



“SANTA CABRA”

Quesos artesanales de Cabra

PARTE I

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

NINI JOHANNA CARRILLO NAVARRO

Profesor Guía: Soledad Etchebame

Ciudad de Panamá, mayo 2 de 2018

Tabla de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Oportunidad de Negocio	5
3. Análisis de la Industria.....	7
3.1 Industria.....	7
3.1.1 Tendencias de la Industria.....	9
3.2 Tamaño del Mercado.....	10
3.3 Actores claves de la industria.....	11
4. Descripción de la Empresa y propuesta de valor	16
4.1 Modelo de negocio	16
4.2 Filosofía Organizacional	18
4.3 Ventaja competitiva	18
4.4 Estrategia competitiva	22
4.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento (Visión Global)	22
4.6 RSE y sustentabilidad.....	23
5. Plan de Marketing	24
5.1 Objetivos de Marketing	24
5.2 Estrategia de Segmentación	25
5.3 Estrategia de Posicionamiento	26
5.3.1 Identidad de la Marca – Persona.....	26
5.3.2 Identidad de la Marca – Símbolo.....	26
5.3.3 Identidad de la Marca – Producto.....	26
5.3.4 Tipo de Estrategia de Posicionamiento	27
5.3.5 Mapa de Posicionamiento.....	27
5.4 Estrategia de Producto / Servicio.....	28
5.5 Estrategia de Precio	28
5.6 Estrategia de Distribución.....	29
5.7 Estrategia de Comunicaciones y Ventas.....	30
5.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
5.9 Presupuesto de Marketing y cronograma	32
6. Plan de Operaciones	34
7. Equipo del proyecto	35
8. Plan Financiero	36
9. Riesgos críticos	37
10. Propuesta inversionista	38
11. Conclusiones	39
12. Bibliografía y fuentes	40
13. Anexos.....	42
Anexo 1. Ubicación geográfica Fincas Caprinas en proyectos de Mejoramiento Genético de Cabras en Panamá 2016.....	42
Anexo 2. Producción Diaria de Leche Caprina en Panamá 2016.....	42
Anexo 3. Importación de Kilos de Queso y Requesón a Panamá. ANA 2017	43
Anexo 4. Producción de derivados de leche en Panamá.	44

Anexo 5. Entrevista a Ramón Riera, Director del Programa Ovino-Caprino de la Dirección de Ganadería del Ministerio de Desarrollo Agropecuario. 2017	45
Anexo 6. Encuesta para Estudio de Mercado en Panamá.	45
Anexo 7. Oferta de Quesos de Cabra actual en Panamá.....	49
Anexo 8. Encuesta preferencias de consumo y hábitos de compra.....	50
Anexo 9. Permisos de Residencia Tramitados según Condición: Año 2010 – 2016. Servicio Nacional de Migración.....	54
Anexo 10. Permisos de Residencia Aprobados por País: Año 2010 – 2016. Servicio Nacional de Migración.	54
Anexo 11. Registro de extranjeros residentes viviendo en Panamá. Instituto Nacional de Estadística. Año: 2010 – 2017.....	55
Anexo 12. Propuesta de empaque (Modelo).....	55
Anexo 13. Focus Group	56
Anexo 14. Análisis Industria – PESTLE	61
Anexo 15. Tabla distancias a fincas productoras de leche caprina.....	66
Anexo 16. Local de arrendamiento.....	67
Anexo 17. Evaluación comparativa alternativas transporte.....	67
Anexo 18. Flujo de Operaciones.....	68
Anexo 19. Diagrama de Flujo – Elaboración de queso	68
Anexo 20. Dotación personal	69
Anexo 21. Gantt Plan de Implementación.....	70
Anexo 22. Descripciones de cargo.....	71
Anexo 23. Competencias y redes contacto Equipo Gestor.....	73
Anexo 24. Descripción de equipos.....	73
Anexo 25. Elementos de inversión inicial.....	74
Anexo 26. Capital de trabajo	75
Anexo 27. Cálculo de la Tasa de Costo de Capital	75
Anexo 28. Análisis Montecarlo.....	75
Anexo 29. Expresiones utilizadas para calcular las razones financieras. Valores tomados del Balance General y el Estado de Resultados.	77
Anexo 30. Comparación salarios Santa Cabra vs Promedio mercado.	78
Anexo 31. Acciones de mitigación Riesgos Industria Porter.....	78

TABLAS

TABLA 1. TAMAÑO DEL MERCADO	10
TABLA 2. MIX MARKETING COMPETIDORES	12
TABLA 3. ESTRATEGIAS PRODUCTORES DE QUESOS SUSTITUOS.....	13
TABLA 4. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	15
TABLA 5. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES. ELABORACIÓN PROPIA	19
TABLA 6. TEST VRIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	20
TABLA 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA DE PORTER - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	22
TABLA 8. PRESUPUESTO MARKETING. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	32
TABLA 9. CRONOGRAMA ACTIVIDADES MARKETING. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	33
TABLA 10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE MARKETING. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	33
TABLA 16. EVALUACIÓN PROYECTO CON O SIN TRANSPORTE PROPIO.....	67

1. Resumen Ejecutivo

La falta de tiempo y estilos de vida multitarea, demandan alimentos prácticos, convenientes y en variedad de sabores. Esto implica la necesidad de ofrecer un producto que tenga un sabor superior en variados sabores, listo para consumir, y de fácil manipulación. Por esto Santa Cabra propone una línea de quesos frescos de leche de cabra, elaborados con ingredientes orgánicos 100% panameños, fácil de digerir, que crean una receta única distinguida por un sabor y textura superior en variados sabores para crear emociones que ayuden a liberar el estrés de un largo día y por tanto creen momentos inolvidables. Es envasado en recipientes de plástico rígido listo para compartir, con la ventaja que puede sellarse nuevamente para consumir en cualquier otra ocasión. La oportunidad de negocio se centra en ofrecer un producto que satisfaga los gustos de los consumidores que buscan sabores nuevos y distintivos, pero al mismo tiempo que se sientan locales y como hechos en casa.

Gracias a programas de gobierno, la cría de cabras en Panamá ha crecido un 66% en la última década y en consecuencia la producción de leche a nivel nacional, generando un gran mercado para la producción de quesos; ya que hoy no existen marcas locales que abastezcan la demanda de quesos de cabra; por el contrario, solo se encuentran marcas importadas en una limitada variedad de sabores y en empaques poco funcionales que no se adaptan a las nuevas tendencias de mercado donde los consumidores buscan conveniencia y versatilidad. La oportunidad cuenta con un mercado objetivo de adultos entre 25 y 65 años en las provincias de Panamá y Panamá Oeste con ingreso promedio de 1,200 USD en adelante, así como restaurantes que ofrezcan este producto dentro de su menú, lo cual representa un tamaño de mercado de B/. 26'894.313 millones anuales. Por otro lado, el modelo de negocio se basa en la venta directa de los productos en los diferentes canales de distribución como principal fuente de ingreso, basándose en una estrategia de diferenciación. El equipo de emprendedores cuenta con una red de contactos diversificada en el área de alimentos y logística que permitirán el crecimiento acelerado y rápido posicionamiento.

El proyecto requiere una inversión inicial para la compra de equipos de producción de B/. 48,370 y un capital de trabajo de B/. 95,124.41 para financiar la estructura de cobros a 30 y 90 días. Presenta retornos muy atractivos sobre la inversión, alcanzando un ROI de 6.25, una TIR del 46% con una probabilidad de ocurrencia del 70%, a expensas de una tasa de costo de capital del 15.17%. Así mismo, se ha estimado un periodo de recuperación sobre la inversión de 25 meses y un VAN de B/. 291,387.28. Para lograr el desarrollo de esta oportunidad de negocios, se ofrecerá una participación accionaria del 36% con un puesto en la junta directiva a cambio de un aporte de B/. 48,370.

2. Oportunidad de Negocio

“Santa Cabra”, es una línea de quesos frescos orgánicos elaborados artesanalmente con leche de Cabra 100% panameña, envasado en un práctico y novedoso empaque que conserva el producto hasta por 3 semanas después de abierto y facilita el consumo desde su apertura. Se distingue por tener un sabor suave, ligero y de textura único que despiertan las más placenteras sensaciones y podrá disfrutarse en cualquiera de las presentaciones de 100 g (todos los sabores), 200 g y 1 Kg (sólo para el queso natural) para atender a los diferentes segmentos de mercado.

“Santa Cabra” ofrece una variedad de sabores (Natural, Pesto, Tomates secos y Mermelada de Ají Chombo) que responde a los reclamos de los consumidores por productos sanos y variados que exploten sensaciones que ayuden a liberar el estrés y la presión cotidiana (Intel, 2017). La falta de tiempo y estilos de vida multitarea, demandan alimentos que sean prácticos y convenientes; es decir estén listos para consumir, se combinen fácilmente con otros alimentos, y su manipulación incluida el empaque sea muy sencillo y Santa Cabra cumple estos requerimientos. Su empaque está diseñado para que el usuario consuma la porción que desee y vuelva a sellarlo herméticamente (Anexo 12).

De manera complementaria, su cuidadoso proceso de elaboración artesanal adiciona solo productos naturales, constituyéndolo en un alimento orgánico que mitiga el escepticismo por el uso de aditivos y/o preservantes que puedan afectar la salud (Intel, 2017), generando confianza al consumidor. La necesidad por el consumo de productos más saludables, donde al menos 6 de cada 10 panameños ha realizado cambios en sus hábitos alimenticios para consumir productos más sanos (Insider Ditcher & Neira, Abril 2016), se refuerza en la variedad de tomates secos y albahaca o el exquisito pesto, ideales para acompañar ensaladas, emparedados o simplemente untar una galleta, brindando un placer que no da culpa al ser un producto orgánico, de fácil digestión e ideal como acompañante de comidas sanas. Panamá tiene una población extranjera aproximada del 10% que disfruta el consumo de este tipo de alimentos, al tiempo que el intercambio con el mundo a través de viajes promueve en más panameños el gusto por este tipo de quesos.

Existe una creciente demanda por el consumo de quesos y yogures a expensas de la disminución de leche vacuna pasteurizada (José Luis Murcia, 2015), presentándose una oportunidad para elaborar y comercializar quesos frescos orgánicos de Cabra. De acuerdo a información primaria, se identificó que al menos el 80% de las personas en Panamá consumen queso más de 2 veces a la semana y un 25%, 5 veces o más. Específicamente, los quesos de cabra son consumidos por el 23% de los encuestados. Lo que más valoran al momento de comprar quesos es el sabor con un valor de 4.68

sobre 5.0, seguido de la textura 3.13 y precio 2.97. Actualmente, en Panamá no existen marcas nacionales que comercialicen este tipo de quesos, por el contrario, sólo existe una selección limitada de marcas importadas que vienen en una reducida variedad de sabores, siendo esta la principal causa por la cual al menos el 42% de las personas no consumen con mayor frecuencia este producto. Por otro lado, estos quesos importados son empacados al vacío haciendo incómodo el consumo del producto y promoviendo el desperdicio del mismo; debido a que una vez abiertos pierden su frescura y calidad de manera prematura, lo que es muy importante para al menos un 11% de las personas encuestadas que determinó la disminución del consumo porque este tipo de empaques no es funcional. El impuesto arancelario para estos productos es del 30%, pues el gobierno busca proteger esta industria.

