



FresCo

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Nohelia F. Gutierrez M.
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Abril 2016

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
3	ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	8
3.1	INDUSTRIA.....	8
3.1.1	EVALUACION Y PROYECCIONES DE LA INDUSTRIA.....	8
3.1.2	TAMAÑO DE MERCADO	12
3.1.3	CARACTERIZACION DE ACTORES CLAVES	13
3.2	COMPETIDORES.....	15
3.3	CLIENTES.....	16
4	DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	17
4.1	MODELO DE NEGOCIOS.....	17
4.1.1	SEGMENTOS DE MERCADO	17
4.1.2	PROPUESTA DE VALOR	17
4.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	18
4.1.4	RELACION CON LOS CLIENTES	18
4.1.5	FUENTES DE INGRESO	19
4.1.6	RECURSOS CLAVES	19
4.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	19
4.1.8	ASOCIACIONES CLAVES	20
4.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	21
4.2	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	21
4.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISION GLOBAL.....	22
4.4	RSE Y SUSTENTABILIDAD	23
5	PLAN DE MARKETING	24
5.1	OBJETIVOS DE MARKETING	24
5.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION.....	25
5.3	ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	26
5.4	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	27
5.5	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	29
5.6	ESTIMACION DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	29
5.7	PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	30
6	CONCLUSIONES	30

7	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	31
8	ANEXOS	34

1 RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de **FresCo** llega a Ciudad de Panamá, para satisfacer a todas las personas que estudian, trabajan o llevan un ritmo de vida activo, entre 25 y 45 años, tanto para hombres como mujeres, que suelen realizar actividad física y valoran mucho el factor tiempo y que a pesar de todas las actividades que puedan realizar a diario desean alimentarse de *forma* saludable en el día a día, pero disponen de un corto periodo para comprar e ingerir dichos alimentos.

A través de encuestas al segmento objetivo, entrevistas con expertos y observación en campo se logro corroborar que la propuesta expuesta por FresCo será bien recibida por el mercado objetivo ubicado en cinco de las principales areas de la ciudad de Panamá: Punta Pacífica, Costa del Este, Marbella, San Francisco y Condado del Rey. Con esto se ha estimado un tamaño de mercado de USD 23 millones para cada una de las zonas de Ciudad de Panamá en donde **FresCo** pretende instalarse en los próximos 5 años, y en donde tiene como objetivo alcanzar aproximadamente el 6% del mercado de cada una de dichas zonas. El Plan presentado a cinco años pretende expandir cuatro sucursales adicionales en estas áreas populares de la Ciudad de Panamá, los datos encontrados en la investigación de mercado realizada en el Area de Punta Pacífica fueron reaplicados para efectos de estas proyecciones.

Al analizar la industria, competidores y clientes se puede identificar que la industria de Restaurantes ciudad de Panamá, al igual que el país, se encuentra en constante crecimiento. Analizando la economía de Panamá, en los últimos cuatro años el PIB ha mostrado un crecimiento constante pasando de USD29mil millones en 2010 a USD44mil millones en 2014, un 6.2% versus 2013.

Los actores claves, necesarios para un exitoso desarrollo de nuestra propuesta son accesibles y existen opciones de buena calidad en el mercado actual.

FresCo a través de su propuesta de valor entra a formar parte de la industria de restaurantes en Panamá, pero ingresando a un nicho de mercado como lo es la Comida Rápida Saludable (“Healthy”), en donde tiene la visión de ser la cadena de

comida rápida saludable con mayor preferencia en las áreas de Panamá en donde se instale, para ello basará su oferta de productos en la diferenciación, que logrará a través de la entrega de una comida saludable servida en un corto tiempo.

La relación con los clientes será directa y personalizada a través de la entrega de los diversos productos en las sedes de **FresCo** o a través del servicio de entrega a domicilio. Por otro lado, se tendrá una fuente de ingreso principal proveniente de la venta de alimentos saludables y una fuente secundaria de ingreso, obtenido mediante la venta de espacios publicitarios.

Esta propuesta de negocio tiene escalabilidad, la cual inicialmente se enfoca en la expansión de sucursales en la ciudad de Panamá, mientras en el mediano y largo plazo se enfoca a la diferenciación de su menú, enfocándose a clientes nicho de mercado mas específicos, como pacientes celíacos (alérgicos al gluten), diabéticos o con algún padecimiento que restrinja el tipo de alimentación que deben tener. De igual manera se busca ser un complemento a la oferta de valor de socios estratégicos, como organizaciones médicas, gimnasios, academias deportivas, entre otros.

La estrategia de Marketing propone en la primera etapa del negocio, la prueba del producto para ganar fidelización y crear awareness, en la etapa de crecimiento el conseguir 3.6% del mercado actual y en la etapa de maduración, una rentabilidad mínima de 25% sobre los ingresos brutos

Mediante el análisis financiero de **FresCo**, se determina que se requiere una inversión inicial por USD 120mil, y al mismo tiempo muestra que el proyecto es factible en el periodo de 5 años, al entregar un VAN por USD 1.86 millones y un TIR igual a 121% con flujos de caja positivos desde el primer año de operación. Igualmente a través de un análisis de diferentes escenarios que puedan presentarse durante el curso de operación del negocio, como la variación en la tasa de crecimiento de los clientes, el número de recompra mensual, el porcentaje de merma, variación en el precio de venta, incremento salarial, se observó que existe un 98,4% que el proyecto entregue un VAN positivo.

FresCo a través de la venta de 100 acciones pretende levantar un capital por USD 175 mil. En caso los inversionistas exijan una tasa máxima de 25%, el proyecto arroja un VAN USD 1.318.797, con lo cual el proyecto sigue ofreciendo una buena rentabilidad.

El grupo de emprendedores está conformado por: Alexis Vera – Ingeniero Químico con conocimiento del mercado de extranjeros en panamá, deportista amateur y fanático de “Healthy lifestyle”. Nohelia Gutiérrez – ingeniera industrial, especialista en Logística de minorista

2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se realizó una investigación de mercado con el objetivo de conocer las características que busca la población del área de Punta Pacífica, ciudad de Panamá en la oferta de comidas preparadas. Se escogió esta área debido a su alta afluencia de personas y actividad comercial durante gran parte del día.

Los datos obtenidos en la encuesta, evidencian en un 94% la necesidad de una opción, que ofrezca comida saludable con buena calidad y que este servida en un corto tiempo (Ver **ANEXO 1** y **ANEXO 2**). Adicionalmente se pudo constatar mediante entrevistas realizada a clientes potenciales, que una de las razones por las cuales habían cambiado el lugar al que asistían con regularidad, fue el incremento en el tiempo para tener servida la comida, a pesar de tener una buena percepción de la comida que se servía en dicho comercio.

De igual manera se pudo constatar que un 46% de los encuestados afirman tener bastante cuidado por su salud y por la alimentación que llevan en su vida (ver **ANEXO 3** y **ANEXO 4**), presentándose así una aceptación de la propuesta de comida saludable que **FresCo** presentaría al mercado de la Ciudad de Panamá.

El área de Punta Pacífica en Ciudad de Panamá, representa una zona atractiva para la propuesta de negocio que se plantea con **FresCo**, ya que es un área con una alta densidad de oficinas empresariales, comerciales, así como uno de los centros comerciales y hospitales más importantes del país. Todo ello favorece la alta circulación de personas por el área de lunes a sábado, lo que sin duda es un aspecto importante para determinar el tamaño de mercado.

Información adicional revela que 44% de los encuestados presenta disposición de pago por almuerzos y cenas se encuentra entre USD9 y USD11,99 (Ver **ANEXO 5**). Analizando estos resultados en los rangos de sueldos mensuales de quienes cuentan con la disposición, se determina que son aquellos entre USD2.000 y USD2.999 y aquellos entre USD3.000 y USD4.500 (ver **ANEXO 6**). Un 46% de los encuestados presentó una disposición de entre USD5 y USD7,99, siendo este el mayor porcentaje obtenido.

La zona de estudio elegida, Punta Pacifica es un área con alto flujo de personas, y el Complejo Oceanía Business Plaza, uno de los principales del área y otros que se encuentran en remodelación. Se espera que todos estos espacios laborales adicionales, estén activos en un periodo no mayor a 24 meses. Lo anterior en conjunto con la ampliación de aproximadamente 1900 m² del Hospital Punta Pacifica¹, sin duda incrementará la densidad de personas en el área, haciendo que esta zona tenga un potencial aún mayor para establecer un negocio que sirva a las diversas personas que circulan a diario en la zona.

En el mismo orden de ideas, ahora desde el punto de vista macroeconómico, la creciente clase media (10 puntos entre 2007 y 2012) junto al aumento del poder adquisitivo de la población, evidenciado a través del incremento del PIB per cápita durante los últimos años, presenta como parte de los efectos, un incremento de 6% en las actividades de hoteles y restaurantes para el segundo semestre del año 2013. De igual manera, la mediana de salario mensual se incrementó en un 42,3% desde el 2009, ubicándose en USD539,7 para el 2013 (Ver **ANEXO 8**)³.

Por último, al analizar las tendencias globales, se ha identificado que las comidas saludables (bajo contenido de grasas, azúcares y calorías) y orgánicas fueron una fuerte tendencia durante el año 2015, según la revista Quality Assurance and Food Safety, esta evolución en los hábitos alimenticios ha sido implantada por los millenials, quienes buscan entender con el mayor detalle posible el contenido nutricional de los alimentos que consume. Por otro lado, para las empresas, el valor que se puede captar en precio al demostrar que se utilizan ingredientes frescos y naturales es aceptado por los consumidores, lo cual está alineado con las expectativas y la visión de negocio que tiene **FresCo**.²

El equipo gestor tiene fuerte experiencia en manejo de procesos y operaciones, así como un conocimiento de los productos que son valorados por aquellos que desean disfrutar de un estilo de vida saludable. Nohelia Gutiérrez, posee una

¹ Marianela Palacios Ramsbott. (2013). Invierten \$16 millones en Hospital Punta Pacifica. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/invierten-16-millones-en-hospital-punta-pacific>

² Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas <http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas>

licenciatura en ingeniería industrial y ha desarrollado su carrera en operaciones de cadena de suministro pasando por diversas funcionales como planeación, operaciones, distribución física y manejo de clientes. Toda su experiencia es vital para el control de las operaciones generales de la cadena en base diaria, además para disminuir pérdidas y su impacto en las utilidades. Alexis Vera es ingeniero Químico con 7 años de experiencia en procesos de producción y consultaría, y al mismo tiempo es amante de lo que puede definirse como “Healthy lifestyle”.

3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

3.1 INDUSTRIA

3.1.1 EVALUACION Y PROYECCIONES DE LA INDUSTRIA

La población económicamente activa (PEA) actualmente en Panamá es aproximadamente igual a 1.7 millones de personas, siendo una cifra que ha venido en aumento desde el año 2009, al mismo tiempo la tasa de desempleo registrada para el periodo 2009 a 2014 se ha mantenido entre 6,6% y 4,5%³. Esto indica el incremento anual en el poder de compra de la población para realizar consumo de bienes y servicios, lo cual sin duda beneficia a prestadores de servicios como los restaurantes, y quizás siendo estos últimos uno de los segmentos de servicio más beneficiados, ya que en Panamá la población tiende a destinar un porcentaje importante de su salario para adquirir alimentos ya sea en restaurantes y/o supermercados, y en parte ello se muestra en el costo de la canasta básica la cual actualmente se encuentra en \$299,68 para la Provincia de Panamá y San Miguelito⁴, por el mismo lado la alimentación es una de las necesidades fisiológicas de acuerdo a la pirámide de Maslow⁵, lo cual hace que sea una de las primeras necesidades que busca cubrir el ser humano.

En el mismo orden de ideas la Contraloría General de Panamá en su informe correspondiente al año 2013 – 2014, indica que la industria de Restaurantes y

³ Frank De Lima. (2014). Informe Economico. ', de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20Economico%20-%20Anual%202013.pdf>

⁴ Hitler Cigarruista. (2015). Canastas básicas mantienen costo estable. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/canastas-basicas-mantienen-costo-estable/>

⁵ <http://www.sinapsit.com/psicologia/piramide-de-maslow/>

Hoteles obtuvo ingresos totales igual a USD 934,22 Millones⁶. Como efecto del mismo, este sector fue uno de los que más contribuyó en la generación de empleo con un total de 6000 (3100 en Provincia de Panamá) durante el año 2012³.

Entonces, si aunado al aumento de PEA y de salarios promedios en Panamá, se observa el incremento en las exigencias laborales que tiene cada día la masa laboral^{7 8}, y que en la mayoría de los casos cuentan con 1 hora para tomar sus comidas durante el día, se infiere a través del análisis de los datos y de las encuestas realizadas que el mercado aprecia con una alta valoración el factor tiempo en cada de las actividades que debe ejecutar a diario (dentro de las que se encuentra el realizar sus comidas diarias – Ver **ANEXO 2**).

