



ORGANIC FOOD Market and Restaurant

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: George Youkhadar Allis

Profesor: Soledad Etchebarne

Panamá, Junio 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	Pag 3
Capítulo I. Oportunidad de Negocio.....	Pag 5
Capítulo II. Análisis de la Industria.....	Pag 7
Capitulo III. Descripción de la Empresa.....	Pag 25
Capitulo IV. Plan de Marketing.....	Pag 30
Capítulo V. Plan de Operaciones.....	Pag 39
Capítulo VI. Equipo del Proyecto.....	Pag 44
Capítulo VII Plan Financiero.....	Pag 47
Capítulo VIII. Riesgos Críticos.....	Pag 54
Capítulo IX Propuesta al Inversionista.....	Pag 55
Conclusiones.....	Pag 56
Bibliografía.....	Pag 57
Anexos.....	Pag 58

ORGANIC FOOD S.A

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios ha sido elaborado para evaluar la oportunidad de negocio de Organic Food. En los últimos años ha habido una tendencia creciente de alcance global referente a la calidad y fiabilidad de los productos alimenticios y su impacto en la salud de las personas, esta tendencia ha estado marcada por el creciente consumo de toda la gama de productos alimenticios orgánicos. Tendencia que ha sido validada por la prestigiosa publicación The Word Organic Agriculture, del año 2015, en la cual se sostiene que en los años, 1999 y 2013, se ha quintuplicado la demanda de productos orgánicos. Panamá no ha escapado en mayor o menor grado a esta corriente. Frente a este escenario se realiza la siguiente propuesta de negocio de una tienda-restaurant de productos alimenticios de origen orgánico, que busca diferenciarse dentro de la industria de la venta de alimentos empaquetados, secos y de comida servida en la ciudad de Panamá, gracias a características como la calidad de los productos orgánicos y sus beneficios comprobados para la salud, algo respaldado por la creciente concientización a escala global, sobre los efectos negativos que han tenido sobre la salud de la sociedad moderna, los productos alimenticios transformados genéticamente y producidos con pesticidas entre otros componentes químicos.

Se puede observar en las encuestas N°1 realizada (Ver Anexo N°1) que en promedio 77 % de los entrevistados manifestaron que tenían capacidad económica de adquirir productos orgánicos y frecuentar restaurantes de comida orgánica. De igual forma el 55% en promedio manifestó que estaría dispuesto a comprar productos orgánicos para su dieta diaria conociendo sus mejores beneficios, lo cual sustenta la existencia de un mercado potencial. Estas cifras corroboran la tendencia favorable en la sociedad de la ciudad de Panamá, hacia el consumo de productos orgánicos.

En lo referente a las proyecciones financieras el estudio arrojó como resultado un VAN positivo de \$2,470,251.81 para los 5 años de operación de la empresa, a la tasa de descuento 14.64%, resultando en una TIR 134.51% y un payback de 2 años, con un valor de desecho de

\$56,732.00 al 5° año. Lo que demuestra la viabilidad económica del proyecto para el período considerado.

Organic Food Store and Restaurant, será un negocio que contará con un equipo de profesionales altamente capacitados en especial en el equipo de la cocina el cual contará con un chef experto en la elaboración de platos y productos con componentes orgánicos y su correcta combinación en la elaboración de los mismos. Así como con un equipo gerencia con experiencia en el área de supermercados y restaurantes.

La ventaja competitiva de Organic Food, se sustentará en la diferenciación respecto a la competencia, en los siguientes aspectos: La elaboración de recetas propias con altos estándares de calidad, y adecuada combinación nutricional, que serán de uso exclusivo de la empresa, destinada a satisfacer las necesidades nutricionales y de salud de los clientes según sea el caso. De igual ofrecerá el servicio delivery a los clientes tanto en los productos secos, como en platos servidos. Estos aspectos en su conjunto le darán a Organic Food una propuesta de valor para sus clientes superior a la del resto de la competencia en la ciudad de Panamá.

I Oportunidad de Negocio

Ante la creciente tendencia a la concientización global sobre la necesidad de una alimentación sana, y la alta correlación existente entre el régimen de alimentación normal con productos no orgánicos, con el crecimiento de enfermedades como: la obesidad, problemas cardiovasculares, la diabetes, personas con problemas celíacos y cáncer, entre otras enfermedades altamente asociadas a la alimentación basada en productos sembrados y criados, con hormonas, insecticidas y demás alteraciones genéticas. Se ha hecho aún más imperiosa la necesidad siempre existente, de que el ser humano se alimente con productos sanos y libres de contaminantes. Esta tendencia reflejada en un proceso de concientización global de alimentarse de forma sana con productos de origen orgánico ha venido adquiriendo más fuerza en los últimos años. La prestigiosa publicación *The World Organic Agriculture*, del año 2015, sostiene que en los años: 1999 y 2013, se ha quintuplicado la demanda de productos orgánicos.

Se puede citar como ejemplo estudios realizados por la organización ecologista Greenpeace y reseñados en la siguiente página web, <http://www.compromisore.com/sabias-que/2010/11/16/cuales-son-los-efectos-de-los-transgenicos-para-la-salud/>, ha validado algunas de estas afirmaciones sobre los efectos perniciosos de los alimentos modificados en la salud no sólo de los humanos sino de los animales y el medio ambiente, y entre los cuales señalan 1°. La aparición de nuevas alergias por introducción de nuevas proteínas en los alimentos. En EEUU, en el conocido caso del Maíz Starlink (2000), en 2° lugar la aparición de nuevos tóxicos en los alimentos (debido a los cultivos Bt o a las proteínas que se utilizan como marcadores en los OMG), 3°. El incremento de la contaminación en los alimentos por un mayor uso de productos químicos en la agricultura y en 4° lugar la disminución en la capacidad de fertilidad.

El escenario arriba descrito valida científicamente una oportunidad de negocio de este género en la ciudad de Panamá, pues los niveles de concientización alcanzados en el mercado target a ser atacado en la citada ciudad como quedó evidenciado en la encuesta N°1 y N°2 (Ver anexo N°1 y N°2). De las personas encuestadas entre el 17 al 19 de febrero del 2016, con edades

comprendidas entre los 18 a mayores de 75 años, de una muestra de 240 personas de ambos sexos, respondió frente a la pregunta sobre si había oído hablar de los productos alimenticios y comida orgánicos, 90% contestó afirmativamente, al ser indagados sobre sus conocimientos sobre los beneficios para la salud de la comida orgánica el conjunto de entrevistados respondió en promedio afirmativamente un 89%.

En la segunda encuesta realizada entre los días 21 al 24 de febrero del 2016 con una muestra de 240 personas y un margen de error del 5% (Ver anexo N°2) en la cual se indagó la intencionalidad de comprar en Organic Food previa explicación de la oferta de valor que la empresa brindará a los consumidores, al ser aperturada en la localidad del Costa del Este. Los entrevistados manifestaron 34% en promedio de los entrevistados manifestó su disposición de consumir productos orgánicos en Organic Food, el 34%.

Los datos arriba analizados de las dos encuestas realizadas validan la apertura de una tienda de productos comestibles orgánicos, como lo será Organic Food, y donde se ofrecerán no sólo la venta de alimentos orgánicos como legumbres, vegetales frescos y alimentos empaquetados debidamente certificados como orgánicos. Sino de igual forma el servicio de restaurant con un estilo informal dirigido a toda la gama de consumidores que irían desde jóvenes, grupos familiares, personas de la tercera edad, como ejecutivos, diferenciándose Organic Food del resto de la competencia en garantizar que sus platos y bebidas serán elaborados con valores nutricionales apropiados según las necesidades de algunos de los segmentos a ser atendidos.

Otro de los elementos distintivos con los cuales contará este negocio será el de ofrecer productos orgánicos empaquetados de origen mayoritariamente europeo y estadounidenses con el fin de ofrecer mayor una diversidad y opciones de precios y calidad, los cuales cuentan con certificaciones orgánicas más confiables. De igual forma se ofrecerán productos elaborados por recetas propias del equipo de chefs, que serán debidamente patentadas. Otro elemento a destacar es que se brindará asesoría nutricional general y personalizada por un equipo de nutricionistas especializados, o a través de charlas organizadas en nuestro establecimiento para los comensales, o clientes de la sección del supermercado y restaurant o vía web.

En lo que respecta al mercado geográfico a ser conquistado Organic Food se enfocará inicialmente en la ciudad de Panamá, en las poblaciones ubicadas en el Corregimiento de San Francisco, Corregimiento de Juan Días, Bella Vista, Parque Lefevre y la Avenida Balboa. Estas áreas se concentra geográficamente el mercado meta a ser atacado, pues son las zonas con mayor poder adquisitivo. (Ver Mapa en Anexo N° 4)

En lo que respecta a la capacidad de Organic Food para llevar a cabo su misión, la misma estará sustentada en su recurso humano altamente calificado, en especial en su división de cocina, el cual estará conformado por un equipo de chefs profesional con amplia experiencia en la elaboración de productos alimenticios asesorados por un equipo de nutricionistas de alto nivel profesional. Además de la excelente ubicación que tendrá en la zona de Costa del Este, urbanismo conformado por estratos socioeconómicos medios y altos.

La apreciabilidad del emprendedor en lo referente a sus conocimientos sobre el negocio del de la industria de la venta de alimentos servidos y empaquetados. El mismo cuenta con experiencia en la gerencia de pequeños supermercados. De igual forma conoce como consumidor asiduo de productos orgánicos en la ciudad de Panamá toda la industria y su oferta, así como sus debilidades. De igual forma cuenta con los conocimientos pertinentes en el área de gerencia, marketing y finanzas para llevar a cabo este proyecto de negocio.

II Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2. La Industria.

La tendencia del mercado de productos alimenticios orgánicos es uno de los de mayor crecimiento en el sector de alimentos a nivel mundial. Esto se debe a que cada vez más consumidores tienen una mayor conciencia por alimentarse saludablemente. Esto unido a un incremento en el número de consumidores con requerimientos dietéticos especiales, debido a intolerancias a algunos ingredientes, como por razones de salud, ha hecho que el mercado de orgánico despegue a nivel mundial.

La corriente global arriba señalada es corroborada en fuentes secundarias ya mencionadas en la oportunidad de negocio, donde en cifras de The World Organic Agriculture, del año 2015 se resalta que entre los años 1999 al 2013 se quintuplicó el nivel de consumo de productos alimenticios orgánicos en el mundo.

La tendencia global específicamente en el mercado Estadounidense y Europeo ha sido de un crecimiento sostenido en la última década, según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés). El mercado mundial de productos orgánicos ha mantenido un crecimiento sostenido de un 5% promedio inter anual desde el año 2005, a pesar de la crisis financiera del 2009, por el buen poder adquisitivo del segmento que consume estos productos.

Siguiendo con la tendencia arriba señalada, las últimas cifras obtenidas sobre el crecimiento global del mercado de consumos de productos orgánicos, por la publicación Organic Monitor ha estimado que el mercado mundial de productos orgánicos en 2013 alcanzó los 72 mil millones de dólares estadounidenses (aproximadamente 55 mil millones de euros). Siendo los Estados Unidos el principal mercado con 24,3 millones de euros, seguido por Alemania (7,6 millones de euros) y Francia (4,4 millones de euros). Destacando en este informe del 2013, los datos de mercado chino que oficialmente fue por primera vez en la historia publicado por el gobierno chino (2,4 millones de euros), convirtiendo a este país, en el cuarto mayor mercado de productos orgánicos en el mundo. El mayor gasto per cápita era en Suiza (210 euros) y Dinamarca (163 euros).

En la ciudad de Panamá se ha venido produciendo un incremento en la demanda de productos orgánicos en ciertos segmentos de la población, como los adultos y hogares de nivel socioeconómico de clase media a alta. Esta tendencia se pudo corroborar en la entrevista realizada a los gerentes encargados de las Tiendas Orgánica y el Mercadito Biológico, ellos confirmaron que en los últimos tres años, han tenido un crecimiento promedio sostenido inter anual de un 5% en sus ventas en la medida en que ha aumentado el nivel de concientización de la relación que existe entre el consumo de productos orgánicos y la salud de las personas en los segmentos de la población de ciudad de Panamá antes señalados.

2.1 Actores claves de la industria. Los actores claves de productos orgánicos en Panamá, se encuentran agrupados en:

Proveedores nacionales. El primero es el de los pequeños agricultores que se encuentran dispersados en la zona de Chiriquí, los cuales representan un pequeño grupo de 5 a 7 productores de algunos alimentos orgánicos, como la lechuga, apio, pepino criollo, brócoli, petits pois, repollo, zanahoria, tomate, habichuela, pimientos, cebollas, tomates, zanahorias y perejil. De igual forma existe un diminuto grupo de criadores de pollo y huevos orgánicos, como Biogranjas, empresa productora de pollos, cerdos, huevos y vegetales orgánicos. Otros productores de huevos orgánicos son Tavida Organic Food, y Tierra Mia, las cuales producen además de huevos, vegetales, hortalizas y legumbres.

Proveedores internacionales. El segundo sector proveedores son los importadores directos y distribuidores finales de productos y comidas orgánicas servidas, como la cadena de supermercados, tiendas y restaurantes que ofrecen productos orgánicos comestibles como de cuidado personal. Así como la cadena estadounidense Whole Food de productos orgánicos. Bioland de Costa Rica, Argentina Orgánica entre otros distribuidores, productores y comercializadores internacionales de productos orgánicos ubicados en el continente americano y europeo como la empresa española Biocop.

Clientes. Los clientes de Organic Food serán todas aquellas personas o empresas que serán receptora de los bienes, servicios, producto e ideas, que serán ofertados por la empresa en su gama de productos orgánicos. Los clientes a los cuales se dirigirá la oferta de valor de Organic Food, estarán principalmente aglutinados en los segmentos socioeconómicos clase media, media alta y alta, de la ciudad Capital de Panamá, de edades comprendida entre los 20 a 75 en adelante, así como personas con problemas de salud. Como el cáncer, la diabetes, enfermedades cardiovasculares, obesidad, celíacos, así como toda la gama de personas preocupadas por su salud y silueta personal. Desde el punto de vista geográfico los clientes serán aquellos ubicados principalmente en los Corregimientos de San Francisco, Bella Vista, Vista Hermosa, Juan Días especialmente el área de Costa del Este, así como la avenida Balboa zona residencial.

Competidores. Los competidores están concentrados principalmente en dos segmentos y subsegmento. El primero el de la red de supermercados como El Rey, Riba Smith y Súper 99, los cuales tienen pequeñas secciones donde ofrecen algunos productos secos y vegetales de origen orgánico. El segundo segmento es el que concentra a los restaurantes como el Mercadito Biológico el cual ofrece tanto platos servidos como productos secos y empaquetados para la venta, de origen orgánico. De igual forma la cadena de tiendas Orgánica se dedica a la venta más especializada de productos orgánicos concentrándose en productos secos, empaquetados, como refrigerados, así como con una oferta limitada de vegetales y frutas. El tercer subsegmento es el que está conformado por un pequeño y limitado grupo de restaurantes que ofrecen una oferta limitada de platos elaborados con productos orgánicos.

Reguladores. El Estado panameño a través de la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos, (AUPSA) es el ente encargado de regular toda la importación de alimentos. La (AUPSA), es la encargada de establecer los requisitos sanitarios para la introducción de materias primas y aditivos alimentarios que se utilizan para la fabricación de alimentos para consumo humano, así como también de los alimentos procesados y empacados para consumo directo.

El mandato de la AUPSA la faculta para evaluar el riesgo, realizar la revisión y análisis; de la importación de productos alimenticios, además de proteger la salud humana, animal y el

patrimonio vegetal del país, mediante la aplicación de las medidas sanitarias y fitosanitarias relacionadas a la introducción de alimentos al territorio nacional. El marco legal que sustenta sus potestades de regulación, están establecidas en los resueltos AUPSA-DINAN 001-2016 y AUPSA-DINAN 002-2016.

Otro ente regulador con competencia para autorizar la apertura de restaurantes, es el Cuerpo de Bomberos de Ciudad de Panamá que es la organización que se encarga de autorizar la apertura de restaurantes previa inspección de las instalaciones de seguridad tanto en el cableado eléctrico, como en la instalación de las tuberías de gas que alimentan las cocinas de los restaurantes.

El Ministerio de Comercio e Industria, el cual se dedica autorizar el Aviso de Operación de las empresas. Siendo la Ley No. 5 De 11 de enero del 2007, el marco legal que regula y agiliza el proceso de apertura de empresas en la República de Panamá.

Dirección de General de Impuestos, DGI, entidad dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Panamá (MEF) entidad ante la cual se tramita el Registro Único de Contribuyente.

El Ministerio de Salud de Panamá, el cual expide los permisos sanitarios para autorizar a las personas a trabajar en restaurantes específicamente en el área de la cocina.

Otros actores: importantes que cabría mencionar son las principales sociedades panameñas dedicadas a promover la salud en Panamá, y que pudieran ser aliados estratégicos e impulsores de Organic Food, son La Sociedad Panameña de Cardiología, La Asociación Panameña de Nutricionistas Dietistas, y La Asociación Nacional Contra el Cáncer entre otras.

2.2 Análisis Pestel.

A continuación, se realizará un análisis PESTEL, de la industria para conocer los aspectos relevantes del entorno que puedan afectar esta empresa.

Factores Políticos

- El cambio de leyes que regulen el otorgamiento de permisos de funcionamiento y supervisión de esta industria.
- Cambio en leyes, que rigen los aranceles de importación de los productos alimenticios
- Amplia discrecionalidad administrativa tanto del gobierno nacional como del local, en materia de regulación de venta y expendio de comidas y bebidas.
- Aumento en la carga fiscal a través del incremento del impuesto al consumo como el de la renta, incentivados por razones políticas
- Incremento de las regulaciones laborales que generarían mayor costo fijo para la empresa en beneficios sociales para los trabajadores incentivados por razones políticas.
- Poder Judicial relativamente transparente e independiente del poder político.

Factores Económicos

- El Crecimiento económico de Panamá ha sido uno de los más altos de Latinoamérica. Este fuerte crecimiento económico ha mejorado los indicadores sociales.
- La ampliación del canal de Panamá y otros megaproyectos han inyectado vitalidad a la economía y se busca que crezca de manera sostenida.
- El producto Interno Bruto crece al 6% para septiembre de 2015, aumentando 5,6% respecto al mismo periodo del 2014 impulsado por el sector financiero y de construcción.,
- Inflación del 1 % el último año, con tendencia a mantenerse por las condiciones económicas internas y externas del país.
- Una creciente clase media y alta por impulsada por olas migratorias y crecimiento interno.

Factores Sociales-Demográficos

- Existencia relativa de mano de obra calificada a nivel de personal de cocina, y atención al público.
- Panamá posee una población aproximada de 3.9 millones de habitantes.
- La tasa de desempleo se encuentra en aproximadamente en 4.8%
- Creciente concientización social sobre la necesidad de alimentación sana, impulsada por entes oficiales en Panamá.

Factores
Tecnológicos

- Los avances tecnológicos en la infraestructura de las telecomunicaciones en Panamá, le brinda la oportunidad al sector de la industria de expendio de comidas, la posibilidad de contar con las plataformas de comunicación eficientes que les permite aumentar sus niveles de productividad.

Factores
Jurídicos

- Los acuerdos comerciales en forma bilateral o multilateral, constituyen un importante instrumento para el desarrollo económico del país.
- Actualmente, Panamá tiene acuerdos comerciales con: Los Estados Unidos, El Salvador, Taiwán, Singapur, Chile, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Nicaragua. Además, existen acuerdos de alcance parcial con Cuba, Colombia, México y República Dominicana lo cual le abre la posibilidad de importar productos orgánicos de esos países con aranceles más bajos.

Factores
Ambientales

- La **Ley General de Ambiente de la República de Panamá**, establece el marco jurídico general que regula toda la permisología en materia ambiental en Panamá, estableciendo los parámetros generales que inciden en el desarrollo de ciertas actividades agrarias y pecuarias. En cuanto al impacto de esas leyes en el desarrollo del negocio de alimentos orgánicos en Panamá, la misma es reducida pues la agricultura y la actividad pecuaria orgánica preside del uso de todos los contaminantes del medio ambiente. Por ende el negocio de productos orgánicos favorece directa e indirectamente lo estipulado en la Constitución de la República de Panamá.
- La República de Panamá, a través de su **Constitución Política**, establece en su Título III los derechos y deberes individuales y sociales, garantizando a la población vivir en un ambiente sano y libre de contaminación, en donde el aire, el agua y los alimentos satisfagan los requerimientos del desarrollo adecuado de la vida humana. Los principios y normas básicas para la protección, conservación y recuperación del ambiente, promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales, se establecen principalmente mediante la **Ley General de Ambiente de la República de Panamá** y sus correspondientes Reglamentos.

Las fuentes de la cuales se han tomado las siguientes informaciones para los efectos de realizar el presente análisis provienen de fuentes abiertas, como la prensa escrita, política y económica, así como informaciones obtenida de fuentes secundarias como los gremios empresariales de Panamá, y demás ONG vinculadas al sector alimentario en Panamá.

Se puede concluir que el entorno al cual hace referencia el citado análisis Pestel, es relativamente favorable para la oportunidad de negocio que se está evaluando, a pesar de que en el mismo se observan algunas amenazas.