La producción nacional de queso de cabra, atiende máximo un 30% de la demanda (Riera, 2017) y por tanto no es suficiente para abastecer el mercado que se calcula en unos 26'894.313 millones anuales. Santa Cabra ha desarrollado un sabor único y balanceado que induce el consumo de este tipo de quesos a un segmento más amplio de aquellos que mantienen un estilo de vida marcado por la comida gourmet, al tiempo que estimula el incremento en la frecuencia del consumo. Adicionalmente, hoteles y restaurantes no cuentan con un servicio que les lleve el producto y deben por tanto abastecerse en Supermercados, lo que representa también una oportunidad.

El sector caprino en Panamá ha venido creciendo, apalancado por la ley que fomenta desde el año 2001, la actividad de explotación de la carne y derivados de la leche de cabra, alcanzando una producción diaria de 5,000 litros de leche de cabra a nivel nacional (Ramón Riera, 2017), de los cuales un 53% es usado en auto consumo y el restante se distribuye principalmente en la producción de yogur y queso artesanal en un ámbito local. Del restante 47%, sólo la Empresa Panameña Capralac consume parte de la producción con un valor estimado de 50 kg semanales, equivalentes a unos 50 litros diarios, dejando un potencial de hasta 2.000 litros diarios como materia prima para capturar parte del mercado nacional.

Finalmente, el proyecto es respaldado por un equipo gestor visionario, con conocimientos en procesos productivos, logística e industria de alimentos, así como habilidades de liderazgo, negociación y venta de productos, con gusto por los quesos gourmet (detalle en capítulo 7 "Equipo gestor") que han logrado validar la factibilidad del proyecto a través de actividades de investigación de Mercado.

3. Análisis de la Industria

El queso es un producto alimenticio derivado de la leche que se obtiene por medio de la coagulación de ésta, para luego ser desuerado, prensado, salado según textura y sabor deseados. Es un alimento versátil que aporta mucho sabor a diferentes platillos y comidas, y provee nutrientes al ser humano como calcio magnesio, yodo, fósforo y zinc, aportando también vitaminas como la A y el complejo B (B2, B2, B3, B6 y B12) y D. El plan de negocios se desarrolla dentro del contexto de la Industria láctea, para la subcategoría de quesos de cabra.

3.1 Industria

Panamá, es un país democrático e independiente que busca fortalecer todo el sector agro a través de la formulación de varias leyes (Anexo 14 – Análisis PESTLE), dentro de las cuales destacan, la formulada en el 2001 para el Proyecto Ovino-Caprino que busca fomentar la actividad de explotación de la carne y derivados de la leche de cabra y la imposición en el año 2017 de un aumento arancelario del 15% al 30% a quesos importados. Panamá tiene una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica y a pesar de los escándalos de los últimos dos años (Panamá Papers y sobornos de Odebrecht), mantiene un crecimiento superior proyectado en la región de 5.5% para el año 2017, frente al 3.6% de Centro América. En el primer trimestre del año 2017 Panamá registro un desempeño positivo en la Industria láctea frente al año anterior (MEF, 2017). Cuenta con una población inmigrante de casi un 10%, especialmente formada por latinos, americanos, chinos y españoles, donde destacan americanos y españoles con un alto gusto por el consumo de quesos de cabra. El gobierno ha adelantado varios programas socio culturales, con el fin de combatir la pobreza y ayudar a los grupos más vulnerables, dando un fuerte apoyo al agro y por tanto a la producción de leche caprina. El Índice de Competitividad Global para el año 2016, publicado por el Foro Económico Mundial, situó a Panamá en la posición No. 42 de 138 países, mejorando 8 posiciones desde el anterior ranking. Panamá ocupa la segunda posición en América Latina y el Caribe, después de Chile y por tanto el país cuenta con un crecimiento económico sostenible.

Entrando ya en la industria quesera, para el año 2016 se importaron 12'992.817 millones de kg de queso (ANA, 2016) y se produjeron 14'635.725 millones kg (INEC,2016); representando un consumo aproximado de 27'628.542 millones de kg en todo el país y se proyecta que el tipo cabra alcance los 638.062 kg anuales. El costo promedio de Kg de queso (ponderado en todas las tipologías) es de U\$10.07, resultando un mercado que mueve cerca de 278 millones al año. Por otro lado, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas INEC, para el año 2016 se estima una población de 4'058.372 habitantes en el país, lo que dimensiona un consumo per cápita promedio anual de 6.81 Kg

de queso. El crecimiento promedio de producción anual en los últimos 5 años, ha sido de un 2.85% (INEC, 2016).

De acuerdo a datos primarios recogidos en entrevista con el Director Nacional del Programa Ovino-Caprino de la Dirección de Ganadería del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), la industria de derivados de leche caprina ha venido en aumento, logrando que en la última década crezca en un 66% pasando de 12.000 a 20.000 pies de cría. En promedio las cabras producen diariamente entre 1 y 2 litros y se logra recolectar cerca de 5.000 litros, de los cuales un 47% es usado para la producción de productos procesados como queso y yogurt, consumidos principalmente en un ámbito local. El restante 53% se usa para auto consumo, con el fin de combatir la desnutrición gracias al alto valor nutricional del producto. Las provincias con mayor producción son Chiriquí, Veraguas, Colón y Panamá. Cabe destacar que el gobierno adelanta programas que buscan mejorar la eficiencia productiva de leche en cabras a través de programas de mejoramiento genético (MIDA, 2016) y financiamiento de préstamos a tasas muy bajas (2% efectivo anual), fomentando el desarrollo de esta actividad aunado a que no se requiere una alta extensión de tierra para el pastoreo de cabras, alcanzando hasta 50 pies de cría por hectárea.

La demanda nacional de queso es cubierta principalmente por 7 marcas (Dos Pinos, Nestlé, Bonlac Don Pedro, Superior, quesos Chela y El Paisa). Específicamente, en el segmento de queso de cabra la demanda es atendida por 6 marcas internacionales (Chavrie, President, Montchevre, Joan of Arc, El Pastor y, Vonk) que comercializan productos empacados al vacío no resellables en supermercados y tiendas de alimentos gourmet a través de empresas distribuidoras como Tzanetatos, perdesen fine foods, dicarina y feduro los cuales cuentan con su propia flota de cadena de frío. Así mismo, existen otros proveedores que prestan el servicio de cadena de frío como Translog Services, M Cristy, entre otros. Los clientes son principalmente extranjeros europeos y norte americanos residentes, panameños o extranjeros con ingresos medio altos con gusto por alimentos gourmet y saludables; así como personas con problemas digestivos y alergias a productos derivados de la leche bovina. El principal regulador es el Ministerio Salud, encargado de normar todo lo relativo a la perspectiva sanitaria.

Finalmente, resalta que en razón a la cultura creciente de extranjeros se ha generado una mayor demanda y los nacionales han ido desarrollando el gusto por este tipo de productos por lo que se considera una industria en incursión con muy buena proyección de crecimiento.

3.1.1 Tendencias de la Industria

El ritmo acelerado de la vida moderna, hace que Panamá cada día sea más abrumador y agitado, la falta de planificación de la ciudad ha llevado a que el panameño en promedio gaste hasta 2:56 horas diarias en desplazamientos (Estudio PIMUS, 2015), que sumado a otros factores como trabajos más demandantes contribuye al detrimento de la salud y surgimiento cada vez mayor de enfermedades como el estrés, la obesidad y sobre peso; por lo que al menos 6 de cada 10 panameños ha cambiado sus hábitos alimenticios para consumir productos más saludables (Insider Ditcher & Neira, Abril 2016) y convenientes. Los panameños asocian el consumo de productos como el yogur y el queso a alimentos light (Insider Ditcher & Neira, Abril 2016) y la necesidad por una dieta más saludable (al menos el 22% de los Panameños sigue una) ha generado cambios en el hábito de consumo de lácteos, mostrando una caída del consumo per cápita de leche vacuna y el incremento de consumo de productos percibidos como más sanos, tales como los derivados de leche de cabra; debido a su mejor digestibilidad, y mayor contenido vitamínico y mineral. Según expertos de la USDA y la universidad Prairie View A&M (Attaie, R. y Richter, R., 2000) la leche de cabra, tiene glóbulos grasos más fáciles de digerir, haciéndola más saludable para las personas con problemas digestivos y con alergias causadas por la proteína (Caseína A1) presente en la leche de vaca. Panamá presentó un 0.78% de disminución de producción de leche vacuna pasteurizada entre 2015 y 2016 (INEC, 2016).

El consumidor está ávido por consumir alimentos más sanos, con nuevos sabores que brinden experiencias más audaces (tendencias de la escena gastronómica en Panamá, 2017), destacando una tendencia a la baja en el consumo “clásico” de quesos y una tendencia al alza para usos culinarios, nuevos tipos de queso estilo gourmet y usos diferentes que se alineen con las raíces y lo tradicional.

Por otro lado, según Mintel en la Industria de alimentos y bebidas se destaca el incremento en un 17% (Mintel, 2017) del consumo de productos artesanales que disminuyen el uso de preservantes y aditivos, al tiempo que conectan las comidas con la historia y la tradición para brindar mayor confianza al consumidor. Esta tendencia se respalda en Panamá, debido a que en los últimos 12 años se ha logrado un incremento del 10% en la certificación de producción orgánica agrícola (autoridad de control de la certificación de la producción orgánica agrícola, 2017).

La población es cada vez más consciente que los recursos de la tierra se están agotando y que el consumismo ha llevado a que cerca de 1/3 de la producción global de alimentos se pierda por no mantener su frescura (Mintel, 2017); por tanto, un enfoque que puede llevar a que esto se mitigue, es un empaque que mantenga frescos por más tiempo los productos, al tiempo que se oferta en

presentaciones más personalizadas y pequeñas. Así mismo, aunque el empaque no fue la variable más seleccionada por el consumidor se evidencia una necesidad que alcanza una calificación de 2.59.

El tiempo es un recurso cada vez más valioso, que impulsa a un 43% (Mintel, 2017) de los consumidores a buscar soluciones alimenticias prácticas, fáciles de preparar, frescas y nutritivas; lo que impulsa que productos como el yogurt o los quesos tomen un lugar relevante en la expansión del mercado como merienda e incluso como cena que sumado a la tendencia en el retroceso del consumo de leche líquida ha obligado a los industriales a satisfacer la demanda con derivados como el queso, que por ejemplo en Francia, ya acaparan casi el 37% de la leche producida dedicada a la elaboración de estos productos (José Luis Murcia, 2015). Por ejemplo; Panamá entre el año 2015 y 2016 presentó un incremento de 225.710 kg de queso (INEC, 2016). De acuerdo a datos de La Organización de Las Naciones Unidas para Alimentos y Agricultura la producción de queso de cabra ha aumentado casi un 12% a nivel mundial en los últimos 5 años, principalmente por sus beneficios y ventajas sobre los derivados de leche de vaca.

3.2 Tamaño del Mercado

De acuerdo a los datos obtenidos a través de información secundaria el consumo per cápita de queso en Panamá oscila los 6.81 kg anuales por persona, dimensionando un mercado potencial de 27 millones kg al año de queso, derivado en que al menos el 80% de los encuestados tiene una frecuencia mínima de consumo de 2 veces por semana o más. Por otra parte, con los datos de la encuesta se establece que el 17.78% consume con regularidad el queso de cabra (al menos una vez por semana), y un 13.33% adicional lo consume con una frecuencia mensual. Tomando en consideración que la presentación estándar es de 113 g y que su duración no excede los 15 días, se establece por frecuencia de consumo las siguientes cantidades por mes, obteniéndose un consumo per cápita de queso de cabra de 78.89 g / mes equivalente a unos 0.95 kg de consumo per cápita al año.

