradores incorporando filtros, argumentos y supuestos.

Se definen cuatro capas, o mercados, para la utilización de esta herramienta:

- **Mercado objetivo potencial:** es el monto máximo de ventas para un producto

⁹ La elección de estos grupos socioeconómicos (AB y C1) se basó en las ventas históricas de Aloe V Company a través de los locales Jumbo, donde las sucursales de La Dehesa, Bilbao, La Reina, Kennedy y Peñalolén acumulan más del 50% de las ventas.

¹⁰ Utilizando la información de ventas históricas de Aloe V Company en supermercados Jumbo, se identifica que las regiones con mayor porcentaje de ventas son la Región Metropolitana y Quinta (mayor información en ANEXO 3: Ventas por Región).

en particular, dado un set de compradores en un periodo de tiempo dado.

- **Mercado objetivo disponible:** está definido como el conjunto de compradores que tienen acceso a la compra del producto (a través del canal de ventas definido).
- **Mercado calificado:** es la proporción del mercado que está dispuesto a hacer la compra del producto.
- **Mercado alcanzable:** representa la porción de mercado que la compañía tiene probabilidades de alcanzar.

Esta clasificación se entiende a través de la Figura 5.

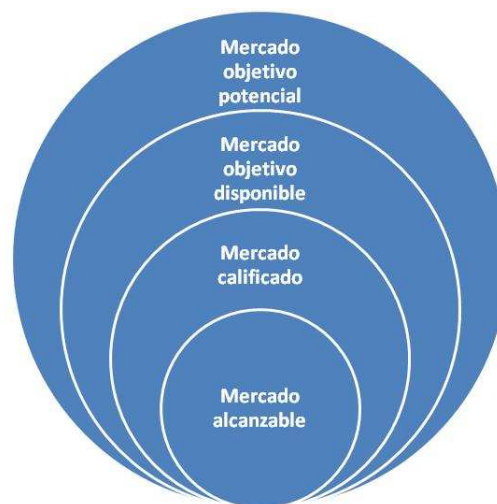


Figura 5: Definición del Mercado Objetivo. Fuente: (Robinson & Lundstrom, 2003).

Aplicando estos enunciados, los mercados definidos para el producto de cubos congelados de aloe vera son los siguientes:

- **Mercado objetivo potencial:** Total de hogares en Chile.
- **Mercado objetivo disponible:** Total de consumidores ABC1 en la RM y Quinta región con acceso a grandes supermercados.
- **Mercado calificado:** Total de consumidores con hábito de compra de comida congelada y/o alimentación sana, y que están dispuestos a comprar aloe vera: 20%¹¹.

¹¹ El cálculo del mercado calificado se hizo estimando que un 20% de los consumidores ABC1 está dispuesto a comprar el producto.

- **Mercado alcanzable:** Porción de mercado alcanzada por Aloe V Company al fin de los 5 años de proyección: 30%¹² (considerando la estrategia de *first mover*).

Esta definición se traduce en los siguientes valores:

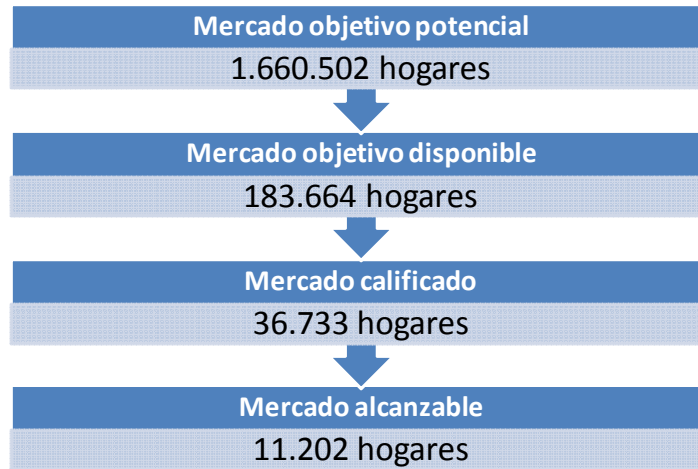


Figura 6: Definición del Mercado Objetivo para Aloe V Company.

Este mercado objetivo definido se puede analizar además como valor del mercado, haciendo el supuesto conservador que cada hogar comprará una unidad del producto al mes, a un valor promedio de \$2.200.-¹³ Los valores anuales se presentan en la Figura 7.



Figura 7: Definición del Mercado Objetivo para Aloe V Company (CLP).

¹² La meta de 30% de porción de mercado se determinó a partir del análisis de varias estrategias de *first mover* en distintas industrias. Este porcentaje parece ser alto, sin embargo es una meta conservadora para una estrategia de *first mover* que entrega estas ventajas en la introducción al mercado, aunque no asegura estabilidad a largo plazo (Liang, Czapski, Klein, & Jiang, 2009).

¹³ El valor actual de mercado de los productos es: Aloe Vera Natural \$2.000.-, Aloe Vera Frutilla \$2.200.- y Aloe Vera Frambuesa \$2.400.- Precios disponibles en Jumbo.cl

Para la determinación de estos valores se utilizaron los siguientes argumentos:

- Los Supermercados e Hipermercados son los canales de distribución líderes en el mercado global de la comida congelada, alcanzando un 69,9% del valor total de éste(Data Monitor, 2009)¹⁴.
- Considerando los locales con mayor venta del producto, el Mercado objetivo está orientado a los hogares ABC1(Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, 2008)¹⁵.
- Existe una alta tasa de inserción en el mercado debido a que las estrategias de penetración de mercado de *first mover* son auspiciosas en el corto plazo, aunque no aseguran estabilidad a largo plazo(Liang, Czaplewski, Klein, & Jiang, 2009).

Debido a que los cubos de aloe vera congelados son un producto innovador en el mercado, y sus ventas tienen una historia no mayor a seis meses, fue necesario establecer una serie de supuestos que ayudan a determinar con mayor claridad el tamaño del mercado. Con el avance del tiempo y a medida que se obtenga mayor información, será posible corregir esta información y actualizar los resultados de este análisis.

Los supuestos considerados en esta definición fueron:

- Se continuará la utilización de los supermercados e hipermercados como medio principal de distribución del producto.
- El aumento de las ventas necesario para alcanzar la meta de porción del mercado se basará en los esfuerzos promocionales que hasta la fecha han sido débiles, y por lo tanto generarán un aumento significativo de las ventas. Este aumento importante no se podrá mantener prolongadamente en el tiempo, y será necesario considerar una tasa de crecimiento más conservadora para los siguientes meses.

¹⁴ Los otros canales considerados en el análisis fueron: Minoristas independientes (14,8%), Almacenes (7,4%) y Otros canales (7,9%)(Data Monitor, 2009).

¹⁵ Los locales con mayores ventas del producto se encuentran en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y La Reina, las cuales coinciden con la población AB y C1 definidas por la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado.

- La meta definida como Mercado Alcanzable se propone para un plazo de 5 años, a partir de la implementación del proyecto.
- La porción de mercado considera los tres subproductos que hoy fabrica Aloe V Company (Aloe Vera Natural, Aloe Vera con Frutillas y Aloe Vera con Frambuesas). El proyecto de expansión del negocio incluye la ampliación del abanico de productos, los cuales ampliarán el mercado objetivo.

Mercados internacionales

- Si bien el mercado objetivo para los primeros años se ha definido como el mercado chileno, no se descarta la posibilidad de expandirse a mercados internacionales. De hecho el mercado mundial de los alimentos congelados crece a una tasa de un 4% anual, y las posibilidades de introducir el aloe vera como alimento congelado, catapultado por sus múltiples propiedades, son altas.
- Para cumplir el objetivo de alcanzar estos mercados existen diferentes estrategias como por ejemplo exportación, adquisición de otras empresas en los países extranjeros, instalación de sucursales, franquicias, etc. Sin embargo, debido a la condición de Aloe V Company la estrategia más recomendable, por riesgos y por costos, es la de exportación.
- En la actualidad uno de los socios de la empresa tiene contactos en Canadá, los cuales están interesados en el aloe vera en sus diferentes formas. Las conversaciones hasta ahora están en la posibilidad de exportar las hojas de aloe, pero no se descarta introducir los productos congelados a este país en un futuro.
- Además de Canadá, los mercados definidos como alcanzables por medio de la exportación serían en una primera etapa los latinoamericanos. La explicación de esto radica en que la corta distancia entre estos y Chile mantendría los costos de transporte bajos y los riesgos de negociación moderados, ya que las culturas son similares además de que los contactos, conversaciones y gestiones de venta pueden ser incluso presenciales.

Capítulo 5. Propuesta de Negocios

5.1. Objetivos del Proyecto

5.1.1. Objetivo General

Aloe V Company es una compañía que comercializa productos en base a aloe vera y actualmente lleva menos de un año de operación en Chile. Su producto son cubos de aloe vera naturales congelados y debido a que el formato del producto es nuevo en el mercado, aún no se ha vendido masivamente. Las ventas comenzaron en Octubre del 2009 y se han vendido cerca de 300 cajas mensuales. Lo que busca el proyecto es encontrar una estrategia de promoción, difusión, estrategia de negocios y comercialización que permitan elevar las ventas a un valor cercano a las 150.000 cajas por año en un plazo de 5 años¹⁶.

Así, el objetivo principal del proyecto es hacer de Aloe V Company una empresa autosustentable que venda al menos \$55 millones de pesos el primer año de proyecto y alcance los \$300 millones de pesos en ventas anuales en un horizonte de 5 años. La justificación de este valor tiene que ver con la cuota de mercado que es posible alcanzar tanto en Chile como en el extranjero, a través de la estrategia de *first mover* la cual se explicó anteriormente en este documento.

5.1.2. Objetivos específicos e indicadores de resultado

Dada la condición de producto innovador y de carácter saludable, los objetivos específicos del proyecto están relacionados con su introducción al mercado y el posicionamiento del producto como una alternativa conveniente y saludable en el área de alimentación.

A continuación se presenta el listado de objetivos específicos definidos para el proyecto. También se indican en detalle los indicadores por los cuales se medirá el desempeño del proyecto y el éxito de éste, a través del cumplimiento de estos objetivos.

¹⁶ Meta establecida de acuerdo a las proyecciones de crecimiento propuestas anteriormente en este documento.

5.1.3. Objetivos específicos

- Alcanzar el posicionamiento deseado del producto en la mente de los consumidores
- Ser percibido como un producto natural, saludable y fácil de consumir
- Cubrir las necesidades establecidas por el segmento objetivo identificado
- Alcanzar un nivel de ventas que permita hacer a Aloe V Company una empresa rentable desde el primer año (CLP\$300 MM anuales a un plazo de 5 años)
- Aumentar el número de clientes
- Disminuir costos a través de economías de escala
- Ampliar el abanico de productos
- Ampliar la zona geográfica distribución

5.1.3.1. Indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos están orientados principalmente a revisar si es que el posicionamiento de la marca y el público objetivos están alineados con la estrategia de marketing, con el fin de aplicar correcciones en las campañas publicitarias o de difusión del producto. La Tabla 8 resume una lista de herramientas que pueden ser utilizadas para medir los indicadores definidos para cada uno de los objetivos propuestos.

Objetivo	Indicador	Método	Descripción
Determinar el Grado de Conocimiento del producto y percepción	Porcentaje de conocimiento del producto.	Encuestas, focus group.	Por medio de encuestas online y presenciales se busca estimar el grado de conocimiento que los consumidores tienen del producto y cuanto saben de las propiedades de aloe vera en general
	Grado de Percepción	Encuestas de Evocación simbólica, (GfK-Conecta, 2009)	Determinar el Grado de alineamiento entre lo deseado como percepción y lo que realmente perciben los consumidores
Alcanzar el Posicionamiento deseado	Evaluación de Aloe V Company frente a su competencia	Método de Laddering, Brand essence, etc. (GfK-Conecta, 2009)	Determinar el posicionamiento de la marca en los consumidores. Esta herramienta debe ser utilizada después de un año de iniciado el proyecto (considerando la inclusión de competencia)
Alcanzar el Segmento objetivo	Segmentación	Encuestas	Identificar cuál es el segmento que se está alcanzando con el producto

Tabla 8: Objetivos e Indicadores Cualitativos.

Dentro de los métodos utilizados hay encuestas las que pueden ser online o presenciales. También se puede aplicar los métodos de Delphi y focus groups que pueden ser utilizados como un análisis experto. Además, se pueden generar cuestionarios en redes sociales, estadísticas de visitas a la página web con *google analytics*¹⁷, creación de grupos de seguidores, métodos de medición de percepción como Evocación simbólica, Laddering¹⁸, entre otras técnicas. Es recomendable que estas herramientas sean aplicadas por profesionales del rubro, quienes elegirán las más adecuadas de acuerdo a los requerimientos identificados en el momento de la ejecución de los controles.

¹⁷ Google Analytics es una solución de análisis web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web y la eficacia del plan de marketing (Google, 2010).

¹⁸ Ver ANEXO 4: Laddering.

5.1.3.2. Indicadores cuantitativos

Los indicadores cuantitativos buscan mostrar como Aloe V Company irá desarrollándose en el tiempo en materias principalmente económica. A continuación se detallan los indicadores a utilizar.

Objetivo	Indicador	Descripción
Aumentar las Ventas	Ventas brutas por mes (CLP\$/mes)	Determinar el nivel de ventas por mes, comparando con la meta de venta predeterminada.
Aumentar las utilidades	Utilidades después de impuestos por mes (CLP\$/mes)	Medir la rentabilidad del negocio
Aumentar la Producción	Número de cajas producidas por mes (q)	Medir la capacidad de producción para ver capacidad de respuesta ante expansiones del mercado
Disminuir Costos	Costos totales (CLP\$/mes)	Medir los Costos de producción
	Gastos en RRHH (personas con contrato fijo o a honorarios)	Saber cuál es la dotación de Aloe V y determinar la productividad por trabajador
	Utilidades mes/ N° Trabajadores	Medir el aporte individual de cada trabajador a la empresa
Expandir el Negocio	N° de clientes	Medir el crecimiento de la empresa a través del número de nuevos clientes
	N° de cajas vendidas al mes	Contar cuantas cajas se venden al mes y comparar con la producción
Aumentar la Rentabilidad	Margen por producto: Precio-Costos	Medir la rentabilidad del producto
	Porcentaje: Utilidad del Periodo/Ventas	La rentabilidad es el rendimiento o retorno valorado en unidades monetarias, que la empresa obtiene a partir de sus recursos, es decir, es la utilidad del período expresado como un porcentaje de las ventas, de los activos o de su capital. (Wikipedia, 2010)

Tabla 9: Indicadores Cuantitativos para Aloe V Company.