Analizando la economía de Panamá, en los últimos cuatro años el PIB ha mostrado un crecimiento constante pasando de USD29mil millones en 2010 a USD44mil millones en 2014, un 6.2% versus 2013. Este crecimiento se evidencia en el PIB per cápita, el cual pasó de USD9mil en 2010 a USD11mil en 2014. Durante el año 2015, el crecimiento económico estuvo en 6.2% y se pronostica un crecimiento similar para los años 2016 y 2017, a pesar de la crisis existente en la región Latinoamericana, según informe del Banco Mundial para 2015.⁹

En el ámbito político, Panamá posee un gobierno democrático y el estado es regido por tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial). El poder ejecutivo lo maneja el partido Panameñista, liderado por el presidente Juan Carlos Varela, el cual lleva 18 meses en gestión. Aunque cuenta actualmente con un 63% de aceptación, la misma ha caído 26 puntos desde su elección en 2014, esto principalmente debido al tiempo de ejecución de promesas electorales. En contraste, el congreso está compuesto en su mayoría por miembros del partido Cambio Democrático, abierto adversario político del Partido Panameñista, este

⁶ Contraloría General de la Republica. (2015). INDICADORES DE EMPLEO, REMUNERACIONES E INGRESOS TOTALES: ENERO-JUNIO 2014-15. ', de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo Sitio web: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/a31comentarios.pdf>

⁷ Hitler Cigarruista. (2015). Economía demanda mayor educación de la mano de obra. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/economia-demanda-mayor-educacion-de-la-mano-de-obra/>

⁸ Regus. (2012). Fuerza de trabajo a punto de ceder al estrés. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/fuerza-de-trabajo-punto-de-ceder-al-estres/>

⁹ http://www.tvn-2.com/economia/economia-panamena/Economia-panamena-consolida-desigualdad-social_0_4229577081.html

cuenta con 23 de las 71 posiciones disponibles, seguidos por el también opositor Partido Revolucionario Democrático (PRD), con 22 posiciones¹⁰, lo anterior tiende a indicar la preferencia de la población panameña por la alternabilidad de poder.

La República de Panamá tiene una superficie de 75.416 km². La población estimada según los datos oficiales del Banco Mundial (2012) está en 3.802 millones de habitantes (densidad de 50.4 hab./km²). Según los datos proporcionados por la INEC, la proyección hacia el 2020 se prevé en aproximadamente 4.278 millones de habitantes¹¹. La mayoría de la población se encuentra localizada en la ciudad de Panamá (51.2%), Chiriquí (11.8%) y Colon (7.0%)¹².

Los Grupos Étnicos lo componen mestizos, mulatos, negros, blancos, indígenas y los de orígenes étnicos variados como son: chinos, hindúes, judíos, españoles, americanos, colombianos, italianos, argentinos, griegos, franceses, árabes, costarricenses, venezolanos, antillanos, dominicanos, chilenos, entre otros. Además habitan 7 grupos indígenas. En lo relativo a la distribución étnica, el 55% de los panameños son mestizos, el 18% negros y mulatos, el 17% blancos, el 6% indígenas y el 3% asiáticos, estos últimos en su mayoría de ascendencia china.

Según datos de Banco mundial al año 2012, la esperanza de vida al nacer era de 77,4 años. Por genero estaba en 80,3 años para las mujeres y 70,6 años para los varones. En general estaba por encima de los datos de Latinoamérica, que se ubicaba en 74,5 años.¹³

La tasa de natalidad (2012) estuvo en un 19,9% y el índice de fecundidad en 2,49 hijos por mujer¹⁴. La tasa de mortalidad (2012), estuvo en 4,4 por cada 1000 hab,

10 <http://www.panamaamerica.com.pa/nacion/nuevo-gobierno-sin-control-de-la-asamblea-nacional>

11 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO (INEC). Estimaciones y proyecciones de la población total del país, por provincia, comarca indígena, distrito y corregimiento, según sexo y edad: Años 2010-20.

<http://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P5561BOLETIN%2016%20comentarios.pdf>

12 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO (INEC), "Indicadores Sociales: Años 2007-11. Comentario-Indicadores Demográficos" <http://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P5371Comentario-Demografico.pdf>

¹³ <http://datos.bancomundial.org/>

¹⁴ <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/panama>

mucho menor en comparación con el resto de Latinoamérica que estuvo por 5,9 por cada 1000 hab¹⁵.

La presencia extranjera en el país se estima en 103mil habitantes (principalmente chinos, dominicanos y colombianos), según últimas cifras presentadas en “Migration and Remittances Factbook 2008”. Estas cifras no incluyen los inmigrantes ilegales.

En cuanto a la educación, en Panamá esta se divide en tres etapas:

- Básica
- Secundaria ó Preparatoria
- Terciaria ó Universitaria

En lo relacionado a los servicios públicos, el país se enfrenta al reto de renovar los sistemas que soportan a largo plazo la sustentabilidad de la generación eléctrica y del servicio de distribución de agua potable y alcantarillado.

Actualmente la generación de energía eléctrica se da en un 52% por generación hidroeléctrica, la segunda fuente de generación de energía es el bunker, que se utiliza para generar el 22% de la energía entregada al sistema, seguido de carbón, con 6,7% y autogeneración, con 4,1%¹⁶.

En cuanto a telecomunicaciones, el país cuenta con la oferta de cuatro empresas privadas que se encargan de ofrecer servicios de telefonía residencial, celular (tecnología 4G), internet y televisión por cable, tres televisoras privadas y una estatal, así como el sistema de radio FM.

Las mejoras en vías de comunicación de Panamá han sido un área de enfoque los últimos 10 años, como resultado principal está el proyecto de expansión del Canal de Panamá (fecha culminación 2016) que permitirá el paso de los buques Panamax y post-Panamax y ampliará la flota de navíos con que cuenta el país.

¹⁵ <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/panama>

¹⁶ <http://www.prensa.com/impreso/economia/hidroelectricas-aportan-52/113045>

3.1.2 TAMAÑO DE MERCADO

En el área de Punta Pacifica, se encuentra el **Multiplaza Pacific Mall** que tiene más de 300 comercios, entre los que se incluyen bancos, restaurantes, cines, joyerías y tiendas, dentro de las cuales se encuentran tiendas de marcas exclusivas. A escasos 50 metros de este Centro Comercial, se encuentra el Edificio Torre Las Américas (complejo de oficinas), donde hay aproximadamente 300 oficinas, una pequeña plaza comercial, un auditorio, y bancos. También en una distancia de 50 metros de Multiplaza se encuentra el Hospital Punta Pacifica, el cual cuenta con un total de 74 habitaciones, sumado a todos los servicios que brinda un hospital de última tecnología, y actualmente este recinto se encuentra realizando una expansión de sus instalaciones¹. Adicional a lo mencionado se encuentra el complejo Oceanía Business Plaza, que cuenta con tres torres, las cuales suman un total de 77 pisos de oficinas. En la zona adicionalmente se encuentran 28 edificios de vivienda, en los cuales habitan alrededor de 4mil personas. Es importante señalar que es una zona que cuenta con diversas vías de acceso.

Todo lo mencionado anteriormente permite determinar a Punta Pacifica como una zona de alto flujo de personas, y un área en donde la propuesta de valor de **FresCo** sería valorada.

Considerando el tiempo que clientes potenciales estarían dispuestos a trasladarse desde sus oficinas para adquirir alimentos (Ver **ANEXO 9**), se determinó que el área de mayor influencia es de aproximadamente 250 metros a la redonda, llegando hasta 500 metros (Ver **ANEXO 10**), sin embargo se podrá tener influencia sobre zonas más lejanas, logrando cubrir las mismas mediante el servicio entregas a domicilio.

El tamaño de mercado se determinó en USD 23 millones, y su cálculo se puede ver en **ANEXO 11**. Este mismo dato se extrapolará para determinar el tamaño de mercado de las otras cuatro sucursales que se abrirán en el plan de negocios, esto debido a que poseen condiciones similares a las encontradas en Punta

Pacífica. En total se estima el tamaño de mercado del plan se encuentra alrededor de USD \$115 millones.

En línea con las nuevas tendencias explicadas hacia la alimentación saludable, en combinación con la proyección de crecimiento económico previsto para Panamá, el cual se mantiene estable, estimamos que el mercado de restaurantes crezca en igual proporción que su base histórica, alrededor de un 6% y mantenga su contribución proporcional al PIB (alrededor de un 3%).¹⁷

3.1.3 CARACTERIZACION DE ACTORES CLAVES

Masa laboral en las zonas evaluadas:

Esta masa laboral es bastante diversa, compuesta por diferentes nacionalidades, también por trabajadores con diferentes niveles de salario y por ende con diversas disponibilidades de pago para la comida que desean o requieran adquirir (Ver **ANEXO 5**). Sin embargo, la ley vigente establece que en un horario regular (diurno) el trabajador tiene su hora para comer, la cual en su mayoría es entre 12pm y 1pm, y casos menos comunes requieren de un servicio de comida en un horario diferente, con lo cual el tener un horario extendido permitiría atender a una mayor cantidad de clientes.

Proveedores de alimentos e insumos no perecederos:

Los proveedores de alimentos, son importantes en el desarrollo de **FresCo**, ya que la calidad de los ingredientes permitirá poder ofrecer a los clientes, platos y alimentos preparados con el buen gusto y la frescura que se tiene en la propuesta de negocio.

En ciudad de Panamá existen aproximadamente 10 proveedores de alimentos con los cuales **FresCo** podría trabajar, siendo útiles para la propuesta de negocio diferentes opciones como Riba Smith, Supermercados El Rey, Mercados de abastos, Foodie Market. Igualmente por el lado de los insumos no perecederos, como envases, servilletas, vasos plásticos, cubiertos plásticos, también existen un

¹⁷ <http://www.anpanama.com/1209-Hoteles-y-restaurantes-aportan-US1865-millones-al-PIB-en-Panama.note.aspx>

aproximado de 4 proveedores con los cuales podríamos trabajar ya que cuentan con una línea completa de suministro, como ejemplo esta JOCLA, Inversiones Sormi, Panama Food Trading, por mencionar algunos.

Nutricionistas

Ellos representan una figura importante para la propuesta de negocio que se plantea, ya que de acuerdo a la actualización que se produzca sobre el conocimiento de los alimentos día a día, los nutricionistas podrán recomendar a sus pacientes aquellos que estos consideren adecuados para cada régimen de alimentación, pero sin duda alguna recomendaran alimentos saludables. Entonces los nutricionistas se convierten en un gran influenciador para los clientes potenciales de **FresCo**.

Estudiantes de Artes Culinarias:

Los estudiantes de las diferentes escuelas serán los potenciales empleados de **FresCo**, por lo que resulta importante visualizar que escuela de arte culinaria desarrolla el perfil de chef que se requeriría para contratar, ya que es importante que durante su capacitación haya desarrollado técnicas de cocina para la preparación de comidas saludables, con un buen gusto, y que estas puedan ayudar a las personas que asisten al local a mantener una vida más saludable a la que llevaban.

Restaurantes Cercanos (competencia)

La mayor competencia de acuerdo a lo que se pudo conocer mediante las encuestas y entrevistas a los clientes potenciales, están la feria de comida en Torre Las Américas con Amaro Café y Tango Grill Steak & Salad, Food Co en Oceanía Business Plaza, Café Neto (Cafetín del Hospital Punta Pacifica), Friday's (Multiplaza), Crepes & Waffles (Multiplaza) y Carls Junior (Multiplaza).

Desarrollo empresarial en Punta Pacifica

Este aspecto es importante porque permitirá que el tamaño de mercado se mantenga, incremente o disminuya, ya que la propuesta de negocio que se

plantea, va a tener influencia principalmente por aquellas personas que laboren o desarrollen alguna actividad en el rango de 500 metros a la redonda de donde se instale el restaurant (Ver **ANEXO 10**), en línea con lo descrito sobre las tendencias de la zona en el punto número 2, se espera que el tamaño de mercado pueda ir incrementándose en el mediano y largo plazo.

Se consideró que el argumento anteriormente expuesto se reaplica para el resto de las áreas donde se colocarán las otras cuatro sucursales debido a que en todas estas el crecimiento de zonas de oficinas es similar.

3.2 COMPETIDORES

Se ha desarrollado la siguiente tabla con las principales características que resumen a los competidores más importantes que tiene **FresCo** en Punta Pacífica:

Tabla 1. Competidores FresCo - (Punta Pacífica)

Nombre	Ubicación	Menu	Costo Aproximado	Metodo Pago	Tiempo Servicio
Amaros Café	Torre de las Americas	Almuerzo: Comida de Casa (Pollo en diferentes presentaciones, carne guisada, Bistec a la plancha, Pescado, puré de papas, papas al horno)	\$8.70	Efectivo	5 min
Tango Steak and Grill	Torre de las Americas	Desayuno / Almuerzo: Parillada (Diferentes combinaciones con Filete de pollo, bistec, chuleta, entraña, y como acompañantes se ofrecen Papa fritas y yuca al mojo)	\$12	Efectivo/ Tarjeta	12 min
Food Co	Oceanía Business Center	Almuerzo: - Internacional: en esta opción se ofrecen comidas como Pasta, Pollo empanizado. - China: Se ofrece arroz con preparación típica china, pollo agridulce, rollito de primavera, carne en salsa de soya, por mencionar algunas opciones. - Latino: en esta sección se ofrece porotos, caraotas negras, arroz blanco, bistec a la plancha, tajadas, pollo al vapor, lo que serían parte de las opciones.	\$9.5	Efectivo/ Tarjeta	12 min
Café Neto	Hospital Punta Pacífica	Principalmente café, aperitivos y ensaladas, posee un Menu Del día (Comida Casera)	\$17	Efectivo/ Tarjeta	15- 25 min
Crepes & Waffles	Multiplaza Pacific	Ensaladas, Crepes, Waffles, Panne Cook, y otras opciones. No ofrece Menú ejecutivo.	\$20	Efectivo/ Tarjeta	15- 25 min
Carls Jr.	Multiplaza Pacific	Comida Rápida (Hamburguesas)	\$12	Efectivo/ Tarjeta	5mins

3.3 CLIENTES.

Según la observación en campo, al evaluar las características demográficas, el tipo de cliente que va a frecuentar **FresCo** vienen a ser principalmente profesionales ejecutivos entre 25 y 45 años, laborando dentro del área de Punta Pacífica y siendo en igual proporción hombres y mujeres. En este aspecto, los clientes principalmente son también los consumidores y usuarios, ya que lo que se da es una compra personal de tipo B2C (“Business to customer”, donde la relación es directa entre el negocio y cliente, sin intermediarios).