Frecuencia consumo	No. Personas	Estimado consumo mensual (g)
Diaria	1	400
Semanal	15	200
Mensual	12	100
Ocasional	50	50
Nunca	12	0
Total	90	7100
Consumo per cápita por mes		78.89
Consumo per cápita kg / año (78.89 g mes *12 mes)/1000 g		0.95 kg / año

Tabla 1. Tamaño del mercado



Según información del censo de 2010, se identifica que el 84% de la población en las provincias de Panamá y Panamá Oeste está en edades entre los 25 y 65 años de edad y que existen 190.741 hogares con ingreso superior a B/. 1200 y una media de 3,5 habitantes por hogar. Con estos valores se obtiene una población objetivo de 674.009 personas, que a su vez es derivada de un incremento de 20% de la población en los últimos 6 años. Tomando entonces en consideración el consumo per cápita anual de queso de cabra que según datos de la encuesta está en 0,95 kg, se dimensiona un consumo anual de 638.062 kg anuales los cuales a un precio promedio existente en el mercado de B/. 42,15 / kg da un total de B/. 26'894.313 millones.

Como se detallará en el plan de Marketing se espera capturar en el primer año un 1.5% de mercado, lo que representa un mercado anual de B/. 516.830 a razón de un precio de venta al consumidor promedio de B/. 4,05.

3.3 Actores claves de la industria

El ministerio de Salud es el encargado de normar todo lo relativo a la perspectiva sanitaria de los productos lácteos y sus derivados a través de la autoridad AUPSA. Otros actores importantes son:

a. Competidores: La demanda nacional es atendida por 6 marcas internacionales que comercializan sus productos a través de distribuidores locales en supermercados y tiendas de alimentos gourmet. Los restaurantes y hoteles deben abastecerse por sí mismos. Todos son empacados al vacío no resellables para responder a las normas sanitarias que Panamá exige, con el fin de evitar la formación de bacterias y microorganismos en el proceso de transporte que típicamente dura entre 8 a 15 días en los contenedores. En promedio el kg de queso natural oscila entre B/. 39,5 y los B/. 46,5 y es ofrecido por las marcas detalladas en la tabla 2:

MARCA	SABORES	PRECIO (B/.)	PLAZA	PROMOCIÓN/ESTRATEGIA	FOCUS GROUP
	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Sabores natural, tomates secos y ajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pirámide 150 g natural – 4.30 • Rolo 113 g - 3.95 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Textura única: cuando se trata de comida, el matiz es todo. • Pureza, calidad con sabor insuperable • Ideal para compartir, fiestas • Recetas en su página • Empaque piramidal. 	Muy valorado en la textura
	<ul style="list-style-type: none"> • Francia • Natural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolo 113 g – 4.29 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas de conveniencia y alimentos gourmet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estilo gourmet especializado y sabor superior en natural. • En su página web tiene recetas 	Sabor, fue el mejor valorado en el focus. Tiene un equilibrio entre lo ácido, salado, agrio y dulce propio de los quesos de cabra





MARCA	SABORES	PRECIO (B./)	PLAZA	PROMOCIÓN/ESTRATEGIA	FOCUS GROUP
	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos. • Crottin en los sabores natural y ajo y en rolo ofrece: natural, ajo y hierbas, cuatro pimientos, tomates secos y albahaca, vainilla de arándanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crottin 99 g -3.95 • Rolos 113 g -4.67 • Cheddar 227 g – 10.15 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas de conveniencia y alimentos gourmet • Restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca constantemente innovar mediante la mezcla con sabores que atraen al paladar. • Pasión por la calidad • Su estrategia principal es la distribución a través del canal de Restaurantes 	Intenso en su aroma y sabor por lo que resulta abrumador y agresivo, perdiendo atracción por parte del consumidor. Fue el peor calificado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Español • Natural y miel con piña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolo 100 g 3.95 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas de conveniencia y alimentos gourmet 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad gracias a rigurosos procesos de control. • Estrategia: disponibilidad constante, precio más bajo. 	Buen balance en el retrogusto y persistencia, se siente más grasoso que los demás, pero tiene una buena adherencia al paladar. Para algunos generó pesadez, por su fuerte sabor ácido por lo que no lo consumirían en grandes cantidades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Francés. • Natural 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 porciones de 28 g, 141 g – 8.25 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueven excepcional calidad y sabor ácido y refrescante. Auténtico, tradicional y legendario. • En su página web tiene recetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se evaluó
	<ul style="list-style-type: none"> • Origen Kurdistán • Madurado 	<ul style="list-style-type: none"> • 330 g – 12.09 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en la categoría de quesos madurados, y como producto aperitivo más que como complemento 	<ul style="list-style-type: none"> • No se evaluó porque no es un competidor directo.

Tabla 2. Mix Marketing competidores

Otros tipos de quesos son sustitos del queso de cabra y en este contexto las principales marcas que compiten por el mercado panameño se describen en la Tabla 3. Los principales canales de distribución son supermercados y tiendas de chinitos y la mayoría a excepción de Ancar tienen fábricas de producción en Panamá:

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	MARCA	ESTRATEGIA
Refrescos Nacionales S.A – “Leche Nevada”	Productos lácteos de todo tipo, quesos frescos y semi maduros, jugos, bebidas y néctares.	Leche → Nevada y Chiricana Quesos → Dos pinos Jugos → Tutti frutti Su fuerte es la leche	La leche nevada es dirigida a segmentos Premium mientras la chiricana a los de más bajos recursos. Queso dos pinos es fuerte en el tipo mozzarella y americano.
Nestlé Panamá S.A	Productos lácteos de todo tipo, quesos frescos y semi maduros	Nestlé	Tradición y calidad. Es la segunda marca más fuerte en quesos procesados.
Bonlac, Sociedad e alimentos de primera, S.A	Leche fresca y otros derivados (helados, avenas); particularmente quesos para untar, además yogures, jugos de frutas y té frío.	Bonlac	Es fuerte en leche y jugos. En quesos trabaja principalmente el formato para untar. Se promociona como una marca que promueve lo Panameño

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	MARCA	ESTRATEGIA
Quesos Don Pedro	Fabricación de quesos de todo tipo, especialmente frescos, semi maduros y de uso industrial.	Don Pedro	No es muy conocida actualmente
Productos Lacteos San Antonio (PROLACSA S.A)	Fabricación de quesos frescos, madurados y procesados y jugos	Superior	Es la marca más fuerte y con mayor cantidad de productos en el país
Quesos chela	Fabricación de quesos de todo tipo, especialmente prensados y mozzarella y de uso industrial	Chela.	Reconocida por el sabor en quesos frescos. Son valorados como artesanales
Ancar	Fabricación de quesos americano y blancos, gouda, provolone, suizo, fresco, mozzarella y muenster	Paisa	Es fuerte en quesos blancos, recientemente inauguró el formato de tiendas con su propia marca

Tabla 3. Estrategias productores de quesos sustitutos

b. Proveedores: Al ser un producto orgánico (no contiene aditivos químicos o compuestos sintéticos), los insumos usados para cuajar el queso y dar sabor, serán adquiridos con proveedores que tengan certificación de productos orgánicos. Las provincias con mayor producción de leche son Chiriquí, Panamá Este y Colón (Anexo 2). Gran parte del éxito de esta iniciativa dependerá de la relación que se establezca con los productores de leche, por lo cual, “Santa Cabra” cree firmemente en desarrollar políticas que ayuden al desarrollo de estas familias, al tiempo que se fortalecen los lazos para una relación cercana y duradera a través de:

- Crear convenios por ventas garantizadas. Santa Cabra garantiza una compra mensual de litros de leche a un precio justo brindándole seguridad al productor de leche, pues actualmente no tienen un proceso de venta formal y viven de la venta diaria del ordeño.
- Apoyo en la investigación e implementación de prácticas para mejorar la productividad de los pies de cría
- Apoyo en la incorporación de programas de cruces genéticos, recientemente lanzados por el IDAAP para mejorar la productividad y calidad de leche en cabras.

Uno de los elementos diferenciadores en Panamá es el envase y existen varias empresas locales que podrían responder a esta necesidad, se escogió a Panameña de Plásticos S.A y como proveedor de etiquetas a Clever print. Otros proveedores serán los de servicios públicos, software de control de inventarios y asesorías en publicidad, gestión humana, contabilidad y otros que serán de menor impacto y por tanto dimensionarán ciertos cargos fijos a la compañía.

c. Clientes: Dentro de los segmentos de consumidor para la línea de quesos de cabra Santa Cabra se encuentran los siguientes, mientras que los clientes serían los canales a través de los cuales distribuiremos el producto:

- **Extranjeros residentes en Panamá:** En los últimos 10 años se han establecido en Panamá una gran cantidad de extranjeros, según cifras del 2016 (Servicio Nacional de Migración, 2016), cerca de 348 mil personas tienen residencia en el país, de los cuales un 15% aproximadamente son europeos provenientes de España, Francia e Italia y estadounidenses, con un gusto por el queso de cabra, lo que ha aumentado la demanda de este tipo de productos a nivel nacional (Anexo 9, 10 y 11).
- **Panameños de ingresos medio-altos con gustos por alimentos gourmet y saludables:** Este grupo se caracteriza por personas de 25 a 65 años que tienen conocimiento en la variedad de quesos existentes en el mercado, con gusto por los alimentos de tipo gourmet y con un ingreso promedio familiar de 1.200 dólares en adelante. Estas personas se ubican principalmente en las provincias de Panamá y Panamá Oeste.
- **Personas con problemas digestivos y alergias a productos derivados de la leche de vaca:** La leche de cabra contiene la proteína llamada Caseína Tipo A2, esta es la más parecida a la proteína de la leche materna, la cual no produce alergias estomacales y es mucho más fácil de digerir que la leche de vaca que contiene Caseína Tipo A1 asociada a numerosos problemas digestivos. (Jianqin, Leiming, Lu, Yelland, Ni y Clarke, 2016).

Los clientes serían:

- **Supermercados:** En la actualidad, existen 3 cadenas de supermercados que ofrecen quesos de cabra importados. Estos son: Riba Smith con 7 sucursales en ciudad de Panamá, El Rey con 24 sucursales a nivel nacional y Super 99 con 20 sucursales a nivel nacional.
- **Restaurantes y Hoteles:** Debido al auge de la oferta gastronómica internacional en Panamá en los últimos 5 años, la presencia del queso de cabra en los platillos es cada vez más relevante. Según la base de datos de Degusta.com, se registran al menos 300 restaurantes ubicados en ciudad de Panamá que cubren las gastronomías italiana, española, griega, francesa y de tipo saludable donde se ofrecen ensaladas y emparedados que contienen queso de cabra en sus recetas. Estos gastan en promedio más de B/. 100 al mes
- **Tiendas de Conveniencia de Bebidas y Alimentos Gourmet:** En el mercado de alimentos y bebidas gourmet se encuentran diferentes tiendas que ofrecen quesos de cabra, tales como: Deli Gourmet (5 sucursales en ciudad de Panamá), Felipe Motta Wine Store & Deli (12 sucursales en ciudad de Panamá), entre otras de menor presencia.