La mayoría de los indicadores pueden ser medidos con ayuda del balance y la contabilidad de la empresa, por lo tanto la inversión para obtener la información no es tan significativa como para los indicadores cualitativos.

5.2.Resultados y Metas

Para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en la sección anterior, se han definido una serie de metas que medirán el desempeño del proyecto en el primer año de ejecución. Ciertamente estas metas pueden ajustarse para los siguientes años, pero a fines de los objetivos planteados en este plan de negocios, se definieron los resultados esperados para fin del primer año.

Meta	Resultado Esperado	Descripción
Ventas	CLP\$55 MM	Se espera alcanzar esa cifra al término del primer año
Cuota de Mercado	2,50%	Una cuota medible es considerar el mercado de la Fruta y Verdura congelada de Chile
Rentabilidad del negocio	20%	Es la rentabilidad mínima esperada para el primer año. Sin embargo las proyecciones de crecimiento son mucho más alentadoras para los años siguientes
Número de Clientes	3	Este número es considerado Business To Business
Número de Publicaciones	5	Se refiere a la cantidad de apariciones en revistas especializadas y gourmet
Número de Actividades de Difusión	10	Pueden ser degustaciones, participación en eventos, promociones en supermercados y volanteos
Número de Visitas o Contactos con Potenciales Clientes	15	La idea es generar contactos con potenciales clientes que permitan cumplir con la meta de ventas y expansión para el primer año y los siguientes

Tabla 10: Metas y Resultados esperados para fines del primer año para Aloe V Company.

Capítulo 6. Plan de Marketing

Para desarrollar el plan de marketing se utilizará la herramienta de las 4 P's del profesor *Eugene Jerome McCarthy*, también llamado Marketing Mix. A través de esta herramienta la empresa podrá implementar su estrategia y alcanzar los objetivos establecidos.

6.1. Producto

6.1.1. Descripción del Producto

En el primer año de funcionamiento la empresa Aloe V ofrecerá su producto de cubos congelados de *Aloe Vera Natural* y sus dos variedades: *Aloe Vera Frambuesa* y *Aloe Vera Frutilla*.

Los productos tienen dentro de su composición base Aloe Vera pelado cortado en cubitos de aproximadamente 1,5 cm sin ningún tipo de aditivo químico. Los cubos son congelados por un proceso de golpe de frío IQF (Individual Quick Freezing)¹⁹, el cual asegura que las piezas de aloe vera no se peguen unas a otras dentro del envase, además de mantener la textura y minimizar la pérdida de nutrientes. El destino del producto es consumo humano directo, ya sea en forma de fruta, como ingrediente para cocinar, para preparar conservas o como concentrado para preparar jugo. Los productos tienen un embalaje interno que consiste en un envoltorio plástico sellado y un paquete externo consistente en una caja de cartón. La Figura 8 muestra los envases externos e internos.



¹⁹ Ver ANEXO 5: Ventajas del IQF.



Figura 8: Cajas actualmente comercializadas en Jumbo, y su contenido.

La composición de los productos es:

- **Aloe Vera Natural:** está compuesto por 250 grs. de Aloe Vera. Principalmente destinado al consumo directo en comidas, mezclado con yogurt, elaboración de jugo, entre otras variadas opciones.
- **Aloe Vera Frambuesa y Aloe Vera Frutilla:** están compuestos por 50 grs. de aloe vera mezclado con 200 grs. de frutos enteros de frutilla o frambuesa respectivamente. Estos están destinados principalmente a la elaboración casera de jugo natural.

Dentro de las cualidades de la hoja de Aloe Vera, se puede mencionar su actividad biológica como antiviral y antibacteriana, además entre de sus propiedades nutricionales podemos encontrar que posee una serie de vitaminas como tiamina (B1), riboflavina (B2), niacina (B3), ácido fólico, ácido ascórbico (C) y las vitaminas A y E . Adicionalmente, el aloe posee 17 aminoácidos, enzimas como la oxidasa, la catalasa y la amilasa. Todos estos componentes hacen que el Aloe Vera sea catalogado como un alimento funcional ya que además de ser nutritivo favorece y contribuye a mejorar el estado de salud del ser humano.

6.1.2. Descripción de la innovación o grado de diferenciación

En nuestro país, el consumo de aloe vera está asociado tradicionalmente a sus propiedades cosméticas y su venta se realiza masivamente a través del formato de Hoja de Aloe Vera en el rubro de vegetales o a través de píldoras o suplementos alimenticios por el rubro farmacéutico.

La innovación que presenta Aloe V Company va más allá de estos conceptos habituales. La idea de la empresa es satisfacer necesidades que hoy el mercado no es capaz de cumplir; corregir la percepción que hoy se tiene del aloe vera; y descubrir la infinidad de opciones de consumo que esta planta ofrece, exponiendo todas las propiedades que hacen de este producto un producto único, altamente atractivo y saludable.

La innovación se presenta a través de varios medios:

- **Formato de presentación *Cubos Congelados de Aloe Vera*:** Actualmente la forma más común de comercializar el aloe natural es vendiendo la hoja completa. Esta hoja de aloe debe ser descascarada para que pueda ser consumida, tarea que no siempre resulta fácil y que además toma tiempo al consumidor. Adicionalmente, la hoja de aloe tiene una textura gelatinosa que produce sensaciones desagradables en algunas personas. Todas estas condiciones disminuyen el número de consumidores, limitándolos a aquellos que están dispuestos a pasar por el proceso de preparación previo al consumo del aloe vera. Los cubos congelados de aloe vera eliminan esa etapa del proceso, ofreciendo al consumidor la posibilidad de consumir directamente el aloe vera sin necesidad de elaboración previa.
- **Amplitud del Periodo de conservación:** El formato actual de Hoja de Aloe Vera presenta un periodo de conservación mucho menor que el de un producto congelado. El golpe de frío a través de la técnica de IQF permite conservar los cubos congelados de aloe vera por un periodo prolongado hasta de 18 meses.
- **Mayor Opciones de Consumo:** El nuevo formato de cubos congelados de aloe vera multiplica las posibilidades de consumo pudiendo utilizarse no sólo como complemento a jugos naturales, sino como parte mermeladas, salsas, yogurt, cremas, sopas y hasta preparación de tragos como pisco sour, ayudando a disminuir la acidez de estos productos y otorgando a estas preparaciones todas las propiedades del aloe vera. El congelado IQF permite dosificar fácilmente las porciones gracias a su característica de porcionamiento donde cada cubo es congelado individualmente.

- **Fácil adición de Subproductos:** El proceso de congelado de los cubos permite ampliar fácilmente el abanico de productos como se ha demostrado con la adición de frutas en las variedades de *Aloe Vera Frambuesa* y *Aloe Vera Frutilla*, productos listos para la elaboración de jugos naturales.

El uso de la hoja de Aloe vera está ampliamente difundido en el área cosmética y farmacéutica, en el cuál ha tenido excelentes resultados (Globedia, 2010). Sin embargo, el área alimenticia ha sido un campo desconocido y poco explorado en el país. Aun cuando existen compañías en Chile que comercializan productos para aprovechar las propiedades del aloe vera por medio de la ingesta, la mayoría de estos productos son en forma de píldoras, pulpa, o suplementos alimenticios (Supernatural, 2009), y ninguno de ellos ofrece aloe en forma natural como lo hace Aloe V. Por lo tanto, la innovación del producto es el uso de la hoja de Aloe Vera como alimento funcional no solo para nutrir a la población, sino que también ser un aporte en la promoción de la salud y la prevención y combate de ciertas enfermedades, considerando usos como preparación de jugos, como aditivo para las comidas, preparación de mermeladas, y un sinfín de otras recetas. Sin descartar otros usos que el consumidor quiera darle como uso dermatológico, cosmético, entre otros.

En conclusión, el nuevo formato ofrece la posibilidad de generar campañas de promoción que permitirán alcanzar a un mayor número de consumidores, ofreciendo un producto único en Chile y el mundo.

6.1.3. Descripción de insumos, proceso y volúmenes de producción.

6.1.4. Insumos

Los insumos necesarios para la fabricación del producto son las hojas de Aloe Vera, las cuales son compradas a un productor de la ciudad de San Felipe, según demanda de la producción. Las hojas se adquieren en su estado natural. El productor de Aloe es una de las socias de la empresa, quién está además encargada del control de calidad del proceso.

Las frutas utilizadas como insumos en las dos variedades del producto, frutillas y frambuesas, son directamente compradas a la empresa Agrofrutillas San Pedro S.A.C.²⁰, la cual está encargada además de la elaboración y empaquetado de los productos.

Requerimientos técnicos

- **Hojas de Aloe:** Hojas de Aloe Vera frescas, limpias y sanas, entre 60 y 80 cm de largo, y con un peso de al menos 800 grs., desde donde se extraen 300grs de *carne*.
- **Frutillas y Frambuesas:** Fruta en su óptimo grado de madurez; fresca limpia y sana de color roja completa. Siendo sometida a proceso de despezonado y lavado, pasando por una cinta de selección donde se le extrae el porcentaje de agua y se separan frutas que no corresponden a tal grado.

El procesamiento de la hoja de aloe, las frambuesas y frutillas hasta su envasado final, es realizado por Agrofrutillas San Pedro S.A.C, la cual entrega el producto final envasado y congelado, listo para ser vendido al público.

6.1.5. Proceso de producción

Debido a los bajos niveles de producción hasta la fecha, la empresa ha funcionado a través de la compra de insumos y contratación de servicios a otras empresas (outsourcing) para la maquila de los productos.

En términos generales, el proceso de elaboración se describe de la siguiente forma: la materia prima, aloe vera, es comprada a una empresa agrícola de la comuna de San Felipe en forma de hojas enteras frescas. La materia prima es transportada hacia la comuna de San Pedro, donde en este lugar la empresa AgroFrutillas San Pedro S.A.C. entrega el servicio de procesamiento de la hoja de Aloe, congelado y envasado final,

²⁰ Agrofrutillas San Pedro S.A.C., Carretera de la fruta s/n San Pedro, Melipilla. www.agrosanpedro.cl

Resolución Sanitaria N° 025463, del 17 agosto de 2005.

además de la venta y procesamiento de los otros 2 frutos involucrados, frutillas y frambuesas.

El proceso de producción de cubos de aloe vera congelados, se puede describir de la siguiente forma:

1. Cosecha y corte de la hoja
2. Control de calidad de los insumos
3. Pelado de la hoja
4. Corte en cubos
5. Congelado por golpe de frío
6. Control de calidad del producto final
7. Empaquetado

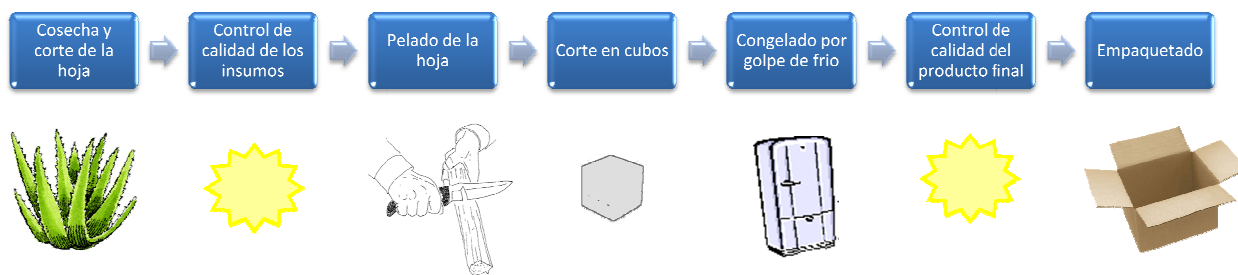


Figura 9: El proceso de producción de cubitos de aloe vera congelados consta de 5 partes.

Cosecha y corte de la hoja. Para que una hoja de aloe vera esté apta para la cosecha, la planta debe tener al menos 2 años. De esta manera se asegura que la planta de aloe contenga todas las propiedades desarrolladas en sus hojas. Las hojas deben ser de al menos 60 centímetros de largo o más para que aprovechar al máximo su pulpa. Luego que la hoja es clasificada, debe ser cortada en ambos extremos para sacar la parte que no es aprovechable. Este proceso es llevado a cabo por empleados que trabajan en el campo donde se encuentran las plantas.



Figura 10: Hojas de aloe cosechadas y cortadas.

En este momento se ejecuta el primer control de **calidad de los insumos**, verificando que cumplan con los requerimientos técnicos de tamaño y peso. Una vez cumplido el control se continúa con el proceso de elaboración.

Pelado de la hoja. La hoja cosechada y cortada es llevada a Agrofrutillas San Pedro S.A.C. para continuar con el proceso de elaboración. Personal de esta empresa de servicios pela la hoja con ayuda de cuchillos hasta dejarla como se muestra en la Figura 11, en forma de *filetes*.



Figura 11: Proceso por el cual la hoja de aloe es descascarada.

Corte en cubos. El corte es realizado de manera manual con ayuda de un molde, tal como se ilustra en la Figura 12. Solo los cubos de tamaño adecuado son seleccionados para el proceso de congelamiento asegurando así la calidad del producto final, y considerando el resto del *filete* como merma.



Figura 12: Corte del aloe en cubitos.

Congelado por golpe de frío. Los cubos de aloe lavados y seleccionados según el porte son dispuestos en una bandeja de manera que no exista contacto entre ellos para evitar que se peguen al momento de ser congelados. Posteriormente se pasan por un túnel de congelado dando un golpe de frío a -20° C a través del método de IQF (AgroFrutilla, 2010).



Figura 13: Los cubos de aloe son congelados con un golpe de frío evitando el contacto entre ellos.

En este momento se ejecuta un segundo **control de calidad**, esta vez sobre el producto terminado, verificando la eficacia y efectividad de los procesos de corte y congelado.

Empaquetado. Finalmente, los cubos son pesados en una báscula para asegurar que el contenido este acorde con lo que dice la etiqueta. Más tarde son introducidos dentro de una bolsa que puede o no contener otra fruta dependiendo de cuál de las tres variedades de productos de Aloe V se está fabricando. Finalmente se realiza el empaquetado final con el sello de la empresa Aloe V Company.



Figura 14: Los cubitos son envasados en paquetes de peso fijo.

6.1.6. Volúmenes de producción

Los volúmenes actuales de producción han sido bajos, ya que la empresa está recién comenzando y la demanda por el producto aún no es significativa. La Tabla 11 muestra cuáles han sido los volúmenes (en unidades de producto y en kilos) de aloe que se han producido hasta la fecha.

Producto	Fecha de Producción	
	12-oct-09	12-dic-09
Aloe Natural (unidades)	1.296	720
Aloe Frambuesa (unidades)	1.296	600
Aloe Frutilla (unidades)	1.296	600
Total Kilos despachados	972	480
Total Unidades (Cajas 250 grs.)	3.888	1.920

Tabla 11: Volúmenes de producción Aloe V Company. Fuente: Aloe V Company.