Este tipo de cliente presenta las siguiente características psicográficas.

Hombre: Profesional que toma cuidado por su salud física integral, incluyendo la ingesta de alimentos saludables, realiza actividad física entre 1 a 3 veces por semana y es usuario activo de las redes sociales, específicamente marcada una tendencia hacia el uso de DegustaPanama.com e Instagram. Tiende a ser activo y organizado en sus actividades, pues es el único método que ha logrado idear para poder participar en tantas actividades. Valora altamente el tiempo y es esta energía con la que cuenta lo que le permite tener muchos planes y ambiciones a corto, mediano y largo plazo. En su alimentación no tiende a dejar de alimentarse con carbohidratos ni grasas, por el contrario los incluye pero intenta mesurar las porciones.

Mujer: Profesional independiente, sabe que es importante mantener una buena figura y principalmente estar sano, pues necesita esa energía para cumplir con todos los compromisos personales (pareja, hijos, padres, etc) y, profesionales (carrera) exitosamente; sin embargo, no siempre cuenta con el tiempo necesario para ir al supermercado y escoger los alimentos necesarios para alimentarse correctamente. En muchas ocasiones, debe priorizar al resto de su familia (si tiene) y jugar el papel de cliente al comprar alimentos más genéricos. Intenta cumplir con el horario establecido de gimnasio, pues le gusta sentirse en forma. De personalidad más pasiva, pero con gran determinación a cumplir a cabalidad todos sus compromisos. Le teme a los carbohidratos, sabe que tiende a engordarla fácilmente el abuso en el consumo de pastas y arroz y tiende a

evitarlos, yéndose más por el consumo de ensaladas combinadas con proteínas. Usaria de redes sociales, uso más habitual de Facebook e Instagram.

El gasto estimado en alimentación (almuerzos) para estos clientes se estima aproximadamente en USD300 al mes, entre un 6% y 10% de sus ingresos brutos. La necesidad de estos clientes se centra básicamente en obtener alimentación saludable (con ingredientes frescos y naturales) en un tiempo razonable, el cual sea un apoyo para lograr la nutrición deseada y un ahorro en tiempo para poder realizar todas sus tareas. Esta necesidad es suplida a medias por la oferta actual existente en la zona evaluada ya que aunque logran suplir la necesidad primaria de alimentación, el tiempo de respuesta suele no ser el mejor o las opciones no las más saludables.

4 DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

4.1 MODELO DE NEGOCIOS

4.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, **FresCo** estará dirigido a la masa laboral que hace vida en zonas de alta densidad de oficinas y personas durante la jornada laboral, en su mayoría con edades comprendidas entre 25 y 45 años, que cuentan con tiempo limitado para realizar su comida, y aprecian alimentarse de forma saludable. Estos mismos supuestos se toman como base de evaluación para la expansión a sucursales Costa del Este, San Francisco, Área Bancaria y Condado del Rey.

4.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que se ofrece con **FresCo**, es ser un restaurante de comida rápida saludable, en donde los clientes tendrán a su disponibilidad variedad de opciones de alimentación, saludables (alimentos bajos en grasas y azúcares), las cuales podrán ser adquiridas y degustadas en un corto tiempo luego de haber seleccionado los alimentos de su preferencia. El valor de la propuesta tiene fundamento en lo evidenciado a través de las encuestas y entrevistas realizadas a potenciales clientes (trabajadores), tomando como complemento las

investigaciones anteriormente expuestas sobre la nueva tendencia de alimentación saludable en el mundo.

4.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que se emplearán, serán en un inicio las instalaciones del restaurante en Punta Pacifica, junto con el servicio de entregas a domicilio que permitirá cubrir las áreas de Punta Pacifica, Punta Paitillia y algunas zonas de San Francisco y Obarrio. En el plan de ampliación que se tiene para **FresCo** en los años posteriores a la apertura, se tendrán también como canal de distribución las sedes en Costa del Este, San Francisco, Área Bancaria, y Condado del Rey, todas estas serán alquiladas buscando la mejor ubicación posible.

Por otro lado se desarrollará una página web para **FresCo**, en donde los clientes puedan observar imágenes de las instalaciones, los alimentos que se venden, la presentación en que son expendidos al público, la ubicación del restaurante, y los horarios de atención. Otros canal empleado para la comunicación con los clientes será a través de las redes sociales, ya que representan un medio de comunicación más directo y de mayor fluidez con los potenciales clientes.

Se pretende utilizar ‘mupis’ o carteles publicitarios de marquesinas colocados principalmente en las paradas de autobuses ya que permite que el observador, en el tiempo de espera a la llegada del transporte público, pueda observar detenidamente nuestra oferta.

4.1.4 RELACION CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se mantiene a través de las distintas sedes de **FresCo**, mediante la entrega directa de la amplia oferta de alimentos saludables. También se emplean los medios electrónicos, a través de la página web y las cuentas en redes sociales de **FresCo**. En los medios electrónicos se muestran imágenes de los alimentos tal como son expendidos al público en las sedes de **FresCo**, la ubicación del restaurant y los horarios de atención. A través de las redes sociales se logrará una interacción más directa al igual que con la página web.

El primer momento de la verdad ocurre una vez el cliente se aproxima al local o solicita el servicio de entregas a domicilio. Se captura su atención a través de la exposición dentro del local para que sea una experiencia práctica el escoger las opciones a degustar.

Como segundo momento de la verdad, el tiempo en que le toma todo el ciclo de compra no es mayor a cinco minutos (desde que son elegidas las opciones hasta que cancela la cuenta en caja) y el desempeño de los productos logra cumplir con las expectativas de calidad, frescura y sabor. Bajo este segundo momento, se logra la fidelización de los mismos y la re-compra.

4.1.5 FUENTES DE INGRESO

Los ingresos que tendrá **FresCo**, provendrán de la venta de alimentos y bebidas saludables que se realizará en cada una de sus sedes. Adicionalmente y como ingreso secundario se obtendrán ingresos por venta de espacios publicitarios tanto en las sedes físicas, como en la página web que desarrollará **FresCo**. La división de los ingresos obtenidos provienen un 99% de los alimentos.

4.1.6 RECURSOS CLAVES

Como parte de los recursos claves que tendrá **FresCo** se encuentra la ubicación de las sedes que se plantean abrir en los próximos cinco (5) años. Igualmente el equipo de trabajo en el área de la cocina será fundamental para poder ofrecer al cliente un producto de calidad y que se integre con la experiencia de ser un concepto de restaurant “Healthy Fast Food”. Dentro del equipo de trabajo resalta la importancia del jefe de cocina, ya que tiene como responsabilidad principal el liderazgo de la operación diaria, entrenamiento del personal de cocina y cumplimiento de los estándares desarrollados para cada plato. Por último, se considera la organización de los alimentos en la nevera abierta que será ubicada en el área de servicio del restaurante.

4.1.7 ACTIVIDADES CLAVES

Se debe tener un inventario adecuado de las diferentes opciones de alimentos que **FresCo** tenga planteada en su menú, de manera que los clientes siempre puedan

tener todas las opciones disponibles, para seleccionar el o los alimentos de su preferencia. En el mismo orden de ideas, la selección de los platos del menú a ofertar busca de garantizar que se tengan dentro de la oferta los alimentos que más valoren los clientes, y podría renovarse la oferta cuando se considere necesario. La presentación de los alimentos, es importante, ya que deben denotar higiene, frescura, y buenos sabores. Para que esto pueda lograrse, resulta prioritaria la selección adecuada de los ingredientes para la preparación de los alimentos, igualmente se requiere que todas las instalaciones de **FresCo** mantengan la limpieza

4.1.8 ASOCIACIONES CLAVES

Para **FresCo** se han identificado los siguientes socios claves:

- **Proveedores de ingredientes y alimentos:** resultan unos socios claves, ya que se requieren de unos ingredientes en buenas condiciones, para que los alimentos, sean presentados de una forma agradable a la vista de los clientes, e igualmente tengan un buen sabor.
- **Nutricionista:** se tendrá un nutricionista externo, con el cual se buscará estar en la vanguardia de los conocimientos de nutrición que permitan a **FresCo** ofrecer opciones de alimentación innovadoras, así como evolucionar en las opciones que se presentarán a los clientes para su alimentación.
- **Gimnasios en zonas cercanas a las sedes de FresCo** con estos establecimientos se podrán desarrollar asociaciones ganar ganar, ya que las personas que suelen asistir a un gimnasio en su mayoría buscan alimentarse de forma saludable, y viceversa. Entonces en los gimnasios se podrá solicitar como parte de la asociación la presencia de volantes informativos y pendones de **FresCo** que inviten a los clientes potenciales a probar el restaurante.
- **Asociaciones deportivas:** En Ciudad de Panamá existen asociaciones deportivas que organizan diferentes eventos deportivos. **FresCo** se integraría para participar como patrocinador en algunos eventos y así promocionar sus productos dentro de una masa de potenciales clientes realmente importante.

4.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Para iniciar las operaciones de **FresCo**, se requiere realizar una inversión inicial, dentro de esta inversión se incluyen los gastos en Equipos para la operación de **FresCo**, así como la inversión en la adecuación de la infraestructura, alquiler de local, desarrollo de la página Web y pago de salarios para entrenamiento del personal durante 1 mes antes de la apertura.

Una vez **FresCo** esté operando, se tendrán unos costos fijos, unos costos variables y la inversión que se requiera hacer en nuevos equipos ya sea para reemplazo o por el incremento en el volumen de venta que hacen necesario mayor capacidad de producción por parte de los equipos que se tengan.

Los costos fijos están determinados por el alquiler del local, salarios, gastos de publicidad, servicios de internet y telefonía y gastos administrativos de oficinas, mientras que los costos variables están determinados por la materia prima para la producción de alimentos, electricidad y agua.

4.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La ventaja competitiva de **FresCo**, está basada en la oferta de comida deliciosa y saludable servida en un corto tiempo, con lo cual la estrategia competitiva se basará en enfoque en diferenciación.

Adicional a la entrega de una comida saludable y en corto tiempo, se ofrecerá un ambiente agradable en donde se sienta tranquilidad para ingerir los alimentos que se deseen, ya sea solo o acompañado por amigos y/o compañeros de oficina. La calidad de servicio al cliente se fomenta de forma constante en todo el personal que labora en **FresCo**, porque se desea que el cliente perciba satisfacción de poder ir al restaurante como una experiencia agradable y que sus necesidades siempre busquen ser satisfechas dentro de las capacidades de diseño de la empresa. Para poder implementar la estrategia competitiva, se contará con un equipo de trabajo tal como se muestra en la **Error! Reference source not found.**, que será capaz de gestionar la empresa de forma eficiente, permitiendo agregar valor al producto final que se ofrece al cliente (Ver **ANEXO 12**). Adicionalmente el

hecho de realizar alianzas con APND¹⁸, permitirá mantener a la empresa con los conocimientos actualizados sobre las tendencias de alimentación saludable, representando esta asociación un activo intangible para la empresa. Otro activo intangible será el desarrollo de recetas únicas de platos saludables por parte del Jefe de cocina, a las cuales se les solicitará una patente para garantizar la construcción de una base de platillos bajo la marca **FresCo**.

Se creará una tarjeta de afiliación para los clientes que lo deseen, y como incentivo para la afiliación se ofrecerán promociones a los clientes afiliados, esta acción permitirá conocer los hábitos de consumo de los clientes que frecuenten el restaurante, y con ello realizar promociones personalizadas que busquen incrementar la frecuencia y el tamaño del consumo dentro del restaurante, manteniendo siempre como prioridad la alimentación saludable y balanceada del cliente.

4.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISION GLOBAL **Estrategias a largo plazo**

Ser la cadena de comida rápida saludable con mayor preferencia en todas las áreas de alta densidad de oficinas en Ciudad de Panamá, logrando satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de una alimentación saludable y en donde el cliente logró ser atendido en corto tiempo.

Estrategia global de crecimiento.