2.3 Análisis Porter.

A continuación, se presenta un análisis de Porter para ver qué tan atractiva es esta industria en Panamá. (Ver esquema abajo del sector de alimentos Orgánicos en Panamá)



La amenaza de productos sustitutos de origen orgánico radica en la existencia de otros bienes que sin ser orgánicos cuentan con algún tipo de diferenciación respecto a los convencionales, por ejemplo, los productos libres de gluten, no modificados genéticamente (NOMG) y bajos en azúcar, que han venido proliferando en el mercado panameño de alimentos, a precios más bajos, lo cual suele ser confundidos como productos 100% orgánicos por los consumidores, o ser utilizados como sustitutos en escenarios de estrechez económica por parte de los consumidores, la amenaza de estos productos sustitutos es mayor si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio, momento en el que simplemente se pueden comprar a un costo más bajo. En lo referente al Poder de negociación de los compradores: el consumidor a pesar de haber comenzado a exigir cada vez más las características de calidad en los productos orgánicos con el sello de certificación de los mismo (USDA) Organic, por ejemplo o la certificación bilógica de la Unión Europea entre otras certificaciones, y de demostrar más interés en los mismos, aún no llega a representar en su mayoría un bien de primera necesidad por cual podría optar por productos sustitutos no certificados como ya se ha señalado anteriormente, lo cual de la un alto poder a los consumidores frente a los oferentes de productos orgánicos.

Ingreso de nuevos competidores. La amenaza que podría representar el ingreso de nuevos competidores dado que las barreras de entrada son relativamente bajas, desde el punto de vista de la permisología legal para operar ese tipo de negocios como del capital requerido son relativamente bajos según el tamaño del negocio a ser montado. Así como los conocimientos y pericias especiales y específicas que se requieren para la elaboración de los alimentos servidos elaborados con productos orgánicos, son relativamente fáciles de conseguir. Se puede concluir que existe un alto nivel de riesgo de ingreso de nuevos competidores. (Ver sección de competidores). Barreras de Salida De igual forma las barreras de salida no son altas pues existe la opción real de volver o transformar el negocio a un esquema híbrido de venta de comidas orgánicas y no orgánicas. O liquidar sus activos como cualquier negocio tradicional del sector de supermercados o restaurantes, pues la venta y elaboración de productos orgánicos no requiere ningún instrumento especial en su mayoría de las veces que no pueda ser utilizados en la venta o elaboración tradicional de cualquier alimento. Siendo esos activos fácilmente liquidables y de amplio uso en el mercado de venta y elaboración de alimentos servidos para el consumidor final. De igual forma las barreras legales que regulan la salida de una empresa de esta naturaleza, dentro del marco jurídico de Panamá, son las

mismas que regulan a la de cualquier empresa en su marco laboral, mercantil y tributario no requiere ningún costo adicional o disposición especial.

Poder de negociación de los proveedores. A pesar que los proveedores de insumos en los productos del sector agropecuario y agrario, como los vegetales, carnes blancas, rojas pescados, y legumbres en Panamá, son pequeños productores, los mismos tienen un alto poder de negociación, pues obedecen a una estructura oligopólica, lo que favorece su alto poder de negociación en la fijación de precios y condiciones de ventas por parte de los mismos. No obstante, la importación de algunos de esos productos provenientes de Costa Rica y otras naciones latinoamericanas y los Estados Unidos, mitigaría un poco ese alto poder de negociación, siempre y cuando los aranceles no incrementen los costos significativamente, lo que podría ser neutralizado con compras de economías de escala. En lo referente a los proveedores locales de productos orgánicos secos principalmente no representan un alto poder de negociación pues sus importaciones suelen ser ocasionales, y fácilmente sustituibles a través de la importación directa desde el mercado estadounidense principalmente y del costarricense. En lo que respecta a la Rivalidad entre los Competidores existentes en el mercado de productos orgánicos de la ciudad de Panamá, es relativamente baja, pues no existe una marcada guerra de precios ni diferenciación por orígenes de productos, exceptuando el Mercadito Biológico, el cual suele importar productos orgánicos de origen europeo específicamente españoles e italianos. Otro elemento a destacar en este punto es que las barreras de salida en esta industria son bajas lo cual puede reducir la rivalidad entre los competidores por la facilidad con la cual pudiesen salir de este mercado algunos competidores.

Atractivo de la industria. La industria de productos orgánicos en Panamá, es atractiva pues está en una fase de desarrollo incipiente el cual se puede ubicar como un mercado emergente que debe ser aprovechado en su fase incipiente, ante la poca presencia relativa de competidores potenciales. Lo cual brinda la oportunidad de entrar a un mercado emergente en condiciones de ventaja, con un entorno poco competido.

2.4 Análisis Foda de Organic Food

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena calidad e innovación en los platillos	El crecimiento de la zona donde se establecerá el negocio, así como de las diversas áreas urbanas que atenderá.
Excelente calidad de servicio	El negocio se establecerá en Costa del Este, zona urbanística tanto residencial como comercial de alto poder adquisitivo y de fácil acceso por el corredor sur y la vía bicentenario. Con un entorno agradable y moderno, en continuo crecimiento lo que brinda la oportunidad de fácil acceso a clientes con poder adquisitivo para adquirir los productos de Organic Food.
*Platos bien presentados *Productos orgánicos certificados por los organismos competentes internacionales USDA y Ecologico de la UE *El uso de tecnología en las operaciones del restaurante	La costumbre de adquirir productos alimenticios orgánicos empaquetados como servidos está en auge en la ciudad de Panamá por parte de los consumidores de estratos socioeconómicos medio a altos.
El negocio contará con un ambiente agradable de corte ecológico, tanto para los comensales como para los compradores de productos, que hagan sentir a los clientes un entorno que emana salud y de bienestar.	En ciudad de Panamá no existe ningún establecimiento que ofrezca todos los servicios ni en calidad ni en diversidad que ofrecerá Organic Food.
DEBILIDADES	AMENAZAS
*Nueva tienda-restaurant de productos orgánicos desconocida para el público en general. * Al ser nuevo no es conocido y no está posicionado en la mente de los consumidores.	Crecimiento relativamente acelerado de pequeñas tiendas y restaurantes que ofrecen productos orgánicos e intenten de aumentar su oferta de productos orgánicos.
Está dirigido a unos segmentos muy específicos como estrato socioeconómico medio a alto, como a personas con problemas de salud (Celíacos, Pacientes oncológicos, diabéticos entre otros)	Existe una posibilidad moderada de que algunos restaurantes en funcionamiento o entrantes de imitar a Organic Food en la industria de productos orgánicos.

2.5 Tamaño del mercado.

Tomando en cuenta el segmento al cual se va a dirigir la oferta de valor de Organic Food: de personas adultas mayores, profesionales ejecutivos, jóvenes preocupados por su silueta y salud, así como de amas de casa preocupadas por la salud de sus familias, de estratos socio económicos medio a alto comprendidos entre las edades de 18 a más de 75 años y la ubicación de estos segmentos en términos demográficos de la ciudad de Panamá, se realizó el siguiente esquema de ubicación y estratificación.

Corregimientos	N° de habitantes corregimiento	Densidad Hab/Km ²	Sector(es)	Nivel socioeconómico
San Francisco	43.939	7864,3	Punta Paitilla Punta Pacifica San Francisco	Medio a aAlto
Juan Díaz	100.636	2826.9	Costa de Este Versalles Santa María	Medio a Alto
Parque Lefevre	36 997	5967.3	Parque Lefreve	Media a Alta
Bella Vista	30.163	5909	La Cresta Campo Alegre El Carmen Pasadena Obarrio El Cangrejo Marbella Avenida Balboa	Medio a Alto

Censo de ciudad de Panamá 2010. Instituto Nacional de Estadística. 2010

Todos estos corregimientos suman una población total de 211.688 habitantes, entre las edades de 18 a más de 75 años, que representan el mercado potencial para los productos orgánicos a ser ofrecidos por Organic Food. De este mercado potencial según la encuesta realizada (Ver anexo N°1) en promedio el 54.75% en las encuestas realizadas respondieron que estarían dispuestos a consumir productos orgánicos sean empaquetados o servidos, y con una frecuencia de platos servidos en promedio de 12 veces por mes, y para las compras de productos empaquetados, vegetales, carnes y pescados, de 4 visitas promedios al mes. (Ver encuesta N°2, en Anexo N°2).

El porcentaje de 54.75% arroja un mercado aproximado de 115.899, consumidores de productos orgánicos según los datos aportados por citada encuesta N°1. (Ver Anexo N°1). Lo que arroja como resultado un mercado potencial medido en términos monetarios de 60.383.379,00 millones de dólares al mes, tomando como punto de referencia la intención de gasto promedio expresada por los entrevistados en la encuesta N°2 en la cual expresaron su disposición a gastar en promedio uno 521 dólares al mes.

2.6 Competidores.

Los siguientes son los principales competidores que conforman el mercado de ventas de comida servida y productos orgánicos de ciudad de Panamá, la información allí expresada fue verificada con visitas insitu a cada uno de los respectivos lugares para verificar sus respectivas ofertas de valor:

Ajonjolí Fruteria & Organics Foods. Tienda que ofrece frutas orgánicas y líneas de comestibles orgánicos empaquetados, como carnes y vegetales, que se encuentra ubicada en la esquina Juan de la Guardia y calle 50 Este a 100 mts de av. Balboa, a la altura del edificio los delfines. Marbella Ciudad de Panamá. Las debilidades de esta tienda radican en que la misma, es de tamaño reducido, su oferta es limitada y circunstancial según la disponibilidad de mercancía de sus distribuidores pues no realiza importaciones directas, no ofrece platos servidos, y carece de una estrategia de marketing efectiva limitándose a anunciar en Facebook su oferta. En lo referente a su fortaleza, Ajonjolí Frutería está bien ubicada pues la misma se encuentra en la avenida Balboa colindantes con los corregimientos de Bella Vista y San Francisco principalmente.

Country Store & Café. Este café se encuentra ubicado en Altos de Balboa, en el Cerro Ancón, el Country Store & Café queda cerca del Edificio de Administración del Canal de Panamá, del Causeway y de Balboa Unión Church. El mismo es un café que ofrece un menú para desayunos, almuerzos, y cenas, elaboradas con productos orgánicos. Adicionalmente, ofrece una selección de quesos y embutidos, carnes selectas, vegetales y frutas orgánicas. En lo referente a sus debilidades su oferta es limitada a ciertos platos y a la disposición de ciertas materias primas para su elaboración como los vegetales, lo que se traduce en una debilidad para este negocio, además que su ubicación

no es la más privilegiada, pues se encuentra confinada a una zona turística no frecuentada por los consumidores panameños tradicionales.

El Mercadito Biológico. Esta empresa se dedica a la elaboración de desayunos, almuerzos y cenas frías, más bebidas elaboradas con productos orgánicos, siendo su principal oferta de productos alimenticios orgánicos importados de Europa principalmente. De igual forma ofrece una variedad limitada de vegetales y legumbres orgánicos cultivados en Panamá. El mercadito Biológico se encuentra ubicado en la zona de San Francisco, calle 67 con avenida 3b sur. Las debilidades de este negocio radican en su estrategia de marketing la cual se limita a Facebook, y a la realización de ciertos eventos en su sede para promocionar sus productos. En lo referente a sus fortalezas, las mismas radican en que cuenta con un personal bien calificado, con excelente atención al cliente, así como con un equipo de cocina de alta calidad tanto en términos de dotación humana como material. Su oferta de desayunos, almuerzo y cena es variada, y al estilo gourmet, su planta física cuenta con una decoración original que la distingue del resto de la competencia, así como con una dotación de aproximadamente 10 mesas con capacidad de atender 40 personas. El restaurant-mini mercado también ofrece bebidas alcohólicas como vinos y cervezas orgánicas. Su ubicación es relativamente buena pues está ubicado en San Francisco, no obstante, no cuenta con suficiente estacionamiento a sus alrededores.

New Earth Panama. Es un concepto de tienda online que ofrece ciertos productos orgánicos en su oferta online, posee una web donde ofrece productos alimenticios como: vegetales y tubérculos, frutas, hierbas comestibles, granos, productos envasados, productos animales, mariscos frescos y bebidas, siendo sólo algunos orgánicos o elaborados con productos orgánicos. Dentro de sus debilidades se encuentra que no ofrece platos servidos orgánicos, tampoco cuenta con una estrategia de marketing de gran escala.

Orgánica Store. La tienda más grande de productos orgánicos empaquetados y secos, con una oferta limitada de vegetales orgánicos, y ciertos platos servidos como sopas, ensaladas, jugos y platos fríos elaborados con productos orgánicos. Orgánica Store cuenta con dos sucursales en la Ciudad de Panamá, una ubicada en la calle Ramón H. Jurado, Paitilla Mall y la otra en la calle 75 Este, de San Francisco, en Ciudad de Panamá. Es la tienda junto con el Mercadito Biológico de

mayor posicionamiento como oferentes de productos orgánicos ubicada en la Ciudad de Panamá. Entre las debilidades que se detectaron en esta tienda, es que la misma, no ofrece una amplia variedad de platos servidos pues no cuenta con un área de restaurant, sólo con una pequeña cafetería con ofertas de jugos y de algunos platos fríos o sopas. En lo referente a sus fortalezas, Organic Store está bien ubicada en San Francisco y Punta Paitilla, además cuenta con un buen nivel de reconocimiento pues la empresa inicialmente tuvo una estrategia de marketing agresiva, no obstante, la misma ha menguado.

Panamá Food Box Delivery. Empresa ubicada en la ciudad de Panamá, dedicada a la venta de frutas y verduras orgánicas, pollo y huevos de corral, leche de cabra y yogur orgánico, carne de res Angus Negro orgánica, miel cruda orgánica de Boquete, jalea local de frutas y salsa picante, aceite de coco, infusiones de miel entre otros productos empaquetados. Ofrecidos vía online con despacho a domicilio. las ordenes de Panamá Food Box Delivery pueden ser tomadas vía correo electrónico o por vía telefónica, con un esquema de pedidos de lunes a miércoles en la noche y con entregas programadas de los mismos Tomando órdenes hasta el miércoles de la medianoche, con entregas programadas los viernes y sábados. La debilidad de esta empresa radica en que la misma sólo se limita a vender productos orgánicos vía teléfono, o correo electrónico, en ciertos días de la semana. Otro aspecto a resaltar es que no cuenta con una estrategia de marketing eficiente, pues sólo se limita a su auto promoción vía Facebook y su página web.

Maito es un restaurant que elabora sus platos con productos orgánicos sembrados en su propia huerta y adquiridos en el mercado local. El restaurant ofrece como su principal signo distintivo, platos de la gastronomía panameña elaborados con productos orgánicos. Debilidades no cuenta con una amplia variedad de platos, elaborados con productos orgánicos. En lo referente a sus fortalezas se puede señalar buena ubicación al final de la Calle 50, además cuenta con excelente atención e instalaciones.

El resto de oferente de alimentos orgánicos, se encuentra concentrado principalmente en algunas secciones de las cadenas de supermercados de ciudad de Panamá como lo son principalmente Riva Smith, El Rey, Súper 99, y el Machtetazo, productos orgánicos empaquetados, de vegetales y frutas. La oferta de estos establecimientos es limitada en cuanto a variedad y frecuencia de existencia. Pues ofrecen principalmente diversas harinas orgánicas, como algunas

galletas, chocolates y helados orgánicos. Y ciertos productos congelados orgánicos como salchichas, hamburguesas sean vegetales o de origen animal orgánicas. A sí como polo de pastoreo. Las ofertas de vegetales y frutas orgánicas suelen ser limitadas e inconstantes.

Ninguno de estos competidores se diferencian por estrategias de precios, sólo el Mercadito Biológico trata de diferenciarse con sus productos empaquetados orgánicos los cuales provienen en su mayoría de Europa los cuales los hace más fiables que los de origen estadounidenses o del resto de continente, pues según la estrategia de marketing de esta empresa, los productos orgánicos de origen europeo son 100% orgánicos contra el 95% de los de origen estadounidense, no obstante no se observaron tendencias muy marcadas en los consumidores observados directamente en Organic Store tienda que vende productos orgánicos empaquetados que en su mayoría provienen de los Estado Unidos, y El del Mercadito Biológico, en preferir o dar mayor valor a la oferta de productos orgánicos empaquetados. Pues clientes de ambas tiendas realizan compras en las mismas sin privilegiar o mostrar preferencia por los productos europeos sobre los de origen americano. sólo buscan completar sus compras en ambas tiendas cuando una de las mismas no logra ofrecer todos los productos que los mismos necesitan.

En lo que respecta a la competencia arriba descrita, los mayores competidores son Orgánica Store, y El Mercadito Biológico. Las cadenas de supermercado El Rey, Riva Smith, Super 99 y El Machetazo, sólo representan una competencia limitada. Las tiendas por despacho a través, de internet, como Panamá Food Box Delivery, y las otras descritas distribuyen productos a un mayor costo por el sistema de envío además de no ofrecer la oportunidad a los clientes de indagar personalmente sobre los beneficios de los mismos.

2.7 Distribuidores y productores de productos orgánicos en Panamá.

Los oferentes de productos alimenticios empaquetados, vegetales y animales, en Panamá representa un mercado oligopólico pues son muy pocos los productores dedicados totalmente a la cría de pollo orgánico y huevos, así como de carne y algunos vegetales, hortalizas y legumbres. Entre los cuales podemos mencionar la empresa TaVida Organic Food, Orari, Tierra Mia, Biogranjas, En lo referente a los proveedores, de productos secos orgánicos, existen proveedores locales como Tierra Mía, Orgánicos, y la Biogranjas, pequeños cultivadores de vegetales, frutas y hortalizas, ubicados en la zona de Chiriquí principalmente, entre otros. Estos proveedores no tienen

un alto poder de negociación, pues el mercado de sus compradores es limitado y su producción también. La alternativa frente a estos productores de vegetales y hortalizas es la importación de los mismos, pero a precios más elevados. No obstante, la mayoría de los productos empaquetados de la competencia son importados por cada uno de los negocios de la industria. En lo referente a los proveedores, de productos secos orgánicos, existen proveedores locales como Tierra Mía, Orgánicos, y la Biogranja, pequeños cultivadores de vegetales, frutas y hortalizas, ubicados en la zona de Chiriquí principalmente, entre otros. Estos proveedores no tienen un alto poder de negociación, pues el mercado de sus compradores es limitado y su producción también. De igual forma cabe señalar que existen otros pequeños productores con una capacidad de producción limitada y no certificada internacionalmente como orgánica. La alternativa frente a estos productores de vegetales y hortalizas es la importación de los mismos, pero a precios más elevados.

Cabe resaltar también que la mayoría de los productos empaquetados de la competencia son importados por cada uno de los negocios de la industria. En los mercados de mayoristas de productos orgánicos de los Estados Unidos, y Europa, especialmente España e Italia, además de algunos productos que suelen importarse de Costa Rica.

A pesar de la debilidad que posee el sector de proveedores de hortalizas y vegetales en Panamá, la misma representa una buena oportunidad para desarrollar integraciones verticales o alianzas con los pequeños productores con el fin de garantizarles un mercado más estable y rentable para la colocación de sus productos, a través de nuestra tienda. De igual forma esta debilidad a corto plazo puede ser subsanada con importaciones provenientes de países Centro Americanos que poseen una agricultura orgánica más desarrollada.

2.8 Clientes.

Los segmentos a los cuales se dirigirá la oferta de los productos a ofrecer serán desde el punto de vista socioeconómico a los sectores de ingresos medios y altos de la sociedad capitalina, de los corregimientos de San Francisco, Juan Días, Bella Vista y Parque Lefvre. Entre los cuales se segmentará según edad, ocupación y tendencia ideográficas de los clientes a través de estudios dedicados a la comprensión de las particularidades necesidades individuales y únicas de los clientes

de Organic Food, a la población comprendida entre los 18 a 75 años con necesidades de alimentación sana.

De igual forma se atenderá el mercado de ejecutivos conscientes de comer sano en sus horas laborales, pues la ubicación de Organic Food la cual estará localizada en el área de Costa del Este, centro de edificios corporativos y con acceso fácil desde el Corredor Sur que interconecta los corregimientos de San Francisco, Bella Vista y Parque Lefevre, fácilmente con Costa del Este lo cual le permitirá a este segmento acceder fácilmente en mayor o menor grado a Organic Food.

Los enfermos de diabetes, obesidad, celíacos y cáncer, entre otras enfermedades, será otros de los subsegmento a ser atendidos, enfermedades isquémicas del corazón, enfermedades cerebrovasculares, diabetes mellitus, Otras enfermedades del corazón, ver Anexo N°5

Nuestros influenciadores serán nutricionista de prestigio aliados, que, a través de las redes sociales, charlas organizadas por nuestra empresa, y demás mecanismo interactivos de los social media, trabajarán junto a nosotros para que sirvan de fuente de consejo e inspiración en el mercado meta a hacer atacado por nuestra empresa.

III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3. Modelo de Negocio.

3.1 Misión, Visión, y Valores. Preparar y vender los mejores productos de origen orgánico, a través de un equipo selecto de profesionales y empleados altamente calificados y entrenados, con el objetivo de satisfacer las amplias necesidades de sus clientes. Con el fin de llegar a ser la empresa líder en el mercado de la venta de productos alimenticios orgánicos, como en la elaboración de platos servidos elaborados con insumos orgánicos en la ciudad de Panamá, apelando siempre a la innovación para atender toda la gama de necesidades, gustos y preferencias de los clientes de Organic Food.

La visión de Organic Food, es llegar a ser reconocidos como una tienda y restaurante líder en el mercado panameño de productos y platos servidos orgánicos en el largo plazo. Los valores sobre los cuales se sustentará la cultura organizacional de Organic Food serán: La honestidad, la responsabilidad, el respeto, la calidad, la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo, dirigido hacia toda la red de Stakeholder de la empresa: los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, Asociaciones empresariales, industriales, de profesionales, la sociedad y los empleados de la empresa misma.