A pesar de los bajos volúmenes producidos hasta ahora, el potencial de producción es mucho mayor. De hecho, las hojas de aloe vera son cosechadas de un campo ubicado en San Felipe que es propiedad de una de los socios de la empresa y que actualmente posee aproximadamente 20 mil plantas de aloe vera. De cada planta adulta se pueden obtener a lo más 3 hojas mensuales, por lo tanto se pueden cosechar aproximadamente 60 mil hojas al mes, lo cual es insumo suficiente para cumplir con las metas de venta proyectadas²¹.

En términos generales, las hojas cosechadas miden entre 70 a 80 cm, de las cuales se puede obtener entre 250 a 300 grs. de carne. Por lo tanto de una hoja, se puede obtener aproximadamente una caja de producto con aloe vera natural o 5 cajas de producto mezclado con fruta.

En el caso del procesamiento, la empresa AgroFrutillas S.A. tiene la capacidad suficiente para cumplir con la fabricación del producto.

6.2. Canales de Distribución

En la actualidad los productos de Aloe V Company son comercializados a través de la empresa Cencosud. Sin embargo, la empresa desea expandir sus ventas hacia otros puntos de venta. Estos nuevos puntos de venta estarán conformados principalmente por grandes empresas del rubro incluyendo Jumbo y a través de Cencosud de sus otras marcas de supermercado. La distribución estará orientada a nivel nacional.

²¹ Más detalle en ANEXO 6: Proyección de Ventas Aloe V Company.

La cadena de distribución es uno de los puntos fundamentales en el éxito de la venta del producto, ya que requiere de una cadena de frío para conservar en estado congelado los productos. En este punto también es fundamental considerar la variable geográfica del país que se extiende a lo largo de 5.000 km. Por este motivo se ha concentrado la participación en el mercado en un inicio a las regiones Metropolitana y Quinta, para lograr llegar de mejor manera y más eficiente a los puntos de venta. Sin embargo, todas las decisiones se toman con las expectativas de alcanzar una cobertura nacional en los siguientes años.

La empresa se hace cargo de la distribución general del producto desde la obtención de la materia prima hasta la entrega del producto final a la bodega frigorizada del cliente o hasta el punto de venta del producto. Actualmente esto se logra a través del arriendo de un vehículo frigorífico para distribuir. En el proyecto se ha incorporado la adquisición de un vehículo que cumpla con estas características para distribuir el producto.

Aloe V Company es la responsable actualmente de la entrega del producto hasta la bodega de Jumbo, ubicación de los productos en la sala de ventas y de la reposición en caso de falta en el stock.

Las debilidades del canal de distribución están dadas principalmente por lograr satisfacer la demanda a tiempo de los clientes empresa unitarios que compren el producto desde distintos lugares de la zona a distribuir, así como evitar los quiebres de stock y realizar reposición de productos, esto en el plano futuro.

La distribución de los productos es unitaria, ya que con los tres productos no se realiza selección de mercado ni precios diferenciados.

6.3. Estrategia de Promoción y Difusión

La promoción del producto se ha entregado principalmente en el punto de venta unitario en forma intermitente. Esta promoción se ha realizado tanto por personal capacitado contratado, promotoras, como también por un funcionario de la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados, estos no han sido lo suficientemente potentes como para posicionar al producto como líder de la industria. Es por eso que gran parte de los recursos del proyecto irán enfocados en la promoción y difusión de los productos.

Para la promoción y difusión de la marcas se utilizarán los servicios de una agencia de publicidad. Esta organización es una empresa que se dedica profesionalmente y de manera organizada a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta de la empresa contratante.

Para la promoción y difusión de los productos de Aloe V Company se propone contratar los servicios que ofrece una de estas agencias bajo la modalidad de FEE²². Este servicio implica el desarrollo integral de la marca, modelar su imagen, siempre respetando las directrices que rigen la comunicación, con el fin de alcanzar sus objetivos y misión.

Posicionamiento del producto

Los cubos congelados de Aloe Vera, poseen diversas características: Son un producto innovador, conveniente, fácil de usar, totalmente natural, sin preservantes ni aditivos químicos, y posee todas las propiedades nutritivas y medicinales del aloe vera como producto alimenticio, tales como vitaminas, minerales, propiedades antivirales, antibacterianas, entre otras.

Más allá de sus características de innovador, conveniente y de la facilidad de uso, se buscará posicionar, los cubos de Aloe V, dentro de nuestro grupo objetivo, como un producto “**SALUDABLE, NUTRITIVO Y 100% NATURAL**”.

Para ello, y considerando que el producto se encuentra en sus primeras etapas del ciclo de vida, se desarrollarán diferentes estrategias de marketing, cuyo **objetivo** será dar a conocer los cubos de Aloe V comunicando cada una de las características y beneficios que estos poseen.

Promoción y difusión: Propuestas de actividades y valores

Como parte de la estrategia de marketing se propone abarcar cuatro técnicas de promoción y difusión. Con cada una de ellas se busca lograr los objetivos antes mencionados:

²² Ver detalles de la oferta en ANEXO 7: Servicios de la Agencia de Diseño y Publicidad CVP.

1. Publicaciones en Revistas,
2. Promoción en Puntos de Venta,
3. Promociones y Volanteos en Puntos Específicos,
4. Publicidad y Concursos On-Line

En los puntos siguientes definiremos cada una de las actividades publicitarias con sus respectivos costos unitarios.

I. Publicaciones

Las publicaciones en diarios o revistas son uno de los medios de promoción y difusión más tradicionales, junto a la televisión y la radio. No obstante existen muchos medios escritos en los cuales publicar anuncios o publirreportajes, razón por la cual es necesario tener presente el público objetivo al cual deseamos apuntar.

Si consideramos que todas las estrategias de marketing y ventas de Aloe V se centrarán en los hogares del grupo socioeconómico ABC1 y que además muestren una tendencia hacia el consumo de comida saludable, sumado al hecho de que, mayoritariamente, son las mujeres quienes se encargan de la alimentación al interior de un hogar, se considera como una buena alternativa de publicación las revistas Buena Salud y Woman`s Health, pues su grupo objetivo calza con el que busca Aloe V y están enfocadas principalmente en los temas de salud.

Sin embargo, también se presentan las propuestas comerciales de las Revistas Cosmopolitan, Vanidades y Caras, pues gran parte de sus lectoras son mujeres ABC1 y dentro de su temática abarcan temas sobre el cuidado de la salud, la nutrición y el bienestar del cuerpo²³.

Los valores de cada una de las propuestas se presentan en detalle en el ANEXO 8: Publicaciones en revistas.

²³ Fuente: Agencia de Diseño y Publicidad CVP.

II. Exhibición o promoción en punto de venta

Una presentación promocional, como la exhibición en el punto de venta, permitirá ayudar a los consumidores a identificar los productos de Aloe V y a generar un impacto directo en el comportamiento de compra del grupo objetivo.

El marketing promocional no sólo debe ser visto como un medio para aumentar las ventas y participación de mercado, sino que también como una manera de aumentar el valor añadido de una marca a través de beneficios para el consumidor, beneficios no únicamente materiales sino creando vínculos emocionales con la marca.

La promoción en puntos de venta consistirá en llevar a ciertos locales preestablecidos una promotora, junto a lo que ello implique como mobiliario, material gráfico, entre otros, con la finalidad de realizar distintas actividades que apunten a informar al grupo objetivo sobre la existencia y venta de los cubos de Aloe V, y posicionarlo dentro del mercado.

Los objetivos de la promoción y las actividades a realizar en los puntos de venta se presentan en detalle en el ANEXO 9: Promoción en puntos de venta.

DEFINICIÓN DE PUNTOS DE PROMOCIÓN

Para definir los puntos de promoción en los cuales se realizarán estas actividades se debe considerar lo siguiente:

- Los supermercados, en comparación a otros centros de distribución, son puntos de promoción con gran afluencia de público, debido a la variedad de productos que ofrecen, facilidades de pago, comodidades y servicios para el consumidor, entre otros
- Los supermercados Jumbo son quienes distribuyen actualmente los productos.
- La región metropolitana concentra más del 65% de las ventas nacionales de Aloe V en los últimos 6 meses.
- De la totalidad de locales a lo largo del país, existen 5 que concentran más del 50% de las ventas totales de Aloe V a nivel nacional. Estos son,

Jumbo La Dehesa, Jumbo Bilbao, Jumbo La Reina, Jumbo Kennedy y Jumbo Peñalolén, todos ubicados en la región metropolitana.

Basándose en estos datos, es que se propone concentrar la promoción en puntos de venta en la Región Metropolitana y principalmente en los 5 locales de mayores ventas de Aloe V. No obstante, no se debe descartar los supermercados Jumbo el Alba, Jumbo Maipú, Jumbo La Florida y Jumbo Ñuñoa, donde las ventas pueden ser aumentadas con estrategias de marketing adecuadas.

La utilización de promotoras en supermercados implica no sólo el pago de las horas de trabajo, sino que su vestimenta, la fabricación de un mesón degustador y la impresión de materiales de difusión que acompañan la degustación.



Tabla 12: Ejemplos de vestimentas promotoras Aloe V Company. Fuente: Agencia de Diseño y Publicidad CVP.

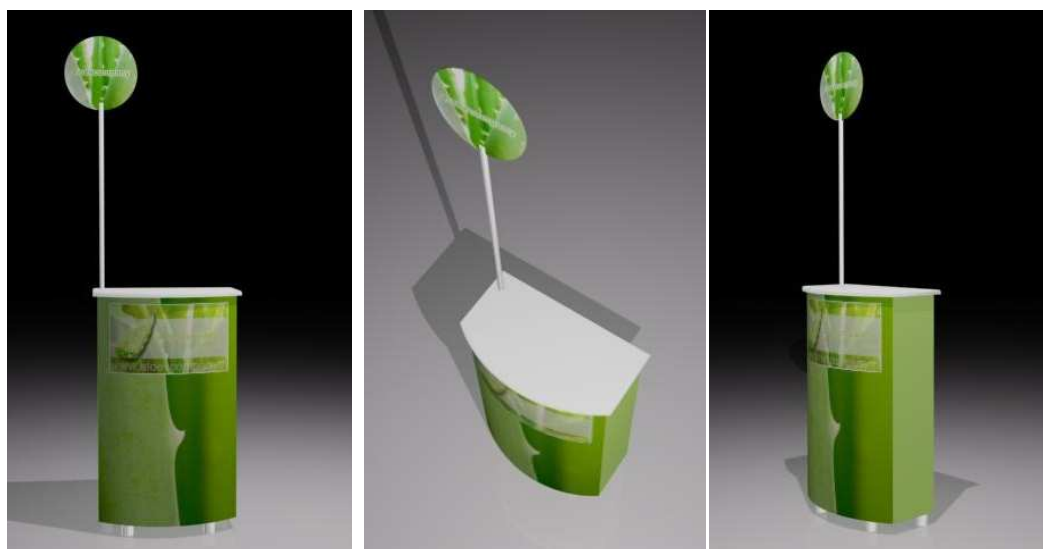


Figura 15: Imagen referencial de Mesón Degustador. Fuente: Agencia de Diseño y Publicidad CVP.

El detalle de los costos asociados a la promoción en puntos de venta se puede ver en el ANEXO 10: Costos asociados a la promoción en puntos de venta.

III. Publicidad on-line

La **publicidad online**, bien planificada, genera una mejora sustancial en las campañas publicitarias, potenciando el poder de los medios tradicionales. Al igual que estos últimos, la publicidad en internet necesita utilizar diversos medios para transmitir mensajes a su público objetivo.

La campaña online estará enfocada en tres ámbitos:

1. Página web
2. Banners
3. Concurso on-line

El detalle de cada uno de ellos se encuentra en el ANEXO 11: Publicidad on line.

IV. Promociones y volanteos en puntos específicos

Este punto se refiere a las promociones del producto en lugares donde estará presente el público objetivo o donde es posible que existan personas que puedan contribuir a aumentar la base de clientes. Ejemplos de esto son gimnasios, centros nutricionales, eventos deportivos.

El detalle de estas promociones específicas se detallan en el ANEXO 12: Promociones específicas.

IMPRESOS Y SUMINISTROS DE PROMOCIÓN

En este ítem se abarcan todos los costos asociados a material impreso y suministros para promociones que se usarán durante el año. El objetivo de esto es entregar un solo monto por ellos, ya que normalmente su valor es menor cuando se realiza un pedido de mayor volumen de una sola vez que cuando se fracciona su pedido en volúmenes más pequeños.

Como se mencionó en los puntos anteriores se necesitan imprimir 2 volantes (informativo del producto e informativo del concurso on-line) y dípticos con recetas que contienen en sus ingredientes los productos de Aloe V Company. La entrega de estos impresos estará muchas veces acompañado de degustaciones del producto lo que implique la utilización de vasos plásticos y cajas de Aloe V.

Las cantidades y valores propuestos para cubrir las distintas actividades mencionadas anteriormente están en el ANEXO 13: Impresos y suministros de promoción.

6.4.Estrategia de Precios

Los precios de los productos van a estar fijados por los costos de producción y los insumos involucrados. Tal como se mencionó anteriormente, el costo de producción promedio de los tres productos es de \$780.-²⁴ y el precio promedio de los productos con IVA es de \$1.470.-, lo que equivale a un valor neto de \$1.235.- y por lo tanto se alcanza un margen promedio de 58%.

Al mantener estos precios de venta, los *retailers* pueden mantener a su vez los precios de venta al consumidor final, actualmente de \$2.200.- promedio.

La mantención de precios permite ofrecer un 50% de rentabilidad al vendedor mayorista.

En el precio no tiene injerencia en los competidores ya que no existe competencia directa, y por lo tanto no hay posibilidad de comparación de precios y por otro lado la competencia indirecta es baja con lo cual no tiene injerencia en la fijación de los precios.

Como un plan de precios conservador, no se espera aumentar los precios en los próximos meses, y con el aumento de producción es esperable que se generen economías de escala y por lo tanto disminuyan los costos lo cual redundaría en un aumento del margen operacional.

²⁴ Valor calculado a través de los gastos anuales estimados para el primer año y las ventas estimadas para el mismo periodo.

Capítulo 7. Estrategia de Comercialización

La venta de los productos se realizará bajo el modelo de negocios de *Business to Business*, sin venta directa al consumidor final. De esta forma, los clientes son las cadenas de supermercados, restaurantes y servicios gourmet a lo largo del país.

La venta se realizará a través del establecimiento de una red de contactos con los mencionados clientes, programando reuniones con ellos durante los primeros meses del proyecto.