- En cuanto a las operaciones, el plan de crecimiento se enfoca en abrir más sucursales en las principales ubicaciones de afluencia de personal de trabajo en Panamá en donde haya mercado con una necesidad no satisfecha. En mediano plazo la estrategia de crecimiento se enfoca en tener presencia en los dos principales puntos comerciales de la ciudad de Panamá para el segundo año (Punta pacífica/Costa del Este) y tener presencia en los cinco principales para el quinto año (San Francisco, Área Bancaria y Condado del Rey).

¹⁸ Asociación Panameña de Nutricionistas y Dietistas

- En el **ANEXO 13** se esquematiza la línea de tiempo en la que se pretende alcanzar cada objetivo previamente señalado.
- A largo plazo la estrategia adicional busca que la oferta de **FresCo** se enfoque en nichos de mercado más específicos, como pacientes celíacos (alérgicos al gluten), diabéticos o con algún padecimiento que restrinja el tipo de alimentación que deben tener.
- De igual manera se busca ser un complemento a la oferta de valor de socios estratégicos, como organizaciones médicas, gimnasios, academias deportivas, entre otros.

4.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

La Sustentabilidad Social ocurre cuando los procesos, sistemas, estructuras y relaciones, tanto formales como informales, aportan activamente a las personas, creando comunidades saludables y sanas. Las comunidades socialmente sustentables son equitativas, diversas, conectadas, democráticas y proveen una buena calidad de vida.¹⁹

FresCo tendrá un plan de RSE enfocada a la sustentabilidad social por la naturaleza del negocio y el enfoque que se tiene hacia la salud y la buena nutrición, en cierta manera **FresCo** estará presente dentro del ámbito social educando y guiando a la población general en las mejores prácticas de alimentación existentes.

Algunos ejemplos son el promover la producción agrícola orgánica y su consumo a través del uso de ingredientes orgánicos, resaltando el beneficio para comunidades que se dediquen a esta actividad; actividades de educación dirigidas a toda la familia enfocando las mejores prácticas de alimentación; la prevención de enfermedades como diabetes o de tipo cardiovascular a través de hábitos alimenticios, entre otros.

¹⁹ <http://www.prochile.gob.cl/sustentabilidad/sustentabilidad/>

5 PLAN DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Desde el punto de vista de marketing el enfoque será en las estrategias comerciales de cada una de las P (Producto – Precio – Publicidad – Plaza) dependiendo de la etapa del ciclo de vida del producto en que se encuentre la empresa; para cada una de estas etapas se definieron objetivos de captación de clientes (mercado), generación de presencia (awareness) y de fidelización.

Los indicadores definidos como exitosos están dados en número de personas atendidas (ya sea carácter nominal o porcentual) y el horizonte de planeación está hecho para los primeros 5 años de ejecución del proyecto.

Los objetivos de **FresCo** son los siguientes:

1. ¿Qué? Garantizar la prueba del producto en el 0,13% del mercado objetivo. ¿Por qué? Prueba de producto e ingresos necesarios post arranque de operaciones. ¿Quiénes? Buscadores de comida rápida y saludable ¿Dónde? En las 5 sucursales. Esta meta se medirá con el número de personas que compran producto **FresCo**. Es una meta alcanzable ya que el mercado objetivo no está siendo satisfecho hoy y se tienen planes de promoción en ventas que soportan la actividad inicial. Es relevante para que más visitantes (compradores) genera reconocimiento de la marca y potencia la re-compra. El tiempo de ejecución será los dos primeros meses.
2. En la etapa de crecimiento ¿Qué? Captar una cuota de 3,6% anual para el primer año de operación por sucursal. ¿Por qué? Ganar participación de mercado que garanticen los ingresos esperados ¿Quiénes? Buscadores de comida rápida y saludable ¿Dónde? Sucursal Costa del Este, San Francisco, Área Bancaria y Condado del Rey. El tiempo de ejecución será en base al plan de crecimiento anual por sucursal.
3. En la etapa de Madurez: Garantizar una rentabilidad mínima de 25% sobre los ingresos esperados al quinto año de operaciones. ¿Por qué? Mantener atractivo de la propuesta de negocios a los inversionistas. ¿Quiénes? Equipo gestor FresCo ¿Dónde? En todas las unidades de negocio

disponibles. Es una meta alcanzable con el plan de marketing y ventas ejecutado apropiadamente. Es relevante porque cumplir la rentabilidad garantiza la ejecución de los planes diseñados a largo plazo. El tiempo de ejecución será los cinco primeros años.

5.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

El posicionamiento competitivo objetivo de **FresCo** está en el liderazgo en diferenciación (marco reducido). Esto se debe a que está dirigido a un nicho de mercado con un interés especial por la comida saludable, de buen sabor, calidad y de rápido servicio.

Después de identificar tres segmentos de clientes a los que **FresCo** está dirigido. Estos segmentos fueron identificados después de hacer las encuestas a las personas que trabajan en una de las áreas objetivo (ej Punta Pacífica). A continuación en las tablas que se muestran la ubicación de **FresCo** versus sus principales competidores en la segmentación del mercado desarrollada.

		Tipo d ventaja competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciacion
Ambito	Mercado Amplio		
	Mercado Reducido		Fres Co.

		Criterio Blando	
		Busqueda de consumo saludable (priorizacion por nutricion)	Priorizacion por practicidad y precio
Criterio Duro	hombre profesional soltero		
	mujer profesional sin hijos		
	Hombre profesional casado		
	mujer profesional con hijos		
	Familia con hijos pequeños		
	Adultos Mayores		
	Atletas Amateur		

			Criterio Blando	
			Priorizacion por nutricion	Priorizacion por practicidad y precio
Segmento Objetivo				
Criterio Duro	hombre profesional soltero	Valor al tiempo para almorzar		
	Hombre profesional casado	Valor al tiempo para almorzar		
	mujer profesional sin hijos	Valor al tiempo para almorzar		
	mujer profesional con hijos	Valor al tiempo para almorzar		
	Atletas profesionales	Valor al tiempo para almorzar		
	Familia con hijos pequeños	Valor al tiempo para almorzar		
	Adultos Mayores	Valor al tiempo para almorzar		

			Criterio Blando	
			Priorizacion por nutricion	Priorizacion por practicidad y precio
Segmento Objetivo				
Criterio Duro	hombre profesional soltero	Comida Saludable		
	Hombre profesional casado	Comida Saludable		
	mujer profesional sin hijos	Comida Saludable		
	mujer profesional con hijos	Comida Saludable		
	Atletas profesionales	Comida Saludable		
	Familia con hijos pequeños	Comida Saludable		
	Adultos Mayores	Comida Saludable		

En el **ANEXO 14** se describe cada uno de las características de los segmentos objetivos de clientes identificados para realizar la segmentación de **FresCo** versus sus competidores en el área de Punta Pacífica.

5.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La diferenciación del producto está detrás de la calidad de los ingredientes que se emplean para elaborar platillos saludables (bajo en grasas, azúcares y calorías),

los cuales pueden ser adquiridos rápidamente por los clientes. Este concepto no se ha visto hasta ahora en el mercado panameño y es una necesidad no satisfecha para ese nicho de personas que se preocupa por el tipo de alimentos que consumen.

Se tendrá básicamente dos líneas de producto: un menú dinámico o variable (Ver **ANEXO 15**), el cual el cliente podrá mezclar a su gusto y necesidad. Este menú se venderá por unidad y se harán sugerencias de las mejores combinaciones, por último el menú fijo (Ver **ANEXO 16**), ya trae predeterminado la combinación en cuestión, para aquellos clientes que no deseen escoger combinaciones y prefieran la sugerencia de la casa.

El branding tendrá una imagen energética y vibrante (color que ayude a despertar el apetito), pues aunque **FresCo** vende productos sanos y el color azul/verde deben estar relacionados implícitamente, es energía lo que realmente ofrece a los clientes al proporcionarles la mejor nutrición posible.

5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

La determinación del precio, será el elemento del plan de marketing que genera el 99% del ingreso, por lo que resulta importante definirlo y que esté acorde a las estrategias generales del plan de marketing. El precio también indicará el posicionamiento que se busca para los productos de **FresCo** en el mercado frente a sus competidores, tal como se muestra en el **ANEXO 17**.

Por el modelo de negocio que se maneja para **FresCo**, se emplea una fijación de precio para todos los productos, y se ofrecerán promociones de venta ocasionalmente, alineado con el marketing mix que empleará **FresCo**.

Los objetivos y políticas de precios serán determinados por el Gerente General de **FresCo**. Como parte de las políticas podrían mencionarse:

- Los precios serán revisados cada dos (2) meses, para observar como los cambios en el mercado podrían estar afectando la capacidad competitiva de **FresCo**, así como observar el comportamiento de la rentabilidad de los

alimentos en función de la variación del precio de venta y los costos de preparación que tiene cada uno.

- Comparar los precios con los que ofrece la competencia (internet se puede usar para realizar este trabajo de manera mucho más eficiente).
- En caso se requiera incremento de precios debido al incremento en los costos, dicho incremento será mínimo para evitar impactos negativos en la percepción del cliente.
- Se debe fijar un umbral mínimo de precio para evitar que los precios puedan crear la percepción de productos de mala calidad, y como mínimo este precio estará determinado por los costos que se calculen para cada una de las opciones que se ofrecen.

El precio va a estar basado en una estrategia de mark-up sobre los costos, asegurando la competitividad al comparar los precios finales versus los principales competidores.

El precio que se maneja de acuerdo al análisis de la competencia sería en promedio unos USD10 por plato u opciones variadas que permitan crear platos personalizados, este precio es consistente con la disposición a pagar identificada a través de las entrevistas, en donde se evidencia la disponibilidad de las personas a pagar un poco más de dinero del que actualmente realizan, siempre y cuando sea comida saludable y el restaurante ofrezca variedad de opciones con un buen sabor.

Con el marketing mix que se implementará, se busca tener compradores con base en el valor de lo que ofrece **FresCo**, con el objetivo de que la demanda presente poca elasticidad al precio de los productos.

Para en un inicio disminuir el riesgo de prueba de producto por parte del cliente, sin erosionar los precios, se ofrecerán promociones para incrementar el número de clientes dispuestos a ir al restaurante.

De acuerdo al ciclo de vida del producto²⁰, en la etapa de introducción se realizarán diferentes promociones para fomentar a la prueba de los productos, ya en la etapa de crecimiento se reducirán las promociones de la empresa, y durante esta etapa se espera se incrementen las ventas hasta llegar a la etapa de madurez, una vez en la etapa de madurez se crearán nuevas recetas y platos que estarán en el menú variado para prolongar la curva en el estado de madurez, evitando llegar a la etapa de declinación del producto

5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Con la estrategia de distribución se pretende tener un sistema cercano a los clientes, y que incluso a través del servicio de entregas a domicilio el producto sea entregado a los clientes en las condiciones y presentaciones óptimas para ser disfrutado.

La estrategia de distribución de **FresCo** será directa (ver **ANEXO 18**), ya que no existen intermediarios entre el producto que se ofrece en sus locales y el cliente final, y en esto se incluye el servicio a domicilio. Adicionalmente a través de la promoción que se realice de **FresCo** tanto en su página web como en las cuentas de redes sociales, se publicarán artículos de salud a manera de difundir los beneficios que genera la alimentación saludable en la calidad de vida de las personas, con el objetivo de promover un estilo de vida saludable en el entorno que hará vida en las comunidades que interactúen con **FresCo**.

5.6 ESTIMACION DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Se realizó la estimación de la demanda en un periodo de 60 meses. En el **ANEXO 19** se puede observar que el principal crecimiento de ingresos se prevé a partir del segundo año, cuando se empieza a ejecutar la estrategia de expansión de número de locales. Para estimar los ingresos se asumieron las siguientes premisas:

- Recompra después del 6to mes igual al 70%.
- Crecimiento mensual promedio desde el mes 6 al mes 12: 6%.
- Elasticidad de la demanda: 1,30%

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto

Como resultado se pasa de una participación inicial de menos de 0,6% a lograr un 4,35% de participación en el año 5 (mes 60).

5.7 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma de actividades de marketing a ejecutarse por año. Por la naturaleza del negocio se ha decidido que para la ejecución del plan de promoción se realizarán tres actividades. A continuación se describe como se dividirá el presupuesto entre cada una de estas:

El 56% en promedio del presupuesto se destinará a Publicidad, la cual estará compuesta básicamente por el alquiler de mupis en las paradas de autobuses cercanas a las sucursales y a la compra de artículos promocionales que serán obsequiados a los clientes por compra mínima de mercancía.

El 31% en promedio del presupuesto se destinará a actividades de Marketing digital, puesto que la reputación de los restaurantes (y en consecuencia su popularidad) se ve altamente influenciada por el marketing boca a boca y las redes sociales pasan a ser el mayor aliado estratégico para potenciarlo.

El último 13% en promedio del presupuesto se destinará a actividades de promoción y ventas, las cuales se ejecutarán 100% dentro de la tienda para ayudar a potenciar la experiencia de compra y ganar fidelización de los clientes.

El presupuesto total estimado para los cinco años corresponde a USD1millon. El mismo corresponde aproximadamente a 14% de las ventas generadas. En el **ANEXO 20** podrá observar el detalle de las actividades a ejecutar y el desglose del presupuesto por sucursal.