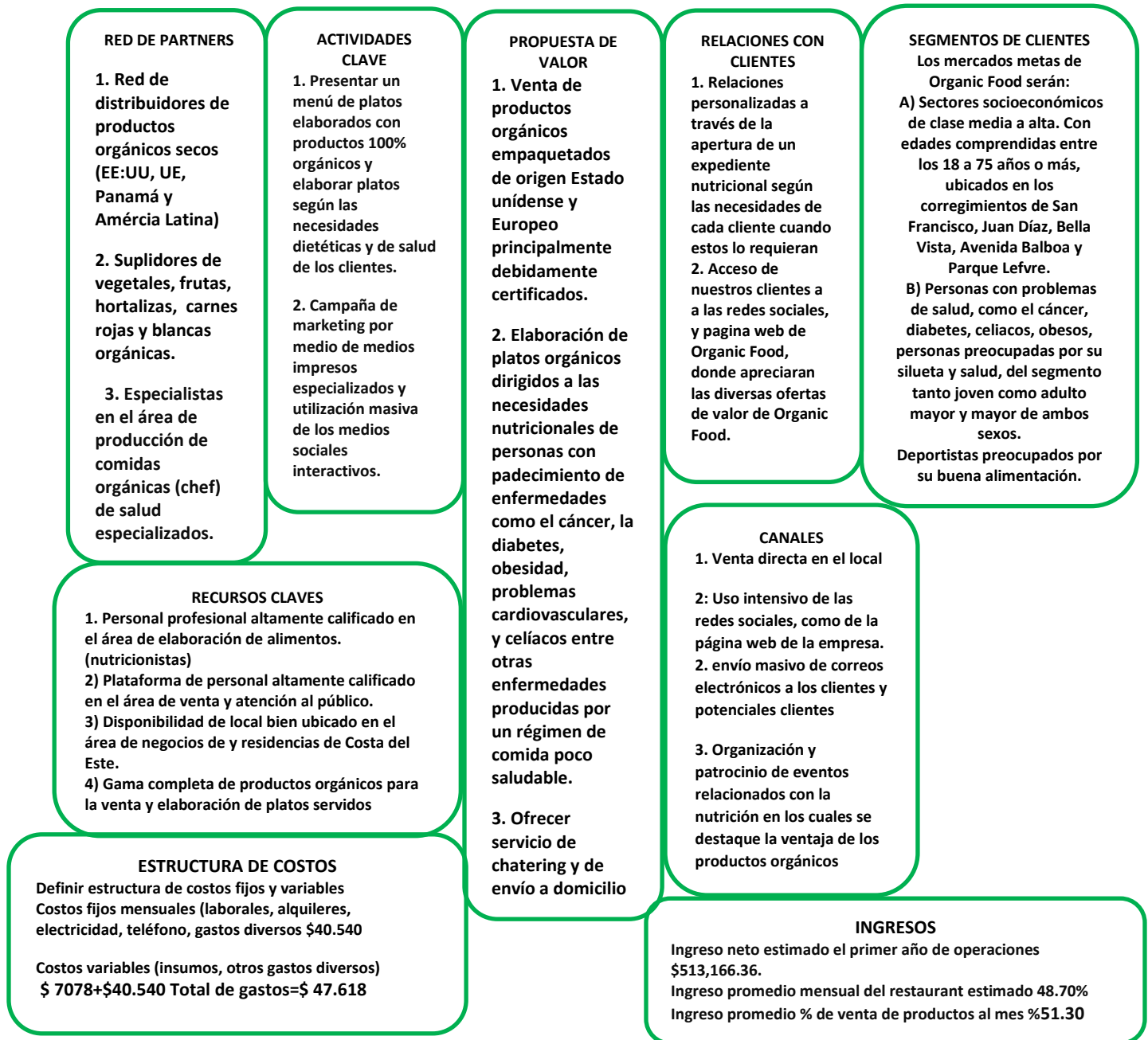
En lo referente a la capacidad profesional con la que contará Organic Food, la misma será alta, pues el emprendedor tiene los conocimientos suficientes para gerenciar este tipo de negocio, más cuando ha estado vinculado a este sector desde los últimos 9 meses en calidad de cliente y observador en varios establecimientos de ventas de productos orgánicos. Donde ha estado indagando sobre toda su cadena de valor y estructura de este mercado en Panamá, así como en la cadena de suministros de este negocio y el personal especializado a nivel de Chef y nutricionistas.

En lo que respecta a la capacidad económica del emprendedor el mismo cuenta con potenciales inversionistas que podrían estar interesados en apoyar este proyecto.

De igual forma Organic Food, cuenta con un equipo de Chefs y de nutricionistas concedores de los beneficios nutricionales de la comida orgánica, así como con los contactos con los proveedores potenciales que surtirán a la empresa.

3.2 Modelo de Negocios CANVAS

Modelo de Negocio: **ORGANIC FOOD (Market and Restaurant)**



3.3 Análisis VRIO

Estrategia Competitiva de Organic Food

Tabla N° 1

Análisis VRIO de Organic Food

RECURSOS/CAPACIDAD	V R I O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Recursos Financieros Acceso a fuentes de financiamiento	SI NO NO NO	PC
Recursos Físicos		
- Diseño del local y ubicación	SI SI NO NO	VCT
- Menú de calidad		
- Amplio espacio del estacionamiento	SI SI SI SI SI NO NO SI	VCS VCT
Recursos Individuales		
- El Chef es especializado en la elaboración de platos orgánicos con diferentes valores nutricionales. (socio del proyecto)	SI SI NO SI	VCS
- Gerente General cuenta con experiencia en el sector y demás personal	SI NO NO SI	DC VCT
Recursos Organizacionales		
- Cultura organizacional enfocada hacia el cliente y el mercado.	SI NO NO SI	VCT
- Entrenamiento especializado para todo el personal según las áreas.	SI NO NO SI	VCT

Nota: V= Valor, R= Raro, I=Inimitable, O= Organización. VCS= Ventaja Competitiva Sostenible, VCT= Ventaja competitiva Temporal, PC= Paridad competitiva, DV= Desventaja Competitiva.

La estrategia competitiva de Organic Food según el análisis VRIO arriba realizado, se determinó que la empresa tiene como ventaja competitiva sostenibles al menú de calidad especializado según las necesidades de las personas con obesidad, diabetes, cáncer, celíacos y

demás enfermedades cardiovasculares, entre otras enfermedades que requieren nutrición especializada, así como para satisfacer al comensal que no tiene ningún impedimento de tipo nutricional y que desea degustar platos sanos, nutritivos y con buen sabor elaborados cien por ciento con productos orgánicos. Este recurso cumple con las 4 características o condiciones que presenta el análisis VRIO.

En lo que respecta al acceso de financiamiento sean de fuentes bancarias o de potenciales socios inversionistas, se da con una paridad competitiva pues estos atributos no son raros al presentarse en la mayoría de las empresas del sector. De igual forma en lo referente a los recursos individuales se observa una dualidad, pues si es cierto que a empresa a nivel de menú presenta una ventaja competitiva sostenible, pues puede conservar el secreto en la elaboración de ciertos platos y llegar a patentarlos. Tanto el chef como el resto del personal en mayor o menor grado pueden ser imitable, aunque con cierta dificultad pues no es común conseguir en ciudad de Panamá un Chef con conocimientos especializados en la elaboración de platos servidos orgánicos específicos para personas con necesidades nutricionales. Siendo la otra opción traerlo del extranjero no obstante resultaría muy costoso, aunque es una posibilidad latente, sigue siendo algo relativamente fácil de imitar por los competidores potenciales de esta industria en la ciudad de Panamá.

En lo que respecta al diseño y ubicación del local en Costa del Este, representaría una ventaja competitiva temporal, dado que puede ser imitado en lo corto plazo por la competencia, en la medida que consigan un local con las mismas facilidades de estacionamiento y cercanía a los principales edificios corporativos de la zona.

No obstante, a todos los elementos arriba analizados, Organic Food debe realizar acciones para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Esta propuesta nos lleva a desarrollar un modelo de negocio sustentado en una estrategia competitiva centrada en una propuesta de valor que ofrecerá, la cual se enfocará principalmente en poner a disposición de los clientes una mayor variedad de platos, hechos justo a sus necesidades dietéticas y de salud de los mismos, como ya lo hemos señalado, pues estos podrán contar con la asesoría de un nutricionista y chef especializado que brindará a los clientes la posibilidad de elaborar platos hechos a sus necesidades de específicas de salud, según su edad, peso y estado de

salud, previa consulta realizada con el medico nutricionista de nuestro negocio, y en base a las recomendaciones realizadas genéricamente por nuestro nutricionistas a comensales con problemas de salud como los señalados anteriormente.

Este proceso de interacción entre comensales y Organic Food, se ofrecerá a través de un servicio interactivo de consultas sobre comida orgánica, salud y diversos los servicios que se ofrecerá a nuestros clientes por nuestro personal de nutrición, a través del uso de Twitter y Facebook, principalmente, y por medio de charlas y conferencia nutricionales, así como por medio de consultas privadas.

3.4. Estrategia de crecimiento de la empresa.

Estimamos que al 4° año de abrirse la tienda inicial se iniciará una expansión geográfica centrada principalmente en la misma ciudad capital de Panamá, específicamente en el área de Obarrio, y Albrook, y otro establecimiento en la ciudad de Chiriquí, por ser esta la de mayor población después de ciudad de Panamá. De igual forma se proyecta registrar una marca propia con el fin de elaborar productos alimenticios orgánicos como snack, dulces y otros alimentos, para ser vendidos en establecimientos como supermercados y hoteles para poder así aumentar la participación de Organic Food en el mercado panameño de productos alimenticios orgánicos elaborados y fabricados en Panamá.

3.5 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad de Organic Food.

En lo referente al impacto Social de Organic Food, el mismo contribuirá a mitigar la pobreza rural de los campos panameños que ha hecho imparable la migración de trabajadores del campo a la ciudad, debido a los bajos niveles de rentabilidad que los mismos reciben por sus productos ante los intermediarios de la cadena de distribución. Ante tal situación Organic Food planea sustituir a los intermediarios para convertirse ellos en el puente que conectara a los agricultores con el negocio directamente con un esquema de comercio más justo y equitativo para ambas partes, pues le ofrecería a los productores mejores precios e incentivos para aumentar y diversificar su producción y a su vez de reducir los costos de ciertas materias primas y productos orgánicos que se traducirían en mejores niveles tanto de rentabilidad para Organic Food como de precios para sus clientes. De igual forma el incentivo de la agricultura orgánica ayuda a desarrollar

una actividad más humana para los trabajadores de ese sector agrícola, pues provee salarios justos para los agricultores y apoya y mejora las comunidades rurales. Contribuyendo al desarrollo económicos de muchas áreas rurales de Panamá que han venido sufriendo una pobreza estructural por décadas, al contribuir significativamente el desarrollo de la agricultura orgánica con el bienestar económico de los agricultores como del resto de la comunidad que los rodea al desarrollar un rubro poco explotado en Panamá con potencial de exportación.

De igual forma se contribuye al desarrollo de una cultura de alimentación más sana en la población en general, que coadyuva a la prevención de enfermedades, con un alto impacto socioeconómico sobre la actividad productiva de la sociedad panameña.

3.6 Impacto Ambiental.

El esquema de comercialización arriba descrito contribuiría igualmente con el desarrollo de la agricultura sostenible que es la manera de producir alimentos que son saludables para los consumidores y los animales, al no dañar el ambiente, al estimular la producción de productos alimenticios orgánicos, sin el uso de pesticidas y demás químicos no sólo dañinos para la salud del ser humano, sino para el medio ambiente en general.

IV Plan de Marketing

4. Objetivos del plan de marketing

4.1 Objetivo del plan de marketing de Organic Food es posicionarse como la empresa líder en Panamá en la venta y elaboración de productos alimenticios y comidas orgánicas respectivamente, bajo el concepto de "*comida sana vida sana*". Establecer un posicionamiento en la mente de los consumidores bajo un lema que identifique a la empresa como proveedora de una oferta de valor que le garantice a los consumidores mejores condiciones de vida en lo que a salud se refiere sería la meta más relevante, esta estrategia tendría como resultado más valioso la fidelización de los clientes por parte de Organic Food. Siguiendo los lineamientos de una estrategia SMART, Organic Food tendría como entre sus metas medible y realista: Objetivo 1 conquistar el 8% del mercado de consumidores de productos alimenticios orgánicos con intención de compra, de la ciudad de Panamá en su primer año de actividades, y para el segundo conquistar un 13% más como meta mínima del mercado en cuestión, hasta llegar en su quinto año de existencia a conquistar el 25% de su mercado meta. Objetivo 2, aumentar las ventas acordes con el crecimiento del mercado a ser conquistado. Objetivo 3 fidelizar a los clientes que van siendo incorporados a la lista de clientes de la empresa. Objetivo 4, mantener un crecimiento orgánico de los recursos tanto materiales como humanos en Organic Food capaces de atender el crecimiento real de la demanda del negocio.

Todas las acciones que se llevarán a cabo dentro del plan de marketing serán realistas con unas expectativas de ventas que no excedan las previsiones más optimistas. Así como con los recursos iniciales que se piensa destinar dentro del presupuesto a todas las actividades de marketing proyectadas para el primer año de ejercicio económico de la empresa.

Para medir el avance de los objetivos arriba planteados se utilizarán las siguientes métricas:

- Número de nuevos clientes por mes y tasa de crecimiento mensual de la base de datos la cual registrará a los clientes a través, de una tarjeta de consumo que será entregada a los clientes de forma gratuita y deberá ser registrada electrónicamente con los datos de los mismos, para así poder medir frecuencia de compras, como tipo de consumos hechos según sus necesidades y preferencias de compras, así como su gasto promedio mensual.
- Número absoluto de visitas nuevas a la web y tasa de crecimiento de éstas, donde mediremos las consultas de productos, como de los servicios de asesoría nutricional que los mismos soliciten, según los segmentos a clasificar, como lo son personas con problemas de diabetes, pacientes de cáncer, cardiovasculares, celíacos, de obesidad, personas que gustan cuidar de su salud y de igual forma de consumidores interesados en mantener la silueta de sus cuerpos de personas practicantes del Fitness.
- Se medirá el porcentaje de visitas a la web que provienen de las acciones en redes sociales que lleve a cabo Organic Food.
- Se medirá la satisfacción producto/precio percibida por los clientes, proceso que se medirá a través de encuestas dirigidas vía e:mail a cada uno de los mismos, o por medio de la página web.
- Este conjunto de métricas le permitirá a la gerencia de Organic Food, monitorear mensualmente durante los dos primeros años el crecimiento de su cartera de clientes, así como su nivel de fidelización.

Esto le permitirá a Organic Food, crear eficazmente nuevas ofertas de valor más prometedoras para los mercados metas arriba mencionadas. A través de la utilización más eficiente de sus capacidades de infraestructura y de recursos humanos con el fin último de desarrollar una cultura de marketing organizacional en la empresa enfocada hacia los clientes, que potencie la entrega de las ofertas de valor a los mismos, a través de un proceso de integración de marketing que involucre a todos los stakeholder del negocio. Ver plan de acción Ver (anexo N° 8)

4.2 Estrategia de segmentación.

La estrategia de segmentación del mercado de Organic Food, se basará en un plan de marketing concentrado. Pues la empresa se enfocará en unos determinados segmentos del mercado,

de consumidores de toda la gama de productos alimenticios, como de platos elaborados y servidos, a través del diseño de una estrategia genérica para cada uno de ellos.

El diseño e implementación de esta estrategia se realizará en función de agrupar consumidores de acuerdo a ciertas características comunes, con deseos, necesidades, poder adquisitivo, actitudes de compra o hábitos similares a los de las ofertas de valor que los productos y servicios de Organic Food podrían satisfacer. Estas acciones tendrían como objetivo aumentar la precisión de los mercados meta a ser atacados, al seleccionar grupos bien definidos y en base a esto girará la estrategia de mercadotecnia de la empresa (producto, precio, promoción, plaza).

En relación a lo arriba expuesto, la estrategia de segmentación se hará de acuerdo a las siguientes variables dentro de la ecuación estratégica de marketing a seguir:

Variables Demográficas. Se identificarán los consumidores ubicados en las localidades del corregimiento de San Francisco, Juan Días (Costa del Este), Parque Lefevre, Bella Vista la Avenida Balboa, la Urbanización Obarrio, de la de ciudad de Panamá. En lo referente a la edad y sexo, el segmento será la población con edades comprendidas desde los 18 años hasta adultos mayores de 75 años principalmente, de ambos sexos.

Variables Socio Económicas. En lo que respecta a este punto, la estrategia de segmentación estará dirigida a las personas con un nivel socio económico de mediano a alto nivel, a los cuales se va a dirigir la oferta de valor.

Variables Psicográficas. después de determinar ámbito geográfico y segmento socioeconómico al cual se dirigirá la oferta de valor de Organic Food, se segmentará el mercado en función de variables psicográficas, como personalidad, estilos de vida, intereses nutricionales de grupos y gustos. Siguiendo estas directrices Organic Food, centrará su propuesta de valor en los grupos de personas preocupadas y conscientes de la necesidad de una alimentación sana para sus familias y sus necesidades individuales con edades comprendidas entre los 18 a 75 años, y más de ambos géneros. De igual forma la propuesta de valor de la empresa se centrará en aquellos grupos de jóvenes solteros y casados, pero sin hijos, con edades comprendidas entre los 18 a 30 años preocupados por su silueta física por ejemplo practicantes de fitness, entre otros grupos del mismo género, así como a deportistas de diferentes disciplinas deportivas.

Siguiendo esta directriz de segmentación, identificaremos a grupos de consumidores con problemas de saludos, tales como la obesidad, problemas cardiovasculares, personas con

problemas celíacos, personas con cáncer, y diabéticos. A los cuales se le hará llegar la oferta de valor de Organic Food a través de una estrategia de marketing en la cual se le demostrará científicamente, como una alimentación sana sustentada en productos orgánicos, y planificada para cada una de las enfermedades arriba descritas, podrá contribuir no sólo a su curación sino a la prevención de las mismas. Pues los índices de estas enfermedades en Panamá según el Ministerio de Salud de Panamá y otras fuentes en especial medios impresos, han destacado entre algunas de estas enfermedades como la obesidad, que aproximadamente, el 56.4% de los adultos sufrían de sobrepeso o de obesidad, y que el 21% eran ya obesos según la última encuesta a nivel nacional realizada en el años del 2008 en Panamá, <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/obesidad-problema-panama-sabe-resolver/23808582>. De igual forma según fuentes periodísticas del año 2015 uno de cada diez ciudadanos en Panamá sobre de diabetes. http://www.prensa.com/salud_y_ciencia/presencia-diabetes_0_4137336326.html. Otras referencias sobre tasas de enfermedades como el cáncer y problemas cardiovasculares se pueden observar en los anexos.

El segmento de los adultos mayores de ambos géneros será abordado con una propuesta de valor alimenticia acorde con sus edades, sustentadas en las recomendaciones del grupo de nutricionistas que elaboran planes y recomendaciones genéricas para este segmento del mercado.

4.3 Estrategia de producto y servicio.

La estrategia de producto y servicio de Organic Food estará sustentada en una planeación de la mezcla de marketing que combinará, calidad y beneficios nutricionales, capaces de entregar valor a los consumidores de los mercados metas hacer atacados. Esta oferta será el pilar sobre el cual la compañía construirá relaciones redituables con los clientes de sus diversos mercados metas.

La estrategia de diferenciación de productos de Organic Food, se sustentará en un mix que resaltarán los elementos nutricionales, sean de platos servidos o empaquetados y elaborados por la empresa. dirigidos a segmento de personas con necesidades específicas de nutrición según sus condiciones de salud y edad, los cuales ya han sido identificado anteriormente. Otro elemento a ser resaltado será el del proceso de cocción de ciertos alimentos a través de la deshidratación de los mismos, proceso poco común en esta industria en la ciudad de Panamá. Otro elemento a destacar es el de la presentación de los productos, elaborados por Organic Food serán elaborados bajo el

nombre de marca propia, y estarán empaquetados con un recubrimiento original de la empresa, que lo distinguirá del resto de la competencia, en cuanto a presentación, tamaño y forma.

La estrategia de servicio estará orientada en dos focos, la prestación de servicios de asesoría nutricional genéricos dirigidos a cada uno de los mercados metas de Organic Food, y los individualizados realizados por el equipo de nutricionistas de la empresa que podrá ofrece a sus clientes. De igual forma se ofrecerá el servicio de entrega a domicilio de todos los productos que serán ofrecidos, por la empresa.

4.4 Estrategia de Precio.

Tomando en cuenta la estrategia competitiva de Organic Food que se centrará en la oferta de productos orgánicos de alta calidad, tanto empaquetados como los elaborados por la empresa, como criterio de diferenciación la estrategia de precios a seguir inicialmente durante el primer año, será poner un precio inicial acorde con los precios y costos en el mercado de los productos orgánicos. No obstante conforme avanza el ciclo de vida de los productos a ofrecer, y se logre ir incrementando la partida de clientes se podrá ir reduciendo el precio de algunos de ellos, a través del desarrollo de economías de escala, lo cual le permitiría a la empresa reducir sus costos de adquisición y procesamiento en especial el de los platos servidos y productos alimenticios elaborados y empaquetados por la empresa, para aprovechar otros segmentos de clientes más sensibles al precio, y lograr así desarrollar una nueva ventaja competitiva sustentada en los precios.

Esta estrategia de precios se justifica por varias razones: a) Proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de inversión iniciales), b) Connotar la alta calidad de los productos a ser ofrecidos, c) Proporcionar flexibilidad a la empresa (porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos. e) La demanda es bastante inelástica, en los mercados de productos orgánicos. Y f) Los clientes interpretan el precio alto inicialmente como indicativo de calidad igualmente alta. Este estratagema de precios contribuiría a un mejor posicionamiento de Organic Food en su mercado meta, así como a incrementar su conocimiento comercial en el mercado de productos orgánicos en la ciudad de Panamá.

4.5 Estrategia de Distribución.

La estrategia de distribución de Organic Food será una estrategia directa pues la empresa colocará sus productos en sus mercados metas u objetivo, ubicados geográficamente en los corregimientos de San Francisco, Juan Días, Bella Vista, Avenida Balboa, y el Corregimiento de Parque Lefvre, a través de una distribución directa al hacer llegar al consumidor final los productos a ser ofrecidos, sea a través de la venta directa desde su sede o por medio de servicios delivery hasta el hogar o oficina de los clientes. Lo que le permitirá a Organic Food, controlar directamente sus costos y gastos de marketing. No obstante, no se excluye la posibilidad como opción real a mediano plazo, de que ciertas líneas de productos producidos por Organic Food, sean vendidos a través, de otras redes de distribución, como cadenas de supermercados con stand para productos orgánicos.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas.