Dado el volumen de contactos, las reuniones las realizará el Gerente de Producción de Aloe V Company, sin necesidad de interrumpir fuertemente sus funciones.

El modelo de ventas de *Business to Business*, o *B2B*, implica generar incentivos para la generación de compras rutinarias y en directa relación con el consumidor final. Es por este motivo que la generación de nuevos clientes mayoristas debe ir acompañado de una fuerte campaña de promoción que tira las ventas desde el consumidor final hacia arriba (ventas *pull*).

Es importante destacar que las relaciones B2B agregan ventajas referentes a la información de las ventas, debido a su asociación con modelos de transmisión de información que entregan importantes datos para la caracterización del segmento de mercado que se está alcanzando.

Así, mientras la estrategia de promoción y difusión va a estar dirigida al consumidor final en un modelo de *Business to Consumer*, la estrategia de comercialización estará dirigida a otros negocios, quienes serán el canal de distribución de los productos de Aloe V Company bajo el modelo de B2B.

Capítulo 8. Plan Operacional

Actualmente la elaboración de los productos está tercerizada a través de la contratación de maquila en una planta de packing de berries congeladas.

El *know-how* de la empresa contratada permite asegurar la calidad de los productos finales y la opción de maquila otorga flexibilidad ante fluctuaciones de la demanda.

Ante la posibilidad de ampliar el abanico de productos se hará mandatorio realizar un análisis de factibilidad de levantar una planta de *packing* para los productos de la empresa.

Tal como se indicó al comienzo de este documento, el Plan Operacional queda fuera del alcance de esta tesis.

Capítulo 9. Plan de Recursos Humanos

Aloe V Company no es intensiva en recursos humanos debido a su opción de tercerizar la elaboración de sus productos. Así, los esfuerzos dedicados a la organización de recursos humanos son muy bajos y no implican mayores costos.

9.1. Estructura de Organización y funciones.

1. **Gerente General:** Meni Heningman. Tiene un 10% de dedicación a la empresa y recibe un sueldo mensual.

Entre sus funciones podemos mencionar:

- Designar todas las posiciones gerenciales
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos y funcionarios
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, además de objetivos anuales y entregar proyecciones de las metas
- Coordinar los distintos estamentos de la empresa
- Crear y mantener buenas relaciones con los subalternos y clientes, para mantener en buen funcionamiento de la empresa

2. **Gerente de Producción:** Mónica Simonetti. Su horario es de lunes a viernes, además de horas extras si es que la producción se realiza fuera de horario hábil. Recibe un sueldo fijo mensual.

Entre sus funciones podemos mencionar:

- Obtener y distribuir los insumos, en este caso realizar la gestión de compra de las hojas de Aloe vera
- Asignar las funciones de los distintos trabajadores
- Definir en qué lugar se realizará la producción de los productos, en el caso de Aloe V Company es Agrofrutillas S.A. el lugar en donde se realiza la elaboración.

- Debe definir además dispositivos que faciliten el trabajo y acompañen el sistema de producción.
- Debe realizar la función de planeación del curso de acción de la empresa.

3. **Gerente Comercial y Logístico:** Sharon Heningman. Su horario es de lunes a viernes, además de horas extras si es que la producción se realiza fuera de horario hábil. Recibe un sueldo fijo mensual.

Sus funciones son:

- Colocación de los productos en el mercado, depende de él toda la estructura comercial de la empresa
- Encargado del marketing de los productos, principalmente en la sala de ventas con el consumidor final.
- Realizar prospección de nuevos mercados para comercializar los productos.
- Planificación y ejecución de la publicidad.
- Organizar la red de ventas
- Formación de los vendedores y promotores que interactúan en la venta directa del producto
- Planeación de la distribución del producto desde el local de producción hasta la bodega del vendedor (Jumbo)

4. **Trabajadores:**

- a. Chofer: Tiene horario de lunes a viernes sin horario establecido, además de horas extras dependiendo de la producción. Recibe un sueldo por flete realizado y entregado.
 - Funciones:
 - Manejar camión
 - Desde campo de Aloe Vera en San Felipe hasta Agrofrutillas San Pedro S.A. en Melipilla.
 - Desde Agrofrutillas San Pedro S.A. hasta el Centro de Distribución de Cencosud.

- b. Promotores: Tiene un horario de sábado y domingo, sin horario fijo establecido. El sueldo es por hora trabajada y la cantidad de horas y días depende del evento de promoción programado.
- Funciones:
 - Realizar promoción en la puntos de venta con el consumidor final
 - Dar información nutricional y beneficios para la salud del producto al consumidor final.

Capítulo 10. Análisis Financiero

10.1. Actividades del Proyecto

Para cuantificar los esfuerzos y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, a continuación se presenta la planificación de las actividades del primer año y más adelante se realiza una cuantificación de estas actividades para realizar su evaluación.

Esta tabla incluye los resultados esperados de cada una de las actividades y las actividades críticas para su desarrollo.

Actividad	Mes (es) de ejecución	Resultados esperados	Actividades críticas para su desarrollo
Actividades de Difusión			
Realizar Estudio de Mercado	1	Análisis de la competencia y de las oportunidades de crecimiento para la empresa	Contratar empresa consultora
Generar Estrategia de Comercialización	1	Modelo de ventas y lista de contactos de potenciales clientes	Contratar empresa consultora
Definir Plan Comunicacional	1 al 12	Diseño de logos y gráficas que den soporte a las actividades de promoción y difusión	Contratar agencia de publicidad
Generar materiales de promoción	1	<ul style="list-style-type: none"> - Impresión de dípticos informativos del producto - Impresión de pendón - Impresión de dípticos con recetas - Impresión de dípticos para concurso - Compra de materiales de promoción: caramayolas, llaveros, bolígrafos, vasos degustación - Armado de mesón degustador - Vestimenta promotoras 	Definir Plan Comunicacional
Contratar promotoras	2, 3, 4, 5, 8 y 9	Realizar degustaciones en eventos	Compra de vestimenta promotoras
Diseño y construcción de página web	1	Página web mejorada y con sección de recetas y concurso	Definir Plan Comunicacional
Diseño y construcción de Banners animados	2 y 8	Aumento de compras por efecto de promoción	Definir Plan Comunicacional
Publicar avisos en revistas	2, 3 y 8	Aumento de compras por efecto de promoción	Definir Plan Comunicacional
Actividades de Inversión			
Compra de PC	2	Adquisición de una herramienta de trabajo para el administrador y el gerente	
Compra de muebles	4	Acondicionar un lugar de trabajo para recibir clientes	
Compra de congelador	10	Disponer de un lugar para almacenar productos congelados	

Actividades de Operación			
Compra de insumos	1 al 12	Compra de materia prima necesaria para la producción	
Inicio de producción	1 al 12	Compra y transporte de insumos para la producción	Compra de insumos
Pago de sueldos	1 al 12	Remunerar a quienes trabajan en la empresa	
Pago de arriendo y servicios básicos	1 al 12	Contar con los servicios básicos para la operación	

Estas actividades se pueden resumir en el siguiente calendario.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Actividades de Difusión												
Realizar Estudio de Mercado	■											
Generar Estrategia de Comercialización	■											
Definir Plan Comunicacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generar materiales de promoción												
Contratar promotoras		■	■	■	■			■	■			
Diseño y construcción de página web	■											
Diseño y construcción de Banners animados		■						■				
Publicar avisos en revistas		■	■					■				
Actividades de Inversión												
Compra de PC		■										
Compra de muebles				■								
Compra de congelador										■		
Actividades de Operación												
Compra de insumos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de producción	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pago de sueldos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pago de arriendo y servicios básicos (comunicaciones)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

10.2. Flujos de caja

A continuación, y a partir de las actividades recién propuestas, se presentan en detalle los ingresos y gastos estimados para los siguientes 5 años de proyecto²⁵. Todos los montos aquí incluidos están basados en cotizaciones comerciales y en las estimaciones de demanda que se han puesto como objetivo para el cumplimiento exitoso del proyecto, basándose en la información del mercado y su crecimiento.

²⁵ El detalle de los gastos por actividad se encuentran en el ANEXO 14: Detalle de gastos por actividad.

Los flujos de caja están divididos en: Inversiones, Ingresos, Costos de Administración y Operación y Costos de Comercialización.

La información aquí expuesta está libre de impuesto y está representada en Pesos Chilenos.

10.2.1. Inversiones.

Las inversiones consideradas corresponden a la habilitación de una oficina para el primer año de proyecto, así como para la inversión en un contenedor de refrigeración para la camioneta utilizada en el transporte del producto. Para estas inversiones se consideraron valores de mercado de cada uno de los ítems.

Para el año 3 de proyecto se considera además una inversión en activo fijo, dada por la construcción de una “sala limpia” a ser utilizada en la fabricación de mermeladas y otros productos que se irán generando en el transcurso del proyecto. La construcción de esta *sala limpia* incluye el radier, la cámara de frío y los mesones de acero inoxidable.

El resumen de estas inversiones para los primeros 5 años de proyecto, se muestran a continuación.

Detalle (activos)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento computacional	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Muebles y útiles	\$ 210.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Equipos	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Habilitación de infraestructura	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.150.000	\$ 0	\$ 0
Otros (detallar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Inversiones	\$ 2.310.000	\$ 0	\$ 0	\$ 7.150.000	\$ 0	\$ 0

El detalle de estas inversiones anuales se muestra a continuación.

Año	Cantidad	Inversión	Precio	TOTAL
año 1	2	Notebook	\$ 300.000	\$ 600.000
año 1	1	Escritorios	\$ 150.000	\$ 150.000
año 1	1	Silla	\$ 60.000	\$ 60.000
año 1	1	Contenedor para camioneta	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TOTAL				\$ 2.310.000

Año	Cantidad	Inversión	Precio	TOTAL
año 3	1	Sala limpia/procesos 4x10x2,5	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
año 3	1	Radier cemento blanco	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
año 3	1	Cámara de frio 3,5x3x2	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
año 3	1	8 mesones de acero inoxidable+ 2 marmitas de cocción+150 bandejas plásticas	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
TOTAL				\$ 7.150.000

10.2.2. Ingresos.

Los ingresos fueron calculados a partir de las estimaciones de demanda expuestas anteriormente.

El total de los ingresos representa la suma de todos los productos de la empresa, tal como se presenta a continuación.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio por unidad	\$ 1.430	\$ 1.430	\$ 1.431	\$ 1.454	\$ 1.482
Cantidad	39.346	71.845	94.646	121.189	130.143
Total ingresos	\$ 56.268.988	\$ 102.766.993	\$ 135.406.403	\$ 176.198.850	\$ 192.810.591

El detalle de ingresos por producto se presenta a continuación.

Aloe V en cubitos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por unidad	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340
Cantidad	20.903	38.061	50.009	62.586	64.180
Total ingresos	\$ 28.009.450	\$ 51.001.805	\$ 67.012.423	\$ 83.865.533	\$ 86.001.343

Aloe V en cubitos con frutillas					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por unidad	\$ 1.470	\$ 1.470	\$ 1.470	\$ 1.470	\$ 1.470
Cantidad	9.612	17.607	23.263	28.559	29.900
Total ingresos	\$ 14.129.769	\$ 25.882.594	\$ 34.196.990	\$ 41.982.445	\$ 43.952.646

Aloe V en cubitos con frambuesa					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por unidad	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
Cantidad	8.831	16.177	21.373	26.239	27.470
Total ingresos	\$ 14.129.769	\$ 25.882.594	\$ 34.196.990	\$ 41.982.445	\$ 43.952.646

Mermelada					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por unidad	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200
Cantidad	0	0	0	3.804	8.593
Total ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 8.368.428	\$ 18.903.957

10.2.3. Costos de Administración y Operación.

A continuación se presenta el resumen de los costos de administración y operacionales para los próximos 5 años de proyecto.

Debido a que la empresa ya inició su funcionamiento no hay gastos legales de constitución ni de puesta en marcha.

Dado el abanico de productos con los que se va a trabajar, tampoco hay gastos en patentes y licencia, mantención de equipos (todo se maquila) ni seguros.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RRHH	\$ 3.960.000	\$ 7.560.000	\$ 8.760.000	\$ 8.760.000	\$ 12.960.000
Legales de constitución	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patentes y licencias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000
Servicios básicos	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
Mantención equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Seguros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Materiales de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Insumos	\$ 12.861.403	\$ 23.512.526	\$ 31.008.518	\$ 38.624.260	\$ 40.539.552
Gastos de puesta en marcha	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Maquila	\$ 3.737.848	\$ 6.761.097	\$ 8.991.337	\$ 17.126.607	\$ 25.044.701
Total Costos de operación	\$ 23.601.251	\$ 40.875.623	\$ 51.801.855	\$ 67.552.867	\$ 81.586.252

El detalle de gastos anuales de cada uno de los ítems se presenta en el ANEXO 15: Costos de Administración y Operación.

10.2.4. Costos de Comercialización.

Los costos de comercialización están principalmente enfocados a la inversión en promoción y difusión, siguiendo la estrategia de posicionamiento de *first mover* indicada en el plan de negocios.

La estrategia de comercialización señala además un modelo de negocios basado en el *Business to Business*, enfocado a grandes clientes, con lo cual se libera a la empresa de contar con fuerza de venta para sus productos, y por lo tanto de comisiones de venta.

No se incluye la asistencia a Giras Comerciales internacionales, pero sí se considera la participación en ferias nacionales relacionadas con la salud y con alimentos saludables.

Los costos de comercialización relacionados con la promoción y difusión por medios electrónicos están incluidos en el ítem *Otros* de la tabla.

A continuación se presenta el resumen de los principales costos de comercialización asociados al proyecto.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio mercado	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Estrategia de comercialización	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan comunicacional	\$ 5.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 700.000	\$ 500.000
Material de promoción	\$ 4.622.000	\$ 1.460.000	\$ 1.180.000	\$ 1.460.000	\$ 1.180.000
Giras comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de venta (personal)	\$ 2.925.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Comisiones de venta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros	\$ 827.500	\$ 0	\$ 56.508	\$ 0	\$ 56.508
Total Costo de comercialización	\$ 19.274.500	\$ 3.180.000	\$ 2.956.508	\$ 2.880.000	\$ 2.456.508

El detalle de costos de cada uno de los ítems se presenta en el ANEXO 16: Costos de comercialización.