CALCULO DE VAN (DEL INVERSIONISTA) - FresCo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	-237.792,8	-30.120,1	230.373,0	456.703,0	844.405,4	1.861.819,9
VAN	1.075.331,3					

6 CONCLUSIONES

A través de este Plan de Negocio se desarrolló el estudio de la propuesta **FresCo**, que es un restaurante de comida rápida saludable, y de acuerdo a todo el análisis

realizado en los capítulos anteriores que se puede definir lo siguiente en relación al proyecto **FresCo**:

- El equipo gestor de **FresCo** ha investigado profundamente el proceso de diseño y operativo del modelo de restaurantes. Es decir que se tiene claro cada uno de los pasos, lo que garantiza a los inversores una alta respuesta en los tiempos de ejecución aquí establecidos.
- El modelo que **FresCo** propone agrega valor a su segmento objetivo, al ofrecer una alimentación saludable y accesible para el día a día. Las encuestas indican que este modelo tendrá alta aceptación entre el público objetivo.
- En los costos de Salarios al personal se observan variaciones de gran impacto al pasar de USD 319mil el primer año a USD 1,4 millones en el quinto año, con motivo de la incorporación de personal que se requiere en la expansión de **FresCo**.
- **FresCo** será capaz de agregar valor a cada uno de sus accionistas, ya que se evidenció bajo la simulación de diferentes escenarios como son la variación en la tasa de crecimiento de los clientes, factor de recompra mensual de clientes, incremento del porcentaje de merma, variación del precio final de venta, incremento del salario, y variación de los materiales de construcción, todos de forma simultánea, que el proyecto tiene una probabilidad de 99% de generar un VAN positivo.
- De acuerdo a lo planteado en los flujos de Caja de **FresCo** para lograr las inversiones que se esperan para la empresa y lograr el posicionamiento en el mercado, los accionistas de **FresCo** realizarán el primer reparto de dividendos en el Año 6.

7 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

1. Joanna Clifton. (Junio 2013). 10 Tendencias Globales De La Industria De Alimentos. Industria Alimenticia.
2. Clubdarwin. (2014). 10 tendencias de la industria de alimentos 2014: lo saludable, la influencia web y el consumo responsable. de Intedya Sitio web:

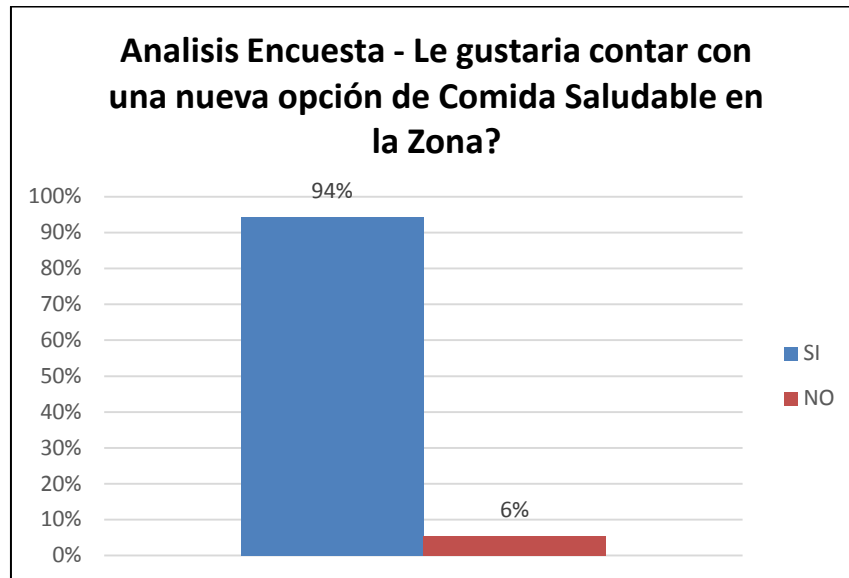
<http://www.intedya.com/internacional/106/noticia-10-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-2014-lo-saludable-la-influencia-web-y-el-consumo-responsable.html>

3. Frank De Lima G. (2012). Panamá: Donde el Mundo se conecta. ', de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: http://www.ascoa.org/sites/default/files/Presentation_FrankdeLima.pdf
4. Datosmacro.com. (2014). PIB de Panamá. ', de Expansión /Datosmacro.com Sitio web: <http://www.datosmacro.com/pib/panama>
5. Miriam Lasso. (2014). Panamá busca explotar su oferta gastronómica a nivel de Latinoamérica. ', de Panamá América Sitio web: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/panama-busca-explotar-su-oferta-gastronomica-nivel-de-latinoamerica>
6. Melinda L. Secor. ('). ¿Cuáles son los beneficios de una dieta equilibrada?. ', de ' Sitio web: http://www.livestrong.com/es/cuales-son-beneficios-lista_8323/
7. (2013). Hoteles y restaurantes aportan US\$186,5 millones al PIB en Panamá. ', de ANPanamá - Agencia de Noticias Sitio web: <http://www.anpanama.com/1209-Hoteles-y-restaurantes-aportan-US1865-millones-al-PIB-en-Panama.note.aspx>
8. '. (2012). Crecen ingresos de restaurantes. ', de La Prensa - Economía Sitio web: http://impresaprensa.com/economia/Crecen-ingresos-restaurantes_0_3433906713.html
9. Contraloría General de la Republica. (2015). INDICADORES DE EMPLEO, REMUNERACIONES E INGRESOS TOTALES: ENERO-JUNIO 2014-15. ', de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo Sitio web: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/a31comentarios.pdf>
10. Manuel Luna. (2012). Franquicias buscan menú más saludables. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/franquicias-buscan-menu-mas-saludables/>
11. (2012). Crece oferta de comida orgánica. ', de La Prensa Economía Sitio web: http://impresaprensa.com/economia/Crece-oferta-comida-organica_0_3325917469.html

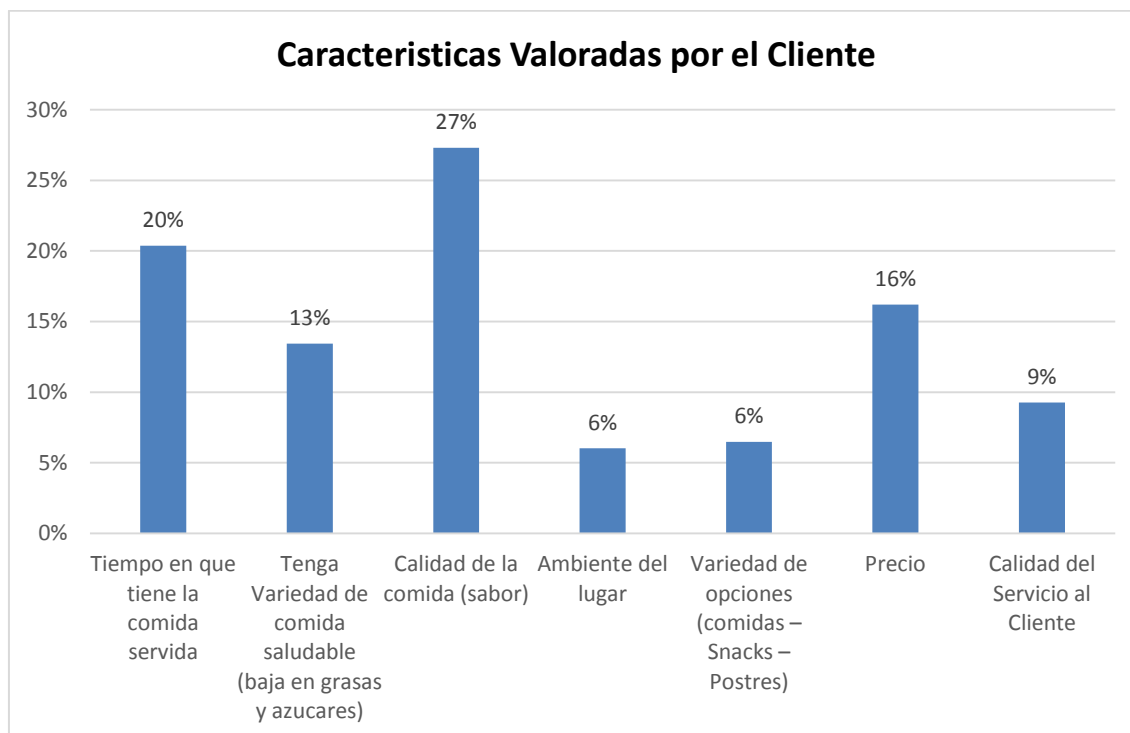
12. CARLOS G. CANO. (2015). 11 tendencias en gastronomía y alimentación para 2015. ', de Cadena SER Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2015/01/13/gastro/1421157997_177536.html
13. (2013). Panamá ofrece oportunidades de expansión a restaurantes peruanos. ', de El Comercio Portafolio Sitio web: http://elcomercio.pe/economia/negocios/panama-ofrece-oportunidades-expansion-restaurantes-peruanos_1-noticia-1632458
14. Manuel Robles Quintero. (2014). Delivery Online avanza en el mercado panameño. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/delivery-online-avanza-en-el-mercado-panameno/>
15. Marianela Palacios Ramsbott. (2013). Invierten \$16 millones en Hospital Punta Pacífica. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/invierten-16-millones-en-hospital-punta-pacifica/>.
16. Frank De Lima. (2014). Informe Economico. ', de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20Economico%20-%20Anual%202013.pdf>.
17. Hitler Cigarruista. (2015). Canastas básicas mantienen costo estable. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/canastas-basicas-mantienen-costo-estable/>
18. Hitler Cigarruista. (2015). Economía demanda mayor educación de la mano de obra. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/economia-demanda-mayor-educacion-de-la-mano-de-obra/>
19. Regus. (2012). Fuerza de trabajo a punto de ceder al estrés. ', de Capital Financiero Sitio web: <http://www.capital.com.pa/fuerza-de-trabajo-punto-de-ceder-al-estres/>
20. Código de Trabajo de Panamá. ('). '. ', de ' Sitio web: <http://www.legalinfo-panama.com/legislacion/laboral/codtrabA1.pdf>

8 ANEXOS

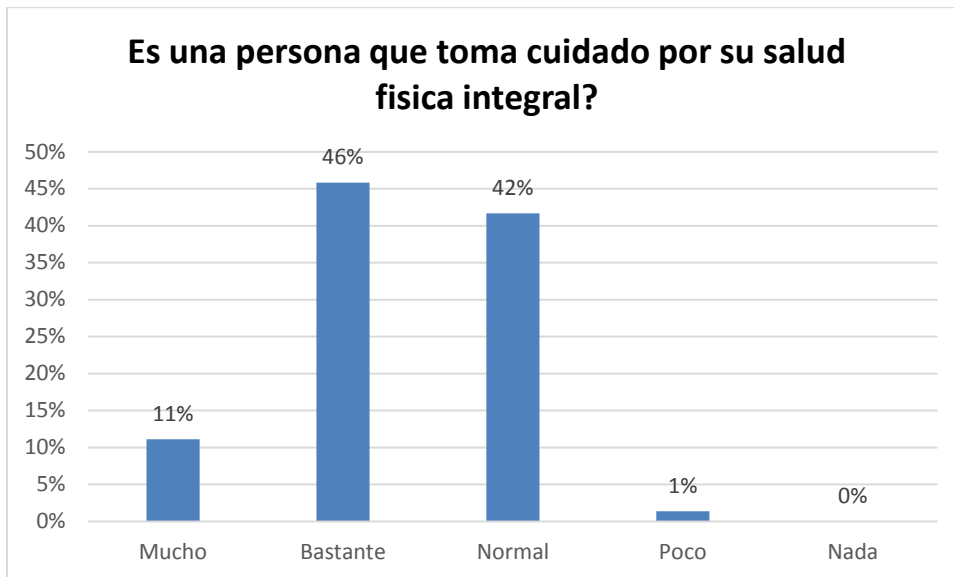
ANEXO 1. ANALISIS ENCUESTA - PREFERENCIA POR CONTAR CON UNA NUEVA OPCION DE COMIDA SALUDABLE EN LA ZONA



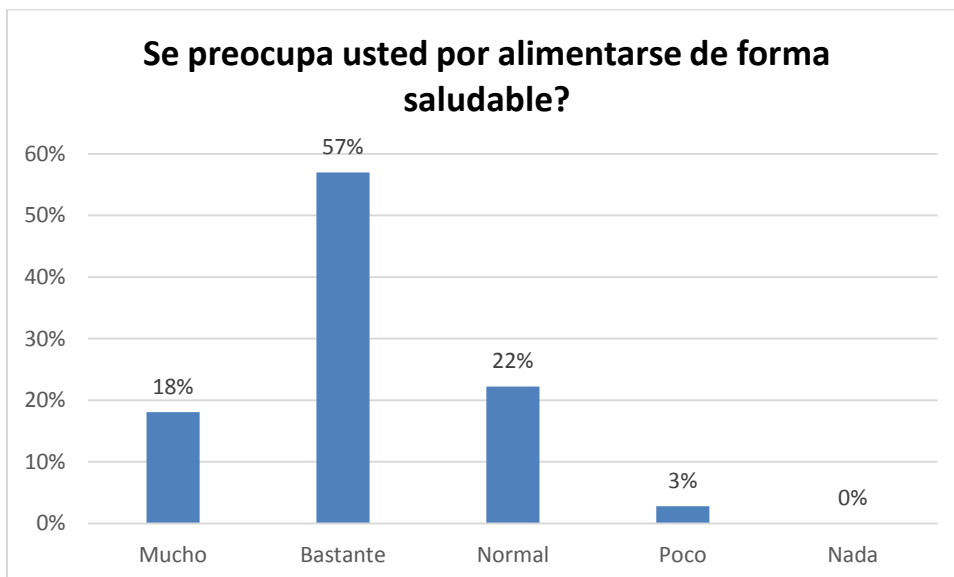
ANEXO 2. ANALISIS ENCUESTA - CARACTERISTICAS VALORADAS POR EL CLIENTE AL SELECCIONAR UN LUGAR PARA COMER