La estrategia de comunicación y ventas de Organic Food estará conformada por un mix de marketing donde se combinarán las siguientes estrategias de publicidad y ventas: 1) Se utilizará medios impresos ocasionalmente como revistas especializadas en nutrición, que van dirigidas a los segmentos del mercado con problemas de salud y nutricionales de diversa índole al cual ya se ha hecho referencia, 2) Se emplearán medios digitales de comunicación como (teléfonos, páginas Web, y las redes sociales). 3) Se realizará promociones de ventas, a través de (degustaciones gratis para los clientes que visiten el negocio etc). 4) De igual forma se utilizarán displays con mensajes promocionales de Organic Food los cuales llevarán mensajes de oferta de los productos de la empresa como consejos sobre la buena nutrición, dirigidas a diferentes segmentos del mercado como, (personas enfermas con cáncer, celíacos, diabéticos, obesos entre otros). 5) Se organizarán eventos y experiencias, estas actividades serán patrocinadas por la empresa a través, de programas diseñados para crear interacciones especiales de la empresa con los consumidores, que incluirán charlas de nutrición, de salud, y patrocinio de actividades deportivas. La ventaja de este canal radicará en que se podrá conocer las impresiones directas de los clientes sobre la oferta de valor de la empresa y las necesidades grupales según el perfil psicográfico de los mismos como: los estilos de vida, intereses, problemas de salud, declaraciones de opiniones. del público a ser atendido entre

otros elementos. 6) Programa de marketing directo, por medio del uso del correo electrónico e Internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta o diálogo con clientes específicos y potenciales. 7) Marketing interactivo, por medio de actividades y programas online diseñados para que los clientes regulares o potenciales participen directa o indirectamente, con el fin de incrementar las ventas de productos y servicios ofrecidos por Organic Food. 8). Se implementará Marketing de boca en boca, por medio de un programa de comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso de productos o servicios ofrecidos por Organic Food. Y 9). Ventas personales programa que será llevado a cabo por el personal de la empresa que laborará en las instalaciones de las mismas atendiendo al público directamente, los cuales serán entrenados para asesorar e informar directamente a los clientes de los atributos de toda la oferta de Organic Food, lo que le redituará a la empresa una reducción en los costos de publicidad, así como la oportunidad de interactuar directamente con sus clientes, y compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

4.7 Estimación del mercado objetivo y la demanda.

La población total de los corregimientos y áreas geográficas según estimaciones del Censo Nacional del año 2010 realizado en Panamá al año 2010 es de 211.688, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas. Tomando como base la cifra de 211.688 habitantes que representarían la demanda potencial, no obstante, sobre este universo se estimó el número de potencia de compradores sería de 115.899, este mercado potencial de compradores se deriva de la intención del 54.75%, de compra promedio manifestada por los entrevistados, según la encuesta N°1,(Ver Anexo N°1) de ese universo de 115.899, se realiza la segunda encuesta tomando como referencia sólo la población económicamente activa en situación de empleo en las zonas geográficas que ya han sido detalladas, la cual representa el 60% de la persona comprendidas entre las edades de 20 años a más de 70 años. tomando como punto de referencia la encuesta del mercado laboral del agosto del 2015 (Ver Anexo N°3), arrojó como resultado un potencial mercado de 69.539 consumidores de productos orgánicos con poder adquisitivo en situación de empleo. De ese universo de 69.539, y en base en la encuesta N° 2 (Ver Anexo N°2), la muestra representativa de

144 personas entrevistadas en situación económicamente activa y con empleo o ingresos en calidad de jubilados, el 34% respondió que estaría dispuestos a consumir y pagar productos orgánicos en Organic Food, lo que nos permitió estimar un mercado real de 23.643 consumidores sobre el universo de 69.539 personas en situación de empleo con un estatus económico de nivel medio a alto. En la encuesta N°2 se investigó que el gasto promedio que estarían dispuesto a realizar los entrevistados en Organic Food al mes en productos orgánicos sería \$521.25 en base a esta precisión se pudo calcular un mercado potencial de ventas de $23.643 \times \$521.25 = \$12.323.913.75$ Siendo éste el mercado potencial de Organic Food, la empresa tiene como meta conquistar los primeros 12 meses de operaciones el 8% de este mercado para el resto de los cuatro años a ser proyectados la meta de Organic Food es conquistar el 13% del mercado potencial, en el segundo año de operaciones, el 18% en el tercer año, el 22% para el cuarto año y el 25 % para el 5 año de operaciones (Ver Anexo N°12). Estas previsiones sobre el porcentaje a ser conquistado por Organic Food en su mercado meta, obedecen a una estrategia conservadora de penetración gradual, y realista del mercado objetivo a ser conquistado, tomando en cuenta la competencia existente, más la posibilidad de entrada de nuevos competidores al citado mercado.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.

El plan de marketing será aplicado por un año y será por un monto mensual de \$ 13.616. no obstante, será revisado mensualmente a partir del tercer mes de aplicación, con el objetivo de afinar la estrategia publicitaria y reevaluar los beneficios obtenidos de la misma. (Ver presupuesto de marketing en anexo N°18)

V Plan de Operaciones

5. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Es una parte fundamental del plan de Organización de Organic Food, pues nos va permitir conocer los objetivos, procesos, estándares, presupuesto de inversión, todo lo mencionado para la producción y operaciones del mismo. En lo que respecta a la estrategia de operaciones de Organic Food estará orientada a lograr la máxima eficiencia tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Pues todo el proceso tendrá como objetivo reducir los costos de las operaciones sin sacrificar la calidad de las mismas, no sólo en la elaboración y venta de los productos a ser ofrecidos sino en la atención prestada a los clientes de la empresa. Todos estos objetivos se llevarán a cabo a través de la implementación de los siguientes pasos:

5.1 Alcance de logística interna.

Todas las actividades correspondientes a la logística interna de la empresa comenzarán con el proceso de la adquisición, almacenamiento, y preservación de los insumos según la naturaleza y requerimiento de los mismos, en materia de refrigeración y preservación. De igual forma se adquirirá los materiales necesarios para la venta y producción, control óptimo de inventarios y proceso de pedidos, así como para su proceso de desinfección cuando así lo requieran ciertos insumos como los vegetales y legumbre a la hora de ser procesados.

En lo que respecta a las operaciones de inventario se determinará el stock mínimo semanal para que los empleados trabajen con tranquilidad y total disponibilidad de insumos, sin menoscabo de la calidad y excelencia de los insumos.

En lo referente a los proveedores se trabajará en una cuidada selección de proveedores que cubran las necesidades de la empresa en aspectos como: tiempo de respuesta, calidad de los insumos, materias primas. Todo este proceso se llevará a cabo a través del sistema de gestión personalizado se cargarán los insumos para que se puedan controlar diariamente. Otro de los elementos claves de la logística interna será el de la programación, de la limpieza y mantenimiento de instalaciones, elementos de cocina, maquinas, etc. para que trabaje eficientemente y evitar

demoras y pérdidas. En aras de reforzar las actividades de logística interna se sostendrán las siguientes actividades de apoyo:

Infraestructura. La actividad de apoyo de la infraestructura será trascendental pues es la que normalmente da soporte a toda la cadena completa y no a actividades individuales del negocio. Se dotarán a las dependencias de la empresa los muebles y herramientas necesarias para realizar los diversos procesos de manera eficiente. Se detallará la distribución del local donde se realizarán las operaciones del negocio, para lo cual se apreciarán en la distribución del local.

Todo este proceso de logística interna será implementado bajo dos premisas optimizar y reducir costos de producción, sin menos cabos de la calidad de los servicios a ser ofrecidos por Organic Food.

Este proceso de optimización de las operaciones será revisado periódicamente con el fin de ajustarlo según las evaluaciones de las fortalezas, y debilidades que se vayan detentando en las operaciones.

5.2 Flujo de operaciones.

En lo referente al alcance de las operaciones temporales de Organic Food, se dividirán en tres fases: la primera será el proceso de servicio, el cual consistirá en que Organic Food, abrirá todos los días de lunes a sábado, en el horario de 7:00 AM a 10:00 PM y el día domingo de 7:00 AM a 9:00 PM. Debido al horario del restaurante se implementarán dos turnos en el mismo y se pagan horas extras a los empleados, de ser necesario

El proceso de servicio se iniciará desde el momento en el que el cliente entra al restaurante, es el momento cuando el hostess le preguntará en qué área del restaurante desea estar para sí canalizarlo a la misma, sea en el área de la barra, o de las mesas, y según la cantidad de comensales o clientes que entren, posteriormente el salonerito tomará la orden con un iPad, la cual será enviada vía Wi-Fi a la cocina ahorrando de esa forma tiempo. Una vez recibida la orden se procede a preparar los alimentos y platos del cliente (s), durante este proceso se va controlando el inventario de la cocina por medio de los dispositivos (iPads). Después de que la orden esté lista se enviará una señal al iPad del mesero correspondiente para indicar aquellos platillos están listos. Se lleva la

orden a la mesa para que el cliente consuma los platillos y finalmente se le entrega la cuenta a la mesa.

De igual manera habrá otro hostess que les servirá de guía inicial a los clientes que se dirigirán al área de supermercado para adquirir los productos que serán ofrecidos en venta. El hostess del área de supermercado contará con un iPad, para así poder ofrecer información sobre las propiedades nutricionales de cada uno de los productos a ser ofrecidos como su ubicación cuando así el cliente lo requiera. El flujo de operaciones de Organic Food and Restaurant, estará dividido en dos procesos uno será el proceso de la sección del supermercado de la empresa y el segundo el de la sección en la cocina, siendo los puntos clave de la cocina serán: a) Organización b) Trabajo en equipo c) Coordinación y d) comunicación efectiva. A continuación, presentamos los diagramas de flujo del proceso operativo tanto de la sección de supermercado como de la cocina. (Ver diagrama abajo y Layout en el Anexo N°23).

Figura N°1

Diagrama del Proceso de Abastecimiento y Ventas del Área de Supermercado de Organic Food

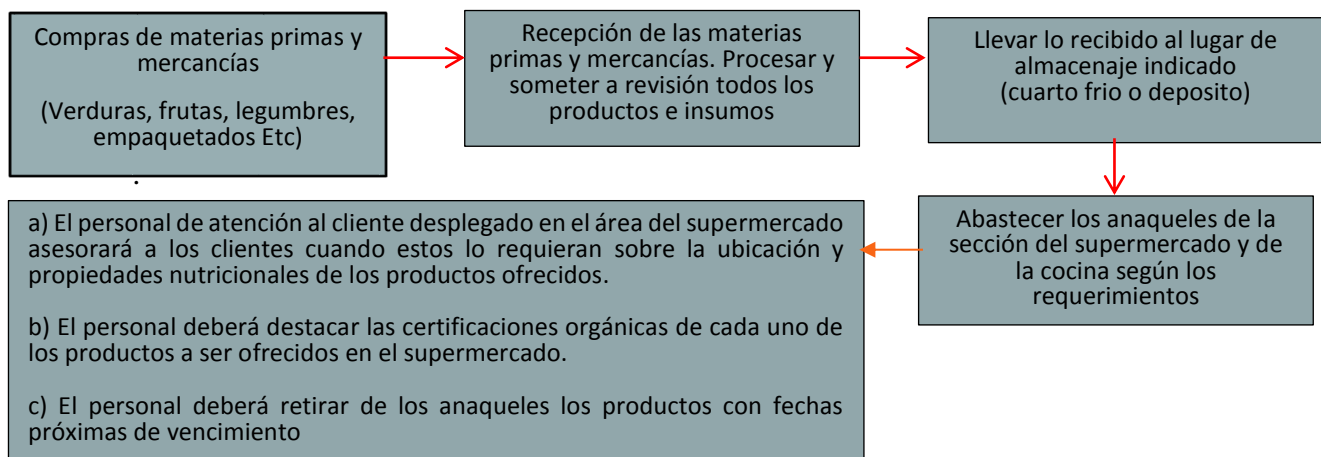
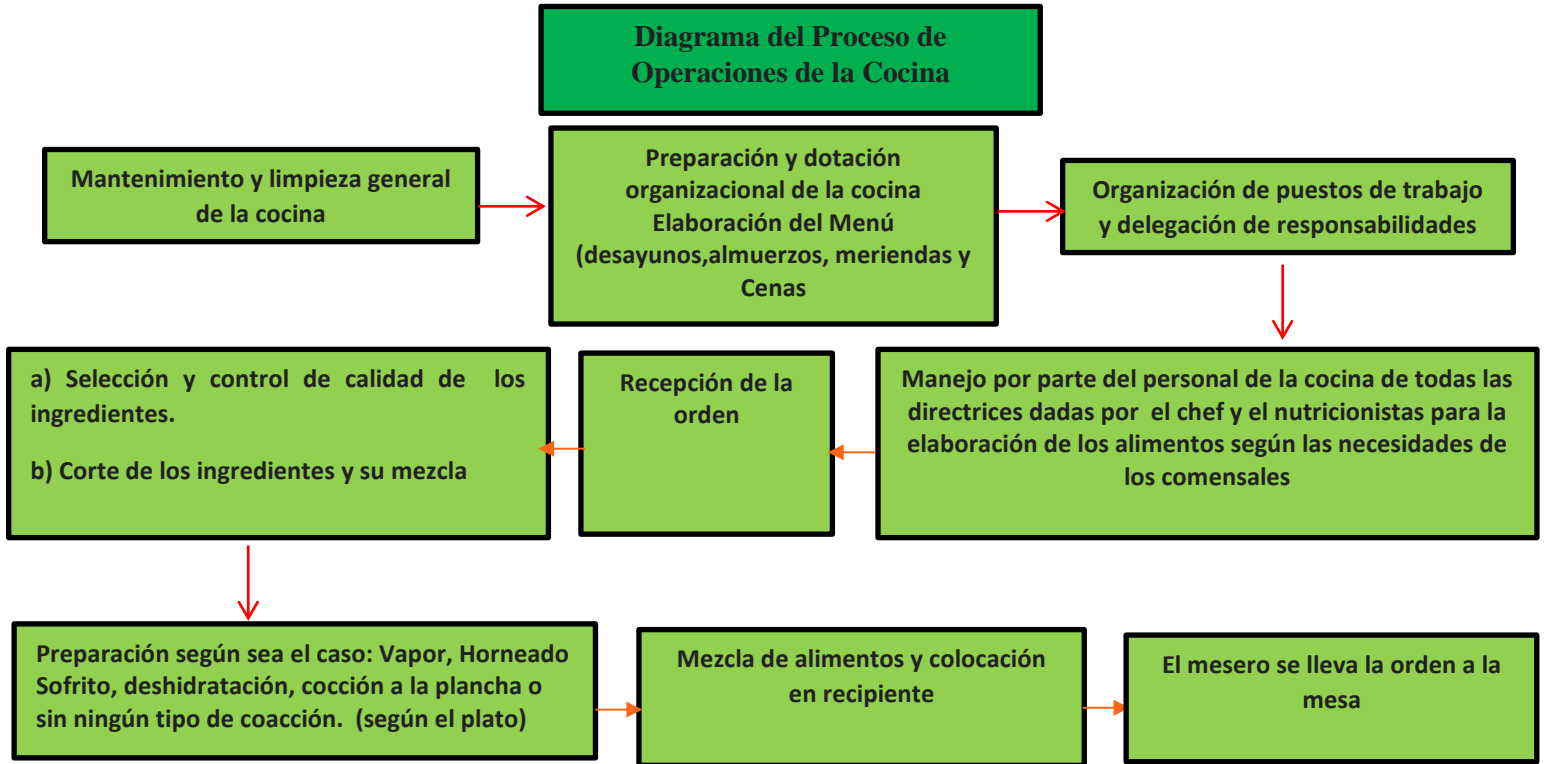


Figura N° 2 Proceso de Operaciones en la Cocina



El proceso de la cocina comenzará con la limpieza en la misma, pues es muy importante para los efectos de mantener estándares altos de higiene, en la elaboración de los platos a ser servidos. Posteriormente se realizará una organización de puestos de trabajo con el fin de repartir las tareas entre el personal de la cocina, incluyendo el pre alistamiento de la cocina, que consiste en hacer una preparación previa de todos aquellos platillos que resultan más elaborados, para así ahorrar tiempo si los comensales los piden.

En lo referente al proceso de compras y recepción de las materias primas y las mercancías secas, la misma se hará según los cálculos iniciales de la demanda esperada de todos los insumos necesarios para el funcionamiento, tanto del área del supermercado como del restaurant, pues se optimizará el proceso de compra y reposición de inventarios manteniendo en stock un mínimo

según sea la demanda de cada insumo y producto, con el fin de contar siempre con los productos demandados por los clientes de Organic Food.

5.3 Plan de desarrollo e implementación.

El plan de desarrollo después de haber conseguido la financiación se desarrollará, en un lapso estimado de 4 meses siguiendo las siguientes fases 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9 . (Ver Carta Grant. Anexo N° 9).

5.4 Dotación.

En lo referente a la dotación permanente del personal en las diversas áreas de trabajo de Organic Food, la empresa contará en el área de la cocina con 8 personas en total que se desglosarán de la siguiente manera un Chef Ejecutivo y un sub Chef, más 6 empleados que serán los asistentes de cocina que estarán presentes 3 en cada turno que laborarán en el área de la cocina. En el área del restaurant se contará con un total de 3 meseros en cada uno de los dos turnos. De igual forma se contará con una cajera para esta sección que se encargará de los cobros de esta área y de un hostess por cada turno que se encargará de recibir y guiar a los comensales a sus mesas.

En el área del supermercado se requerirá de un cajero, de un empleado en el depósito de un empleado encargado de recibir los insumos que se requerirán en la sección del supermercado y del restaurante. De igual forma trabajaran por cada turno un empleado que laborara en el área de los anaqueles. En la sección administrativa se contará con un Gerente General un Subgerente y un Contador que será contratado outsorsing. (Ver Organigrama en el Anexo N°19).

El personal de limpieza estará compuesto por dos personas que laborarán una por cada turno en las dos áreas del negocio. De igual forma se contará con un guardia de seguridad.

VI Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor de Organic Food será liderado por George Youkhadar Allis el cual será el Gerente General, el mismo cuenta con una formación académica en el área de gerencia, y la iniciativa de llevar a cabo este proyecto. George Youkhadar ha tenido experiencias pasada en el manejo de pequeños supermercados. De igual forma ha estudiado y se ha asesorado sobre el funcionamiento de negocios de comida orgánica tanto en la ciudad de Panamá como en los Estados Unidos, país donde visitó y observó el funcionamiento de tiendas y restaurantes orgánicos como Whole Food. Otro de los elementos importantes del equipo gestor será el Chef Javier Lamarca, el cual será socio accionista de Organic Food, el mismo ha estudiado en España la carrera de Chef, cuenta con una amplia experiencia de 12 años, en hoteles 5 estrellas, de España, Francia e Inglaterra, donde el Chef laboró respectivamente. El mismo cuenta con amplios conocimientos de nutrición y elaboración de comidas con productos orgánicos. De igual forma se contará con el asesoramiento de una nutricionista para la elaboración de platos destinados a las personas que por diversas razones de salud requieran platos con ciertos valores nutricionales, el cual cuenta con una amplia experiencia de 10 años en su labor profesional como nutricionista.

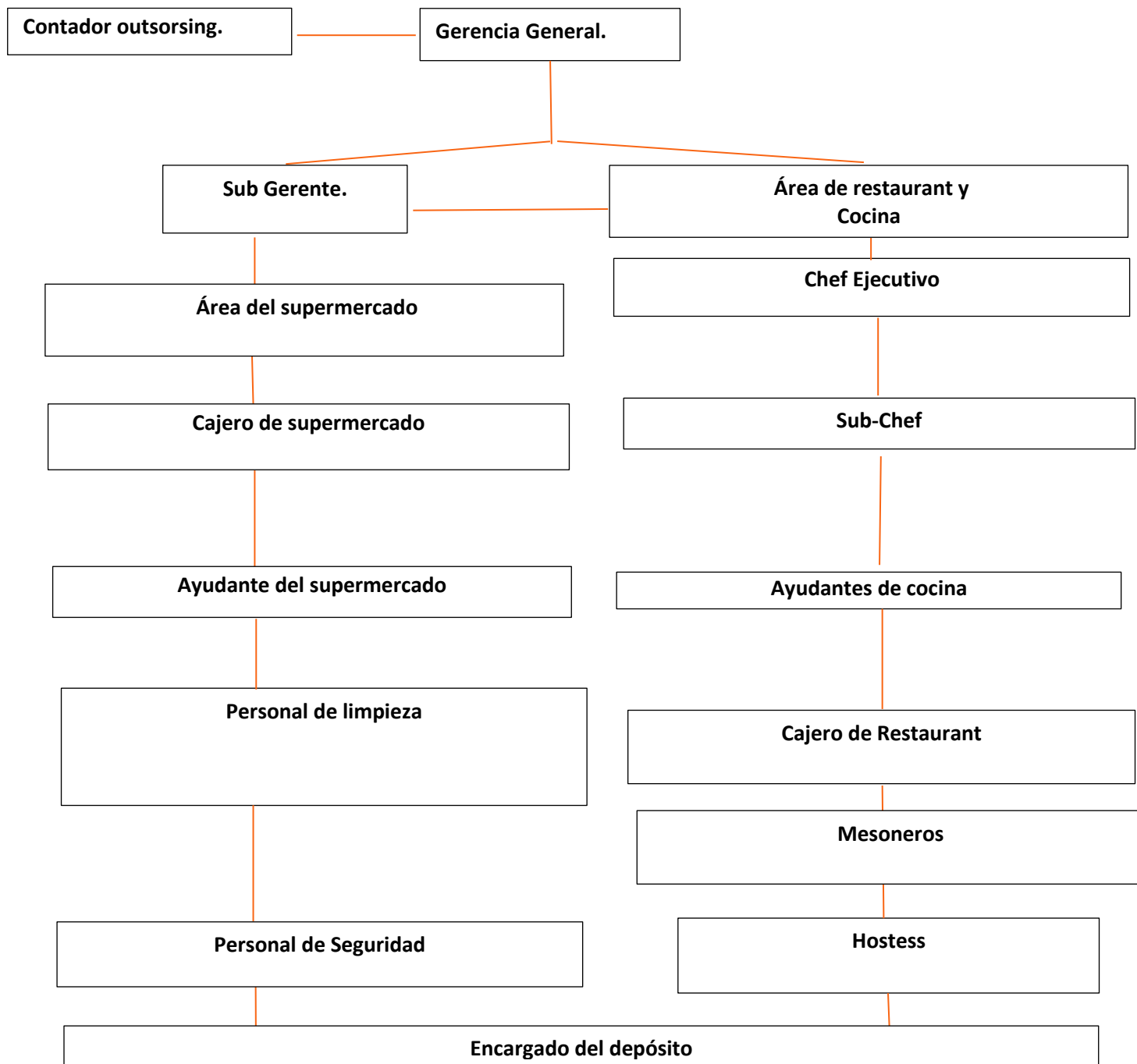
El resto del personal será seleccionado según los requerimientos de cada uno de los cargos a través de una empresa caza talentos.