10.2.5. Flujo de caja

Con toda la información ya entregada, es posible construir el flujo de caja para los primeros 5 años de proyecto.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de la operación		\$ 56.268.988	\$ 102.766.993	\$ 135.406.403	\$ 176.198.850	\$ 192.810.591
(-) Gastos de administración y Operación		\$ 30.701.251	\$ 40.875.623	\$ 51.801.855	\$ 67.552.867	\$ 81.586.252
(-) Gastos de Comercialización		\$ 19.274.500	\$ 3.180.000	\$ 2.956.508	\$ 2.880.000	\$ 2.456.508
(-) Depreciación						
(-) Amortización						
Utilidad antes de impuestos		\$ 6.293.237	\$ 58.711.370	\$ 80.648.040	\$ 105.765.983	\$ 108.767.831
(-) Impuestos		\$ 1.069.850	\$ 9.980.933	\$ 13.710.167	\$ 17.980.217	\$ 18.490.531
Utilidad neta		\$ 5.223.387	\$ 48.730.437	\$ 66.937.874	\$ 87.785.766	\$ 90.277.299
(+) Depreciación		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión (activos)	\$ 2.310.000	\$ 0	\$ 0	\$ 7.150.000	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja	-\$ 2.310.000	\$ 5.223.387	\$ 48.730.437	\$ 59.787.874	\$ 87.785.766	\$ 90.277.299

10.2.6. Indicadores (VAN, TIR)

Para construir el VAN se ha utilizado una tasa de descuento de 30%, correspondiente a la inversión en un proyecto de alto riesgo. El resultado de este cálculo es el siguiente.

VAN	Flujos de Caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 117.339.598	-\$ 2.310.000	\$ 11.116.387	\$ 48.730.437	\$ 59.787.874	\$ 87.785.766	\$ 90.277.299

El Resultado del VAN es positivo y sobre 110 millones de pesos por lo tanto el proyecto es rentable en un horizonte de 5 años.

El cálculo de la **TIR** (tasa interna de retorno con VAN=0) da como resultado una tasa de un **696%**, muy superior al 30% de descuento con la cual se calculó el VAN. Por lo tanto, según ambos indicadores el proyecto es rentable.

Capítulo 11. Referencias

AgroFrutilla. (2010). *AgroFrutilla San Pedro*. Recuperado el 15 de 03 de 2010, de <http://www.agrosanpedro.cl/es/procesos.htm>

Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado. (2008). *Grupos Socioeconómicos 2008*. Santiago: AIM A.G.

Data Monitor. (2009). *Global Frozen Food, Industry Profile*. Washington DC: Data Monitor Plc.

GfK-Conecta. (2009). *GfK conecta empresa especializada en Investigación de Mercados y Opinión Pública*. Recuperado el 30 de 03 de 2010, de <http://gfkconecta.com/experiencia/cualitativas/herramientas-cualitativas/>

Globedia, B. (2010). *Globedia Beta*. Recuperado el 01 de 03 de 2010, de <http://co.globedia.com/aloe-vera-sabila-remedio-efectivo-curar-problemas-dermatologicos>

Google. (2010). *Google Analytics*. Recuperado el Marzo de 2010, de <http://www.google.com/analytics/>

Liang, T., Czaplewski, A. J., Klein, G., & Jiang, J. J. (2009). Leveraging First-Mover Advantages in Internet-based Consumer Services. *Communications of the ACM* , Vol. 52 Issue 6, p146-148.

Manual Web Scout. (2009). *Manual Web Scout*. Recuperado el Mayo de 2010, de <http://www.manualscout.cl/ficha-104.htm>

Parker, P. M. (2005). *The 2006-2011 World Outlook for Frozen Fruits*. San Diego: ICON Group International, Inc.

Porter, M. E. (Enero 2008). The Five Competitive Forces that shape Strategy. *Harvard Business Review* , Vol. 86 Issue 1, p78-93, 16p.

Pronaca. (13 de 04 de 2007). *Pronaca*. Recuperado el 29 de 03 de 2010, de http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=411&arb_hijo=377

Refrescantes, A. N. (2010). *Resultados Total 2009*. Santiago: ANBER.

Robinson, G. J., & Lundstrom, W. J. (2003). Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change* , 259–272.

Supernatural. (2009). *Productos supernatural*. Recuperado el 01 de 04 de 2010, de <http://www.supernatural.cl/usos-medicinales-aloe-vera.asp>

Ulwick, A. W. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review* , Vol. 80 Issue 1, p91-97.

Ulwick, A. W. (2005). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York: McGraw-Hill.

Ulwick, A. (2009). *What Is Outcome-Driven Innovation (ODI)?* Aspen: Strategyn Incorporated.

Wikipedia. (2010). *Wikilearning*. Recuperado el 01 de 04 de 2010, de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/manual_de_contabilidad_basica-clasificacion_de_los_indices_financieros/12594-10

Wikipedia. (2010). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de 03 de 2010, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Suculenta>

Capítulo 12. Anexos

ANEXO 1: Ventas por Local

Fuente: Aloe V Company.

Venta de cajas de productos de Aloe V (cada una de las cajas contiene 24 unidades de producto).

Local	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Total Unidades	% Total
JUMBO LA DEHESA	17	61	47	23	18	31	197	12,8%
JUMBO BILBAO	29	35	22	35	26	31	178	11,5%
JUMBO LA REINA	11	18	37	70	18	6	160	10,4%
JUMBO KENNEDY	17	33	8	30	30	19	137	8,9%
JUMBO PEÑALOEN	0	70	38	14	0	0	122	7,9%
JUMBO ANTOFAGASTA	0	35	18	9	13	17	92	6,0%
JUMBO EL ALBA	5	24	11	7	8	14	69	4,5%
JUMBO PTO MONTT	9	16	6	6	7	17	61	4,0%
JUMBO RANCAGUA	7	10	10	15	7	9	58	3,8%
JUMBO VIÑA DEL MAR	4	13	11	5	10	9	52	3,4%
JUMBO MAIPU	8	10	11	5	6	6	46	3,0%
JUMBO EL LLANO SUBERCASEAUX	7	12	9	9	2	2	41	2,7%
JUMBO LOS ANDES	6	13	6	10	3	1	39	2,5%
JUMBO FLORIDA	5	12	5	4	6	4	36	2,3%
JUMBO ÑUÑO A	0	5	9	16	3	3	36	2,3%
JUMBO LA SERENA	5	3	5	7	6	3	29	1,9%
JUMBO TEMUCO AV.ALEMANIA	5	8	8	2	1	0	24	1,6%
JUMBO COPIAPO	10	2	3	4	3	1	23	1,5%
JUMBO OSORNO	0	2	11	5	1	2	21	1,4%
JUMBO VALPARAISO	1	3	9	2	3	2	20	1,3%
JUMBO CHILLAN	2	7	3	2	2	3	19	1,2%
JUMBO ANTOFAGASTA PEDRO A. CER	4	2	2	5	1	3	17	1,1%
JUMBO TALCA EL ARENAL	0	6	1	5	3	0	15	1,0%
JUMBO PAJARITOS	0	2	3	3	4	3	15	1,0%
JUMBO EL BELLOTO	0	3	5	3	1	3	15	1,0%
JUMBO CURICO	0	2	4	5	0	0	11	0,7%
JUMBO PUENTE ALTO	0	3	2	2	1	1	9	0,6%
JUMBO CALAMA	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
JUMBO ANTOFAGASTA P.A.CERDA	0	0	0	0	0	0	0	0,0%

ANEXO 2: Evaluación de la competencia.

La evaluación de la competencia se realizó de acuerdo a ponderadores que ayudan a realizar el análisis. Los ponderadores tienen distinto peso en la evaluación final.

Ponderadores	Valor %
Orgánico o con aditivos	5%
Precio	25%
Oferta (lugares de venta y disponibilidad)	25%
Si cubre la misma necesidad	15%
Años en el mercado, experiencia	20%
Productos relacionados (abanico de productos)	10%

El resultado de la evaluación se muestra en las siguientes tablas.

Empresa	Descripción producto/ servicio	Orgánico o con aditivos	Valor	Precio	Valor
Sadia	Frutas congeladas	Orgánico	10	\$ 1.550	9
Minuto Verde	Frutas congeladas	Orgánico	10	\$ 1.600	8
Guallarauco	Frutas congeladas	Orgánico	10	\$ 1.400	10
Aloe V Company	Cubos congelados de Aloe Vera	Orgánico	10	\$ 2.200	7
Ecovida	Jugo Aloe Vera con sabor frutilla	Orgánico	10	\$ 4.264	5
Frutos del Maipo	Frambuesas congeladas	Orgánico	10	\$ 2.400	6
Forever Living Product FLP	Aloe Berry Nectar	Orgánico	10	\$ 14.137	4

Empresa	Descripción producto/ servicio	Oferta	Valor	Cubre la misma	Valor
Sadia	Frutas congeladas	Jumbo-Lider	10	No	1
Minuto Verde	Frutas congeladas	Jumbo-Lider	10	No	1
Guallarauco	Frutas congeladas	Jumbo-Lider	10	No	1
Aloe V Company	Cubos congelados de Aloe Vera	Jumbo	7	Sí	10
Ecovida	Jugo Aloe Vera con sabor frutilla	Santiago y vía internet	5	Sí	10
Frutos del Maipo	Frambuesas congeladas	Jumbo	7	No	1
Forever Living Product FLP	Aloe Berry Nectar	Venta puerta a puerta	1	Sí	10

Empresa	Descripción producto/ servicio	Años en el mercado	Valor	Productos relacionados	Valor
Sadia	Frutas congeladas	66	9	Frambuesas congeladas	5
Minuto Verde	Frutas congeladas	70	10	Frutas Congeladas	5
Guallarauco	Frutas congeladas	8	5	Frutas Congeladas	5
Aloe V Company	Cubos congelados de Aloe Vera	1	4	N/A	1
Ecovida	Jugo Aloe Vera con sabor frutilla	24	6	Aloe Vera Hoja	5
Frutos del Maipo	Frambuesas congeladas	32	8	Frutas Congeladas	5
Forever Living Product FLP	Aloe Berry Nectar	32	7	Aloe Bitsn Peaches	5

Los resultados de la evaluación son:

Empresa	Descripción producto/ servicio	Total	Grado de Competencia
Sadia	Frutas congeladas	7,7	Alto
Minuto Verde	Frutas congeladas	7,65	Alto
Guallarauco	Frutas congeladas	7,15	Alto
Aloe V Company	Cubos congelados de Aloe Vera	6,4	Medio
Ecovida	Jugo Aloe Vera con sabor frutilla	6,2	Medio
Frutos del Maipo	Frambuesas congeladas	6	Medio
Forever Living Product FLP	Aloe Berry Nectar	5,15	Bajo

ANEXO 3: Ventas por Región

Fuente: Aloe V Company.

Total de cajas vendidas por región del país (cada caja contiene 24 unidades del producto).

Región	Item	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Total x Region
I REGION DE TARAPACA	Unidades	0	0	0	0	0	0	0
II REGION DE ANTOFAGASTA	Unidades	4	37	20	14	14	20	109
III REGION DE ATACAMA	Unidades	10	2	3	4	3	1	23
IV REGION DE COQUIMBO	Unidades	5	3	5	7	6	3	29
V REGION DE VALPARAISO	Unidades	11	32	31	20	17	15	126
VI REGION DEL LIBERTADOR BERNADO O'HIGGINS	Unidades	7	10	10	15	7	9	58
VII REGION DEL MAULE	Unidades	0	8	5	10	3	0	26
VIII REGION DEL BIOBIO	Unidades	2	7	3	2	2	3	19
IX REGION DE LA ARAUCANIA	Unidades	5	8	8	2	1	0	24
X REGION DE LOS LAGOS	Unidades	9	18	17	11	8	19	82
REGION METROPOLITANA	Unidades	99	285	202	218	122	120	1046
Total x Periodo		152	410	304	303	183	190	1542

ANEXO 4: Laddering

Fuente: GFK Conecta

Laddering: Exploración sistemática de los lazos que existen entre los atributos básicos de un producto / marca / categoría y los significados / sentimientos / asociaciones que contiene.

El modelo clásico del laddering es una estructura jerárquica que se alinea cercanamente a nuestra propia estructura cognitiva



Test de evocación simbólica

Levantar significados emocionales y simbólicos de categorías y marcas, identificando relación entre ellos y significados menos conscientes

¿Para qué?

- Identificar elementos no conscientes, emocionales e irracionales.
- Entender pensamientos, sentimientos, valores y expectativas de los consumidores.
- Comprender significados y dimensiones asociados a categorías, marcas, productos y servicios.
- Inputs para diseñar nuevas estrategias de posicionamiento o comunicación.

Brand Essence

Mide la imagen y Posicionamiento de Marcas

Beneficios:

- Permite explorar detalladamente la imagen y posicionamiento de una marca.
- Incluye el análisis desde el punto de vista racional y emocional.
- Se incluye la personificación de la marca.
- Explica el valor del 'core' de la marca y sus implicaciones para el consumidor

ANEXO 5: Ventajas del IQF

Fuente: (Pronaca, 2007)

El IQF (Individual Quick Freezing) es un sistema de congelamiento individual realizado a través del paso forzado de aire enfriado a través del producto.

El aire se suele enfriar entre -30° y -40°C por varios mecanismos (amoníaco, glicol, refrigerantes, etc.).

Hay IQFs en espiral o de varias cintas. En general solo sirven para productos que sean de un espesor relativamente pequeños (<4 cm) y congelan un producto entre 2°C y -20°C entre 5 y 20 minutos dependiendo de las características físicas del producto y la capacidad del IQF.

Las ventajas tecnológicas del congelado en IQF son:

- Mayor control microbiológico, pues por ser un congelado ultra rápido mantiene el producto por mucho menos tiempo en temperaturas superiores donde hay mayor proliferación microbiana.
- Mejor calidad organoléptica y nutricional. El congelado ultra rápido no permite que se formen cristales grandes de agua al congelarse, sino más bien microcristales que no deterioran el tejido ni las paredes celulares, manteniendo la textura y minimizando la pérdida de nutrientes.
- Porcionamiento. Con el sistema IQF cada producto se congela individualmente, de manera que, por ejemplo, uno podría retirar para consumir de una funda el número exacto de camarones, o filetes, etc. sin tener que descongelar todo el paquete.
- El congelado en IQF no produce escarcha y minimiza la acumulación de agua en forma de hielo en la superficie, de manera que el peso corresponde exactamente al producto.