De las visitas a campo realizadas identificamos que los posibles influenciadores serían chefs de restaurantes reconocidos, nutricionistas, médicos para el segmento de problemas digestivos y alergias a productos derivados de leche bovina y bloggeros foodies.

Se hace una breve descripción de la industria, en el micro entorno a través del análisis de Porter, donde puede concluirse que, a pesar de ser una industria atomizada con una competencia perfecta, la negociación con los clientes representa un riesgo bajo; así como la rivalidad con competidores. Al ser un producto ideal como acompañante tiene riesgo alto en sustitutos, principalmente por su alto costo y riesgos medios en negociación con proveedores, amenaza de nuevos participantes y las barreras de salida no son importantes; sin embargo, es una industria que mueve casi 300 millones de dólares anuales e impacta por lo menos a un 80% de la población, lo que hace atractiva la industria.

Tabla 4. Análisis Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

Factor de competencia	Riesgo	Descripción	Acción mitigación
Amenaza de nuevos participantes	Medio-alta	El sector lácteo caprino es sensitivo a las políticas de gobierno y por tanto protegido; lo que llevo a legislar en 2017 un aumento a 30% del impuesto arancelario a quesos importados. La industria tecnificada requiere inversiones importantes y en la producción artesanal existen dos aspectos importantes: a. Contar con una red de proveedores de la leche de cabra que garantice su calidad a un buen precio. b. Inversiones para llevar a cabo la distribución del producto a través de una red de frío.	<ul style="list-style-type: none"> • Receta diferenciadora con un sabor único • Establecer relaciones de mutuo beneficio duraderas con los productores
Negociación con los clientes	Bajo	No existen empresas locales que ofrezcan quesos de cabra y dentro de la oferta de los que traen importados no existe variedad de sabores, por tanto, no existe una influencia importante que pueda ejercer alguno de los clientes en el ámbito local incluidos los supermercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Precio competitivo • Producto práctico, y conveniente. • Plan de promoción
Negociación con los proveedores	Media	La materia prima más importante es la leche y su producción no requiere de alta tecnología, por lo que los niveles de inversión son bajos, más aún cuando la concentración de tierras para la cría es baja, si se compara con la de vacas. Esto permite acceder a un gran número de productores que dependen del ordeño y venta de la leche para obtener el sustento de sus familias, lo que da un poder de negociación bajo. Sin embargo, en la medida que se desee una mayor eficiencia en la cadena de producción, se deberá trabajar de la mano con productores y gobierno para mejorar genéticamente las razas locales, caso en el cual el nivel de negociación podría pasar a ser medio.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones de mutuo beneficio duraderas con los productores
Amenaza de sustitos	Alta	El queso es un producto de consumo variado como acompañamiento, aperitivo o ingrediente para realzar el sabor de comidas. Dada la gran variedad se consideran sustitutos todos los tipos de queso diferentes al de cabra, así como cualquier producto usado como acompañamiento que va desde un pan hasta aquellos que son untables como la mayonesa, pasando por los jamones y embutidos. Aunque, el queso de cabra ha ido ganando espacio en la mesa, debido a su alto costo es fácilmente sustituible por los quesos de origen vacuno que tienen un costo más bajo. Sin embargo, debido a su sabor único, características nutritivas y mayor digestibilidad que lo hacen ideal para el consumo en cualquier ocasión marca la diferencia con los demás de su tipo. También debe tenerse en cuenta que el queso es uno de los alimentos preferidos por los consumidores y se considera un alimento de consumo masivo, por lo que no se considera un riesgo alto los sustitutos para la industria en general, pero si para el caso específico del queso de cabra	<ul style="list-style-type: none"> • Sabor único • Alto valor nutricional • Mejor digestibilidad
Rivalidad entre los competidores	Baja	La industria de quesos en general es atomizada y existen líderes para diferentes segmentos del mercado; sin embargo, en ningún caso se espera una respuesta agresiva ante la entrada de un competidor. Las barreras de salida en el segmento artesanal son bajas, ya que no requiere de equipos especializados; mientras que a nivel industrial es alta por la inversión en equipos. Es una industria que mueve más de 278 millones de dólares, y es consumido por más del 80% de la población. Un factor que podría afectar el equilibrio de la industria es la importación no controlada de productos lácteos que obligaría a disminuir la compra de leche local, afectando directamente a los productores porque tendrían que bajar el precio, lo cual fue contrarrestado por el gobierno al incrementar el impuesto arancelario.	

4. Descripción de la Empresa y propuesta de valor

Santa Cabra, se constituirá como una empresa anónima, de acuerdo a las leyes panameñas y cuyo objeto social será la elaboración y comercialización de productos derivados de leche de cabra. La actividad económica está en el sector terciario. La estructura accionaria será por partes iguales entre los emprendedores y una tercera parte propiedad de un inversionista. Las operaciones serán inicialmente en el ámbito nacional iniciando en Ciudad de Panamá la comercialización del producto.

4.1 Modelo de negocio

A través del siguiente lienzo se pretende resumir los principales atributos de la propuesta de valor, clientes, ventaja competitiva y lo relacionado a recursos y capacidades. A continuación, se amplían:

- **Fuentes de ingresos:** Venta directa del producto en los diferentes canales de distribución. Se estima que el principal ingreso provenga de los supermercados y en segunda instancia tiendas de conveniencia, restaurantes y hoteles.
- **Estructura de costos:** Variable de acuerdo a los volúmenes de venta del producto. Tendrá costos fijos de arrendamiento, mano de obra, internet, mantenimiento de la página web, actualización de medios digitales, entre otros. Dentro de los principales costos variables estarán los de la materia prima (leche), insumos, envases, transporte de materia prima y producto terminado, fluido eléctrico y demás servicios públicos. Durante los primeros años se tendrán algunos costos altos en publicidad y comercialización, con el fin de atraer clientes y posteriormente retenerlos, así mismo, será necesario establecer una relación cercana y duradera con los productores de leche. Al ser una empresa de productos orgánicos, no se estima una alta inyección de capital en la adquisición de equipos y por tanto se considera que el capital de trabajo estará dado principalmente en función de las negociaciones de pago que se den con los principales clientes como son supermercados y tiendas de conveniencia; de tal manera que se mantenga el capital necesario para la operación.

<p>Asociados Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Red de contactos: Dueños de Tiendas de Conveniencia como Nina Concept Store. Organizadores de mercados gastronómicos para promoción y mercado dentro de la comunidad objetivo. Dueños de restaurantes para que incluyan el queso dentro de sus recetas como Crepes & Waffles y Dos Cucharas. Proveedores del Empaque, siendo este un recurso clave es importante asegurar el abastecimiento continuo del mismo. Proveedores de materias primas para garantizar buenos precios en los ingredientes para la elaboración de los diferentes sabores. La relación con los proveedores de leche será de mutuo beneficio, estrecha y duradera con el fin de asegurar la producción continua y el abastecimiento de la demanda a través de programas de lealtad y apoyo técnico para mejorar la productividad de los pies de cría. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceso de elaboración del queso para garantizar su frescura, buen sabor, textura, olor y color. Empacado para garantizar la correcta distribución de los ingredientes y eliminar la mayor cantidad de aire dentro del envase. Compra y elaboración de los ingredientes para los sabores adicionales, como la mermelada, miel y otros con el fin de garantizar la correcta adición a queso. Actividades de marketing como el muestreo, degustaciones e interacción en redes sociales. Logística de distribución para garantizar las entregas oportunas y disminuir costos de transporte. Transporte en frío para garantizar el despacho de los quesos en perfecto estado. Investigación de mercado para definir nuevas tendencias y evaluar preferencias para nuevos sabores y formatos. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Producir, envasar y comercializar una línea de quesos frescos artesanales de cabra, elaborados con ingredientes 100% panameños, distinguido por los siguientes aspectos: a) sabor único y variado, a través de una receta b) natural y orgánico, c) conveniente a través de un empaque plástico resellable con tapa que permite conservar todas sus propiedades organolépticas y su versatilidad para ser combinado con otros alimentos y d) disponible al ser un producto local se facilita la distribución oportuna. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Recetario digital en la página web para incrementar los usos y familiaridad con el producto. Muestreo y Catas dentro de los canales de distribución y eventos de índole gastronómica. Presencia en medios digitales para interactuar con imágenes, videos y recomendaciones de uso. (Facebook, Twitter, Instagram and YouTube). Buzón de sugerencias on-line de sabores y formatos de presentación. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Clientes:</p> <p>Tendrá un alcance inicial sobre Panamá y Panamá Oeste.</p> <ul style="list-style-type: none"> Supermercados Restaurantes de comida mediterránea, italiana, griega, francesa, española y saludable. Tiendas de alimentos y bebidas gourmet (Felipe Motta, Deli Gourmet, Mercadito biológico, Nina Concept Store) Mercados gastronómicos (Mercado Pop-Up, El Rincón del Chef, Mercadito de Nina) <p>Consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Extranjeros residentes con gusto por los alimentos gourmet. Panameños con edades entre los 25 y 65 años que gusten de las variedades de quesos gourmet e ingreso promedio mínimo de B/.1.200. Personas con problemas digestivos y alergias a lácteos bovinos.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos Fijos: Arriendo del centro de producción, salarios de empleados, mantenimiento de página web y actualización de medios digitales. Costos Variables: Compra de la materia prima, transporte de materia prima y producto terminado, servicios públicos, costos de producción y operación. 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> El modelo de negocio se basa en la venta directa del producto a través de los diferentes canales de distribución, enfocándonos en la diferenciación del producto mediante la variedad de sabores, calidad del producto y novedosa presentación. La distribución de las ventas se proyecta será: 66% en supermercados, 18% en restaurantes y hoteles, 16% en tiendas de conveniencia de alimentos gourmet. 		

4.2 Filosofía Organizacional

- **Visión:** Ser una empresa líder en innovación de productos lácteos saludables y sabor superior en Panamá, con presencia en la región centro americana, brindando nutrición con productos de calidad y un equipo de trabajo eficiente, comprometido y dedicado por ofrecer momentos inolvidables que contribuyan al desarrollo del país y todos sus asociados claves dentro de un entorno medio ambiental sostenible.
- **Misión:** Elaborar y comercializar quesos de cabra a través de un proceso artesanal que incluye los más altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan alimentos convenientes y saludables. Así mismo, contribuimos con el desarrollo de nuestros productores locales de leche caprina, elevando los estándares de producción.
- **Objeto:** Sorprender el paladar del consumidor a través de productos lácteos caprinos innovadores de alta calidad que alimenten momentos inolvidables en tu vida, produciendo y comercializando de manera comprometida y entusiasta nuestros productos junto con proveedores y clientes, como estrategia clave para lograr una ventaja competitiva que nos diferencie para alcanzar el éxito.