6.2 Estructura organizacional.

La empresa contará con una estructura organizacional vertical principalmente por ser la más eficiente para la gerencia y dirección de un concepto de negocio como el de Organic Food, y en la cual cada uno de los empleados tendrá sus funciones bien definidas y enmarcada en cada uno de los espacios ver organigrama abajo.

De igual forma se puede observar en el (Anexo N° 23) Layout del local de Organic Food.

Figura N°3
Organigrama Organizacional de Organic Food



6.3 Incentivos y compensaciones.

Como política de incentivos a la mejora continua, y estímulo a la productividad, los sueldos de Organic Food serán entre un 25% a 35% por encima del mercado. De igual forma las propinas serán distribuidas a todos los integrantes del personal operacional, y del restaurant, exceptuando el (Chef, Subchef, Gerente y Subgerente). Ver tabla de salarios en el (Anexo N° 16). Se consideró que el mejor incentivo sería el de ofrecer mejores sueldos, pues les garantizaría a los empleados un ingreso más estable, además de aportarles mejores beneficios laborales como el décimo y demás liquidaciones establecidas en la Ley Laboral panameña. a pesar de significar un costo fijo mayor para la empresa, Otro punto a resaltar es que el Gerente General y el Chef serán socios minoritarios en el negocio l cual les da derecho a recibir parte de los beneficios netos de la empresa. Otro elemento a ser destacado es que el mercado de productos orgánicos ha demostrado a nivel mundial ser menos sensible a las épocas de recesiones económicas lo que lo hace más estable y menos vulnerable a los ciclos de recesión.

VII Plan Financiero

7.1 supuestos

En base a los supuestos económicos y financieros resultantes del estudio técnico, se describe a continuación de manera resumida los parámetros y metodologías que se emplearon:

Tabla de datos estimados (Ver en el Anexo, los Anexos 10,11,12,13,14,15, 16, 17 y Figura N°1) se encontrará las tablas que son el resumen de los supuestos considerados como antecedentes económicos del análisis financiero de Organic Food. Siendo los principales supuestos financieros y económicos considerados los siguientes:

7.2 Plan de Inversiones.

Para las inversiones iniciales se elaboró una matriz donde se consideraron todos los costos resultantes de la adquisición de los activos y renta de la propiedad por un período de 4 meses, que es el período que se estima necesario para la preparación del local de Organic Food, su acondicionamiento y su puesta en marcha. Además, de eso se ha estimado en este concepto los costos legales, administrativos y de marketing. Resultando el monto total de la inversión inicial en \$ 252,142.20

En la fase de operaciones se ha proyectado una inversión de capital destinada a los activos fijos, para modernización, mantenimiento o sustitución, denominada CAPEX, estimada en 39.35% del monto total de la inversión inicial y no recurrente al 5° año, que es el promedio considerado para la vida útil técnica de los principales activos. Los valores períodos de tiempo están detallados en los cuadros de proyecciones a 12 meses y 5 años respectivamente mostradas arriba.

7.3 Costos Fijos.

Para los Costos Fijos, se ha considerado el costo del personal, además de los costos de mano de obra, se estimó dentro de este rubro el costo del agua, energía eléctrica, y 25% del Gas consumido por los hornos y estufas. Estos costos representan el 85.16% de los costos operativos

de Organic Food, lo que la hace una empresa con un alto apalancamiento operativo para el primer año de funcionamiento. En el (Anexo N°10) se encuentra la tabla de los Costos Fijos.

7.4 Costos Variables.

Las partidas consideradas en el concepto de Costos Variables corresponden a aquellos costos que provienen de la operación, principalmente constituidos por los insumos, de materias primas para la elaboración de los platos servidos, y venta de productos en la tienda. Los costos variables representan dentro de la estructura total de costos operativos durante el primer año de funcionamiento de Organic Food, el 14.84% de los citados costos. La baja razón de los costos variables dentro de la estructura total de costos, se debe a que éstos constituyen parte del capital de trabajo requerido para el funcionamiento de Organic Food, el cual puede rotar eficientemente varias veces al mes según sea la demanda, sin que tener que almacenar grandes cantidades de insumos y parar capital de forma ineficiente. Ver (Anexo N°11) se encuentra la tabla de los costos variables.

7.5 Depreciación, y amortización.

El método utilizado para el cálculo de la depreciación de activos, fue el lineal, aplicado a 5 períodos anuales. Para los activos intangibles, se ha utilizado de manera similar el método lineal para la proyección de la amortización en 5 periodos anuales.

7.6 Estimaciones de ingresos.

Con base en el estudio de mercado que se ha detallado, se ha considerado un nivel de producción para el primer año con un posicionamiento del 8% del mercado meta de 25% que pretende ser conquistado en un lapso de 5 años, el cual representa una proyección conservadora de los potenciales compradores, que responde a su vez al 34% del mercado consumidores disponibles y que manifestaron su intención de compra en Organic Food conforme se detalla en la encuesta N° 2 (Ver Anexo N° 2). Se justifica esta cifra del 8% durante el primer año, pues Organic Food comenzará con una campaña publicitaria 2 meses antes de ser aperturada la tienda-restauran, con el fin de irla posicionándola en su mercado meta.

Basado en esto, y siguiendo la estrategia de precios establecida, se estiman los ingresos

conforme al mercado meta a ser conquistado de manera escalonada en los próximos 5 años hasta llegar a posicionarse con el 25% del mercado proyectado, que ascendería a un mercado de consumo de \$ 3,080,978.44 al año. Esta cifra se estima conservadoramente a pesar de que el 34% de los encuestados demostraron su intención de compra en Organic Food, la empresa tomando en cuenta la alta posibilidad de que entren nuevos competidores en el mercado decidió hacer una proyección más conservadora del 25% del mercado potencial a ser conquistado en un periodo de mediano plazo de 5 años.

7.7 Costo de Capital.

El método manejado para el cálculo de la tasa de descuento o costo de capital, fue el del cálculo de la tasa de costo patrimonial por ser un proyecto que será financiado en un 100% con fuente patrimonial ver (Cuadro N°1) siendo la tasa de descuento resultante de la estimación un $K_o = 14.64\%$. Para el referido cálculo se puede observar que la tasa libre de riesgo (R_f), referencial usada fue la de un 1.61% correspondiente a los Bonos libres de riesgo del Tesoro estadounidense con vencimiento a 5 años, (Ver Anexo N°13). De igual forma la tasa de riesgo país de Panamá que se usó en el cálculo de la tasa K_o , del presente proyecto fue tomada de la empresa calificadora de riesgo Moddy's la cual fue de 2.84% tal como se puede observar en el (Anexo N°14). En lo referente al Beta, se empleó el Beta patrimonial de 0.70 calculado para este proyecto.

Cuadro N° 1

$r =$	K_p	
$r =$	$r_f + PRM \times bp$	
$r_f =$	$(1.61\% \text{a.a.} + 2.84\% \text{a.a.})$	
$PRM =$	$8.84\% \text{a.a.}$	
$bp =$		0.70
$r =$	$(1.61\% + 2.84\%) + 8.84\% \times 0.70$	
$r =$		10.64%
PREMIO POR LIQUIDEZ (Empresa que no transa en Bolsa)	=	1.00%
PREMIO POR INICIATIVA PIONERA (Empresa Nueva)	=	3.00%
K_p considerado = $r + PPL + PIP$	=	14.64%

7.8 Capital de Trabajo.

Para el dimensionamiento del Capital de Trabajo necesario para la operación eficiente del negocio, se consideró el capital necesario para cubrir los costos fijos durante 02 meses de operación, y abastecer a Organic Food con todos los insumos necesarios para la operación del primer año. Con eso, el Capital de Trabajo estimado fue de 49,618.90 mensual (Ver cuadros abajo)

Cuadro N° 2 Costos Fijos

Costos Fijos	Mes	Unidad	\$/unidad	\$ Mes
MANO DE OBRA DIRECTA (MD)	1.00	vb	29,622.90	29,622.90
GAS	1,500.00	m3	0.15	228.00
ENERGIA ELECTRICA	15,000.00	KW	0.17	2,490.00
ALQUILER	1.00	mes	8,000.00	8,000.00
AGUA/ASEO	1.00	vb	200.00	200.00
GASTOS DE MARKETING	1.00	vb	13,616.00	13,616.00
OTROS GASTOS PRODUCTOS DE LIMPIEZA	1.00	vb	200.00	200.00
SEGURO	1.00	vb	1,800.00	1,800.00
GASTOS DIVERSOS (PAPELERIA MISCELANEOS)	1.00	vb	250.00	250.00
COSTO FIJO MENSUAL				\$ 40,540.90

Cuadro N°3 Costos Variables

CONSUMO PROMEDIO ESTIMADO	100	Kg/mes				
INSUMO O MAT. PRIMA		un	Cantidad	Unidad	\$/ud	\$/mes
VEGETALES		kg	200.00	kg	4.00	800.00
ACEITE		kg	100.00	Lt	6.00	600.00
CARNES ROJAS		kg	150.00	kg	8.00	1,200.00
CARNES BLANCAS		kg	180.00	kg	7.00	1,260.00
PESCADO Y MARISCOS		kg	130.00	kg	11.00	1,430.00
GRANOS		kg	20.00	kg	4.00	80.00
HARINAS (DIVERSAS)		kg	40.00	kg	10.00	400.00
FRUTAS (DIVERSAS)		kg	140.00	kg	7.00	980.00
OTROS INSUMOS (DIVERSOS)		kg	5.00	kg	20.00	100.00
GAS NATURAL*		m3/ton	1,500.00	m3	0.15	228.00
TOTAL GENERAL MES						7,078.00

Cuadro N°4 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Costos Fijos	40,540.90
Costos Variables	7,078.00
Imprevistos	2,000.00
	49,618.90

El ciclo de vida productivo para los productos elaborados por Organic Food será de 02 semanas para los platos o comidas frías, y de 01 un mes para los productos envasados, sean bebidas o conservas, 2 semanas de procura de Insumos. Y 1 semana de producción, venta e ingreso de ventas. Estas estimaciones fueron realizadas por el Chef y el Gerente.

Los flujos de caja a 12 meses y 5 años de Organic Food, proyectan los flujos de Organic Food S.A, basados en los supuestos mencionados anteriormente, y el cálculo de las principales métricas consideradas para la evaluación de la decisión de inversión a través de los métodos VAN, TIR, y Payback.

El proyecto arroja un VAN positivo de \$2,470,251.81 para los primeros 5 años de operación de la empresa, con una tasa de descuento de 14.64%, resultando en una TIR de 134.51% y un payback descontado de 2 años. Con un valor de desecho de \$56,732. al 5° año del proyecto. Lo que demuestra la viabilidad económica del proyecto para el período considerado con proyección a 5 años. (Ver cuadros en la siguiente página) con las proyecciones de los principales estados financieros proyectados a 5 años y 12 meses de Organic Food respectivamente.

Cuadro N° 5
Flujos totales de Caja del Proyecto de Organic Food S.A.
(Proyectado a 5 Años)

VARIABLES DE ENTRADA						
TASA DE IMPUESTO A LAS UTILIDADES	25%					
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS (5 AÑOS)		\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25
AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLE (5 AÑOS)		\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00
TASA DE COSTO DE CAPITAL	14.64%					
OTROS DATOS						
POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PROYECTADO		1° AÑO 8%	2° AÑO 13%	3° AÑO 18%	4° AÑO 22%	5° AÑO 25%
CANTIDAD ANUAL COMERCIALIZADA DOLARES		\$985,913.10	\$1,602,108.79	\$2,218,304.48	\$2,834,500.16	\$3,080,978.44
INGRESOS OPERACIONALES		\$985,913.10	\$1,602,108.79	\$2,218,304.48	\$2,834,500.16	\$3,080,978.44
COMISIONES VENTA						
GASTOS DE ADM Y VENTA	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
INVERSIÓN INICIAL	252,142.20					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO 2 MES	99,237.80					
ORGANIC FOOD S.A. (Flujo de Caja del Inversionista)						
Año	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	-	\$985,913.10	\$1,602,108.79	\$2,218,304.48	\$2,834,500.16	\$3,080,978.44
COSTOS VARIABLES	-	(\$84,936.00)	(\$138,021.00)	(\$191,103.84)	(\$244,191.84)	(\$265,436.52)
COSTOS FIJOS	-	(\$486,490.80)	(\$510,815.34)	(\$536,356.11)	(\$563,173.92)	(\$591,332.62)
COMISIONES Y VENTAS	-	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	-	(\$98,591.31)	(\$160,210.88)	(\$221,830.45)	(\$283,450.02)	(\$308,097.84)
EBITDA	-	\$315,894.99	\$793,061.57	\$1,269,014.08	\$1,743,684.38	\$1,916,111.46
DEPRECIACION		(\$20,087.25)	(\$20,087.25)	(\$20,087.25)	(\$20,087.25)	(\$20,087.25)
AMORTIZACION INTANGIBLE		(\$2,300.00)	(\$2,300.00)	(\$2,300.00)	(\$2,300.00)	(\$2,300.00)
RESULTADO ANTE DE IMPUESTO	-	\$293,507.74	\$770,674.32	\$1,246,626.83	\$1,721,297.13	\$1,893,724.21
IMPUESTO	-	\$73,376.94	\$192,668.58	\$311,656.71	\$430,324.28	\$473,431.05
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO	-	\$220,130.81	\$578,005.74	\$934,970.12	\$1,290,972.85	\$1,420,293.15
DEPRECIACION		\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25	\$20,087.25
AMORTIZACION INTANGIBLE		\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00
RESULTADO OPERACIONAL NETO		\$242,518.06	\$600,392.99	\$957,357.37	\$1,313,360.10	\$1,442,680.40
INVERSION INICIAL	(\$252,142.20)					
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO 2 MESE	(\$99,237.80)	-	-	-	-	-
VALOR DE DESECHO						56,732.00
FLUJO DE CAJA	(\$351,380.00)	\$242,518.06	\$600,392.99	\$957,357.37	\$1,313,360.10	\$1,499,412.40
Ko=	14.64%					
VAN	\$2,470,251.81	\$211,551.19	\$456,855.03	\$635,460.10	\$760,447.81	\$757,317.68
TIR	134.51%					
PAYBACK DESCONTADO (2 AÑO)	(351,380.00)	(160,296.95)	\$416,631.77	\$1,434,975.71	\$2,958,387.55	\$4,890,848.72
	(351.38)	(160.30)	416.63	1,434.98	2,958.39	4,890.85
DEUDA	-					
CP	-					
LP	-					
PAT	351,380.00					
NUMERO DE ACCIONES	1,000.00					
PRECIO POR ACCION	351.38					

**Cuadro N° 6 Análisis de Oportunidad de Inversión de Organic Food
(Para los primeros 12 Meses de Operación)**

VARIABLES DE ENTRADA	AÑO 1																	
TASA DE IMPUESTO A LAS UTILIDADES	25%																	
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS (5 AÑOS)	\$ 20.087,25																	
AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLE (5 AÑOS)	\$ 2.300,00																	
TASA DE COSTO DE CAPITAL CONSIDERADA	14,64%																	
COSTO FIJO MENSUAL - AÑO 1	\$ 40.540,90																	
COSTO VARIABLE TOTAL - AÑO 1	\$ -																	
INSUMOS PARA ABASTECIM. DEL NEGOCIO	\$ 20.000,00																	
OTROS DATOS																		
CANTIDAD ANUAL COMERCIALIZADA	985.913,10																	
INGRESOS OPERACIONALES	985.913,10																	
GASTOS DE ADM Y VENTA	10,00%																	
ORGANIC FOOD (Flujo de Caja de Operaciones - Año 1)																		
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
INGRESOS/PROMEDIO MENSUAL PROYECTADO PARA EL AÑO 1)	-	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43	\$82.159,43					
COSTOS VARIABLES (NO INCLUYE EL CAPITAL DE TRABAJO)	-	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)	(\$7.078,00)					
COSTOS FIJOS	-	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)	(\$40.540,90)					
COMISIONES DE VENTA	-	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	-	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)	(\$8.215,94)					
EBITDA	-	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59	\$26.324,59					
DEPRECIACION	-	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)	(\$1.673,94)					
AMORTIZACION INTANGIBLE	-	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)	(\$191,67)					
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98	\$24.458,98					
IMPUESTOS	-	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75	\$6.114,75					
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24	\$18.344,24					
DEPRECIACION	-	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94	\$1.673,94					
AMORTIZACION INTANGIBLE	-	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67	\$191,67					
RESULTADO OPERACIONAL NETO	-	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84					
CUENTAS POR COBRAR	-																	
FLUJO DE CAJA	-	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84	\$20.209,84					
Kc= 14,64	14,64%																	
VAN	111.264,03	\$17.629,27	\$15.378,21	\$13.414,58	\$11.701,69	\$10.207,51	\$8.904,13	\$7.767,17	\$6.775,39	\$5.910,25	\$5.155,57	\$4.497,26	\$3.923,01					

VIII Riesgos Críticos

Sigue abajo la Matriz de Riesgos y Oportunidades identificados a lo largo del estudio del proyecto de negocio Organic Food S.A., donde se esquematizaron los posibles riesgos a corto plazo para el presente proyecto.

Cuadro N° 7 Matriz de Riesgo de Organic Food

MATRIZ DE RIESGO DE ORGANIC FOOD						
ITEM	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TENDENCIA	IMPACTO EN EL RESULTADO	MITIGACIÓN - ACCIONES Y OPORTUNIDADES
1	Esenario Económico de rescesión	Contexto Interno	Baja	Favorable (Tendencia de baja de precios de commodities)	Medio a Bajo (Demanda Inelastica)	Ajuste de precios a los Clientes
2	Retrasos en el proceso de apertura del local	Regulatorio	Media	Neutra	Bajo	No incurrir en costos adicionales hasta que no se obtenga el permisos pertinentes de las auoridades fiscales, laborales y sanitarias respectivamente.
3	Variación de precio de activos y insumos (Inversión inicial)	Proveedores	Baja	Favorable (Tendencia de baja de precios de en virtud de la actual crisis mundial)	Alta	Aumentar el universo de proveedores cotizando y negociando con más ofertas de precios de materias primas e insumos
4	Reducción de la demanda proyectada	Mercado	Media a baja	Neutra	Alta	Buscar ampliar el mercado y aumentar la fidelización de los clientes.
5	Elevación de Costos Fijos	Interno	Baja	Neutra	Alta	Reducción de personal en las áreas donde ya no harían falta por caída de la demanda.
6	Accidentes de Trabajo	Interno	Baja	Neutra	Baja	Estudiar criteriosamente y definir los procedimientos de Seguridad, y fiscalizar su cumplimiento cabal, actuando de manera dura con el incumplimiento.
7	Consumo Excesivo de Insumos	Interno	Baja	Neutra	Alto	Controlar el proceso y buscar mejora continua juntamente con el control de costos.
8	Cambios en las normas regulatrias y sanitarias del gobierno panameño.	Interno	Baja	Neutro	Baja	Rapido proceso de adaptación a las nuevas normas.
9	Parada de Producción por problemas con el personal o deficiencias técnicas	Interno	Baja	Neutra	Medio	Mantener los equipos en perfectas condiciones de operación, siguiendo los planos de mantenimiento definidos. Garantizar las existencias de los insumos en niveles suficientes para por lo menos 3 meses de operaciones. Y ser previsivos frente a cualquier problema de índole laboral.
10	Aumento de precios de Energía, Gas, Agua y otros servicios de utilidad publica.	Contexto local	Baja	Neutro	Medio	Ajuste de precios a los Clientes o buscar alternativas de reducción de costos según sea el caso.

Frente a estos escenarios de riesgos Organic Food tendría como opción de salida convertirse en un negocio de venta de productos orgánicos y no orgánicos al estilo de la cadena estadounidense Whole Food.

IX Propuesta al Inversionista

Estrategia de financiamiento.

Para los efectos de la estrategia de financiamiento, se optó en buscar una estructura de capital objetivo, conformada en un 100% de capital patrimonial, considerada como la más óptima para una pequeña empresa que inicia sus operaciones en un mercado con las características del mercado de productos alimenticios de origen orgánico en la Ciudad de Panamá. Donde se estimó una inversión total inicial de USD \$ 252.142.20, la cual se obtendrá un 100% obtener con financiamiento patrimonial.

Para los inversionistas interesados se ofrece la rentabilidad de la inversión de 14.64%. Además de eso, el excedente será prioritariamente utilizados para el pago de dividendos, previo análisis de oportunidades de expansión a partir del cuarto año de operaciones.