ANEXO 6: Proyección de Ventas Aloe V Company

a) Proyección de ventas Aloe Vera Natural

Proyección de cantidad de cajas vendidas de ALOE CONGELADO NATURAL por mes						
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
mes 1	746	2.216	3.942	5.066	6.325	6.362
mes 2	1.410	2.508	3.224	4.025	4.048	4.192
mes 3	1.496	2.660	3.418	4.268	4.293	4.445
mes 4	1.581	2.811	3.613	4.511	4.538	4.699
mes 5	1.666	2.963	3.808	4.755	4.782	4.952
mes 6	1.751	3.115	4.003	4.998	5.027	5.205
mes 7	1.837	3.266	4.198	5.241	5.272	5.459
mes 8	1.922	3.418	4.392	5.484	5.516	5.712
mes 9	2.007	3.569	4.587	5.728	5.761	5.965
mes 10	2.092	3.721	4.782	5.971	6.006	6.219
mes 11	2.178	3.872	4.977	6.214	6.250	6.472
mes 12	2.216	3.942	5.066	6.325	6.362	6.588
TOTAL	20.903	38.061	50.009	62.586	64.180	66.270

Proyección de ventas por mes de ALOE CONGELADO NATURAL							
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	Porcentaje de las ventas del año
mes 1	\$ 1.000.000	\$ 2.970.000	\$ 5.281.650	\$ 6.788.009	\$ 8.475.561	\$ 8.524.852	inicio igual año anterior
mes 2	\$ 1.890.000	\$ 3.361.050	\$ 4.319.642	\$ 5.393.539	\$ 5.424.906	\$ 5.617.429	7,0%
mes 3	\$ 2.004.210	\$ 3.564.153	\$ 4.580.672	\$ 5.719.463	\$ 5.752.725	\$ 5.956.882	7,4%
mes 4	\$ 2.118.420	\$ 3.767.257	\$ 4.841.702	\$ 6.045.387	\$ 6.080.545	\$ 6.296.335	7,8%
mes 5	\$ 2.232.630	\$ 3.970.360	\$ 5.102.732	\$ 6.371.310	\$ 6.408.364	\$ 6.635.788	8,3%
mes 6	\$ 2.346.840	\$ 4.173.464	\$ 5.363.761	\$ 6.697.234	\$ 6.736.183	\$ 6.975.241	8,7%
mes 7	\$ 2.461.050	\$ 4.376.567	\$ 5.624.791	\$ 7.023.158	\$ 7.064.003	\$ 7.314.694	9,1%
mes 8	\$ 2.575.260	\$ 4.579.671	\$ 5.885.821	\$ 7.349.082	\$ 7.391.822	\$ 7.654.148	9,5%
mes 9	\$ 2.689.470	\$ 4.782.774	\$ 6.146.851	\$ 7.675.006	\$ 7.719.641	\$ 7.993.601	10,0%
mes 10	\$ 2.803.680	\$ 4.985.878	\$ 6.407.881	\$ 8.000.930	\$ 8.047.461	\$ 8.333.054	10,4%
mes 11	\$ 2.917.890	\$ 5.188.981	\$ 6.668.911	\$ 8.326.854	\$ 8.375.280	\$ 8.672.507	10,8%
mes 12	\$ 2.970.000	\$ 5.281.650	\$ 6.788.009	\$ 8.475.561	\$ 8.524.852	\$ 8.827.388	11,0%
TOTAL	\$ 28.009.450	\$ 51.001.805	\$ 67.012.423	\$ 83.865.533	\$ 86.001.343	\$ 88.801.918	100,0%

b) Proyección de ventas Aloe Vera con Frutillas

Proyección de cantidad de cajas vendidas ALOE CONGELADO CON FRUTILLA por mes						
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
mes 1	340	1020	1824	2357	2881	2971
mes 2	649	1161	1500	1833	1891	1953
mes 3	688	1231	1591	1944	2005	2071
mes 4	727	1301	1682	2055	2119	2189
mes 5	766	1371	1772	2166	2233	2307
mes 6	806	1441	1863	2277	2348	2425
mes 7	845	1511	1954	2387	2462	2543
mes 8	884	1582	2044	2498	2576	2661
mes 9	923	1652	2135	2609	2690	2779
mes 10	962	1722	2225	2720	2805	2898
mes 11	1002	1792	2316	2831	2919	3016
mes 12	1020	1824	2357	2881	2971	3069
TOTAL	9.612	17.607	23.263	28.559	29.900	30.884

Proyección de ventas por mes de ALOE CONGELADO CON FRUTILLA							
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	Porcentaje de las ventas del año
mes 1	\$ 500.000	\$ 1.498.750	\$ 2.681.284	\$ 3.465.515	\$ 4.235.380	\$ 4.367.371	inicio igual año anterior
mes 2	\$ 953.750	\$ 1.706.272	\$ 2.205.328	\$ 2.695.242	\$ 2.779.236	\$ 2.871.284	7,0%
mes 3	\$ 1.011.384	\$ 1.809.379	\$ 2.338.592	\$ 2.858.111	\$ 2.947.181	\$ 3.044.792	7,4%
mes 4	\$ 1.069.018	\$ 1.912.487	\$ 2.471.857	\$ 3.020.981	\$ 3.115.126	\$ 3.218.300	7,8%
mes 5	\$ 1.126.651	\$ 2.015.595	\$ 2.605.122	\$ 3.183.851	\$ 3.283.072	\$ 3.391.807	8,3%
mes 6	\$ 1.184.285	\$ 2.118.702	\$ 2.738.387	\$ 3.346.720	\$ 3.451.017	\$ 3.565.315	8,7%
mes 7	\$ 1.241.919	\$ 2.221.810	\$ 2.871.651	\$ 3.509.590	\$ 3.618.962	\$ 3.738.822	9,1%
mes 8	\$ 1.299.553	\$ 2.324.917	\$ 3.004.916	\$ 3.672.459	\$ 3.786.907	\$ 3.912.330	9,5%
mes 9	\$ 1.357.186	\$ 2.428.025	\$ 3.138.181	\$ 3.835.329	\$ 3.954.853	\$ 4.085.838	10,0%
mes 10	\$ 1.414.820	\$ 2.531.132	\$ 3.271.446	\$ 3.998.199	\$ 4.122.798	\$ 4.259.345	10,4%
mes 11	\$ 1.472.454	\$ 2.634.240	\$ 3.404.711	\$ 4.161.068	\$ 4.290.743	\$ 4.432.853	10,8%
mes 12	\$ 1.498.750	\$ 2.681.284	\$ 3.465.515	\$ 4.235.380	\$ 4.367.371	\$ 4.512.018	11,0%
TOTAL	\$ 14.129.769	\$ 25.882.594	\$ 34.196.990	\$ 41.982.445	\$ 43.952.646	\$ 45.400.075	100,0%

c) Proyección de ventas Aloe Vera con Frambuesa

Proyección de cantidad de cajas vendidas por mes MERMELADA						
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
mes 1	0	0	0	0	418	899
mes 2	0	0	0	266	572	860
mes 3	0	0	0	282	607	912
mes 4	0	0	0	298	641	964
mes 5	0	0	0	314	676	1.016
mes 6	0	0	0	331	710	1.068
mes 7	0	0	0	347	745	1.120
mes 8	0	0	0	363	779	1.172
mes 9	0	0	0	379	814	1.224
mes 10	0	0	0	395	849	1.276
mes 11	0	0	0	411	883	1.328
mes 12	0	0	0	418	899	1.352
TOTAL	0	0	0	3.804	8.593	13.196

Proyección de ventas por mes de MERMELADA							
MES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	Porcentaje de las ventas del año
mes 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 920.205	\$ 1.977.521	inicio igual año anterior
mes 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 585.585	\$ 1.258.422	\$ 1.893.094	7,0%
mes 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 620.971	\$ 1.334.467	\$ 2.007.491	7,4%
mes 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 656.357	\$ 1.410.511	\$ 2.121.888	7,8%
mes 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 691.743	\$ 1.486.556	\$ 2.236.285	8,3%
mes 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 727.129	\$ 1.562.601	\$ 2.350.682	8,7%
mes 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 762.515	\$ 1.638.645	\$ 2.465.079	9,1%
mes 8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 797.901	\$ 1.714.690	\$ 2.579.476	9,5%
mes 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 833.287	\$ 1.790.735	\$ 2.693.873	10,0%
mes 10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 868.674	\$ 1.866.779	\$ 2.808.270	10,4%
mes 11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 904.060	\$ 1.942.824	\$ 2.922.667	10,8%
mes 12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 920.205	\$ 1.977.521	\$ 2.974.862	11,0%
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.368.428	\$ 18.903.957	\$ 29.031.187	100,0%

AGENCIA CVP: CONTRATO FEE

Bajo la modalidad de Contrato Fee **entre Aloe V Company y CVP**, está última empresa prestaría a la primera los servicios que se mencionan a continuación y que dicen directamente relación con el giro de Original CVP:

- a) Desarrollo de Estrategias de Comunicación de marca y productos**
- b) Desarrollo de material de comunicación:** Diseño de Piezas Gráficas, POP, Audiovisuales y Web para la marca y productos. CVP se encargará de la planificación, desarrollo y diseño de cada una de las piezas a implementarse tanto en medios masivos, marketing directo y punto de venta. Los servicios de CVP incluyen el desarrollo de propuestas según las necesidades expuestas por **Aloe V Company**, tanto desde la perspectiva de la planificación anual como de las oportunidades puntuales, según se requiera.
- c) Gestión e Implementación:** CVP se responsabilizará de la coordinación y planificación con los medios o agencias intermediarias. De la misma forma, CVP entregará a **Aloe V Company** respaldo de la correcta exhibición de cada uno de los materiales, incluyendo análisis de rendimiento y medición de las campañas implementadas.
- d) Respaldo de Material:** CVP respaldaría todos los trabajos realizados para **Aloe V Company**, de modo que estén a su disposición cuando estime conveniente.
- e) Análisis del entorno competitivo:** Periódicamente se entregará un análisis mensual de productos estrategias y comunicación de la competencia.

SERVICIOS NO INCLUIDOS DENTRO DEL FEE

- **Producción Fotográfica, Retoques Digitales de Imágenes, Ilustraciones y Derechos de Modelos Asociados a cada pieza.** Cada uno de los costos será cotizados por CVP y presentado a Aloe V Company con más de una opción si así lo requiere la última empresa.

- **Costos de producción de materiales Audiovisuales y Web.** Cada uno de los costos será cotizados por CVP y presentado a Aloe V Company con más de una opción si así lo requiere la última empresa.
- **Costos de impresión, POP y merchandising.** CVP realizará la cotización y supervisión del proceso, realizando los vistos buenos en imprenta, indistintamente si **Aloe V** imprime o no dichos diseños con los proveedores de CVP.
- **Contratación de promotoras o personal de promoción.**
- En general cualquier servicio que quede fuera de lo enumerado en los puntos a), b) y c) mencionados anteriormente.

Si bien los servicios anteriores NO ESTÁN INCLUIDOS dentro del FEE, Original CVP puede hacerse cargo de estos requerimientos si así lo solicita el cliente, pero deben ser cotizados y cancelados como un ítem aparte del FEE.

Básicamente un contrato Fee implica que la Agencia actúa como un departamento de marketing, pero externalizado.

TERMINOS Y CONDICIONES

1. La facturación de un mes en particular se realiza a principios de éste y se cuenta con 30 días para efectuar su pago. Esto con la finalidad que a principios del mes siguiente Original CVP tenga los fondos correspondientes a los trabajos realizados durante el mes anterior.
2. **Días Extras:** En original CVP se trabaja de Lunes a Viernes, por lo que los trabajos requeridos para días no laborales (sábados, domingos y festivos), son entregados con anterioridad a esos días. Vale decir si un trabajo debe ser entrado un día sábado o domingo este será recepcionado por el cliente a más tardar el viernes anterior.

En caso de trabajar días extras, entendiéndose por tales, sábados, domingos y días festivos o feriados tiempo extra o fines de semana, **debido a urgencias del**

cliente, habrá un costo adicional al Fee Fijo Mensual, el que ascenderá a la suma de **\$80.000** más IVA, por cada día de trabajo. La forma de pago para estos días extras será de igual forma que la descrita para los ordinarios.

No obstante si se trabaja días extras (sábados, domingos y días festivos) **debido a retrasos de la agencia en la entrega de algún trabajo**, habrá un costo adicional de **\$0 + IVA** al Fee Fijo Mensual por cada día de trabajo.

3. Plazos: Los plazos de ejecución de cada proyecto, deben establecerse en conjunto entre Original CVP y el Cliente.

Los plazos de entrega, pueden variar significativamente según factores como la entrega de información o material digital por parte del Cliente, los tiempos de reacción frente a las correcciones, entre otros etc.

4. Otros: Cualquier material digital y/o textos que se deba publicar en las distintas piezas gráficas es de exclusiva responsabilidad del Cliente, por lo que deben ser aportados y revisados por el mismo. Se excluyen las imágenes o fotografías libres de derecho que sean presentadas como propuesta.

La aprobación de cualquier material gráfico por parte de la persona responsable debe realizarse vía e-mail como respaldo para Original CVP.

ANEXO 8: Publicaciones en revistas.

Fuente: Agencia de Diseño y Publicidad CVP.

1) PROPUESTA COMERCIAL REVISTA BUENA SALUD

- Revista Buena Salud es una publicación femenina de interés general, leída en el ámbito del hogar. Su contenido impulsa una conducta orientada al cuidado de la salud y una mejor calidad de vida, ya que sus notas giran en torno a tres ejes principales: *cuidado, belleza y placer*.

Se basa en información científica para el cuidado del cuerpo, la mente y las emociones. Se tratan temas sobre bienestar, terapias alternativas, salud, calidad de vida, belleza, investigación, alimentación y nutrición.

- Circulación Mensual.
- **VALORES PUBLICACIONES:**
 - Valor de 1 publicación de 1 página de aviso **\$ 800.000 + IVA.**
 - Valor de 1 publicación de 1/2 página **\$ 500.000 + IVA.**
 - Valor de 1 publicación de 1 página de publrreportaje **\$ 1.100.000 + IVA.**
 - Valor de 1 publicación de 1/2 página de publrreportaje **\$ 700.000 + IVA**

Valores considerando un mínimo de 3 publicaciones.

Bonificación: 1 Nota en la página web.