4.3 Ventaja competitiva

La metodología usada para establecer la ventaja competitiva fue realizando el análisis de recursos y capacidades organizacionales de la empresa (Wheelen, Hunger & Oliva, 2007), pasando previamente por un análisis de la cadena de valor que permitirá identificar capacidades; con el fin de crear estrategias dadas por el mejor conjunto de recursos y capacidades que ayuden a capturar las mejores oportunidades de la industria:

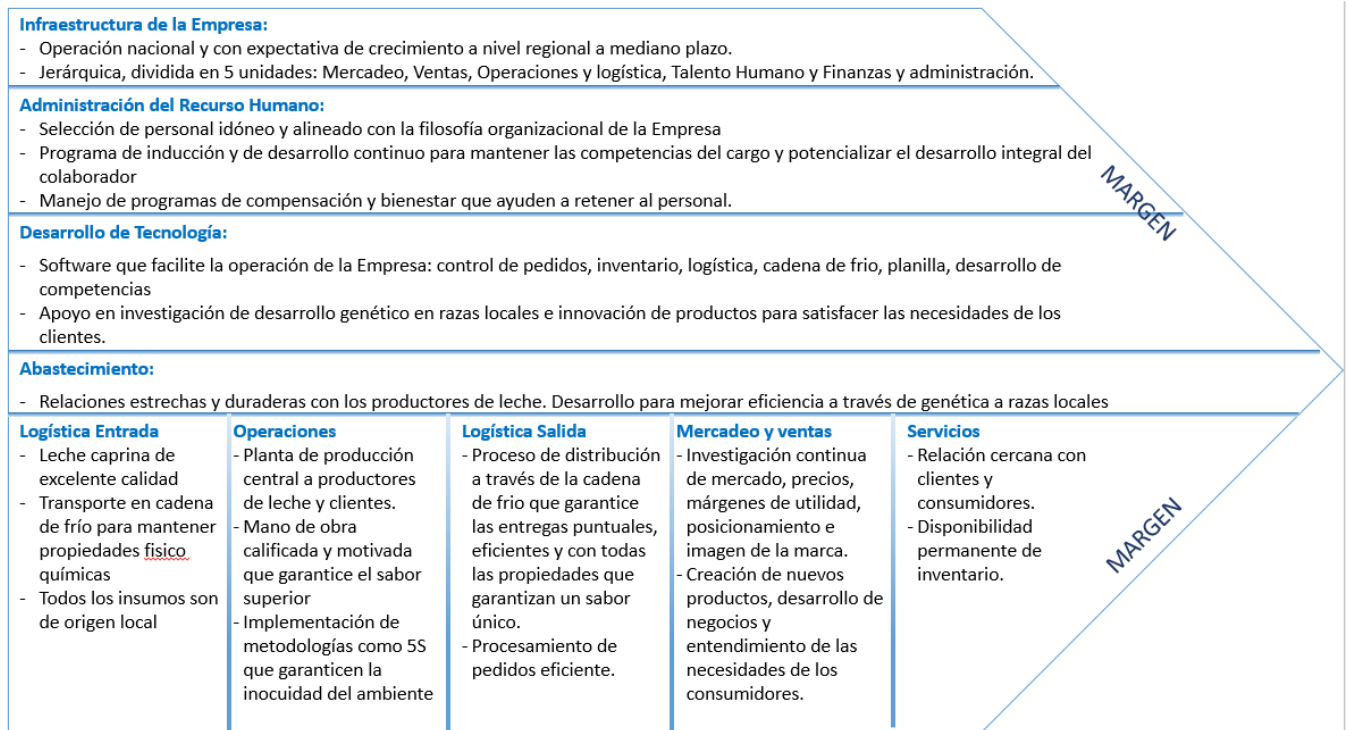


Ilustración 1. Cadena de Valor. Elaboración propia

A continuación, se presentan los Recursos, cultura y Capacidades de la empresa con relación a sus características ya establecidas (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007):

Recurso Tangibles	Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque funcional alineado a facilitar su consumo y preservación, de tal manera que se mitigue el desperdicio. • Personal altamente comprometido y entrenado para entregar la mejor experiencia de un sabor único y atrevido de quesos de cabra. • Planta de elaboración de quesos a través de un proceso artesanal. • Producto orgánico • Mobiliario de oficina, almacén y equipos para la operación. • Promoción de ventas eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receta que establece un sabor único, balanceado y que evoca sentimientos de unidad, familia, amistad y exalta sabores y emociones. • Compromiso por desarrollo continuo de nuevos productos • Marca que resalta la tradición y raíces, con lo que se aumenta la confianza del consumidor por la marca y se crea un vínculo fuerte por la idiosincrasia. • Marca que apoya el desarrollo del agro panameño • Relación cercana con clientes y consumidores al potencializar el consumo con el ofrecimiento de recetas en la página web. • Posicionamiento que fortalece los vínculos de familia, unidad, amistad y experiencia atrevida. • Filosofía organizacional que promueve la pasión por la eficiencia, la calidad y el mejoramiento continuo.
Capacidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos claramente definidos y equipos comprometidos altamente eficientes • Proceso de selección, capacitación y compensación que garantizan un ambiente armonioso para atraer y retener al personal motivado y comprometido • Equipo de mercadeo fuerte que soporta la innovación para responder a las necesidades de los clientes, así como la excelencia por la calidad. • Cultura organizacional orientada a la excelencia, innovación y servicio al cliente. • Red de contactos en restaurantes • Equipo gestor con conocimiento en el área química que puede gestionar mejoras continuas al proceso de elaboración e incluso a las mejoras genéticas de razas que incrementan la eficiencia de producción. Así mismo, el equipo cuenta con un conocedor en quesos y comidas gourmet. 	

Tabla 5. Análisis de recursos y capacidades organizacionales. Elaboración propia

Tomando como referencia los análisis anteriores, se determinaron los siguientes recursos estratégicos que se valoran a través del test VRIO para determinar aquellos que apalancan una ventaja competitiva:

Recurso Estratégico	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Consecuencias competitivas	Implicaciones Desempeño
Sabor único	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva	Sobre el promedio
Variedad de Sabores	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Sobre el promedio
Empaque funcional	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	En promedio
Mercadeo	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva	Sobre el promedio
Atención al cliente	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva	Sobre el promedio
Conocimiento del proceso de elaboración	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	En promedio
Capacidad de innovación	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	En promedio
Personal capacitado, comprometido y orientado a la calidad	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	En promedio
Planta de elaboración de queso	Si	No	No	Si	Desventaja competitiva	Bajo el promedio
Materia prima	Si	No	No	Si	Desventaja competitiva	Bajo el promedio
Cadena de Frio	Si	No	No	Si	Desventaja competitiva	Bajo el promedio
Distribución producto	Si	Ni	No	Si	Ventaja competitiva	Sobre el promedio
Bienes inmuebles	No	No	No	Si	Desventaja competitiva	Bajo el promedio

Tabla 6. Test Vrio. Fuente: Elaboración propia

- Sabor único: Santa Cabra ha creado un sabor diferenciador que se describe como un equilibrio perfecto entre sus principales atributos como son la acidez con un toque sutil dulce y salado, sin ninguna nota que le adicione un sabor amargo, que de acuerdo con los focus group realizados lo convierten en un excelente acompañamiento para cualquier ocasión y hora del día. Su intensidad aromática y perfil gustativo detonan una serie de emociones agradables que se funden muy fácilmente en el paladar para dar todo un viaje de sabor y emoción que crea momentos inolvidables e incluso te transporta a tierras donde puedes olvidar un día abrumador y pesado lleno de estrés.
- Variedad de sabores: Las recetas creadas para las variedades Pesto, tomates secos y albahaca y la mermelada de ají chombo no solo despiertan el paladar a una explosión de sabores, sino que también crean un vínculo especial que resalta la tradición y las raíces panameñas, por lo cual sería la marca favorita de los panameños y una excusa perfecta para probar algo típico en el caso de la mermelada de ají chombo, al gran número de extranjeros que visitan Panamá
- Empaque funcional: Su diseño facilita su uso y permite un sellado hermético para conservar el sabor único y propiedades organolépticas del producto hasta su fecha de caducidad.

- **Mercadeo y atención al cliente:** Siendo la única marca local que adicionalmente apoya el campo panameño y que se mueve en una industria donde no hay respuestas agresivas de sus competidores, crea un ambiente perfecto para que de manera personalizada se exploten las relaciones con clientes y consumidores. Se espera a través de una relación cercana identificar siempre las necesidades de clientes y consumidores para desarrollar productos que los mantengan atraídos por la marca. Así mismo, Santa Cabra estrecha vínculos familiares, de unidad, amistad y momentos inolvidables gracias a que se compartirán recetas en su página web que contribuirán a crear momentos inolvidables porque es un excelente alimento para compartir. Cabe resaltar que Santa Cabra se distinguirá por su eficiencia y puntualidad de entrega de productos.
- **Distribución de producto terminado:** El proceso se hace de manera directa a diferencia de las marcas actuales que utilizan un distribuidor local para los canales de supermercados y tiendas de conveniencia obligando a los restaurantes a buscar de manera directa el producto. Así mismo, al ser un producto local permite responder de manera más ágil a cualquier incremento en la demanda y puede garantizarse la disponibilidad del producto.

Santa Cabra es consciente que durante sus primeros años de operación tiene algunas desventajas competitivas como son su infraestructura para la elaboración de los quesos y oportunidades de mejora en la eficiencia de producción de la materia prima, específicamente leche de cabra que no le significan un riesgo potencial ante la competencia, sustentado en dos razones:

1. El apoyo que pueda obtenerse del gobierno; debido al interés por el desarrollo de este sector de la Industria, el cual es una fuente importante de ingresos para las familias panameñas de estas áreas. Esta situación da una oportunidad excepcional a Santa Cabra de ser parte en el mediano plazo de un proyecto social de desarrollo sostenible para mejorar la eficiencia en la producción y calidad de la leche de cabra y en el que existe capacidades del equipo gestor para involucrarse.
2. A medida que se penetre el mercado se irán desarrollando economías de escala que permitirán mitigar los costos asociados a transporte e ir mejorando la infraestructura de la planta para obtener mayores eficiencias. A la fecha se tienen ventajas porque al ser local no se pagan importes arancelarios como si lo hacen los principales competidores y así mismo el transporte global de sus mercancías es más alto.

4.4 Estrategia competitiva

A lo largo de este capítulo y el análisis de la industria desarrollado en el capítulo anterior, se han analizado los principales componentes que determinan los límites internos y externos que tiene la empresa para alcanzar una estrategia competitiva sólida y sostenible, los cuales de manera general han sido identificar las fortalezas y desafíos internos que consolidan el perfil de recursos y capacidades organizacionales para establecer la ventaja competitiva respecto a los competidores; que estará respaldada a través de una filosofía organizacional que busca fortalecer la excelencia por la calidad, la innovación y el servicio al cliente. Igualmente, al analizar todo el entorno de la industria permitió identificar las principales amenazas de erosión para Santa Cabra. Dicho lo anterior y tomando en consideración que Santa Cabra busca brindar una experiencia superior a un mercado particular y su operación será en el contexto de las provincias de Panamá y Panamá Oeste, la estrategia competitiva estará orientada a un enfoque de diferenciación.

Ámbito competitivo	Objetivo	Costo	Diferenciación
	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación – “Santa Cabra”

Tabla 7. Estrategia competitiva genérica de Porter - Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento (Visión Global)

El alcance geográfico inicial será la comercialización del producto en las provincias de Panamá y Panamá Oeste donde se concentra la mayor cantidad de familias con ingresos superiores promedio a los B/. 1.200 y con el estilo de vida de personas que buscan experiencias nuevas y tienen gusto por lo gourmet, por lo que la estrategia de entrada se basará en marketing directo promocionando fuertemente el producto a través de redes sociales, estrategia de atracción dentro de los canales de distribución con puntos de muestreo.