Conclusiones

Tras de evaluar la oportunidad de negocio en la ciudad de Panamá, se puede concluir que la falta de otros ofertantes dentro de esta industria de productos orgánicos, obedece a un mercado relativamente pequeño pero con alto potencial de crecimiento, aunque el negocio tiene una masa crítica para su sostenibilidad y un relativo bajo costo inicial, el desafío estará en concientizar al mercado objetivo sobre los beneficios a largo plazo para la salud y economía de los consumidores de productos orgánicos.

Aunque por la evaluación económica y financiera el Proyecto de Organic Food se ha mostrado muy atractivo, debido principalmente a su TIR. Lo que avala la viabilidad económica del para el período considerado (5 años). Por ende, el proyecto es muy interesante tanto para potenciales inversionistas que quisieran entrar en este sector de la industria alimentaria, como para algún inversionista que disponga de una industria dentro de la cadena vertical de productos orgánicos en Panamá, como productores agropecuarios y agricultores que se interesen en desarrollar la agricultura orgánica y agropecuaria, con el consiguiente beneficio de establecer una integración vertical ascendente con el fin de reducir su estructura de costo, a través del desarrollo de economías de escala, alcanzando así una rentabilidad muy superior para sus negocios. Dentro de este esquema Organic Food S.A representa una oportunidad de inversión atractiva y viable para cualquiera de éstos potenciales inversionistas.

BIBLIOGRAFIA

Administración Estratégica. Charles W.L Hill y Gareth Jones. Edición Novena 2011. Editorial Cengage Learning.

Finanzas Corporativas Graham Smarth y Megginson. 3° Edición Editorial CENGAGE Learning.

Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag P. Sexta Edición. Editorial McGrawHill.

[http://www.compromisore.com/sabias-que/2010/11/16_cuales-son-los-efectos-de-los-transgenicos para-la salud/](http://www.compromisore.com/sabias-que/2010/11/16_cuales-son-los-efectos-de-los-transgenicos-para-la-salud/)

<https://www.contraloria.gob.pa/inec/>

<http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2016.html>

<http://www.ifoam.bio/>

<http://www.organicmonitor.com/>

ANEXOS
Anexo N°1
Encuesta N°1

ENCUESTA N° 1 DEL PROYECTO DE NEGOCIO		
AMBITO GEOGRAFICO DE LA ENCUESTA		
Corregimiento de San Francisco, Corregimiento de Juan Díaz, Vella Vista, Parque Lefevre y la Avenida Balboa COSTA DEL ESTE, OBARRIO ZONA RESIDENCIAL DE LA AVENIDA BALBOA		
ANÁLISIS DE INTENCION DE COMPRA DE PERSONAS CON PODER ADQUISITIVO PARA ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS		
TOTAL DE HABITANTES ESTIMADOS 211.688 hab.		
MUESTRA 240 PERSONAS ENTREVISTADAS MARGEN DE ERROR 5%		
FECHA DE REALIZACIÓN ENTRE EL 17 AL 19 DE FEBRERO		
25% DE LA MUESTRA		
PERSONAS DE 18 A 29 AÑOS		
CONOCE O HA OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI 73%	NO 27%
CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA SI O NO	SI 73%	NO 27%
ESTA CONSCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS	SI 70%	NO 30%
TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI 72%	NO 18%
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA SI O NO	SI 39%	NO 61%
ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE SI O NO	SI 30%	NO 70%
COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI 25%	NO 75%
ESTA SATISFECHO CON LA ACUTAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI 22%	NO 68%
25% DE LA MUESTRA		
PERSONAS DE 30 A 49 AÑOS		
CONOCE O HA OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI 95%	NO 5%
CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA SI O NO	SI 92%	NO 8%
ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70%	SI 95%	NO 5%
TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI 84%	NO 16%
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA SI O NO	SI 49%	NO 59%
ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE SI O NO	SI 65%	NO 35%
COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI 60%	NO 40%
ESTA SATISFECHO CON LA ACUTAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI 35%	NO 65%
25% DE LA MUESTRA		
PERSONAS DE 50 A 59 AÑOS		
CONOCE O HA OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI 95%	NO 5%
CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA SI O NO	SI 95%	NO 5%
ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS	SI 95%	NO 5%
TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI 75%	NO 25%
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA SI O NO	SI 55%	NO 45%
ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE SI O NO	SI 49%	NO 51%
COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI 40%	NO 60%
ESTA SATISFECHO CON LA ACTUAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI 30%	NO 70%
25% DE LA MUESTRA		
PERSONAS DE 60 A 75 AÑOS		
CONOCE O HA OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI 96%	NO 4%
CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA SI O NO	SI 96%	NO 4%
ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS	SI 96%	NO 4%
TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI 78%	NO 22%
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA CONOCIENDO SUS MEJORES BENEFICIOS O NO	SI 76%	NO 24%
ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE SI O NO	SI 73%	NO 18%
COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI 65%	NO 35%
ESTA SATISFECHO CON LA ACTUAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI 20%	NO 80%

Anexo N°2

Encuesta N°2

Realizada entre el 21 al 24 de febrero

ENCUESTA N° 2 DEL PROYECTO DE NEGOCIO						
FOOD MARKET AND RESTAURANT						
AMBITO GEOGRAFICO DE LA ENCUESTA						
Corregimiento de San Francisco, Corregimiento de Juan Díaz, Vela Vista, Parque Leleivre y la Avenida Balboa						
COSTA DEL ESTE, OBARRO ZONA RESIDENCIAL DE LA AVENIDA BALBOA						
ANÁLISIS DE INTENCION DE COMPRA DE PERSONAS CON PODER ADQUISITIVO PARA ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS EN ORGANIC FOOD						
TOTAL DE HABITANTES ESTIMADOS 211.688 hab.						
MUESTRA 144 PERSONAS ENTREVISTADAS MARGEN DE ERROR 5%						
		25% DE LA MUESTRA	25% DE LA MUESTRA	25% DE LA MUESTRA	25% DE LA MUESTRA	
		PERSONAS DE 18 A 29 AÑOS	DE 30 A 49 AÑOS	PERSONAS DE 50 A 59 AÑOS	PERSONAS DE 60 A 75 AÑOS	
					MEDIA	
Usted está dispuesto a consumir productos orgánicos en Organic Food mensualmente		SI 28%	SI 32%	SI 38%	SI 39%	34%
Le gustaría consumir más productos orgánicos secos empaquetados en Organic Food		SI 18%	SI 28%	SI 38%	SI 39%	31%
	Vegetales frescos	SI 14%	SI 19%	SI 28%	SI 35%	24%
	Carnes rojas	SI 10%	SI 15%	SI 21%	SI 29%	19%
	Carnes blancas	SI 11%	SI 20%	SI 23%	SI 24%	20%
	Hieros	SI 9%	SI 16%	SI 25%	SI 29%	20%
	Postres	SI 12%	SI 13%	SI 19%	SI 17%	15%
Cuáles platos servidos le gustaría consumir en Organic Food entre los siguientes platos indique sus preferencias entre: Desayunos		SI 10%	SI 19%	SI 22%	SI 18%	17%
	Almuerzos	SI 9%	SI 18%	SI 23%	SI 16%	17%
	Meriendas	SI 13%	SI 21%	SI 25%	SI 28%	22%
	Cenas	SI 15%	SI 19%	SI 27%	SI 30%	23%
	Jugos Naturales	SI 8%	SI 20%	SI 26%	SI 32%	22%
	Cerezas orgán	SI 13%	SI 22%	SI 19%	SI 6%	15%
	Vinos orgánic	SI 8%	SI 20%	SI 29%	SI 35%	15%
Con qué frecuencia al mes usted consumiría platos servidos entre desayunos, almuerzos, meriendas y cenas en Organic Food respectivamente en promedio		4 veces por mes	6 veces por mes	8 veces por mes	10 por mes	12
cuanto estaría dispuesto a gastar promedio en por desayunos, almuerzos, meriendas y cenas al mes en Organic Food		200 Balboas	220 Balboas	320 Balboas	275 Balboas	253 Balboas al mes promedio
Consumo promedio por cada visita de los comensales a desayunos, almuerzos, meriendas y cenas respectivamente		200 Balboas/4 = 50 Balboas	220 Balboas/6=36.67 Balboas	320 Balboas/10=32	275 Balboas/12=27.50	31.28 por cada visita
Con qué frecuencia al mes usted compraría los productos secos empaquetados, frutas, vegetales y carnes olatados y bebidas empaquetadas por Organic Food		3 veces al Mes	4 veces al mes	3 veces por mes	6 veces por mes	4
Cuál sería su promedio al mes en la adquisición de productos orgánicos en Organic Food		90 Balboas	300 Balboas	350 balboas	215 Balboas	190
Gasto Total en promedio de los consumidores por cada visita de compra al mes		120/3= 40 Balboas	300/4=75	350/3=116.67 Balboas	300/6 =50 Balboas	45 Balboas
Gasto Total en promedio de los consumidores por compras y consumos al mes en Organic Food		320 Balboas	520 Balboas	670 Balboas	575 Balboas	521 Balboas

Anexo N°3

ENCUESTA DE MERCADO LABORAL, AGOSTO 2015					
	Población de 15 y más años de edad (1)				
Area ciudad de Panamá Este	Total	Económicamente activa y ocupada			
		Total		Porcentaje Ocupada	
		Número	Ocupada		
15 - 19.....	134,560	32,588	26,770		
20 - 24.....	127,100	83,893	73,082	57%	
25 - 29.....	106,258	88,379	82,882	78%	
30 - 39.....	223,623	192,938	184,293	82%	
40 - 49.....	211,451	183,296	177,468	84%	
50 - 59.....	159,229	124,862	120,991	76%	
60 - 69.....	94,007	39,446	39,265	42%	
70 y más	87,186	9,616	9,506	11%	
Promedio económicamente activa				61%	
Contraloría General de la República de Panamá Instituto Nacional de Estadística y Censo					
Se tomó la muestra de las personas que se encontraban laborando del universo de personas económicamente activa					
Se promediaron las edades comprendidas entre 20 a 70 años o más					
Se tomó como una muestra representativa promedio de las personas que laboran en los corregimientos					

Anexo N° 4
Mapa de los Corregimientos de Ciudad de Panamá



Anexo N°5

Compra de alimentos

EN PORCENTAJE

PRODUCTO	ARANCEL ACTUAL	VARIACIÓN (%)
Pechuga, muslo, alas y demás trozos de pavo	Libre	15
Hígado de res	Libre	10
Leche entera, descremada, lactosa, lecitina, vitaminas y sales minerales para la alimentación infantil	30	50
Leche condensada	30	155
Leche evaporada, con un contenido de materias grasas, inferior o igual a 1.5% en peso	30	155
Leche evaporada, con un contenido de materias grasas superior a 1.5% en peso	30	155
Mantequilla (manteca)	Libre	15
Queso tipo cheddar deshidratado, mozzarella, queso fluido, excepto el rallado o en polvo	10	30
Poroto	Libre	15
Arroz descascarillado	15	90

INFOGRAFÍA LA PRENSA | FUENTE MIDA

Infografía (Fuente la Prensa de Panamá/Fuente Mida) 2015

Anexo N°6

Tumores (neoplasias) malignos (025-044)	2,927	77.3
Enfermedades isquémicas del corazón (053)	1,672	44.1
Enfermedades cerebrovasculares (055)	1,380	36.4
Diabetes mellitus (046)	1,071	28.3
Otras enfermedades del corazón (054)	1,039	27.4

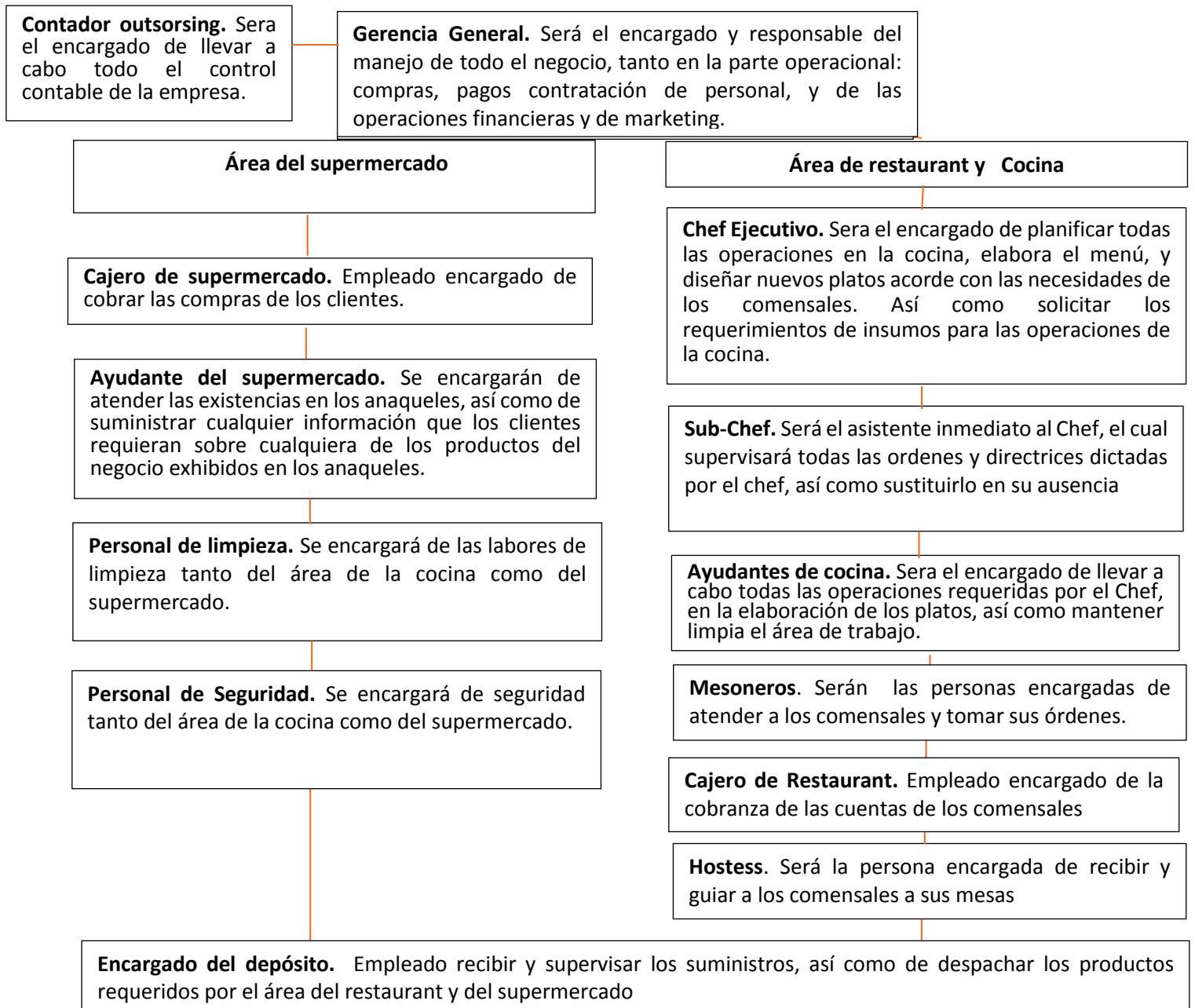
En miles de casos. Índice por cada 100.000 Habitantes

Observaciones: Todas estas enfermedades entran dentro del segmento del mercado definido de Organic Food.

Cuadro N°1. Estadística del año 2012 Por 100,000 habitantes, con base en la estimación de la población total. Fuente: Ministerio de Salud de la República de Panamá.

Anexo N°7

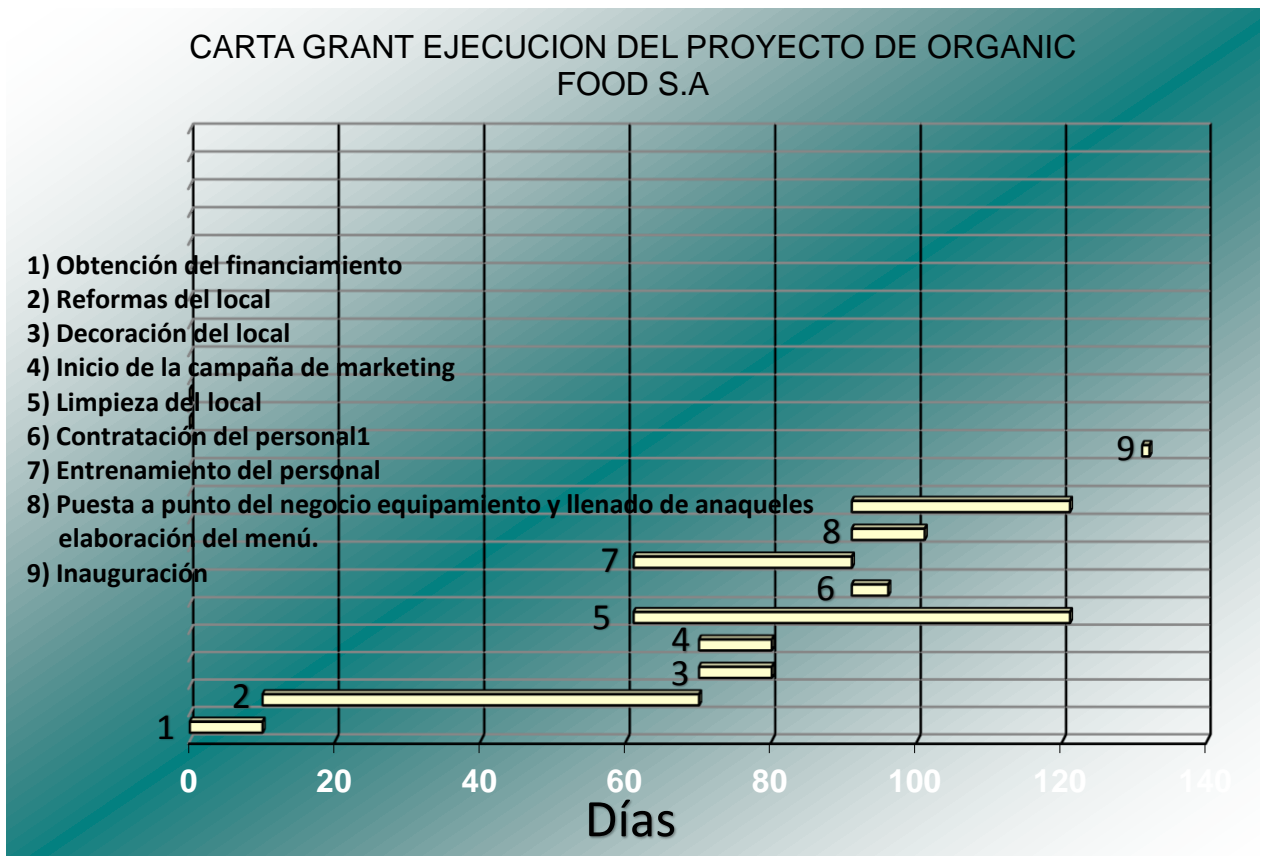
Organigrama Organizacional de Organic Food



Anexo N° 8



Anexo N° 9



Anexo N° 10

COSTOS FIJOS DE ORGANIC FOOD S.A							
Horas Trabajadas	Horas Normales	Hora Extra 1	Hora Extra 2	Total de horas con recargo (H.E)			
8	8.00	0.00	0.00				
Descripción	Composición Unitaria - UA			Total de Horas Trabajadas por MES	Cantidad de Trabajadores	Costo M.O. MES	
Mano de Obra	MES	COSTO M.O. 2017					
			Cargas Sociales (Promedio Mensual (3 %))				
GERENTE GENERAL		3,000.00	90.00	174	1	3,090.00	
SUBGERENTE		2,500.00	75.00	174	1	2,575.00	
SERVICIOS CONTABLES (CONTRATADOS)		400.00		0	1	400.00	
CHEF		2,200.00	66.00	0	1	2,266.00	
SUBCHEF		1,900.00	57.00	0	1	1,957.00	
AYUDANTES DE COCINA		730.00	21.90	174	6	4,511.40	
CAJEROS		700.00	21.00	174	4	2,884.00	
ALMACENERO		750.00	22.50	174	1	772.50	
AYUDANTE DEL AREA DE SUPERMERCADO		650.00	19.50	174	2	1,339.00	
MESEROS		700.00	21.00	174	6	4,326.00	
HOSTESS		650.00	19.50	174	2	1,339.00	
PERSONAL DE LIMPIEZA		700.00	21.00	174	3	2,163.00	
VIGILANTE (CONTRATADO EXTERNO)		2000.00		336	1	2,000.00	
COSTO M.O. DIRECTA - MES						29,622.90	
Costos Fijos	Mes	Unidad	\$/unidad	\$ Mes			
Mano de Obra Directa (MD)	1.00	vb	29,622.90	29,622.90			
Gas	1,500.00	m3	0.15	228.00			
Energía Eléctrica	15,000.00	KW	0.17	2,490.00			
Alquiler	1.00	mes	8,000.00	8,000.00			
Agua/Alcant/Aseo	1.00	vb	200.00	200.00			
Gastos de Marketing	1.00	vb	13,616.00	13,616.00			
Agua/Alcant/Aseo	1.00	vb	200.00	200.00			
Seguro	1.00	vb	1,800.00	1,800.00			
Otros gastos diversos (Papelería, Miscelaneos)	1.00	vb	250.00	250.00			
COSTO FIJO MENSUAL				\$ 40,540.90			

Estimaciones realizadas producto de la investigación de costos en el mercado panameño de los renglones arriba descrito en los cuadros de costo fijo y variable