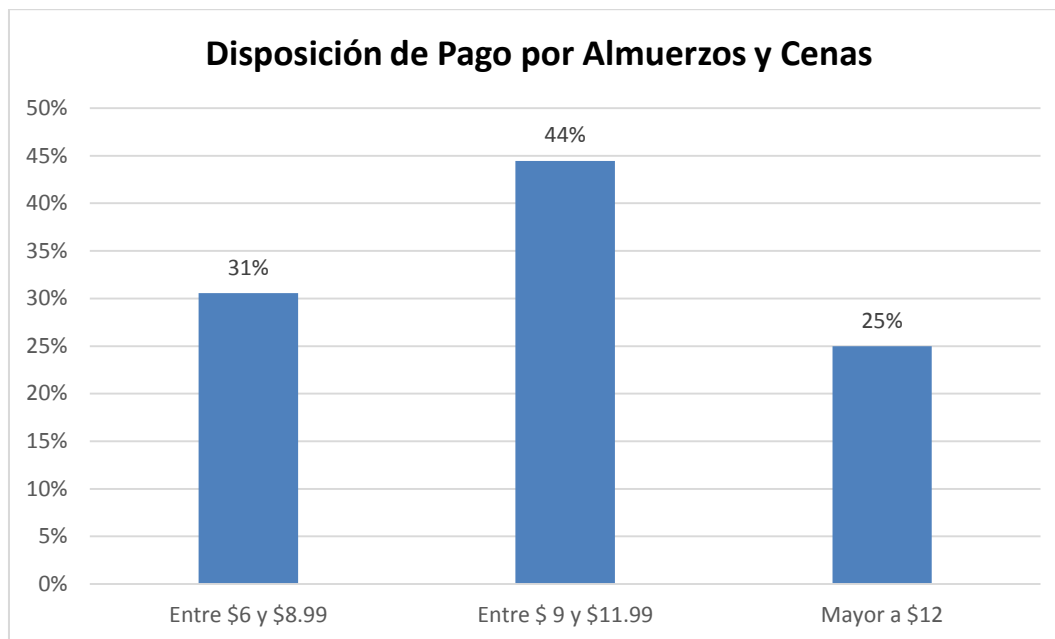
ANEXO 3. ANALISIS ENCUESTA - CUANTO ES EL CUIDADO QUE SE TIENEN LOS CLIENTES PORTENCIALES POR SU SALUD FISICA INTEGRAL



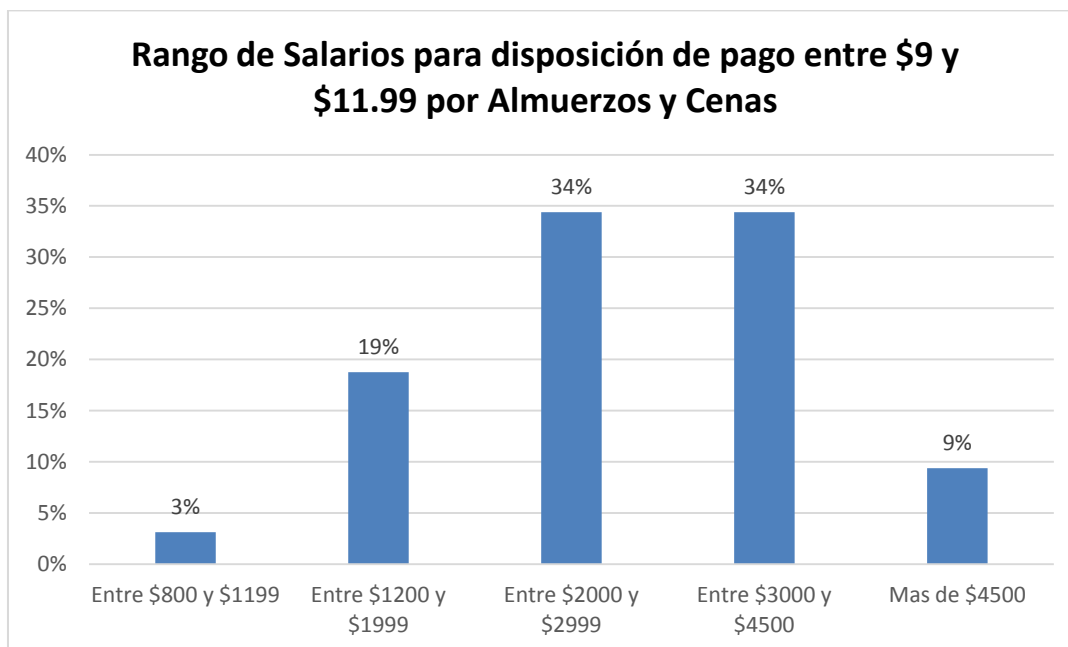
ANEXO 4. ANALISIS ENCUESTA - PREOCUPACION POR ALIMENTARSE DE FORMA SALUDABLE



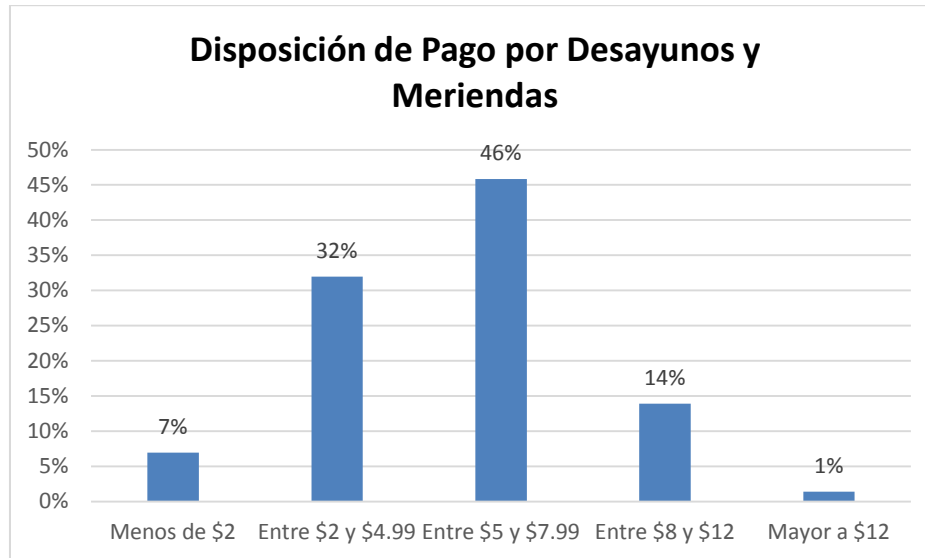
ANEXO 5. ANALISIS ENCUESTA - DISPONIBILIDAD DE PAGO POR ALMUERZOS Y CENAS



ANEXO 6. ANALISIS ENCUESTA - RANGO DE SALARIOS PARA DISPOSICION DE PAGO ENTRE \$9 Y \$11.99 POR ALMUERZOS Y CENAS



ANEXO 7. ANALISIS ENCUESTA - DISPOSICION DE PAGO POR DESAYUNOS Y MERIENDAS

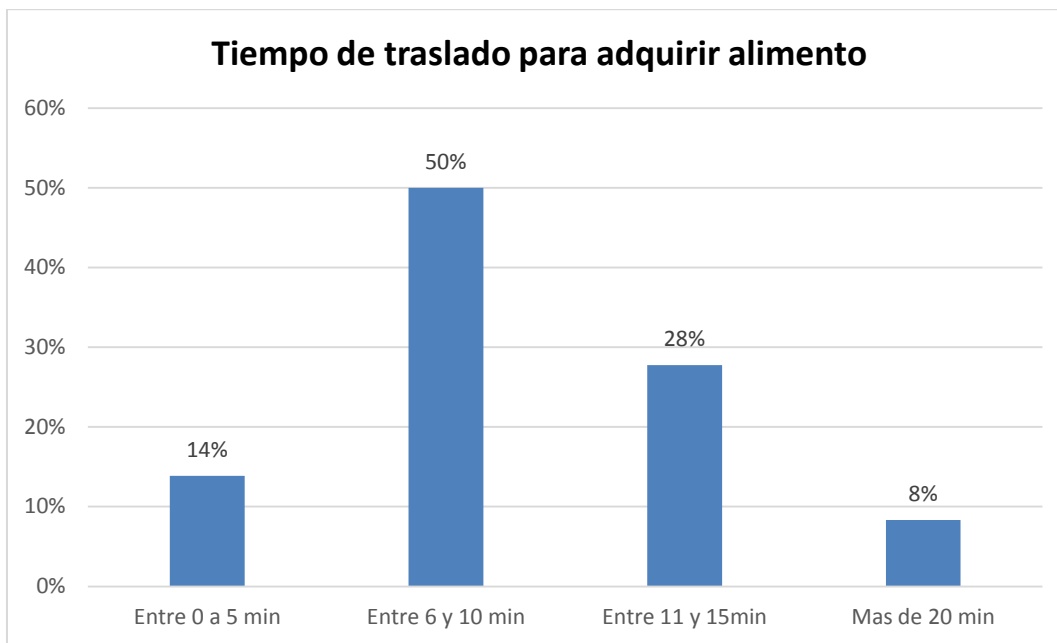


ANEXO 8. MEDIANA DE SALARIO MENSUAL EN PANAMÁ

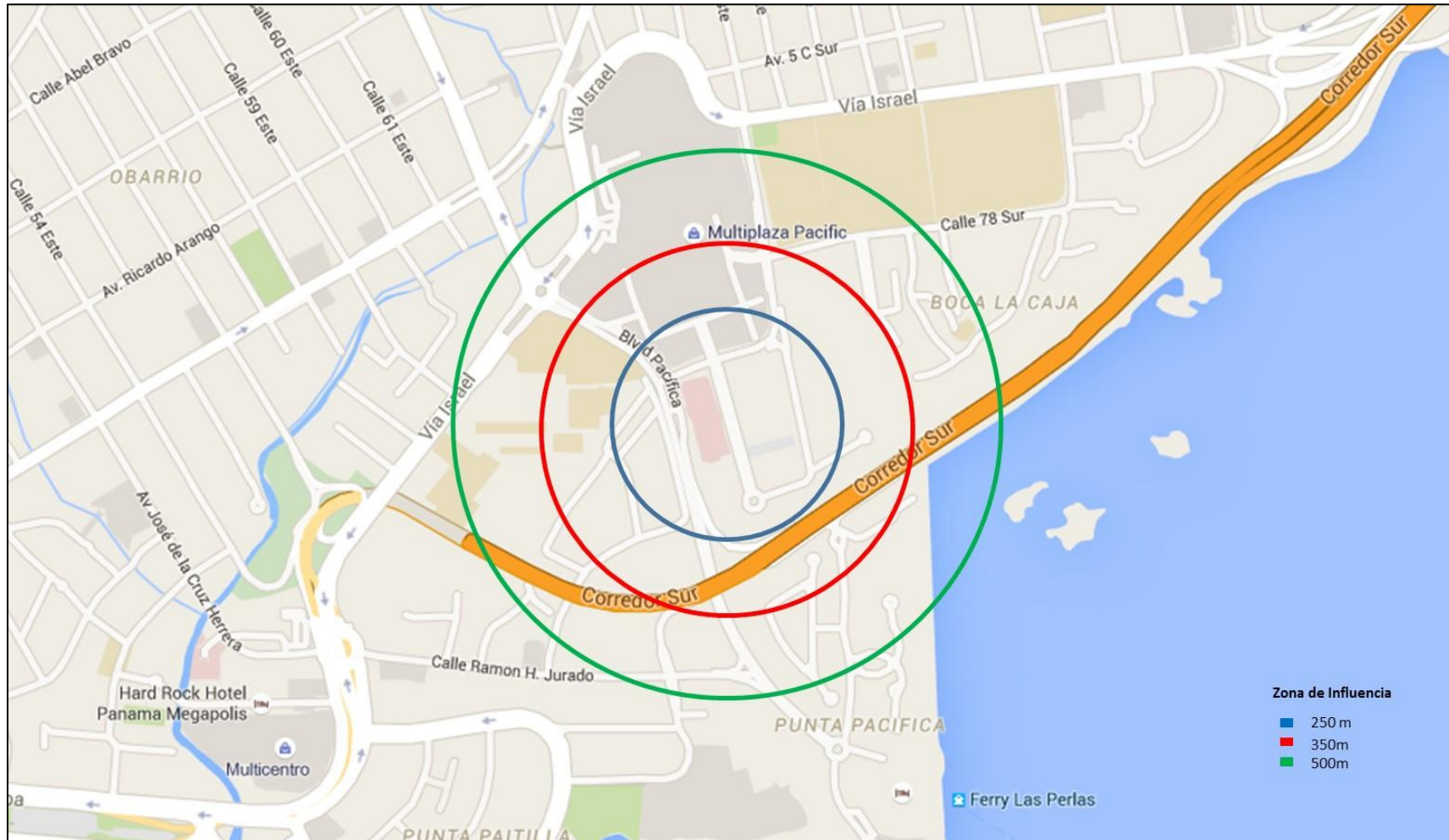
	2009	2010	2011	2012	2013
Mediana de Salario Mensual (Balboas)	379.2	412.2	464.9	514.9	539.7

Nota: la conversión de dólares a Balboa es igual a 1.