Para llevar a cabo el escalamiento se plantea una estrategia a mediano plazo de profundización de mercado al incorporar el sabor de miel de raspadura y nueces, que fue el tercer sabor más deseado en la segunda encuesta que se realizó a potenciales consumidores (anexo 8) y conociendo que por lo menos un 88% de los consumidores de queso consumen el tipo mozzarella, se plantea para el año 6 desarrollar una receta a base de leche de cabra para comercializar este tipo de queso en platos gourmet, mientras que el feta lo introduciríamos en el año 5, el cual es muy usado en ensaladas, reforzando el concepto de alimento saludable. A largo plazo se plantea una estrategia de expansión de productos, esperando incursionar en otro tipo de productos como son yogures y dulce de leche.

Con esta propuesta diferenciadora y la cultura de innovación se espera incursionar a largo plazo en otros mercados de la región centro americana.

4.6 RSE y sustentabilidad

Santa Cabra de manera integral ha evaluado toda su cadena de valor para identificar los principales aspectos que contribuyan al desarrollo social sustentable en todas sus áreas de impacto:

- **Empresariales:** Santa Cabra, promueve una cultura de excelencia, calidad y atención al cliente por lo que se preocupa constantemente por la salud y bienestar de sus empleados para incentivar compromiso y motivación. Para ello, se identifican riesgos potenciales, con el fin de responder de manera anticipada a través de planes de inversión, sensibilización, y/o capacitación que conlleven a reforzar el control en la fuente y mitigar cualquier impacto negativo. Así mismo, se tendrán programas de desarrollo y promoción que retengan al mejor equipo humano, donde se comparten metas para responder de manera ágil y efectiva a las necesidades del consumidor.
- **Ambientales:** Responder a las tendencias mundiales donde cada vez más la comunidad es consciente que se desperdicia hasta un tercio de todos los alimentos producidos en el mundo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016), ha desarrollado un envase que permite la conservación del producto hasta por 3 semanas en un recipiente reciclable. Así mismo, al ser productos orgánicos, durante el proceso de elaboración no se utilizan insumos agresivos con el medio ambiente y tampoco se generan desperdicios que puedan contaminar de manera importante las fuentes de recursos naturales
- **Sociales:** El producto es ideal para compartir en familia y/o amigos, por tanto, contribuye a fortalecer vínculos de unidad, amor, fraternidad y cooperación, al tiempo que contribuye con el mejoramiento de la salud al ser un aliado que ayuda a generar momentos extraordinarios que alejan al consumidor del estrés generado por una vida cada vez más caótica y acelerada. Esto se medirá a través de encuestas de satisfacción y experiencia del producto.

Por otro lado, se busca establecer una relación estrecha y duradera con los productores de leche de cabra a través de negociaciones de precio justas y sostenibles en el tiempo, desarrollo de una cadena láctea más productiva y competitiva contribuyendo con conocimiento técnico en cruces genéticos de razas, difusión y puesta en marcha de las mejores prácticas de cría y pastoreo y acercamiento con entidades del gobierno como MIDA e IDIAP (Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá) para establecer programas de reconocimiento a producciones con ciertos estándares de calidad.

5. Plan de Marketing

5.1 Objetivos de Marketing

Considerando los segmentos de consumidores y clientes establecidos, es importante definir una estrategia y objetivos dentro del plan de marketing que estén orientados a ellos; con el fin de captar su atención y generar la intención de compra cuando estén expuestos al producto. En este caso, la categoría a la cual pertenece el producto está bastante madura, convirtiendo a la estrategia de posicionamiento y la participación de los canales de distribución claves para el logro de los objetivos que aquí se planteen. En tal sentido, la estrategia de posicionamiento estará orientada al público objetivo, personalizándola para cada uno de los segmentos de consumidores para identificar sus necesidades y por ende ser más eficiente en los costos asociados a los esfuerzos de marketing (Best, 2007). Dicho esto, se plantean los siguientes objetivos a corto y mediano plazo:

A corto plazo (1 año):

- Lograr el 1.5% del mercado objetivo que consume quesos de cabra en Panamá.
- Lograr que el 10% del mercado objetivo mantenga a “Santa Cabra” dentro su opción de compra de quesos de cabra (Top of Mind).
- Lograr que el 20% de mercado objetivo reconozca los atributos de la marca entre los competidores del mercado

A mediano plazo (3 años):

- Lograr el 3.5% del mercado objetivo que consume quesos de cabra en Panamá.
- Lograr que el 15% del mercado objetivo mantenga a “Santa Cabra” dentro su opción de compra de quesos de cabra (Top of Mind).
- Lograr que el 40% de mercado objetivo reconozca los atributos de la marca entre los competidores del mercado.

Para monitorear y medir el logro de estos objetivos se evaluarán las siguientes métricas e indicadores:

- Comparar ventas logradas con la meta establecida anualmente.
- Encuestas anuales para medir el grado de reconocimiento de la marca dentro la mente del consumidor, nivel de aceptación y calidad percibida del producto.
- Medir la cuota de mercado lograda y evaluar el crecimiento anual de este indicador.
- Comparar el crecimiento del mercado (competidores) vs. el crecimiento relativo de “Santa Cabra”.
- Medir el nivel de afinidad (“engagement”) del cliente con la marca, a través de experiencias de marca, interacción en redes sociales, etc.

5.2 Estrategia de Segmentación

“Santa Cabra” es un producto saludable, conveniente y versátil que busca atender diferentes segmentos de mercados y clientes, los cuales tienen diferencias que deberán ser consideradas para poder orientar la propuesta de valor de forma personalizada a cada uno de ellos. Con el fin de atender sus necesidades, se tomaron en cuenta variables socioeconómicas, geográficas, demográficas y de estilo de vida para establecer la estrategia de segmentación que se describe a continuación:

Se han considerado hombres y mujeres en rango de edad de 25 a 65 años con un ingreso promedio mayor a B/. 1.200, ubicados en las provincias de Panamá y Panamá Oeste. De acuerdo a las encuestas realizadas, más del 70% de los encuestados respondió que, si consume queso de cabra; sin embargo, el 57.36% lo consume de forma ocasional. Considerando que el queso de cabra tiene un hábito de consumo ocasional y que el precio promedio oscila en B/. 4,2 por cada 100 gramos, puede decirse que es un producto que no se encuentra dentro de la canasta básica del panameño promedio. Por el contrario, este tipo de producto es adquirido por personas que tienden a tener una mayor disposición para incluir productos nuevos y diferentes; ya que tienen mayor poder adquisitivo para incluir productos catalogados como gourmet. Partiendo de las características de cada uno de los segmentos, se ha contemplado una **estrategia de segmentación diferenciada o seleccionada**, enfocada en las preferencias de consumo mediante los sabores únicos, los formatos de presentación y el lugar de compra, con el objetivo de atender adecuadamente sus necesidades y así aumentar rápidamente el reconocimiento y posicionamiento de la marca, pero manteniendo una estructura de costos razonable. Se han desarrollado 4 tipos de sabores y 3 tipos de presentación: natural, pesto, tomates secos y mermelada de ají chombo, en envases de 100 g y 200 g. El queso natural será el único sabor en envase de 1 kg para atender a los restaurantes (anexo 8).

Por otro lado, se han seleccionado las 3 cadenas de supermercado que más frecuentan los clientes, siendo éstas: supermercados El Rey, Riba Smith y Súper 99. Así mismo, se distribuirá en las sucursales de los barrios donde se ubica el mercado objetivo. De manera complementaria, se incluirán las tiendas de alimentos gourmet como Felipe Motta y Deli Gourmet, quienes reciben diariamente consumidores en búsqueda de productos distintivos y buena calidad. Estas tiendas son frecuentadas por extranjeros residentes provenientes de España, Francia, Colombia, Venezuela, Estados Unidos e Italia, que forman parte de los segmentos objetivo. Por último, el perfil del consumidor se caracteriza por ser una persona que le gusta asistir a eventos, se mantiene al tanto del acontecer social y valora alimentos con sabores innovadores, por lo que se hará énfasis en tener una presencia dinámica y creativa en redes sociales, a través de contenido interactivo que permita proyectar los atributos de la marca, así como en eventos de índole gastronómica como Panamá Gastronómica que ayuden a realizar las conexiones sensitivas entre los clientes y la receta única del producto.

5.3 Estrategia de Posicionamiento

5.3.1 Identidad de la Marca – Persona

Personalidad de la Marca: Atrevido, saludable, sofisticado, viajero, foodie – constante interés por probar alimentos nuevos y diferentes, explorador, familiar y social

Relaciones Servicio-Cliente

- Brindar una variedad de sabores adaptados a diferentes gustos de los consumidores.
- Alta disponibilidad en los diferentes canales de distribución.
- Conexión emocional al brindar un producto 100% local.

5.3.2 Identidad de la Marca – Símbolo

Descripción del Logo: Para representar el proceso de elaboración artesanal se eligió un diseño gráfico tipo “hecho a mano”, usando la imagen de una cabra dentro de un anillo de pintura en acuarela con aspecto rústico, pero sencillo y fresco, colores tierra para emular la producción natural, complementado con la pose divertida de la cabra comiendo pasto, para de expresar un sabor único y satisfactorio.



SANTA CABRA

Ilustración 2. Logo Santa Cabra. Elaboración propia

5.3.3 Identidad de la Marca – Producto

De acuerdo a las características de la línea de productos de “Santa Cabra”, existen aspectos funcionales, emocionales y simbólicos que deben tomarse en cuenta y se mencionan a continuación:

- Funcional (40%): Alimentación nutritiva y balanceada, empaque práctico y conveniente para cualquier ocasión de uso, alimentación saludable y libre de conservantes químicos para permitir una digestión fácil y libre de remordimientos. Por último, variedad de sabores para satisfacer diferentes gustos: salado, dulce, picante y natural.
- Emocional (50%): Invita a compartir momentos entre amigos y familiares, sensación de sabores placentera que remonta a diferentes lugares, genera un sentido de apreciación por lo local al ser un producto nacional y genera una sensación de satisfacción y conciencia medio ambiental al ser natural y orgánico.
- Simbólico (10%): Genera un sentido de orgullo nacional y pertenencia al ser un producto de producción local.

5.3.4 Tipo de Estrategia de Posicionamiento

“Santa Cabra” es una línea de productos que busca ubicarse dentro de la mente del consumidor como un producto único e innovador, a través de características **diferenciadas** principalmente en los siguientes atributos: **a) Sabor único y variado**: se han diseñado recetas que realcen el sabor característico del queso de cabra y que al mismo tiempo ofrezcan una experiencia nueva, por ejemplo, combinando su acidez típica con sabores dulces, salados y con ingredientes sofisticados; **b) Orgánico**: Todas las recetas se componen de ingredientes naturales, libres de conservantes, y que permiten una fácil digestión; **c) Conveniente y práctico**: Para atender la creciente demanda de consumidores que buscan productos fáciles de abrir, reutilizables y de fácil almacenamiento, se diseñó un recipiente de plástico rígido con tapa que permite consumir el producto en cualquier momento, sin afectar su frescura y calidad. Este recipiente permitirá entregar un producto más fresco y con una textura y sensación más natural, en comparación con la rigidez y dureza que caracterizan los quesos empacados al vacío (anexo 12); y **d) Disponible**: La presencia local tiene ventajas frente a la competencia, debido a que facilita la comunicación B2B, evita distribuidores, sobrecostos y posibles retrasos en entregas. También, se pueden atender de forma más eficiente y rápida posibles alzas en la demanda.