Anexo N° 11

COSTOS VARIABLES DEL SUPERMERCADO Y RESTAURANT

Consumos Estimado promedio	100	Kg/mes				
Insumo o Mat. Prima		un	Cantidad	Unidad	\$/ud	\$/mes
Vegetales		kg	200.00	kg	4.00	800.00
Aceites		kg	100.00	Lt	6.00	600.00
Carnes Rojas		kg	150.00	kg	8.00	1,200.00
Carnes Blancas		kg	180.00	kg	7.00	1,260.00
Pescado y Mariscos		kg	130.00	kg	11.00	1,430.00
Granos		kg	20.00	kg	4.00	80.00
Harinas (diversas)		kg	40.00	kg	10.00	400.00
Frutas (diversas)		kg	140.00	kg	7.00	980.00
Otros insumos (Especies, condimentos)		kg	5.00	kg	20.00	100.00
Gas Natural*		m3/ton	1,500.00	m3	0.15	228.00
TOTAL GENERAL MES						7,078.00
* El consumo de Gas es 25% Costo Fijo y 75% Variable					\$/kg	0.07

Anexo N° 12

PROYECCIONES DE INGRESOS DE ORGANIC FOOD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estimado de ventas anuales	985,913.10	1,602,108.79	2,218,304.48	2,834,500.16	3,080,978.44
* CON BASE EN EL ESTUDIO DE MERCADO LA CANTIDAD DE GASTOS QUE LOS CONSUMIDORES ESTARÍAN DISPUESTO A HACER EN ORGANIC FOOD MENSUALMENTE DE BALBOA 521 SE REALIZO LA SIGUIENTE PROYECCION CON LOS SUPUESTOS SIGUIENTES: TOTAL DE GASTO PROMEDIO MENSUAL EN PRODUCTOS Y COMIDAS SERVIDAS EN ORGANICOS MANIFESTADO POR LOS ENTREVISTADOS 521 BALBOAS.					
TOTAL DEL MERCADO PRODUCTOS ORGANICOS 12,323,913.75					
25% DEL TOTAL (OBJETIVO DEFINIDO POR ORGANIC FOOD) MERCADO OBJETIVO 25% DEL MERCADO DEFINIDO 3,080,978.44					

Anexo N° 13
Calculo de la Tasa de Descuento

	$r = Kp$	
	$r = rf + PRM \times bp$	
	$rf = (1.61\%a.a. + 2.84\%a.a.)$	
	$PRM = 8.84\%a.a.$	
	$bp =$	0.70
	$r = (1.61\%+2.84\%) + 8.84\% \times 0.70$	
	$r =$	10.64%
PREMIO POR LIQUIDEZ (Empresa que no transa en Bolsa)	=	1.00%
PREMIO POR INICIATIVA PIONERA (Empresa Nueva)	=	3.00%
Kp considerado = r + PPL + PIP	=	14.64%

Anexo 14

Date	1 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr
4/1/16	0.17%	0.22%	0.49%	0.61%	1.02%	1.31%	1.73%	2.06%
5/1/16	0.20%	0.20%	0.49%	0.68%	1.04%	1.32%	1.73%	2.06%
6/1/16	0.21%	0.21%	0.47%	0.67%	0.99%	1.26%	1.65%	1.98%
7/1/16	0.20%	0.20%	0.46%	0.66%	0.96%	1.22%	1.61%	1.94%
8/1/16	0.20%	0.20%	0.45%	0.64%	0.94%	1.20%	1.57%	1.91%
11/1/16	0.19%	0.21%	0.48%	0.63%	0.94%	1.20%	1.58%	1.94%
12/1/16	0.22%	0.21%	0.47%	0.62%	0.93%	1.18%	1.55%	1.88%
13/1/16	0.22%	0.22%	0.46%	0.60%	0.91%	1.15%	1.51%	1.85%
14/1/16	0.22%	0.25%	0.43%	0.55%	0.90%	1.14%	1.52%	1.87%
							1.61%	

Para el cálculo de estos datos se ha estimado el promedio de la tasa de retorno de los bonos del tesoro estadounidense de los últimos 60 días, como parámetro de tasa libre de riesgo. El valor considerado es de $K_b = 1.61\%$ para el período de 5 años.

Para el cálculo del Premio por Riesgo de Mercado (PRM) se tomaron las informaciones disponibles en la página web del profesor Aswath Damodaran de la Universidad de Stern, NY. Se empleó la planilla que calcula el PRM añadiendo la tasa de riesgo por país. El PRM considerado fue de $PRM = 8.84\%$ de los Estados Unidos. Y para la estimación del riesgo país se tomó la realizada por la Agencia Calificadora de Riesgos Moody's sobre el riesgo soberano de Panamá que fue del 2.84%

En virtud de la falta de informaciones a respecto del mercado de acciones más equivalente a la industria en estudio, considerando que la bolsa de Panamá es relativamente pequeña y con una baja diversidad de sectores, se utilizó como parámetro para la estimación del beta patrimonial (β_p) la información disponible por el Prof Damodaran, tomándose como base la industria de los restaurantes y tiendas de comida al detal en los estados unidos, visto que esta es la más equivalente al caso en estudio.

Anexo N°15

Country	Region	Moody's rating	Rating-based Default Spread
Panama	Central and South America	Baa2	2.11%
To look up the equity risk premium for a country, use this worksheet			
Country	Panama		<i>If you cannot find a country on this or a sovereign CDS spread. Try th</i>
Moody's sovereign rating	Baa2	Local currency	
S&P sovereign rating	BBB	Local currency	
CDS spread	2.33%		
Excess CDS spread (over US CDS)	1.94%		
Country Default Spread (based on rating)	2.11%		
Country Risk Premium (Rating)	2.84%	PRM - RIESGO PANAMA	
Equity Risk Premium (Rating)	8.84%	PRM USA + RIESGO PANAMA (6,00% + 2.84%)	
Country Risk Premium (CDS)	2.61%		
Equity Risk Premium (CDS)	8.61%		

Fuente: Moody's

Utilizando la beta desapalancado $\beta_p s/d = 0.70$.

Con eso, tenemos los siguientes cálculos:

Para el cálculo del costo del patrimonio, se ha utilizado como base la tasa de retorno esperada por inversionistas del mercado estadounidense ajustada al riesgo país de Panamá, de 2.84% que resulta en un PRM de 8.84% conforme cálculo de planilla electrónica disponible en la página web del Prof. Damodarán.

Utilizando estos parámetros y adicionando premios por liquidez y pionerismo (3.00% cada), se ha calculado la tasa de descuento del patrimonio K_p , conforme los cálculos a seguir:

$$K_p = 1.61\% + 2.84 + \text{BETA}_p \text{ sd } 0.70 \times (8.84\%) + \text{PPL} + \text{PIP}$$

PREMIO POR LIQUIDEZ (Empresa que no transa en Bolsa) 1.00%

PREMIO POR INICIATIVA PIONERA (Empresa Nueva) 3.00%

Kp= 14.64%

Una vez que se ha definido los costos de patrimonio y deuda, estructura de capital objetivo, y los respectivos betas, se ha calculado el Costo Promedio Ponderado de Capital, conforme sigue:

14.64 (TASA DE DESCUENTO ESTIMADA)

Anexo N°16 Tabla de Costos Fijos

Descripción	Composición Unitaria - UA			Total de Horas Trabajadas por MES	Cantidad de Trabajadores	Costo M.O. MES
	MES	COSTO M.O. 2017				
Mano de Obra			Cargas Sociales (Promedio Mensual (3 %))			
GERENTE GENERAL		3,000.00	90.00	174	1	3,090.00
SUBGERENTE		2,500.00	75.00	174	1	2,575.00
SERVICIOS CONTABLES (CONTRATADOS)		400.00		0	1	400.00
CHEF		2,200.00	66.00	0	1	2,266.00
SUBCHEF		1,900.00	57.00	0	1	1,957.00
AYUDANTES DE COCINA		730.00	21.90	174	6	4,511.40
CAJEROS		700.00	21.00	174	4	2,884.00
ALMACENERO		750.00	22.50	174	1	772.50
AYUDANTE DEL AREA DE SUPERMERCADO		650.00	19.50	174	2	1,339.00
MESEROS		700.00	21.00	174	6	4,326.00
HOSTESS		650.00	19.50	174	2	1,339.00
PERSONAL DE LIMPIEZA		700.00	21.00	174	3	2,163.00
VIGILANTE (CONTRATADO EXTERNO)		2000.00		336	1	2,000.00

Anexo N°17
 Tabla de Amortizaciones A 5 Años De Organic Food S.A.

AMORTIZACIÓN DE ORGANIC FOOD S.A - (Metodo Lineal)		AÑOS				
INTANGIBLES	COSTO TOTAL. (\$)	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
COSTOS ADMINISTRATIVOS DE IMPLANTACIÓN						
Tramites y documentación de la empresa	3,000.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Consultoria tecnica	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Elaboración y Aprobación de EIA	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Permisos	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
		-	-	-	-	-
OTROS COSTOS						
Ensayos y consultoría de Calidad	1,500.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
		-	-	-	-	-
COSTOS DE MARKETING						
Marketing Digital (Webpage)	1,000.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
		-	-	-	-	-
TOTAL GENERAL	11,500.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00

Anexo N° 18

PRESUPUESTO PUBLICITARIO MENSUAL DE ORGANIC FOOD				
AÑOS 2017 AL 2018				
ACCIONES				
ADMINISTRACIÓN DE SOCIAL MEDIA				
Implementación y Gestión de Estrategia para Facebook				
Twitter/Instagram				
Optimización de canales				
Diseño de Imagen Digital				
Gestión de contenidos (redacción y posteo de 1 a 2				
post diarios(de lunes a viernes)				
Diseños graficos de Post				
Desarrollo de estraegias tácticas				
Coordinación y seguimiento de nuevas acciones				
Desarrollo, análisis de reportes de resultado mensuales				
(incluye herramientas de medición)				
Galeria de imágenes (Shutterstock 7 fotos por semanas)				
que apliquen, así como el ajuste de la misma para el uso				
planteado.				B/. 3,531
Plan de Medios Digitales				
Medio	Formato			
Facebook	Page Like Ad			B/. 2,675
Twiter	Promoted Account			B/. 3,210
Instagram	Clito Website			B/. 2,675
Plan de impresión de volantes	cantidad	Costos Unitarios		
Volantes	750	0.5		B/. 375
Diseño de la Pagina WEB				
Mantenimeinto de la página WEB				B/. 50
Otros medios impresos revistas especializadas de salud y nutricion				B/. 1,100
COSTO TOTAL MENSUAL INCLUIDO EL ITBM				B/. 13,616

Anexo N° 19

Organigrama Organizacional de Organic Food

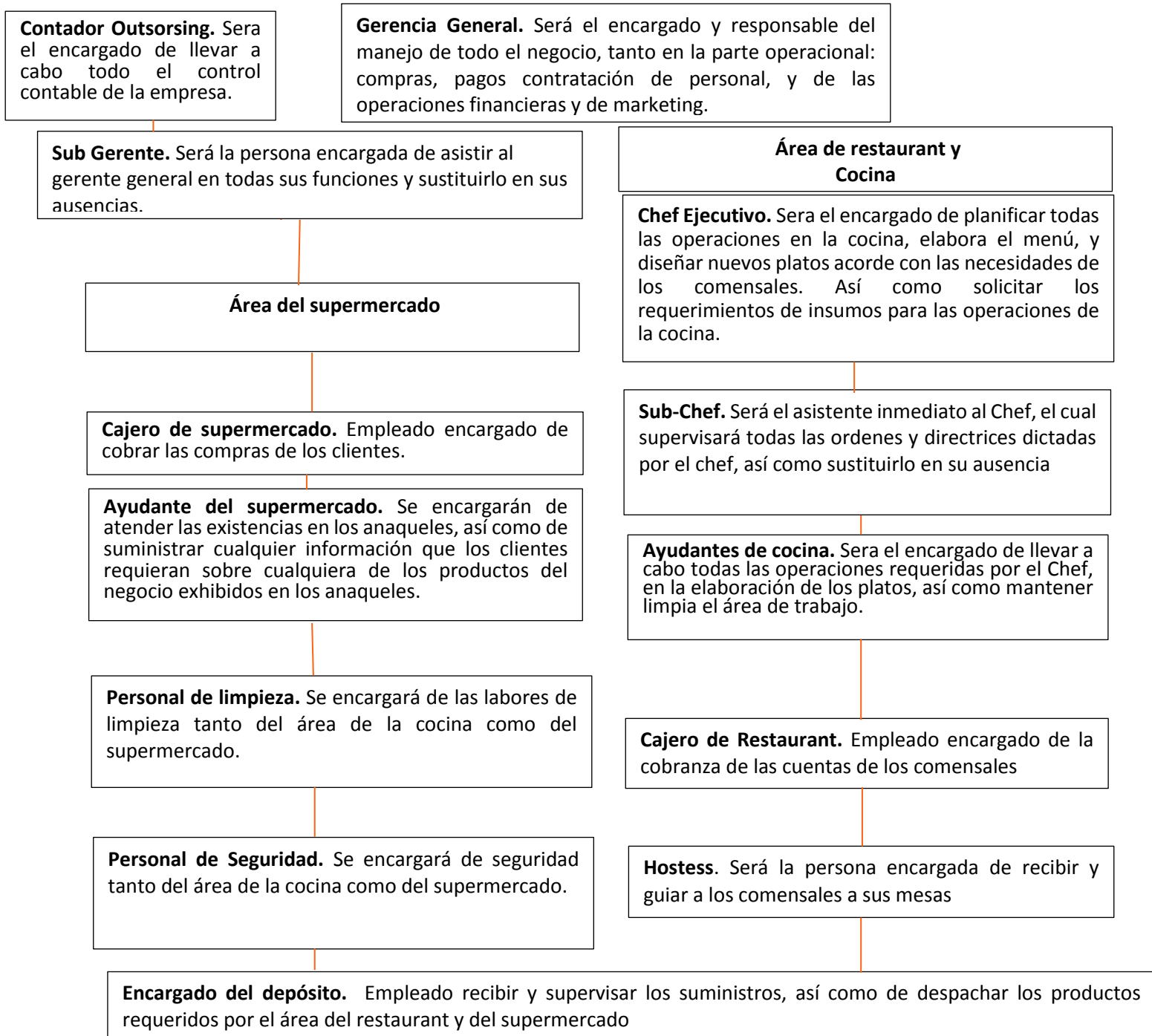


Figura N°1

Tabla de Costos Financieros del Banco Banesco



COMISIÓN DE CARTAS DE CRÉDITO	
Comisión	1/8% Mínimo B/.50.00
Otras comisiones y gastos Porte	B/.10.00

CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	
Emisión y utilización	
Comisión por Trimestre	1% mínimo B/.150.00
Comisión mes o fracción adicional al trimestre	1/4% mínimo B/.50.00
Swift de Apertura	B/.75.00
Enmiendas	
Por incremento (*)	1% sobre el incremento mínimo de B/.150.00
Por extensión de fecha (*)	1/4% sobre el saldo de la Carta de Crédito mínimo B/. 50.00 por mes o fracción
Otras	B/. 50.00
Swift de enmienda	B/. 30.00
(*) En caso de que la enmienda solicitada incluya estos dos cambios, se cobra la comisión que resulte mayor	
Aceptación	
Comisión	1/8% mensual mínimo USD50.00 por mes o fracción
Swift de aceptación	B/. 30.00
Otras Comisiones y gastos en la utilización	

PRÉSTAMOS PERSONALES	TASA DE INTERÉS	COMISIONES, SERVICIOS Y CARGOS POR CUENTA DE TERCEROS
Empresa Privada	9.50%	Provisión de seguro de vida: 2 cuotas de seguro de vida por adelantado
Jubilados	6.50%	Servicio de descuento: pagado a la entidad o empresa que aplique.
Gobierno Administrativo	10.00%	*Seguro de vida: es calculado en base a una tarifa mensual por millar de suma asegurada, entre B/.0.27 a B/.1.96, más 5% de impuesto de prima, de acuerdo a la edad y al monto del préstamo. Estas tarifas pueden variar en caso que el cliente sea aprobado con recargo por la Compañía de Seguros.
Gobierno Especialista	7.50%	Nota: B/.3.00
		Timbres Fiscales: 0.10 centésimos por cada B/.100.00 o fracción de B/.100.00.
		Comisión de cierre: Desde 3.50% hasta 6.00% dependiendo del segmento, más ITBMS.







Quote

Project: Organic Food S.A.
02/15/2016

From:
 AmeChef, LLC
 3705 NW 115th Ave. Unit 8
 Doral, FL 33178
 (786)294-0336
 (305)960-7796 (Fax)

Anexo N°20








Project Code: 1861

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
1	1 ea	CHARBROILER Turbo Air Model No. TARB-24  Radiance Charbroiler, countertop, gas, 24" wide, 16 ga. stainless steel front plate and wrap, heavy duty cast iron radiant and grate, (4) burners with manual controls, removable grease pan, stainless steel pilots, bull nose stainless steel front extension, heat resistant on-off knob, 2" stainless steel standard legs, regulator included, CSA, 60,000 BTU	\$843.15	\$843.15
	1 ea	1 year labor and parts warranty, standard		
	1 ea	LP gas		
	1 ea	2" Stainless steel legs, set of 4, standard		
2	2 ea	COUNTERTOP HOTPLATE Turbo Air Model No. TAHP-36-6  Radiance Hotplate, countertop, gas, 36" wide, (6) 32,000 BTU burners, manual controls, removable grease pan, 16 ga. stainless steel front plate and wrap, heavy duty removable cast-iron, grooved top design, stainless steel pilots, bull nose stainless steel front extension, heat resistant on-off knob, 2" stainless steel standard legs, regulator included, CSA, 192,000 BTU	\$836.74	\$1,673.48
	2 ea	1 year labor and parts warranty, standard		
	2 ea	LP gas		
	2 ea	2" Stainless steel legs, set of 4, standard		
4	1 ea	SOUP KETTLE Winco Model No. ESW-66  Soup Warmer, 10-1/2 qt., electric, adjustable heat control, stainless steel hinged no-drip lid, removable 18/10 stainless steel bain marie inner pot, double wall construction, 120v/60/1-ph, 400W, ETL	\$75.67	\$75.67
5	2 ea	HEAT LAMP Winco Model No. EHL-2  Professional Heat Lamp, 19-1/2"L x 14-1/4"W x 23-1/2"H, free standing, heavy duty 14 ga. anodized aluminum frame, aluminum light hood, 4 adjustable heights, includes (2) shatter resistant clear infrared 250W bulbs, 120V/60/1-ph, 6 ft. power cord, ETL listed, one year warranty	\$77.54	\$155.08
6	2 ea	FREEZER MERCHANDISER	\$2,029.44	\$4,058.88




AmeChef, LLC

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
87	18 ea	PLASTIC FOOD PAN Winco Model No. SP7604 Packed 48 ea Poly-Ware™ Food Pan, 1/6 size, 4" deep, -40°F to 210°F temp. range, dishwasher safe, break-resistant polycarbonate, NSF (12 each per inner case, 48 each per master case)	\$1.82	\$32.76
	18 ea	SP7600S Poly-Ware™ Food Pan Cover, 1/6 size, solid, with handle, polycarbonate, NSF (12 each per inner case, 72 each per master case)	\$0.88	\$15.84
			ITEM TOTAL:	\$48.60
88	2 ea	SQUARE FOOD CONTAINER Winco Model No. PCSC-18C Packed 12 ea Storage Container, 18 quart, square, polycarbonate, clear, NSF	\$16.08	\$32.16
	2 ea	PECC-128 Container Cover, fits 12, 18 & 22 quart square storage containers, polyethylene, blue, NSF	\$1.62	\$3.24
			ITEM TOTAL:	\$35.40
89	4 ea	SQUARE FOOD CONTAINER Winco Model No. PCSC-8C Packed 24 ea Storage Container, 8 quart, square, polycarbonate, clear, NSF (12 each per inner case, 24 each per master case)	\$8.10	\$32.40
	4 ea	PECC-68 Container Cover, fits 6 & 8 quart square storage containers, polyethylene, red, NSF	\$1.11	\$4.44
			ITEM TOTAL:	\$36.84
90	8 ea	SQUARE FOOD CONTAINER Winco Model No. PCSC-4C Packed 48 ea Storage Container, 4 quart, square, polycarbonate, clear, NSF (12 each per inner case, 48 each per master case)	\$4.85	\$38.80
	8 ea	PECC-24 Container Cover, fits 2 & 4 quart square storage containers, polyethylene, green, NSF	\$0.72	\$5.76
			ITEM TOTAL:	\$44.56
91	1 ea	PASTRY DOUGH CUTTING WHEEL Winco Model No. ADD-6 Packed 36 ea Dough Divider, 6 wheel, adjustable	\$12.22	\$12.22
92	1 ea	STAINLESS STEEL FUNNEL Winco Model No. SF-7 Packed 8 ea Confectionery Funnel, 1.6 liter, 7-1/2" dia. x 8-1/4"H, round, three nozzles (4,5, and 6mm), spring valve operated, stainless steel (rack not included)	\$44.06	\$44.06
	1 ea	SF-7R Funnel Rack, for confectionery funnel SF-7, stainless steel	\$4.75	\$4.75
			ITEM TOTAL:	\$48.81









AmeChef, LLC

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
93	3 ea	PLASTIC SPATULA Winco Model No. PSH-10 Packed 144 ea Scraper, 10-1/2", heat resistant to 600°F, silicone (24 each per inner case, 144 each per master case)	\$4.66	\$13.98
				
94	3 ea	PLASTIC SPATULA Winco Model No. PSH-14 Packed 144 ea Scraper, 14", heat resistant to 600°F, silicone (24 each per inner case, 144 each per master case)	\$5.67	\$17.01
				
95	1 st	MANDOLIN Winco Model No. MDL-18 Packed 8 st Mandoline Slicer Set, with built-in straight, serrated and julienne blades, rotary adjustment dial, rubberized non-slip grip handle, stainless steel hand guard and body	\$44.89	\$44.89
				
96	2 st	CUTTING BOARD Winco Model No. CBST-1520 Packed 1 st Cutting Board Set, 15" x 20" x 1/2" thick, mixed colors	\$56.96	\$113.92
				