ANEXO 9. ANALISIS ENCUESTA - TIEMPO DE TRASLADO PARA ADQUIRIR ALIMENTOS EN LOCALES



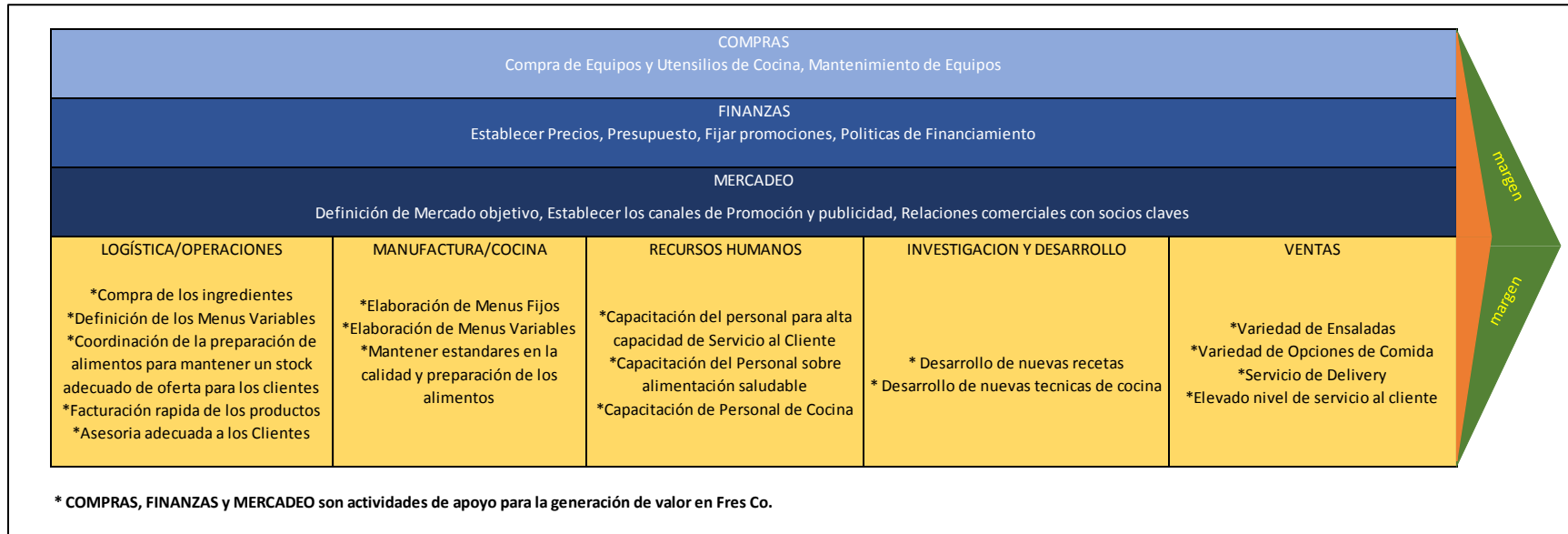
ANEXO 10. ZONAS DE INFLUENCIA DE FresCo (Punta Pacifica).



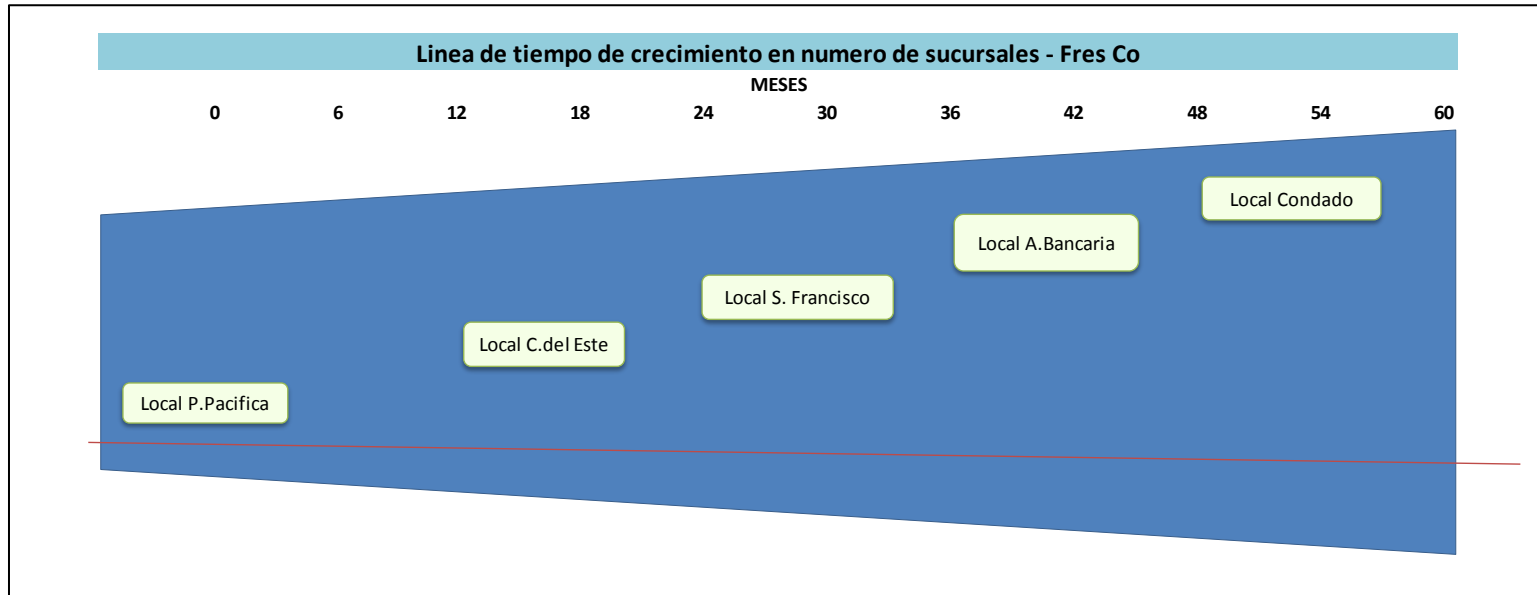
ANEXO 11. TAMAÑO DE MERCADO

Premisas:	valor	Fuente Referencia
Numero de oficinas localizadas en el area de Punta Pacifica	650	http://www.prensa.com/thalia_s-_morales/Punta-Pacifica_0_3596640368.html
Empleados estimados por oficina	10	http://www.prensa.com/thalia_s-_morales/Punta-Pacifica_0_3596640368.html
Clientes/Visitantes que podrian almorzar en la zona	5	<i>*Calculo Estimado a razon de que no todos los visitantes estan dispuestos a comer en el area.</i>
Numero Total de Personas (no residentes) que circulan en horario laboral por el area	9750	
% de las personas que comen fuera de casa	91%	<i>Calculo ponderado de los resultados encuesta Oportunidad de Negocio Entrega #2</i>
Numero Total de Personas (no residentes) que circulan en horario laboral por el area, dispuestas a comer en locales o restaurantes	8873	
Consumo promedio (pago) por comida	\$ 10,62	<i>Calculo ponderado de los resultados encuesta AFE 1 (disposicion de pago por desayuno y meriendas/ almuerzos y cenas)</i>
Consumo Total diario en comidas (Area Punta Pacifica)	\$ 94.225,95	
Frecuencia de compra de alimentos en locales/restaurantes (a la semana)	4,68	<i>Calculo ponderado de los resultados encuesta Oportunidad de Negocio Entrega #2</i>
Consumo Total Semanal en comidas (Area Punta Pacifica)	\$ 440.977,45	
Consumo Total ANUAL en comidas (Area Punta Pacifica)	\$ 22.930.827,19	*TAMAÑO DE MERCADO ESTIMADO*

ANEXO 12. CADENA DE VALOR DE *FresCo*



ANEXO 13. LINEA DE TIEMPO PARA LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



ANEXO 14. CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES POTENCIALES DE FresCo (identificado media encuesta y utilizado para la segmentación del mercado)

Valor por la Calidad de la Comida

- Esta persona probablemente tiene más tiempo para almorzar (o bien se lo toma); su interés radica principalmente en sentir que el pago que hace por un almuerzo o cena es acorde al gusto que logra sentir por ella. Es especial en cuanto al tipo de plato que ordena y su paladar es difícil de satisfacer

Valor por corto tiempo de espera por los alimentos

- Esta persona está permanentemente ocupada. Puede bien ser a raíz de una mala organización de sus pendientes o por saturación de responsabilidades. Lo que es cierto es que muchas veces hasta olvida comer!. Para esta persona si pudieran llevarle el alimento a su despacho a diario sería genial, cuando le toca salir a buscar opciones para comidas lo hace lo más rápido posible y realmente valora el rápido servicio de expendio de alimentos

Valor por Variedad de comida saludable

- Esta persona revisa cada ingrediente del menú cuando sale a comer, cuenta, estima, predice el número de calorías que está consumiendo; es muy importante para este el comer alimentos frescos, naturales que le den salud y a ayuden a tener la energía que necesita para cumplir con sus responsabilidades. Se siente bien comiendo bien, por lo que ya ha hecho un hábito, da valor a la comida saludable baja en azúcares y grasas.

ANEXO 15. MENU VARIABLE - FresCo

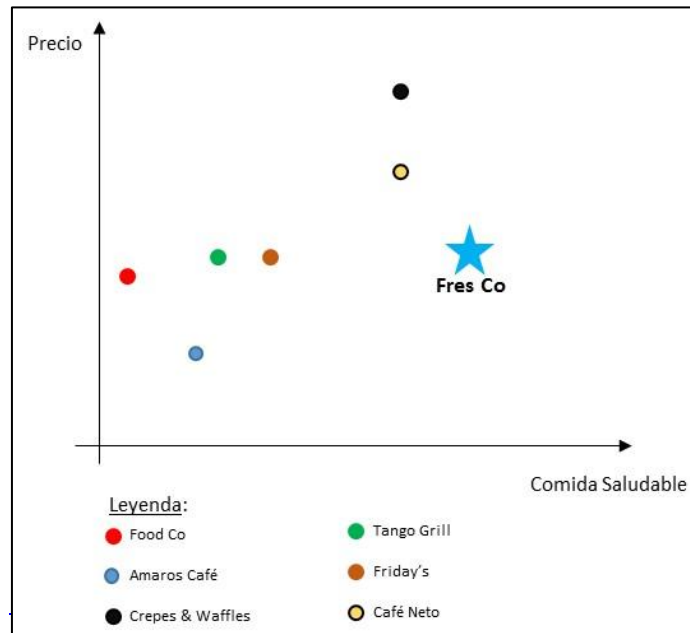
MENU VARIABLE			
Alimento	Nombre	Alimento	Nombre
POLLO		VEGETALES	
POLLO - F1	Pollo al Limon	VEGETALES - F1	Brocoli con hierbas
POLLO - F2	Enrollado de Pollo con Vegetales	VEGETALES - F2	Brocoli al graten (un toque de queso parmesano)
POLLO - F3	Pechuga con Salsa de Tomates Secos	VEGETALES - F3	Brocoli Horneados con Bastones de Zanahoria
POLLO - F4	Pechuga de Pollo con Ajo y Perejil	VEGETALES - F4	Vegetales Salteados (C1)
POLLO - F5	Pechuga de Pollo Almendrado	VEGETALES - F5	Vegatales Salteados (C2)
POLLO - F6	Pechuga de Pollo al Romero	VEGETALES - F6	Vegatales Salteados (C3)
CARNE DE RES		VEGETALES - F7	Vegatales al Vapor (C4)
CARNE DE RES - F1	Medallones de Filete al Romero	VEGETALES - F8	Vegatales Salteados (C5)
CARNE DE RES - F2	Medallones de Filete en Salsa de Cebolla	VEGETALES - F9	Vegetales Salteados (C6)
CARNE DE RES - F3	Medallones de Filete en Salsa de Parchita	VEGETALES - F10	Vegatales al Grill (C7)
CARNE DE RES - F4	Medallones de Filete al Jengibre	VEGETALES - F11	Bastones de Zanahoria orneadas con toque de Oregano
PESCADO		VEGETALES - F12	Esparragos Asados
PESCADO - F1	Salmon Con Pesto	VEGETALES - F13	Esparragos al Graten (con un toque de Queso Parmesano)
PESCADO - F2	Salmon con Perejil	ENSALADAS	
PESCADO - F3	Salmon Glaseado con Mostaza	ENSALADA - F1	Ensalada de espinaca
PESCADO - F4	Atun a la Plancha con tomates Asados	ENSALADA - F2	Ensalada de Remolacha
CARBOHIDRATOS		ENSALADA - F3	Ensalada de Pasta
CARBO - F1	Camote al Horno con Romero	ENSALADA - F4	Ensalada Cesar
CARBO - F2	Camote al Horno en Slice	ENSALADA - F5	Ensalada Completa
CARBO - F3	Pure de Camote	ENSALADA - F6	Ensalada California
CARBO - F4	Papas Rusticas al Horno con Hiernas	ENSALADA - F7	Ensalada Waldorf
CARBO - F5	Papas rusticas al Horno	ENSALADA - F8	Ensalada Libanesa
CARBO - F6	Papas Horneadas con Perejil y Ajo	ENSALADA - F9	Ensalada con Mostaza y Miel
CARBO - F7	Pure de Papa	ENSALADA - F10	Ensalada de Frijoles y Elote
CARBO - F8	Chips de Papas y Camote Horneados	FRUTAS	
CARBO - F9	Arroz Integral	FRUTAS - F1	Melon (Picado)
CARBO - F10	Arroz Integral con cubos de zanahoria y cilantro	FRUTAS - F2	Piña (Picada)
CARBO - F11	Arroz integral con guandu	FRUTAS - F3	Lechoza (Picada)
CARBO - F12	Lentejas	FRUTAS - F4	Sandia
CARBO - F13	Guandu	FRUTAS - F5	Uvas Verdes Sin Semilla
CARBO - F14	Caraotas Negras	FRUTAS - F6	Fresas
		FRUTAS - F7	Gineo (Separados)
		FRUTAS - F8	Manzana Gala
		FRUTAS - F9	Manzana Verde