2) PROPUESTA COMERCIAL REVISTA WOMEN'S HEALTH:

- Revista que trata temas relacionados al wellness y al bienestar. Entrega información actualizada de lo último en materia de salud, dietas, ejercicios, nutrición, psicología y belleza, que le permita a la mujer sentirse bien con su cuerpo y con su alma. Su diseño es moderno y fácil de leer. Los temas se abordan de manera positiva.
- Circulación Mensual.
- **VALORES PUBLICACIONES:**
 - Valor 1 pagina color impar **\$ 600.000 + IVA**
 - Valor ½ pagina color impar **\$ 350.000 + IVA**

3) **PROPUESTA COMERCIAL REVISTA COSMOPOLITAN:**

- Una revista que habla directa e íntimamente a la mujer. Su inspiración es la esencia femenina y su temática es sobre salud, belleza, sexo, moda, tendencias, carrera, fitness, wellness y relaciones humanas con el entorno en general. La mujer que lee esta revista quiere, al final de su vida, tener una historia propia que contar.
- Circulación Mensual.
- **VALORES PUBLICACIONES:**
 - Valor 1 pagina color impar **\$ 650.000 + IVA**
 - Valor ½ pagina color impar **\$ 450.000 + IVA**

4) **PROPUESTA COMERCIAL REVISTA VANIDADES:**

- Revista 100% femenina que muestra las tendencias en moda, belleza, decoración, cocina, salud, entre otras. Es cercana, actual y dinámica. Quincenalmente acompaña a la mujer de hoy, que busca el glamour y la entretención, a quien le gusta sentirse y verse bien, estar siempre informada y ampliar sus horizontes. Es preferida por millones de mujeres.
- Circulación Quincenal.
- **VALORES PUBLICACIONES:**
 - Valor 1 pagina color impar **\$ 800.000 + IVA**
 - Valor ½ pagina color impar **\$ 550.000 + IVA**

5) **PROPUESTA COMERCIAL REVISTA CARAS:**

- Publicación con altos índices de credibilidad y venta. Sus temas, originales y audaces, constituyen una oferta atractiva para mujeres, hombres y jóvenes: actualidad, cultura, espectáculos, moda, gente, estilo de vida y sociedad. Sus producciones fotográficas responden a exigencias estéticas de nivel internacional. Moderna, diversa, entretenida y dinámica.
- Circulación Quincenal

- **VALORES PUBLICACIONES:**

- Valor 1 pagina color impar **\$ 1.200.000 + IVA**
- Valor ½ pagina color impar **\$ 935.000 + IVA**

Es importante destacar que el diseño de cualquiera de los avisos que serán publicados así como los vistos bueno en cada revista los realiza la agencia de publicidad como parte de los servicios ofrecidos por el pago de un FEE.

ANEXO 9: Promoción en puntos de venta

OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN EN PUNTO DE VENTA

Cuando se acerque una promotora al consumidor, primero deberá debe buscar los siguientes objetivos, al promocionar el producto:

- **Animar la prueba:** Buscar que la persona use el producto por “primera vez”, para aumentar la base de clientes.
- **Expandir los usos:** Deberá transmitir y lograr que el consumidor visualice la mayor variedad de usos posible para el producto. El objetivo es que el consumidor perciba una mayor utilidad por el uso del producto.
- **Repartir información:** Mostrar todas las ventajas del producto ya sea de manera individual o grupal.
- **Atraer a nuevos compradores:** La promoción continuada más allá de la publicidad es la que realmente impulsa las ventas de productos.

ACTIVIDADES A REALIZAR EN PUNTOS DE VENTA

Las actividades a realizar variarán dependiendo de la etapa en que se encuentre la estrategia de promoción y difusión de los productos. En una primera etapa (primeros meses) se propone realizar:

1. Degustaciones del producto.
2. Entrega de volantes informativos del producto (beneficios, usos, etc.).
3. Entrega de un Díptico que contenga algunas recetas donde estén presentes los cubos de Aloe V y donde se invite a visitar la página web del producto con la finalidad de buscar nuevas recetas, informarse del producto, entre otros

El objetivo de estas actividades es que el consumidor se informe sobre la existencia del producto, se familiarice con él y descubra todos sus beneficios y usos. Una vez superada esta etapa producto, se propone realizar actividades en puntos de venta que apunten a:

1. Destacar alguna promoción particular.
2. Dar a conocer algún concurso que realice la marca.

COSTOS ASOCIADOS A LA PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA

1. PROMOTORAS

- **Perfil de Promotoras Cotizadas:** Buena presencia, Buena dicción, Experiencia en volanteos y promociones.
- **VALORES:** El valor de una promotora, trabajando en supermercado, en una jornada de 1 día es: **\$15.000 + IVA** diarios por cada una de ellas.
- **La Cotización incluye:** Casting de las Promotoras, Honorarios Promotora, Imposiciones Legales, Seguro de Accidentes, *Supervisión, Informe de Gestión y Registro Fotográfico.*

2. VESTIMENTA PROMOTORAS

- Como vestimenta para las promotoras se propone:
 - Calzas Lycra-Algodón. Color verde o blanco. Incluye frase “Aloe V” estampado en el muslo de una pierna.
 - Polera de piqué, 80% Algodón y 20% Poliéster, Costuras reforzadas, pre-encogido, cuello camisero tejido. Color blanco o verde. Incluye Logo bordado Tamaño Insignia en pechera.
 - Pensando en frío del invierno se propone agregar para esta temporada un cortaviento de taslan ,100% Poliéster, Bolsillos laterales, tangas para ajustar en cadera, gorro escondido, media malla interior. Color verde o blanco. Incluye Logo bordado Tamaño Insignia en pechera.

- Imagen productos:

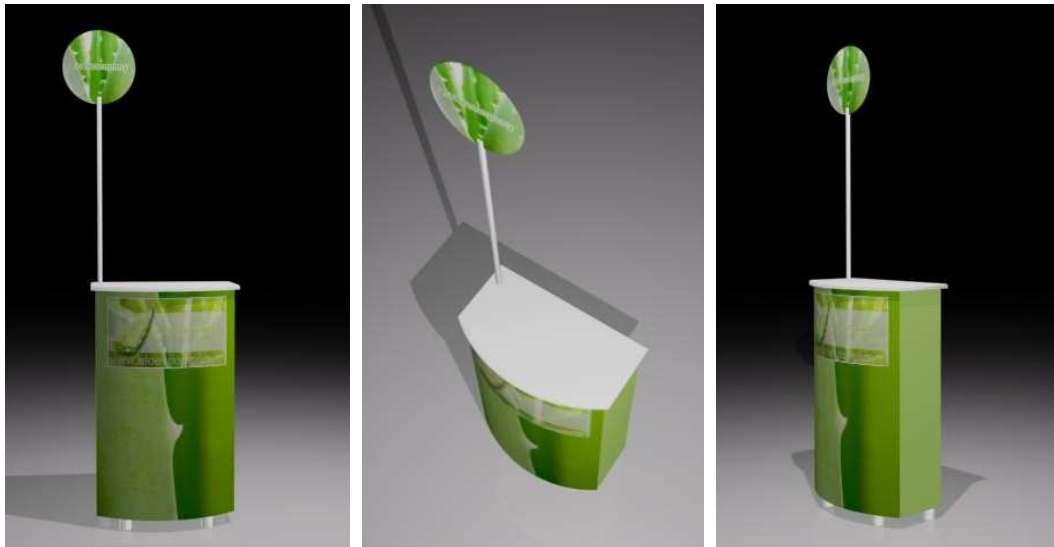


- VALOR:
 - El costo asociado a estos 3 de estos productos es de **\$20.000 + IVA** por cada tenida incluido el bordado.
 - Adicionalmente, y por concepto de matriz del logo, debe cancelarse la suma de **\$7.000 + IVA**. Este valor se paga 1 sola vez y no debe cancelarse para sucesivos bordados.

3. MESÓN DEGUSTADOR

- Características y Especificaciones:
 - Dimensiones: 60 cm de frente x 35 cm de profundidad y 95 cm de altura.

- La gráfica circular llega a los 2 mts.
- El mueble está estructurado en mdf de 12 mm con frente de 3,3 mm.
- Posee puertas traseras con chapa.
- Terminación con esmalte semi brillo.
- Gráfica frontal.
- Parante en pino 2"x1" y círculo en mdf de 5,5 mm.
- **Imagen Mesón Degustador (Gráfica referencial)**



- **VALORES:**
 - Valor de la estructura: **\$196.000 + IVA c/u**²⁶

4. MATERIAL PARA PROMOCIÓN EN PUNTO DE VENTA

- Dependiendo de la actividad a realizar, la promoción en el punto de venta debe ser complementada con la entrega de algún volante informativo sobre el producto, un concurso o promoción que esté realizando Aloe V.
- También se planea la entrega de un díptico que contenga recetas donde estén presentes como ingrediente los cubos de Aloe V y que invite a quienes lo reciben a visitar la página web en busca de nuevas recetas o usos del producto.

²⁶ El diseño lo realiza la agencia como parte del FEE.

- Adicionalmente a esto es posible realizar degustaciones del producto en los puntos de venta, las que se sugiere realizar los primeros meses de promoción. Para ello se necesitará distintos implementos dependiendo de la preparación que se desee realizar.
- Los valores de impresión de material, así como el material para las degustaciones estarán contenidos en el ítem “**impresos y suministros de promoción**”.

ANEXO 11: Publicidad on line

Fuente: CVP Agencia de Diseño y Publicidad.

OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD ON-LINE

- Establecer un canal adicional de Comunicación e Información sobre la empresa y sus productos
- Obtención y captación de nuevos clientes
- Ahorro de costos internos relacionados con el contacto con clientes
- Expansión del negocio y Aumento en las ventas.

ACCIONES ON-LINE

Los medios que se proponen para publicitar el producto en la red son:

1) PAGINA WEB

La página web de cualquier empresa puede considerarse como la base de la publicidad on-line ya que el resto de las acciones de marketing emprendidas a través de la red apuntan a que los consumidores conozcan y hagan uso de nuestra página web.

A continuación se define el formato y los costos de la página web propuesta.



Figura 16: Formato página web propuesta. Fuente: CVP Agencia de Diseño y Publicidad.

Este presupuesto incluye:

- Diseño y programación de las secciones indicadas en el mapa de contenidos HTML + 1 Cabecera en Flash.
- La compra de hasta 5 imágenes en www.istockphoto.com para ser usadas en las secciones del sitio.

No está incluida dentro de esta cotización:

- La contratación de NIC o Servidor,
- La creación de logotipos,
- La animaciones o sonorización del sitio (música, radio o sonidos)
- La creación de Banners

Esto se debe cotizar aparte en caso de ser necesario.

CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO DEL SITIO WEB

Método de Trabajo

1. El cliente proveerá la siguiente información: links de referencias de sitios web, fotos, textos, logos y todo el material necesario para la puesta en marcha del sitio.
2. A partir de la entrega de los contenidos, de la aceptación y firma de este presupuesto y de la entrega de la 1ª parte del pago convenido, comenzará el trabajo de diseño del sitio.
3. Se coordinarán las instancias de corrección y revisión necesarias.

El desarrollo del sitio web se divide en diferentes etapas. Una vez superada cada una de las etapas habrá una aceptación formal por parte del cliente de la aceptación del trabajo en ella. Una vez que comienza el trabajo en la etapa siguiente, cualquier cambio que tenga que ver con etapas anteriores será cotizado de manera independiente y de acuerdo a la magnitud de dichos cambios.

ETAPA 1: INICIO DEL PROYECTO: firma del presupuesto y primer pago convenido. Aprobación.
ETAPA 2: DESARROLLO DE MAQUETAS: desarrollo, revisión y aprobación de maquetas.
ETAPA 3: ARMADO Y PROGRAMACIÓN: desarrollo del sitio web, correcciones finales.
RECEPCIÓN INICIAL DEL SITIO
ETAPA 4: ENTREGA: marcha blanca del sitio online y correcciones finales.
RECEPCIÓN FINAL: Último pago convenido y puesta en marcha definitiva del sitio web online.

VALORES

VALOR	SITIO	WEB	EN	HTML
\$530.000 + IVA				

VALOR	CON	SECCIÓN	EXTRA	LISTA	+	INFO	AMPLIADA
\$720.000 + IVA							

La sección extra puede ser utilizada para subir fotografías de las promociones, como una sección de noticias de interés o con la finalidad que se estime conveniente.

Crear una página o sitio Web mejorará la cuota de negocios potenciales ya que difundirá la imagen y elementos de valor de su compañía. No obstante, un sitio web no sirve de nada si no se desarrollan acciones que inviten a nuestro mercado objetivo a conocer la página, tales como banners, mailing, concursos on-line.

2) BANNER

Un banner es un anuncio en forma de barra o bandera rectangular con imágenes o animaciones y mensajes publicitarios, y que habitualmente está situado en los márgenes superior o lateral de una página web, fuera de contenido.

Su pretensión es clara: "*Pinchando*" el banner, éste conduce al consumidor a una página web donde las empresas presentan sus ofertas. Aquí, la empresa les informa más ampliamente y les invita a una interacción y participación que finalmente puede acabar convirtiéndole en su cliente.

Lo que se propone es desarrollar uno o varios banners cuya finalidad es el intercambio de estos con otras empresas o la subida de éstos a sitios pagados o revistas on-line, tales como Contacto Salud (www.contactosalud.cl) o Revista Vida (www.revistavida.cl)

VALORES:

- 1) Banner simple animado: hasta 2 imágenes, entrega en formato gif animado: \$42.500 + IVA
- 2) Banner animado: hasta 3 imágenes, entrega en formato flash o gif animado: \$47.000 + IVA
- 3) Banner animado: hasta 6 imágenes, entrega en formato flash o gif animado: \$53.750 + IVA

Estos valores no consideran el costo que cobra un sitio web por poner un banner en su página²⁷.

3) CONCURSO ON-LINE

Como parte de la propuesta de promoción y difusión se propone realizar un concurso on-line denominado "**Inspíranos con Aloe V**". La finalidad de este concurso es que los consumidores suban sus propias recetas a nuestra Web donde se incorporen como ingrediente los cubos de Aloe V. El modo de operar sería el siguiente:

1. En la página web se crearía una sección extra con el nombre del concurso.
2. Cada persona que quiera ingresar al concurso deberá registrarse, lo cual servirá para desarrollar una base de datos para el envío de los mailing.
3. Una vez registrados podrán enviarnos su receta a través de la página web.
4. Las 5 mejores recetas de cada mes serán subidas a la página web.
5. Luego de 2 meses (periodo propuesto) se elegirán las 3 recetas más innovadoras y dichas persona recibirá un premio.

²⁷ El diseño lo realiza la agencia de publicidad como parte del FEE.

Este concurso será realizado los meses octavo y noveno del presente plan de marketing, y su promoción y difusión se realizará a través de la promoción en puntos de venta con entrega de volantes informativos del concurso, página web, mailing, banners, publicaciones en revistas entre otros.

CONDICIONES DEL SERVICIO DE SITIO WEB OFRECIDO POR CVP

Pago:

- 50% a firma del presupuesto.
- 50% a contraentrega de Trabajo Terminado: Entrega de sitio completo

Se entregará factura. Todos los valores indicados son netos.

Nic y servidor: Este presupuesto no incluye la compra de Nic o servidor.

El servidor que provea el cliente debe ser Linux y tener al menos 1 base de datos MySQL.

CVP podrá contratar estos servicios a nombre y de cargo del cliente si este lo requiere. Como referencia, al costo de ambos es de \$48.500, aprox.