97	1 ea	SERVING LADLE Winco Model No. LDS-3 Packed 120 ea Ladle, 3 oz., 8" handle, two-piece, stainless steel (12 each per inner case, 120 each per master case)	\$0.83	\$0.83
				
98	8 ea	BEVERAGE DISPENSER Cambro Model No. DSPR6148 Beverage Dispenser, 6-Gallon, polyethylene, six beverage labels, bail & sure-grip handle, drip-proof spigot, lid, impact resistant, dishwasher safe, white	\$34.79	\$278.32
				
99	2 ea	CHINOIS/BOUILLON STRAINER Winco Model No. CCBH-10 Packed 12 ea Premium Bouillon Strainer, 10", 40 mesh, stainless steel	\$28.16	\$56.32
				
100	2 ea	CHINOIS/BOUILLON STRAINER Winco Model No. CCBH-10R Packed 12 ea Premium Bouillon Strainer, 10", 40 mesh, reinforced, stainless steel	\$30.44	\$60.88
				
101	1 ea	CHINA CAP	\$13.29	\$13.29









AmeChef, LLC

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Winco Model No. CCS-10C Packed 12 ea China Cap Strainer, 10", coarse, stainless steel		
102	2 ea	CUTTING BOARD RACK Winco Model No. CB-6K Packed 10 ea Cutting Board Rack, 6 slots, vinyl coated	\$6.53	\$13.06
				
103	3 ea	TURNER Winco Model No. TKP-63 Packed 48 ea Offset Turner, extra heavy duty, 5" x 6" blade, with cutting edge, black polypropylene handle, (12 each per inner case, 48 each per master case)	\$4.99	\$14.97
				
104	2 ea	GRATER, MANUAL Winco Model No. GT-104 Packed 72 ea Grater, zester blade, black soft grip handle, dishwasher safe, etched 18/8 stainless steel blade (12 each per inner case, 72 each per master case)	\$3.99	\$7.98
				
105	2 ea	GRATER, MANUAL Winco Model No. GT-105 Packed 72 ea Grater, fine blade, black soft grip handle, dishwasher safe, etched 18/8 stainless steel blade (12 each per inner case, 72 each per master case)	\$3.99	\$7.98
				
106	2 ea	BASTER Winco Model No. PBST-1.5 Packed 72 ea Plastic Baster, 11" O.L, 7-1/2" polypropylene tube, with white rubber bulb (12 each per inner case, 72 each per master case)	\$0.85	\$1.70
				
107	2 ea	EGG RING Winco Model No. EGR-6 Packed 96 ea Egg Ring, 6" dia., round (12 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.74	\$3.48
				
108	2 ea	EGG RING Winco Model No. EGRS-44 Packed 144 ea Egg Ring, 4 x 4", square (12 each per inner case, 144 each per master case)	\$1.49	\$2.98
				
109	50 bg	SKEWERS, BAMBOO	\$0.41	\$20.50

AmeChef, LLC

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Winco Model No. WSK-06 Packed 240 bg Bamboo Skewers, 6", (100 pieces per bag) (30 bags per inner case, and 240 bags per master case)		
110	1 bg	STEAK MARKER Winco Model No. PSM-R Packed 5 bg Steak Marker, "Rare", red, 2.0mm thickness, (1000 pieces per bag, 5 bags per case)	\$5.38	\$5.38
				
111	1 bg	STEAK MARKER Winco Model No. PSM-M Packed 5 bg Steak Marker, "Medium", white, 2.0mm thickness, (1000 pieces per bag, 5 bags per case)	\$5.38	\$5.38
				
112	1 bg	STEAK MARKER Winco Model No. PSM-W Packed 5 bg Steak Marker, "Well", tan, 2.0mm thickness, (1000 pieces per bag, 5 bags per case)	\$5.38	\$5.38
				
113	1 ea	ROLLING PIN Winco Model No. WRP-20F Packed 48 ea French Rolling Pin, tapered, wooden (12 each per inner case, 48 each per master case)	\$3.93	\$3.93
				
114	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD Winco Model No. CBR-WT Packed 96 ea Cutting Board Brush, white (24 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.26	\$1.26
				
115	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD Winco Model No. CBR-BN Packed 96 ea Cutting Board Brush, brown (24 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.26	\$1.26
				
116	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD Winco Model No. CBR-BU Packed 96 ea Cutting Board Brush, blue (24 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.26	\$1.26
				
117	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD	\$1.26	\$1.26

AmeChef, LLC

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Winco Model No. CBR-GR Packed 96 ea Cutting Board Brush, green (24 each per inner case, 96 each per master case)		
118	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD Winco Model No. CBR-RD Packed 96 ea Cutting Board Brush, red (24 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.26	\$1.26
				
119	1 ea	BRUSH, CUTTING BOARD Winco Model No. CBR-YL Packed 96 ea Cutting Board Brush, yellow (24 each per inner case, 96 each per master case)	\$1.26	\$1.26
				
120	1 ea	UTILITY TONGS Winco Model No. UTPH-9B Packed 72 ea Utility Tong, 9", 1 pc., non-slip, heat resistant up to 220°F, polypropylene coated handle, color-coded, blue (6 each per inner case, 72 each per master case)	\$2.27	\$2.27
				
121	1 ea	UTILITY TONGS Winco Model No. UTPH-9G Packed 72 ea Utility Tong, 9", 1 pc., non-slip, heat resistant up to 220°F, polypropylene coated handle, color-coded, green (6 each per inner case, 72 each per master case)	\$2.27	\$2.27
				
122	1 ea	UTILITY TONGS Winco Model No. UTPH-9K Packed 72 ea Utility Tong, 9", 1 pc., non-slip, heat resistant up to 220°F, polypropylene coated handle, color-coded, black (6 each per inner case, 72 each per master case)	\$2.27	\$2.27
				
123	1 ea	UTILITY TONGS Winco Model No. UTPH-9R Packed 72 ea Utility Tong, 9", 1 pc., non-slip, heat resistant up to 220°F, polypropylene coated handle, color-coded, red (6 each per inner case, 72 each per master case)	\$2.27	\$2.27
				
124	1 ea	UTILITY TONGS Winco Model No. UTPH-9Y Packed 72 ea Utility Tong, 9", 1 pc., non-slip, heat resistant up to 220°F, polypropylene coated handle, color-coded, yellow (6 each per inner case, 72 each per master case)	\$2.27	\$2.27
				
125	1 ea	PASTA EXTRUDER/CUTTER	\$29.05	\$29.05



Omcan USA Model No. QF180
(13229) Noodle Machine, manual, 7" roller length, 3mm max. roller
opening, includes (2) cutter dies (2mm & 4mm)

Total \$37,484.68

Acceptance: _____ Date: 02/15/2016

Printed Name: George Youkhadar Allis

Se estima que el costo total de los equipos arriba descritos puestos en
Panamá contabilizando costo de transporte marítimo e impuestos de
importación será de un 25% sobre el valor advalorem de \$37,484.68.68X25%=46.855,85

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COCINA Y REFRIGERACIÓN

COTIZACION N° 002375 FECHA: 1 de
marzo del 2016

NOMBRE: ORGANIC FOOD & RESTAURANT
TELEFONO: 6982-1045 George Youkhatar
DIRECCIÓN: CIUDAD DE PANAMA

Anexo N° 21

COD. USUARIO: 006 geoyou72@gmail.com

CODIGO DESCRIPCION CANTIDAD PRECIO UNITARIO PRECIO TOTAL

SOTRCT003	RCTECH LICENCIA ADMIN + PUNTO DE VENTA	1	690,00	690,00
SERRCT003	INSTALACION CONFIGURACION Y CAPACITACION	1	300,00	300,00
	BASICA SOTRCT007 RCTECH LICENCIA PUNTO DE VENTA ADICIONAL	1	200,00	200,00
SERRCT001	INSTALACION CONFIGURACION Y CAPACITACION	1	150,00	150,00
	BASICA IMPFIT002 BIXOLON SRP-350IIHG IMPRESORA FISCAL TER	2	595,00	1.190,00
	1 año de Garantia			
GENCOM005	HP 23Q154LA ALL IN ONE STYLUS PC	1	989,00	989,00
	Pantalla táctil 23" Procesador AMD Quad-Core			
GENCOM004	HP 23R101LA ALL IN ONE PC	1	799,00	799,00
	Pantalla táctil 23" Procesador Intel Core i3 ACCGDI003 SMARTTECH GAVETA			
	ELECTRONICA DE DINERO	2	65,00	130,00
ACCUPS002	INFOSEC UPS 500 VA	3	65,00	195,00
ACCREG001	APC LINE-E REGULADOR DE VOLTAJE DE 100V/ 3	59,00	177,00	600W
CONPRT006	PAPEL TERMICO 80MM X 65MT	50 UNIDAD	1	50,00



Todo Equipo Fiscal incluye Libro de Control y Mantenimiento y cuenta con un año de garantía.

SUB-TOTAL 4.870,00 ITBMS
340,90 TOTAL 5.210,90

COTIZACION VALIDA POR 5 DIAS FORMAS DE PAGO: EFECTIVO,
CHEQUE, DEPOSITO, ACH, CLAVE, TDC CUENTA CORRIENTE BANCO
GENERAL N° 03-80-01-097954-0 CUENTA CORRIENTE BAC
CREDOMATIC N° 104163373 CHEQUES A NOMBRE DE: SMART BILL
PTY

RUC: 2407344-1-805887 DV: 79 Betania, Ave. La paz,
Plaza La Bonanza 86 Piso 1, Oficina 7
www.smartbillpty.com ventas@smartbillpty.com
Ventas 395-1602 / Soporte 395-1605



DESCRIPCION

- ☑ CASH DRAWER E3336B BLACK ☐ 330W x 360D x 80H (mm)
- ☐ Simple y económica ☐ Gaveta de dinero plástica con metal en su interior ☐ Clips de billetes metálicos ☐ Compartimientos ajustables por tipo de billetes y monedas ☐ Palanca de desbloqueo de emergencia ☐ Cerradura con llave con 2 posiciones ☐ 300.000 operaciones

RUC: 2407344-1-805887 DV: 79
Ave. La Paz, Plaza La Bonanza, Piso 1, Ofic. 2, El Ingenio.
ventas@smartbillpty.com
395-1602 / 60350586

Anexo N° 22

ENCUESTAS

			ENCUESTA N° 2 DEL PROYECTO DE NEGOCIO	
			FOOD MARKET AND RESTAURANT	
			AMBITO GEOGRAFICO DE LA ENCUESTA	
			Corregimiento de San Francisco, Corregimiento de Juan Días, Vella Vista, Parque Lefevre y la Avenida Balboa	
			COSTA DEL ESTE, OBARRIO ZONA RESIDENCIAL DE LA AVENIDA BALBOA	
			ANÁLISIS DE INTENCION DE COMPRA DE PERSONAS CON PODER ADQUISITIVO PARA ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS EN ORGANIC FOOD	
			TOTAL DE HABITANTES ESTIMADOS 211.688 hab.	
			MUESTRA 144 PERSONAS ENTREVISTADAS MARGEN DE ERROR 5%	
			PERSONAS ECONOMICAMENTE ACTIVAS EN SITUACIÓN DE EMPLEO	
			FECHA DE REALIZACIÓN ENTRE EL 21 AL 23 DE FEBRERO	
				25% DE LA MUESTRA PERSONAS DE 20 A 29 AÑOS
			Usted esta dispuesto a consumir productos orgánicos en Organic Food mensualmente	SI O NO
			Le gustaría consumir más productos orgánicos secos empaquetados en Organic Food	SI O NO
			Vegetales frescos	SI O NO
			Carnes rojas	SI O NO
			Carnes blancas	SI O NO
			Huevos	SI O NO

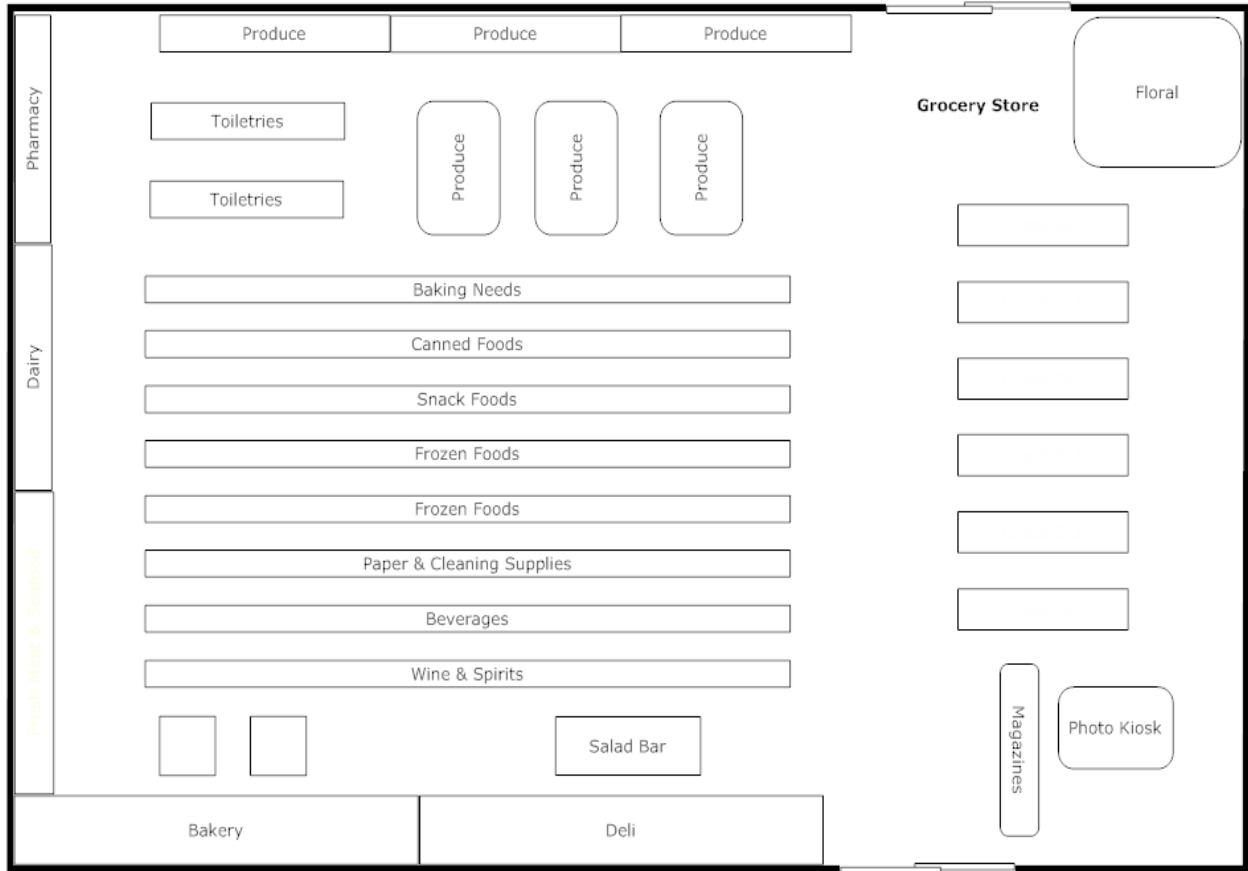
				Postres	SI X O NO
Cuales platos servidos le gustaría consumir en Organic Food entre los siguientes platos indique sus preferencias entre: Desayunos					SI O NO
				Almuerzos	SI O NO X
				Meriendas	SI X O NO
				Cenas	SI X O NO
				Jugos Naturales	SI X O NO
				Cervezas orgánicas	SI O NO X
				Vinos orgánicos	SI X O NO
Con que frecuencia al mes usted consumiría platos servidos entre desayunos, almuerzos, meriendas y cenas en Organic Food respectivamente en promedio					veces por mes 8
cuanto estaría dispuesto a gastar promedio en por desayunos, almuerzos, meriendas y cenas al mes en Organic Food.					Balboas 240
					Balboas
Con que frecuencia al mes usted compraría los productos secos empaquetados, frutas, vegetales y carnes ofertados y bebidas empaquetadas por Organic Food					Veces al Mes 4
Cuál sería su gasto promedio al mes en la adquisición de productos orgánicos en Orgnic Food					Balboas 200

ANÁLISIS DE INTENCION DE COMPRA DE PERSONAS CON PODER ADQUISITIVO PARA ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS					
ENCUESTA N° 1					
CIUDAD DE PANAMA					
AREA GEOGRAFICA					
				Corregimiento de San Francisco, Corregimiento de Juan Días, Vella Vista, Parque Lefevre y la Avenida Balboa	
				TOTAL DE HABITANTES ESTIMADOS 211.688 hab.	
				MUESTRA 240 PERSONAS ENTREVISTADAS MARGEN DE ERROR 5%	25% DE LA MUESTRA
				FECHA DE REALIZACIÓN ENTRE EL 17 AL 19 DE FEBRERO	PERSONAS DE 20 A 29 AÑOS
				CONOCE O A OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				ESTA CONSCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTA SATISFECHO CON LA ACTUAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>

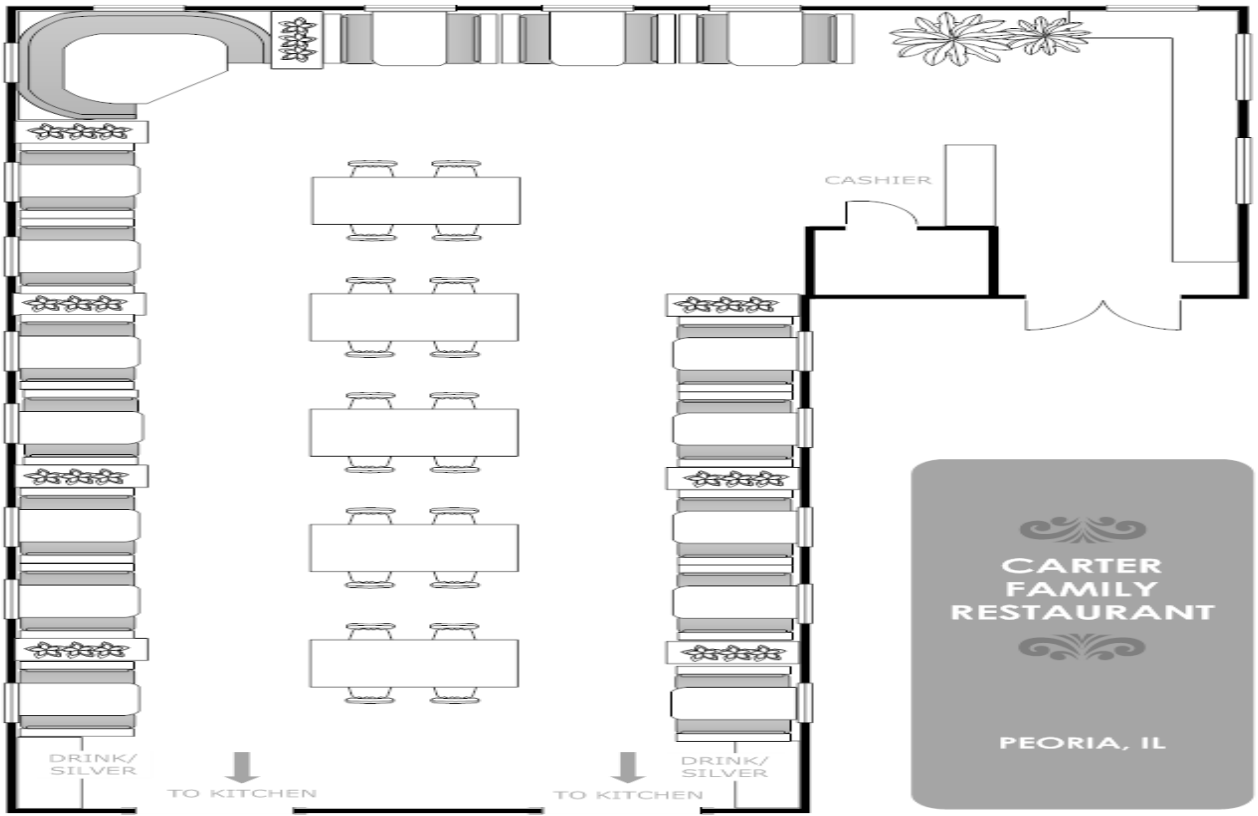
					25% DE LA MUESTRA
					PERSONAS DE 30 A 49 AÑOS
				CONOCE O A OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70%	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				ESTA SATISFECHO CON LA ACUTAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
					25% DE LA MUESTRA
					PERSONAS DE 50 A 59 AÑOS
				CONOCE O A OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
				TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
				ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
				COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS	SI NO <input checked="" type="checkbox"/>

ESTA SATISFECHO CON LA ACTUAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA					SI NO <input checked="" type="checkbox"/>
					25% DE LA MUESTRA
					PERSONAS DE 60 A 75 AÑOS
CONOCE O A OIDO HABLAR DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y COMIDA ORGANICOS					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
CONOCE LOS BENEFICIOS PARA LA SALUD DE LA COMIDA ORGANICA					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
ESTA CONCIENTE QUE LOS PRODUCTOS ORGANICOS SON MAS COSTOSOS ENTRE UN 50 A 70% MAS					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
TIENE LA CAPACIDAD ECONOMICA DE ADQUIRIR PRODUCTOS ORGANICOS Y FRECUENTAR RESTAURANES DE COMIDA ORGANICA					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR PRODUCTOS ORGANICOS PARA SU DIETA DIARIA CONOCIENDO SUS MEJORES BENEFICIOS					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
ESTARÍA DISPUESTO A COMER EN RESTAURANTES DE COMIDA ORGANICA OCASIONALMENTE					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
COMPRA ACTUALMENTE DE MANERA OCASIONAL PRODUCTOS ORGANICOS					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
ESTA SATISFECHO CON LA ACTUAL OFERTA DE PRODUCTOS ORGANICOS EN CIUDAD DE PANAMA					SI <input checked="" type="checkbox"/> NO

Anexo N°23



LAYOUT DE LA ZONA DEL SUPERMERCADO



LAYOUT DE LA ZONA DEL RESTAURANT Y LA COCINA