ANEXO 16. MENU FIJO - FresCo

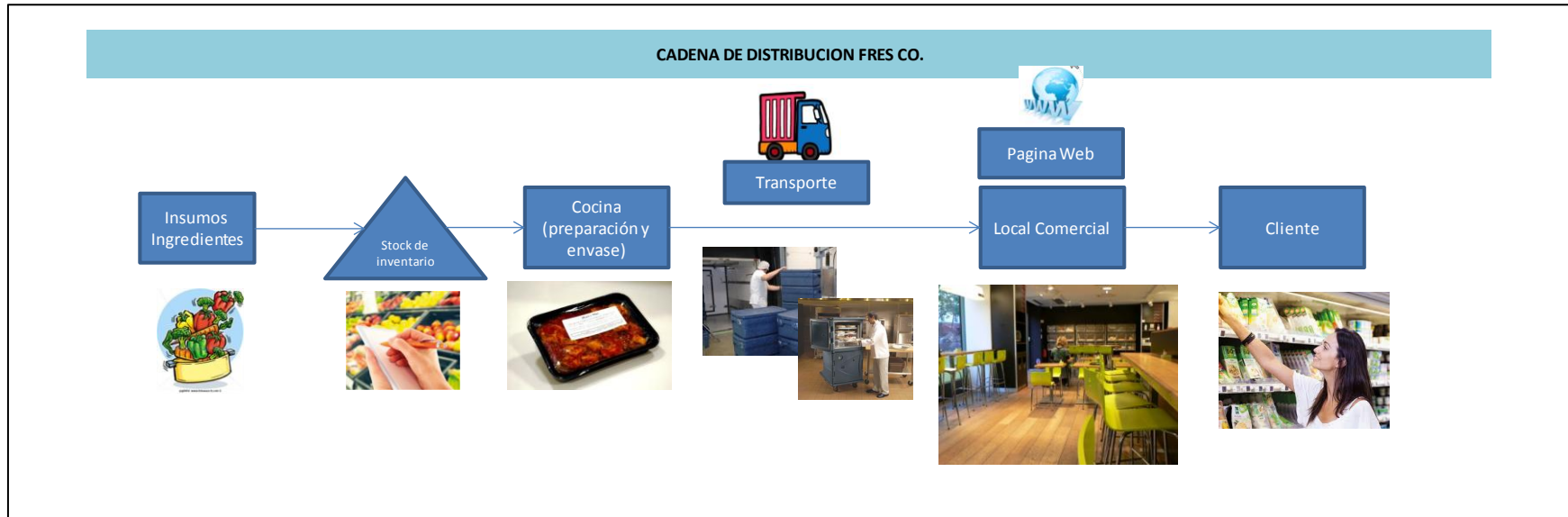
MENU FIJO								
Comida	Nombre completo del Plato	Proteina	Carbohidratos	Grasas	Complemento 1	Complemento 2	Complemento 3	Complemento 4
POLLO								
POLLO - P1	Pechuga de Pollo al Limon	Pechuga de Pollo	Papas Rusticas		Vegetales Salteados			
POLLO - P2	Enrollado de Pollo Con Vegetales	Pechuga de Pollo	Cama de los complementos		Bastones de Zanahoria	Cebollas en Julianas	Tomates en Tiras	
POLLO - P3	Pollo en Salsa Poblana	Pechuga de Pollo	Camote		Vegetales Salteados			
CARNE DE RES								
CARNE - C1	Medallones de Filete	Filete	Camote	Aguacate	Ensalada de Lechugas, tomate, Cebolla y Aceitunas Negras			
CARNE - C2	Medallones de Filete al Grill	Medallones de Filete	Pasta Integral		Salsa de tomate, Cebolla y Oregano			
CARNE - C3	Filete de Rincon	Rincon	Arroz Integral	Aguacate	Pico de Gallo	Vinagreta		
PESCADO								
PESCADO - P1	Atun a la Plancha con tomates Asados	Atun	Arroz Intregal con zanahoria en cubos y cilantro		Ensalada de griega			Aderezo (Vinagreta)
PESCADO - P2	Salmon al horno	Salmon	Papas		Brocoli al Horno con Queso Parmesano			
ENSALADAS								
ENSALADA - E1	Pechuga de Pollo al Grill	Pechuga de Pollo		Queso de Cabra	Lechuga	Tomate al grill	Almendras fileteadas	Aderezo (honey Mustard)
ENSALADA - E2	Pechuga de Pollo al Grill	Pechuga de Pollo	Pasta con pesto		Tomates asados	Aceitunas Negras	Cuadros de Queso Mozzarella	
ENSALADA - E3	Pechuga de pollo al Grill condimento con Oregano	Pechuga de Pollo			Lechuga	Tomates asados	Almendra Fileteada	Fresas en rodajas pequeñas
ENSALADA - E4	Salmon al Grill	Salmon		Aguacate	Lechuga	Tomates en Tiras	Almendras Fileteadas	Piña en cuadros pequeños
ENSALADA - E5	Salmon al Grill	Salmon			Lechuga	Aceitunas Negras	Tomates en Tiras	Almendras
WRAP								
WRAP - W1	Pollo	Pechuga de Pollo	Tortilla Integral		Lechuga	Bastones de Zanahoria	Tomates Cherrys	Aderezo
WRAP - W2	Pollo	Pechuga de Pollo	Tortilla Integral	Aguacate	Pico de Gallo			Aderezo Chipotle
WRAP - W3	Salmon	Salmon	Tortilla Integral	Aguacate	Lechuga	Bastones de Pepino	Tiras de Tomate y Cebolla	Aderezo
WRAP - W4	Propuesta de Uno Vegetariano		Tortilla Integral	Aguacate	Lechuga	Bastones de Zanahoria	Tiras de Tomate y Cebolla	Almendras Fileteadas

MENU FIJO								
Comida	Nombre completo del Plato	Proteina	Carbohidratos	Grasas	Complemento 1	Complemento 2	Complemento 3	Complemento 4
PASTA								
PASTA - P1	Salsa Bolognesa	Carne Molida	Pasta Integral		Slices Pan Integral	Salsa Pesto		
PASTA - P2	Salsa Bolognesa	Carne Molida	De Zucchini		Slices Pan Integral	Salsa Pesto		
PANQUECAS								
PANQUECAS -P1	Panquecas de Avena	4 Claras - 2huevo	Avena en Hojuelas	Nueces	Canela en polvo			
PANQUECAS -P2	Panquecas de Avena y Chocolate	5 Claras de huevo	Harina de Avena		Cacao en Polvo	Leche de almendras	Vanilla liq	Splenda
PANQUECAS -P3	Panquecas de Avena y Banana	4 Claras - 1huevo	Avena en hojuelas	Nueces	Banana	Canela en polvo		
COMPLEMENTO PANQUECAS								
BANANAS ACARAMELADAS	Bananas acarameladas		Banana		Canela	Stevia granulada		
FRESAS Y CREMA DE CHOCOLATE	Fresas picadas con Crema de Cacao				Fresas	Crema de Cacao con Stevia		
ENSALADAS DE FRUTA								
ENSALADA FRUTAS -EF1	Ensalada de Frutas 1		Patilla - Piña - Melon - Fresa y Uva		Miel	Syrup sin Azucar		
ENSALADA FRUTAS -EF2	Ensalada de Frutas 2		Fresa- Manzana - Pera - Durazno - Kiwi		Miel	Syrup sin Azucar		
ENSALADA FRUTAS -EF3	Ensalada de Frutas 3		Fresa - Mango - Manzana - Piña - Uvas - Pera		Miel	Syrup sin Azucar		
ENSALADA FRUTAS -EF4	Ensalada de Frutas 4		Fresa - Blueberry - Frambuesa - Durazno - Sandia	Almendras Fileteadas	Miel	Syrup sin Azucar		
SANDWICH								
SANDWICH -SW1	Sandwich de Pollo con Mostaza dijon	Pollo	Pan de sandwich integral			Lechuga	Mostaza Dijon	
SANDWICH -SW2	Sandwich de Pollo con Aguacate	Pollo	Pan de sandwich integral	Aguacate		Lechuga	Tomate en rodajas	
SANDWICH -SW3	Sandwich de pechuga de pavo	Pechuga de Pavo	Pan de sandwich integral			Lechuga	Tomate en rodajas	Aceitunas negras (picadas)

ANEXO 17. POSICIONAMIENTO DE FresCo FRENTE A LA COMPETENCIA



ANEXO 18. CADENA DE DISTRIBUCION DE *FresCo*.



ANEXO 19. ESTIMACION DE LA DEMANDA

ESTIMACION DE LA DEMANDA - FresCo																	
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sede PUNTA PACIFICA																	
Numero de Clientes Locales		200	400	600	900	1.350	2.025	1.539	1.631	1.729	1.833	1.943	2.060	23.441	25.593	27.942	30.507
Total comidas (Mes)		800	1600	2400	3600	5400	8100	6156	6525	6916	7331	7771	8238				
Total comidas (Año)														90.595	98.911	107.991	117.905
Sede COSTA DEL ESTE																	
Numero de Clientes Locales														21.470	23440,98	25592,86	27942,29
Total comidas (Mes)																	
Total comidas (Año)														82977,4	90594,7	98911,3	107991,3
Sede SAN FRANCISCO																	
Numero de Clientes Locales															21470,0	23440,98	25592,86
Total comidas (Mes)																	
Total comidas (Año)															82977,37	90594,70	98911,29
Sede Area Bancaria																	
Numero de Clientes Locales																21.470	23440,98
Total comidas (Mes)																	
Total comidas (Año)																82977,37	90594,70
Sede Condado Del Rey																	
Numero de Clientes Locales																	21.470
Total comidas (Mes)																	
Total comidas (Año)																	82977,37
TABLA RESUMEN																	
Total Comidas (Mes)		800	1600	2400	3600	5400	8100	6156	6525	6916	7331	7771	8238				
Total Comidas (Año)														173.572,07	272.483,36	380.474,71	415.402,28
Participación de mercado		0,01%	0,01%	0,02%	0,03%	0,05%	0,07%	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%	0,07%	0,07%	1,51%	2,38%	3,32%	4,35%
Ingresos esperados		\$ 8.000,0	\$ 16.000,0	\$ 24.000,0	\$ 36.000,0	\$ 54.000,0	\$ 81.000,0	\$ 61.560,0	\$ 65.250,0	\$ 69.160,0	\$ 73.310,0	\$ 77.710,0	\$ 82.380,0	\$ 1.735.720,7	\$ 2.724.833,6	\$ 3.804.747,1	\$ 4.983.796,6

ANEXO 20. PRESUPUESTO DE MARKETING - FresCo

PRESUPUESTO DE MARKETING																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Publicidad																	
OOH (Exteriores ie: Vallas, mupis)	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	72.000,0	108.000,0	144.000,0	180.000,0
Auspicio Figura Publica	1.000,0	0,0	1.000,0	0,0	1.000,0	0,0	0,0	1.000,0	0,0	0,0	1.000,0	0,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	
Promocion y Ventas																	
Plan Groupon (2X1)	2.000,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	0,0	20.000,0	28.000,0	36.000,0	44.000,0	
Marketing Digital																	
Digital	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	3.050,0	51.240,0	55.851,6	60.878,2	66.357,3
Total	9.050,0	6.050,0	9.050,0	6.050,0	7.050,0	8.050,0	6.050,0	7.050,0	8.050,0	6.050,0	7.050,0	6.050,0	149.240,0	197.851,6	246.878,2	296.357,3	