Optimización del sitio: El sitio web será optimizado para los siguientes navegadores: Explorer 6, Explorer 7, Firefox 2.0.0.11 y Safari 3.0.3 (522.15.5). Los elementos el flash serán realizados para la versión de Flash player 8.

Autoría y entrega del sitio: CVP se reserva el derecho de incluir un pequeño logotipo-link de autoría por desarrollo del sitio. La entrega consistirá en la implementación final del sitio web en el servidor.

GARANTÍA SITIO WEB

Se incluye una garantía de 1 mes a partir de la puesta online del sitio. Esta considera:

- Reparación de imperfecciones detectadas por el cliente
- Soporte técnico
- Asistencia remota

- Pequeños detalles en el contenido

La garantía **NO** contempla:

- La alteración de funcionalidad del sitio web, nuevas secciones en él o cambios en el diseño.
- Futuras actualizaciones debidas a cambios en la tecnología del servidor donde se hospeda el sitio, ni a cambios en el funcionamiento en futuras versiones del Flash Player o cambios en el funcionamiento en futuras versiones de los browsers.

ANEXO 12: Promociones específicas.

Como parte de este tipo de promociones se propone:

1) PROMOCIÓN EN GIMNASIOS

Cada cierto tiempo se puede elegir 1 gimnasio por mes, de las comunas ABC1 de la región metropolitana, con la finalidad de visitarlos, hacer degustaciones, entregar información y algún artículo promocional a los asistentes.

El principal objetivo de esta actividad promocional es hacer que los clientes del gimnasio conozcan el producto, se familiaricen con él y se informen sobre sus características y atributos.

VALOR ACTIVIDAD (PARA 6 GIMNASIO):

- 2 Promotoras por cada visita al gimnasio: **\$30.000 + IVA** por visita, es decir, **\$180.000 + IVA EN TOTAL.**
- La vestimenta y el mesón degustador no se consideran dentro del gasto porque estarían incorporados en la promoción en puntos de venta.
- Impresión de un Pendón Roller en PVC de 2 x 1 mts: **\$45.000 + IVA.** El diseño lo realiza la agencia como parte del FEE.
- A cada promoción se llevarían artículos promocionales, que consistirían en: 50 caramayola de 500 cc impresas con logo a 1 color y 50 llaveros de PVC en relieve impresos con logo a 1 color.

El costo total para la promoción en los 6 gimnasios sería:

- 300 caramayola de 500 cc impresas con logo a 1 color, **VALOR \$417.000 + IVA**
- 300 llavero de PVC en relieve impresos con logo a 1 color **VALOR \$180.000 + IVA**
- Al igual que en el caso de las promociones en puntos de venta se hará entrega de volantes informativos sobre el producto, un concurso o promoción que esté realizando Aloe V. También se planea la entrega de un díptico que contenga

recetas donde estén presentes como ingrediente los cubos de Aloe V y que invite a quienes lo reciben a visitar la página web en busca de nuevas recetas o usos del producto.

- Adicionalmente a esto es posible realizar degustaciones en las visitas al gimnasio
- Los valores de impresión de material, así como el material para las degustaciones estarán contenidos en el ítem “**Impresos y suministros de promoción**”.

2) ENTREGA DE IMPRESOS

Se propone hacer entrega cada cierto tiempo de material impreso a centros nutricionales y áreas de nutrición de las distintas clínicas de la Región Metropolitana.

La actividad se realizará durante el segundo mes de la campaña y durante 3 días la agencia de publicidad recorrerá, junto a 2 promotoras vestidas corporativamente de la marca Aloe V, los lugares descritos anteriormente con la finalidad de hacer entrega de material impreso del producto en cuestión en dichos recintos.

Con previa antelación se solicitará una cita con el encargado del área para coordinar y explicar el motivo de la visita. Idealmente, se aprovechará la oportunidad para informar las bondades del producto a nutricionistas o nutriólogos de cada centro visitado.

Idealmente, podría complementarse la entrega del material impreso con algún artículo promocional como lápices impresos con el logo corporativo.

VALOR DE LA ACTIVIDAD:

- 2 Promotoras durante 3 días: **\$90.000 + IVA**
- La vestimenta no se consideran dentro del gasto porque estarían incorporados en la promoción en puntos de venta.
- Al igual que en puntos anteriores se hará entrega de un volante informativo sobre el producto que invite a quienes lo reciben a visitar la página web en busca de nuevas recetas o usos del producto. Los valores de impresión de material, así como el material para las degustaciones estarán contenidos en el ítem “**impresos y suministros de promoción**”.

- Propuesta de artículo promocional: Bolígrafo Fashion I, color a elección (se sugiere verde), impreso con logotipo corporativo a 1 color. **Valor 1.000 unidades: \$180.000 + IVA.**



Figura 17: Imagen Bolígrafo Fashion I. Fuente: CVP Agencia de diseño y publicidad.

ANEXO 13: Impresos y suministros de promoción.

IMPRESOS, SUMINISTROS DE PROMOCIÓN Y ARTÍCULOS PROMOCIONALES	TOTAL
20.000 Volantes Informativos del producto Formato: 10 x 15 cms, Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr. Color: 4 x 4	\$ 560.000
20.000 Dípticos con recetas del producto, Formato: 14 x 21,5 cm (Cerrado) o 28 x 21,5 cm (Abierto), Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr., Color: 4 x 4	\$ 1.180.000
15.000 Volante concurso “Inspíranos con Aloe V”, Formato: 10 x 15 cms, Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr., Color: 4 x 4	\$ 450.000
1.000 Cajas de Aloe V para 10.000 degustaciones de jugo de 50 cc por vaso	\$ 390.000
10.000 vasos para Degustación vasos transparente de 80 cc x caja	\$ 88.000
Impresión Pendón (\$45.000 + IVA c/u)	\$ 90.000
300 Caramayola de 500 cc impresas con logo a 1 color (\$834.000 + IVA)	\$ 417.000
300 Llaveros de PVC en relieve impresos con logo a 1 color (\$180.000 + IVA)	\$ 180.000
1.000 Bolígrafo Fashion I, color a elección (se sugiere verde), impreso con logotipo corporativo a 1 color	\$ 180.000
TENIDA PROMOTORAS (5 Tenidas, \$20.000 + IVA c/u + \$7.000 + IVA Matriz del logo)	\$ 107.000
MESÓN DEGUSTADOR (5 Mesones, \$196.000 + IVA c/u)	\$ 980.000
Total Materiales de Promoción	\$ 4.622.000

ANEXO 14: Detalle de gastos por actividad

Actividad	Mes 1 (\$)	Mes 2 (\$)	Mes 3 (\$)	Mes 4 (\$)	Mes 5 (\$)	Mes 6 (\$)	Mes 7 (\$)	Mes 8 (\$)	Mes 9 (\$)	Mes 10 (\$)	Mes 11 (\$)	Mes 12 (\$)	Total Anual
Actividades de Difusión													
Realizar Estudio de Mercado	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.500.000
Generar Estrategia de Comercialización	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000
Definir Plan Comunicacional	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Generar materiales de promoción	\$ 4.232.000	\$ 390.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.622.000
Contratar promotoras	\$ 0	\$ 645.000	\$ 600.000	\$ 330.000	\$ 270.000	\$ 0	\$ 0	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.925.000
Diseño y construcción de página web	\$ 720.000	\$ 53.750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 53.750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 827.500
Diseño y construcción de Banners animados	\$ 0	\$ 53.750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 53.750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 107.500
Publicar avisos en revistas	\$ 0	\$ 1.250.000	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.000.000
Actividades de Inversión													
Compra de PC	\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600.000
Compra de muebles	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 210.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 210.000
Compra de congelador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.500.000
Actividades de Operación													
Compra de insumos	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 1.071.784	\$ 12.861.403
Producción	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 311.487	\$ 3.737.848
Pago de sueldos	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 3.960.000
Pago de arriendo y servicios básicos (comunicaciones)	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 253.500	\$ 3.042.000
TOTAL (\$)	\$ 9.868.771	\$ 5.409.271	\$ 3.366.771	\$ 2.956.771	\$ 2.686.771	\$ 2.416.771	\$ 2.416.771	\$ 4.464.271	\$ 4.456.771	\$ 2.416.771	\$ 2.416.771	\$ 2.416.771	\$ 45.293.251

ANEXO 15: Costos de Administración y Operación.

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 4.200.000
Administrador	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 8.400.000
Contador	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TOTAL	\$ 3.960.000	\$ 7.560.000	\$ 8.760.000	\$ 8.760.000	\$ 12.960.000

Arriendo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina virtual	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Camión	\$ 1.002.000	\$ 1.002.000	\$ 1.002.000	\$ 1.002.000	\$ 1.002.000
TOTAL	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000	\$ 1.482.000

Servicios básicos (comunicaciones)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono celular	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
B2B	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
e-commerce	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000

Materiales de oficina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Varios	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
TOTAL	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000

Insumos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frutillas congeladas	\$ 1.151.528	\$ 2.109.343	\$ 2.786.938	\$ 3.421.426	\$ 3.581.991
Frambuesas congeladas	\$ 4.945.419	\$ 9.058.908	\$ 11.968.946	\$ 14.693.856	\$ 15.383.426
Caja	\$ 1.255.377	\$ 2.299.571	\$ 3.038.274	\$ 3.729.983	\$ 3.905.028
Caja master	\$ 297.396	\$ 544.764	\$ 719.762	\$ 883.626	\$ 925.094
Bolsas	\$ 170.483	\$ 312.287	\$ 412.605	\$ 506.541	\$ 530.312
Aloe vera	\$ 5.041.199	\$ 9.187.652	\$ 12.081.992	\$ 15.388.828	\$ 16.213.701
TOTAL	\$ 12.861.403	\$ 23.512.526	\$ 31.008.518	\$ 38.624.260	\$ 40.539.552

Maquila	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquila de Aloe vera natural	\$ 1.985.745	\$ 3.551.633	\$ 4.750.881	\$ 5.945.691	\$ 6.097.110
Maquila de Aloe vera con Frutilla	\$ 913.148	\$ 1.672.685	\$ 2.210.010	\$ 2.713.151	\$ 2.840.477
Maquila de Aloe vera con Frambuesa	\$ 838.955	\$ 1.536.779	\$ 2.030.446	\$ 2.492.708	\$ 2.609.688
Maquila de Mermelada	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.975.058	\$ 13.497.425
TOTAL	\$ 3.737.848	\$ 6.761.097	\$ 8.991.337	\$ 17.126.607	\$ 25.044.701

La maquila de la mermelada no incluye las instalaciones para producir el producto, y es por esta razón que la construcción de una *sala limpia* se incluye en los gastos de inversión.

ANEXO 16: Costos de comercialización.

Estudio de Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a Consultores	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL MENSUAL	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Estrategia de comercialización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a Consultores	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL MENSUAL	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Plan comunicacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FEE Agencia de Publicidad	\$ 450.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL MENSUAL	\$ 450.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

PUBLICACIONES EN REVISTAS (VALORES BRUTOS)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
REVISTA BUENA SALUD - 1/2 página de aviso \$ 500.000 + IVA.	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 500.000
REVISTA BUENA SALUD - 1/2 página de publisreportaje \$ 700.000 + IVA	\$ 700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 700.000	\$ 0
REVISTA WOMEN'S HEALTH - ½ página color impar \$ 350.000 + IVA	\$ 700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
REVISTA VANIDADES - ½ pagina color impar \$ 550.000 + IVA	\$ 1.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL MENSUAL	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 700.000	\$ 500.000

IMPRESOS, SUMINISTROS DE PROMOCIÓN Y ARTÍCULOS PROMOCIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20.000 Volantes Informativos del producto Formato: 10 x 15 cms, Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr. Color: 4 x 4	\$ 560.000	\$ 280.000	\$ 0	\$ 280.000	\$ 0
20.000 Dípticos con recetas del producto, Formato: 14 x 21,5 cm (Cerrado) o 28 x 21,5 cm (Abierto), Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr., Color: 4 x 4	\$ 1.180.000	\$ 1.180.000	\$ 1.180.000	\$ 1.180.000	\$ 1.180.000
15.000 Volante concurso "Inspíranos con Aloe V", Formato: 10 x 15 cms, Papel: Couche brillante u Opaco de 170 gr., Color: 4 x 4	\$ 450.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.000 Cajas de Aloe V para 10.000 degustaciones de jugo de 50 cc por vaso	\$ 390.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
10.000 vasos para Degustación vasos transparente de 80 cc x caja	\$ 88.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impresión Pendón (\$45.000 + IVA c/u)	\$ 90.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
300 Caramayola de 500 cc impresas con logo a 1 color (\$834.000 + IVA)	\$ 417.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
300 Llaveros de PVC en relieve impresos con logo a 1 color (\$180.000 + IVA)	\$ 180.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.000 Bolígrafo Fashion I, color a elección (se sugiere verde), impreso con logotipo corporativo a 1 color	\$ 180.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TENIDA PROMOTORAS (5 Tenidas, \$20.000 + IVA c/u + \$7.000 + IVA Matriz del logo)	\$ 107.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MESÓN DEGUSTADOR (5 Mesones, \$196.000 + IVA c/u)	\$ 980.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Materiales de Promoción	\$ 4.622.000	\$ 1.460.000	\$ 1.180.000	\$ 1.460.000	\$ 1.180.000

PROMOCIONES Y VOLANTEOS EN PUNTOS ESPECÍFICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROMOCIÓN EN GIMNASIOS					
2 Promotoras (2 promociones mensuales) (\$15.000 + IVA diarios c/u)	\$ 180.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
VISITAS A CLINICAS O CENTROS NUTRICIONALES					
1 promotora x 3 días (\$15.000 + IVA diarios)	\$ 45.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROMOCIÓN EN PUNTOS DE VENTA					
Promotoras para los 5 supermercados con Mayor % de Venta (\$15.000 + IVA diarios c/u)	\$ 1.500.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
PROMOTORAS para los otros 4 supermercados de la RM. (\$15.000 + IVA diarios c/u)	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Costo de Venta (personal)	\$ 2.925.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000

MATERIAL PAGINA WEB	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PÁGINA WEB (Incluida sección extra). \$720.000 + IVA	\$ 720.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
BANNER ANIMADO: hasta 6 imágenes, entrega en formato flash o gif animado: \$53.750 + IVA	\$ 107.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Nick .cl (renovación)	\$ 0	\$ 0	\$ 20.170	\$ 0	\$ 20.170
Servidor Página web (renovación)	\$ 0	\$ 0	\$ 36.338	\$ 0	\$ 36.338
TOTAL MENSUAL	\$ 827.500	\$ 0	\$ 56.508	\$ 0	\$ 56.508