5.3.5 Mapa de Posicionamiento

Para conocer la percepción de los consumidores potenciales acerca del producto y los competidores se realizó un “**focus group**” (Anexo 13) donde los participantes realizaron una cata de diferentes quesos evaluando y comparando diferentes atributos en la categoría de alimentos, donde los sentidos toman relevancia, entre ellos: **sabor, color, olor y textura**, obteniendo el siguiente mapa:

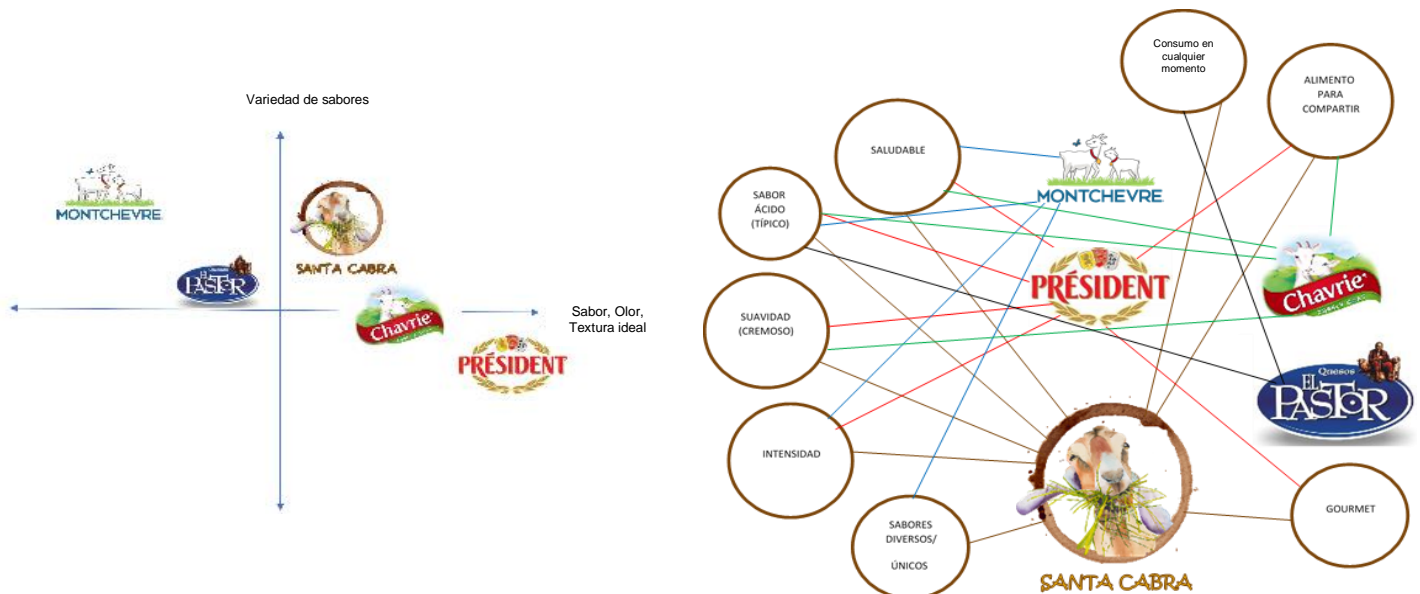


Ilustración 3. Mapa de posicionamiento y Redes Asociativa. Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia de Producto / Servicio

Basado en una estrategia de **diferenciación de producto**, se han diseñado recetas para establecer una conexión con cada uno de los clientes, considerando que el 42% no consume con mayor frecuencia este tipo de queso debido a la falta de sabores y tipos en la oferta panameña. Dicho esto, “Santa Cabra” busca ofrecer sensaciones gustativas que por un lado remonten a los consumidores a diferentes lugares de Panamá, mezclando así la alta calidad con lo hecho en casa, por ejemplo, el sabor picante y atrevido de la mermelada de ají chombo. Por otro lado, el producto se ha diseñado con recetas que se parecen a sus consumidores, para así establecer compromiso y lealtad (“engagement”) con la marca, por ejemplo, los sabores de pesto y tomates secos buscan satisfacer gustos más sofisticados y reforzar los atributos de naturalidad y distinción. Para atender las necesidades del consumidor moderno que tiene una vida acelerada, pero con una vida social activa y que disfruta el compartir, se ha diseñado un empaque práctico con tapa resellable que busca a través de su funcionalidad, permitir al cliente tener un alimento fresco, nutritivo y con mucho sabor, pero fácil de consumir y almacenar. Este aspecto se reforzará ofreciendo las diferentes presentaciones ya mencionadas, cubriendo los segmentos establecidos y sus preferencias. Por último, a mediano y largo plazo la idea es ampliar la línea de quesos, aumentando la variedad de tipos y sabores. En tal sentido, se harán lanzamientos de sabores por temporadas o se incluirán sabores nuevos a la línea según la aceptación de los clientes.

5.5 Estrategia de Precio

Para generar una estrategia de precio adecuada al tipo de producto a comercializar y orientada al consumidor, se han tomado en consideración varios factores como: la competencia, el valor percibido por el cliente, el beneficio esperado por la empresa y el entorno de marketing (Kotler y Keller, 2012).

De acuerdo con un sondeo de mercado realizado por el equipo de emprendedores en diferentes cadenas de supermercados de la ciudad de Panamá, existen seis (6) competidores que comercializan queso de cabra para untar en formato de empaque al vacío, donde los precios de venta oscilan entre B/.3,95 a B/.4,67. En este caso, al ser marcas reconocidas por el consumidor, sus precios son tomados como referencia para establecer un marco de precio de venta (Kotler y Keller, 2012). Por otro lado, se realizó una encuesta para determinar la disposición a pagar de los consumidores por 100 g de producto (anexo 6), y se determinó que el 51% está dispuesto a pagar entre B/. 3 a B/. 5, lo cual se ajusta al marco de referencia de la oferta actual del mercado. Dicho lo anterior, se ha utilizado la **estrategia tipo descreme**, tomando en cuenta que es un producto nuevo y diferenciado, con atributos basados en la innovación y la calidad que al considerar una producción artesanal menor a 1000 kilos diarios,

se determinó un precio de venta para 100 g de B/. 4,00 sin ITBMS incluido. Este precio permitirá satisfacer la disposición de pago de los consumidores, brindando mayor margen de contribución para la empresa y permitirá evaluar después de los 2 primeros años si se requieren ajustes al llegar a manifestarse una alta elasticidad de la demanda respecto al precio del producto. Por último, como parte de la estrategia es ofrecer diferentes tamaños de presentación con el objetivo de aumentar el volumen de consumo y poder ajustar la línea de productos a los diferentes segmentos de mercado, se estableció el siguiente rango de precios para el sabor natural: Tamaño de porción de 100 g: B/. 4, tamaño de porción de 200 g: B/. 8, tamaño de porción de 1 kg: B/. 40.

5.6 Estrategia de Distribución

Para determinar los canales de distribución adecuados para “Santa Cabra, se realizó un análisis entre los proveedores y las formas de llegar al consumidor final. Para la etapa de lanzamiento, se ha escogido una estrategia de tipo **selectiva**, que se concentraría en los lugares que frecuenta el consumidor final para adquirir el producto, con canales de distribución de 1 nivel, es decir, existirá un intermediario de tipo **minorista** entre el producto y el consumidor final (Kotler y Keller, 2012). En primer lugar, se ubicará el centro de producción en Chilibre, provincia de Panamá Este, siendo una zona con al menos 20 fincas productoras de leche de cabra (anexo 1) con una producción promedio de 400 litros diarios (Riera, 2017) y tiene precios de alquiler moderados. Geográficamente es un punto cercano entre los canales de distribución y el resto de los proveedores.

También, se determinó a través de una encuesta que aquellos que consumen queso de cabra, el 60.92% lo compra en supermercados, el 16.09% lo consume en restaurantes y hoteles, el 14.94% lo compra en tiendas de alientos gourmet y el 8.07% restante mediante otros medios no tradicionales (anexo 6). Dicho esto, se han identificado 3 cadenas de supermercado en Panamá donde se ofrece queso de cabra y diferentes tipos de alimentos gourmet, los cuales suman 51 sucursales a nivel nacional, sin embargo, en la etapa inicial se introducirá la línea de quesos en los supermercados ubicados en la provincia de Panamá y Panamá Oeste (45 sucursales) tomando en cuenta la estrategia de segmentación. El objetivo es optimizar los costos de transporte desde el centro de producción y enfocarse en las áreas donde se ubica la mayor concentración del mercado objetivo, también, esto permitirá ubicar el producto con notoriedad y facilitar el almacenaje del mismo.

Por otro lado, la idea es utilizar a los restaurantes y hoteles ubicados en la ciudad de Panamá como intermediarios entre el producto y el consumidor final. Como se menciona en puntos anteriores, se hará un acercamiento especial a diferentes chefs y dueños de restaurantes para inducirlos a utilizar “Santa Cabra”. En tal sentido, existen al menos 300 restaurantes y 68 hoteles en la provincia de Panamá donde se podrá ofrecer el producto. Finalmente, se utilizarán las tiendas de alimentos

Gourmet como Deli Gourmet (5) y Felipe Motta (12) para distribuir el producto. Se dará un seguimiento cercano a cada uno de los puntos de venta para mantener al día los inventarios, la notoriedad dentro de las góndolas y reforzar las relaciones con el canal.

5.7 Estrategia de Comunicaciones y Ventas

El mensaje a transmitir como elemento diferenciador se ha definido bajo los conceptos de “viaje de sabores únicos”, “practicidad” y “conveniencia”. Por lo tanto, los objetivos principales de las comunicaciones se concentrarán en crear una “**conciencia de la marca**” y generar la “**intención de compra de la marca**” (Rostier y Percy, 1987). Para lograr estos objetivos, se utilizarán diferentes tipos de comunicación de la mezcla de comunicaciones de marketing planteados por Kotler y Keller (2012):

a. Marketing directo: Para mantener el producto dentro de la mente de los consumidores es muy importante la presencia en los medios digitales, que son los de mayor consulta hoy día. En tal sentido, el cliente podrá tener contacto con el producto a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, así como una página web. La idea es mostrar los diferentes usos de los quesos, recetas, beneficios y otras características del producto para permitir la interacción y el intercambio de opiniones y sugerencias con el cliente. También, se utilizarán herramientas SEM como AdWords de Google con el objetivo de obtener al menos 1000 clicks mensuales que dirijan a clientes potenciales a la página web y redes sociales de la marca.

b. Publicidad: Se establecerá una aparición semestral en revistas gastronómicas como Excelencias Gastronómicas ó Selecta Panamá. Por otro lado, se contratará un espacio publicitario tipo “banner” dentro de la aplicación “Degusta”, la cual contiene la base de datos más completa de la oferta gastronómica de Panamá y tiene más de 8.000 usuarios registrados.

c. Promoción de ventas: Se implementará una estrategia de atracción dentro de los canales de distribución, disponiendo de forma programada puntos de muestreo que inviten al consumidor a probar el producto, de esta forma podrá identificar de forma personalizada cual sabor es de su preferencia y las ventajas asociadas al empaque resellable, así como aumentar la fidelización del cliente.

d. Eventos y experiencias: Se utilizará el punto de muestreo en eventos gastronómicos como **Panamá Gastronómico, Mercado de Nina, Pop-Up Market**, entre otros, los cuales son plataformas para acercarnos a clientes potenciales que muestran interés en productos gourmet y locales.

e. **Marketing de boca en boca:** Se contactarán bloggers en el ámbito de la comida gourmet, como Jorge Chanis, reconocido “food blogger” panameño, por su blog y perfil de Instagram “el buen diente”, en donde habla de las nuevas tendencias gastronómicas, restaurantes y productos locales, con el objetivo de llegarle a los consumidores más “foddies” y aumentar el reconocimiento.

f. **Marketing B2B:** Se enviarán muestras en la etapa de lanzamiento y periódicamente a los todos los clientes, se ofrecerá el servicio de entrega en puerta y se enviará un “newsletter” mensual a través de correo electrónico donde se muestren recetas, usos del producto y novedades de la marca (**marketing de contenido**). Los asesores de ventas tendrán un cronograma de visitas para estos clientes con el objetivo de optimizar la gestión de los pedidos y despachos, conocer sus inquietudes y el grado de satisfacción; así mismo, se entregará un formulario llamado “Conoce a tu Cliente” donde el chef o encargado de los pedidos podrá suministrar el horario de entrega deseado, preferencias de periodicidad de entrega, sugerencias de nuevos sabores, etc. Para garantizar la fidelización, se ofrecerá un programa de marketing compartido en redes sociales, donde se mencionará mensualmente el restaurante y platillo que incluya el queso de cabra. Los clientes serán clasificados mediante el volumen de compra para gestionar las publicaciones adecuadamente. Por último, se realizarán campañas a través de las redes sociales para aquellos clientes que mencionen los platillos que incluyan Santa Cabra, para ganarse premios y productos, coordinando con el restaurante la mención de la marca en el menú.

5.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para realizar la estimación se estableció alcance geográfico para el lanzamiento del producto, tamaño del mercado, segmentos y se utilizaron herramientas como encuestas y focus group para determinar el porcentaje del mercado objetivo que valora la propuesta de valor de “Santa Cabra” (Sapag, 2014). Se estableció un tamaño de mercado de 638.062 kilos anuales y un porcentaje de aceptación del 69,92% en las encuestas y de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan de marketing, se prevé capturar el 1,5% del mercado objetivo, arrojando una demanda estimada para el primer año de 9.835 kilos, la cual irá creciendo en un punto porcentual año a año respecto al mercado objetivo. Para la estimación de la demanda del primer año, se realizó una proyección mensual, considerando la **disponibilidad de materia prima, capacidad de abastecimiento** y una **penetración del mercado incremental** de acuerdo con las actividades del cronograma de marketing.

Para cubrir la demanda objetivo mensual se asume que se logrará capturar el 25% de la producción (Santa Cabra ofrece formalidad al realizar compras frecuentes y brinda soporte técnico para mejorar la productividad a través de incorporación en programas de desarrollo genético y buenas prácticas de pastoreo) de las provincias de Colón, Panamá Este y Oeste y se estima una proyección de crecimiento del 10% trimestral para alcanzar la producción diaria necesaria. Estos valores se ajustaron por porcentaje de penetración en los puntos de venta potenciales, es decir, en la etapa de lanzamiento el enfoque es abastecer la demanda que compra en los puntos de mayor frecuencia, en este caso los supermercados (60,92% de los clientes potenciales) y progresivamente se irán penetrando las tiendas de alimento gourmet en un 50% y restaurantes un 5% (anexo 6), con tasas de crecimiento de 3% mensual. Por último, se consideró un ajuste del 10% por el sesgo en las respuestas positivas de intención de compra del nuevo producto obtenidos en la encuesta (69,52%) y el volumen de ventas real.

Año 1 (2019)	Demanda Potencial Total (Kg)	Mercado Capturado (en base al 1.5%)	Total de Kilos de Queso Mensuales
Enero	1063	64%	680
Febrero	1063	66%	700
Marzo	1063	68%	721
Abril	1063	70%	743
Mayo	1063	72%	765
Junio	1063	74%	788
Julio	1063	76%	812
Agosto	1063	82%	872
Septiembre	1063	84%	899
Octubre	1063	87%	925
Noviembre	1063	90%	952
Diciembre	1063	92%	981
Total			9835

Años	Demanda Potencial Total (kg)	Mercado capturado ajustado	Total de Kg queso anuales
2019	638,062	1.50%	9,835
2020	644,443	2.50%	16,111
2021	650,887	3.50%	22,781
2022	657,396	4.50%	29,583
2023	663,970	5.50%	36,518

5.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

De acuerdo con la estrategia de segmentación, distribución, precio y comunicación y ventas, se tienen las siguientes actividades de marketing junto con el presupuesto asignado para cada una:

Tipo	Actividad	Periodicidad	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total Anual
Marketing Directo	Diseño de Pagina Web	Una vez	PAB1,000.00	1	PAB1,000.00
	Mantenimiento de Página Web: Actualización de imágenes y otros elementos que se consideren.	Una Vez	PAB500.00	1	PAB500.00
	Publicaciones en Facebook e Instagram:	Mensual	PAB380.00	12	PAB4,560.00
	Herramienta SEM (Search Engine Marketing) a través AdWords de Google. Meta: 1,000 clicks mens.	Mensual	PAB500.00	12	PAB6,000.00
Publicidad	Publicación en Revistas Gastronómicas	Semestral	PAB650.00	2	PAB1,300.00
	Banner en App Degusta (Revista Digital)	Mensual	PAB300.00	12	PAB3,600.00
Promoción de Ventas	Stand de Degustación, demostración y ventas. (3 puntos de venta por campaña)	Cuatrimestral	PAB1,500.00	3	PAB4,500.00
Eventos y Experiencias	Stand de Degustación, demostración y ventas en Panamá Gastronómico y Mercados Pop-Up	2 eventos al Año	PAB1,500.00	2	PAB2,400.00
Boca en Boca	Degustaciones para Foddie Blogger Jorge Chanis	Trimestral	PAB500.00	4	PAB1,500.00
Total					PAB24,860.00

Tabla 8. Presupuesto Marketing. Fuente: Elaboración propia

5.9.1 Cronograma de actividades de Marketing

Tipo	Actividad	Responsable	Aprobación / Supervisión	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Marketing Directo	Diseño de página web	EMPRESA DE MARKETING DIGITAL*	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█											
	Mantenimiento página web	EMPRESA DE MARKETING DIGITAL*	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS												█
	SEM a través de AdWords	Google AdWords	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Publicaciones en Facebook e Instagram	EMPRESA DE MARKETING DIGITAL*	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Publicidad	Publicaciones en Revistas Gastronómicas	ASESOR DE VENTAS 1	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS		█									█	
	Banner en App Degusta (Revista digital)	ASESOR DE VENTAS 1	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Promoción de Ventas	Stand de Degustación, demostración y ventas.	ASESOR DE VENTAS 2	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█											
Eventos y Experiencias	Stand en Panamá Gastronómico y Mercados Pop-Up	ASESOR DE VENTAS 2	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS	█							█				█
Boca en Boca	Degustaciones para Foddie Blogger Jorge Chanis	ASESOR DE VENTAS 1	GERENTE DE MERCADEO, OPERACIÓN Y VENTAS		█					█				█	

Tabla 9. Cronograma Actividades Marketing. Fuente: Elaboración propia

Tipo	Actividad	Descripción de Actividad
Marketing Directo	Diseño de página web	Se contratará a una empresa de diseño digital (EKOS INTERACTIVOS, S.A.), cuyos diseñadores se encargarán de generar los contenidos relevantes a la marca, recetas, tipos de productos, información general de la empresa y vínculos al resto de las redes sociales. También, generar un buzón de sugerencias online para captar información de clientes frecuentes.
	Mantenimiento página web	Se contratará a una empresa de diseño digital (EKOS INTERACTIVOS, S.A.). Se actualizará anualmente el contenido que sea necesario dentro de la página web, de ser el caso, se incorporarán nuevos productos y demás contenido relevante a la marca.
	Publicaciones en Facebook e Instagram	Se contratará a una empresa de diseño digital (EKOS INTERACTIVOS, S.A.), quien gestionará 3 publicaciones semanales de marketing de contenido y el resto de los días de información relacionada con la marca. Así mismo, se encargará del diseño gráfico mensual del Newsletter enviado a los clientes.
Publicidad	Publicaciones en Revistas Gastronómicas	El asesor de ventas 1 se encargará de hacer contacto con las revistas y cotizar un espacio publicitario dentro de la misma. El arte de la publicación deberá ser aprobado por el Gerente de Mercadeo.
	Banner en App Degusta (Revista digital)	El asesor de ventas 1 gestionará la aparición de un banner publicitario en la aplicación Degusta, la cual alberga una base de datos de usuarios que frecuentan restaurantes. Por otro lado, esta actividad permitirá a su vez obtener información acerca de tendencias culinarias, preferencias de consumidor, etc.
Promoción de Ventas	Stand de Degustación, demostración y ventas. (3 puntos de venta por campaña)	El asesor de ventas 2 se encargará de instalar 3 stands por campaña para degustación. Esto implicará una planificación de los puntos estratégicos para motivar el consumo e incrementar el reconocimiento.
Eventos y Experiencias	Stand de Degustación, demostración y ventas en Panamá Gastronómico y Mercados Pop-Up	El asesor de ventas 2 se encargará de gestionar la instalación de un 1 stand de degustación y ventas en el evento gastronómico o mercado Pop-Up y garantizar la captura de fotografías con clientes teniendo la experiencia Santa Cabra, tomar datos y entregar información de los productos.
Boca en Boca	Degustaciones para Foddie Blogger Jorge Chanis	El asesor de ventas 2 deberá entrar en contacto con el Blogger para intercambiar ideas y entregarle productos para que pueda generar contenidos relacionados a la marca dentro de las redes sociales del blogger.

Tabla 10. Descripción de actividades de marketing. Fuente: Elaboración propia

6. Plan de Operaciones

La estrategia del plan de operaciones está enfocada en el **aseguramiento de la calidad y entrega oportuna** del producto a través del diseño propio de rutas de entrega (fundamentado en la amplia experiencia de uno de los gestores del proyecto), lo que permite apalancar una segunda estrategia que es la **optimización de recursos** manteniendo el stock óptimo de materias primas y producto terminado para atender cualquier solicitud, incluso en posibles picos de demanda. La calidad del producto implica una excelente atención al cliente desde la toma de los pedidos hasta la atención de sugerencias, reclamos o incluso quejas. Para ello y de acuerdo con la cadena de valor expuesta en la ilustración 1, numeral 4.3, todos los procesos desde la compra hasta la venta del producto se realizarán por personal directo de Santa Cabra. Las operaciones internas incluyen todos los procesos desde la compra de la principal materia prima, la leche de cabra y los demás insumos para sabores, hasta la distribución del producto al cliente (anexo 18) para lo cual se requiere la compra de dos vehículos refrigerados. Las operaciones externas, están relacionadas con la comercialización y venta del producto terminado que incluye la orden de pedidos por parte de los clientes.

El tamaño de las operaciones de acuerdo con lo planteado en el capítulo “5.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual” implica una planta máxima de 14 personas para llevar a cabo una producción diaria de 180 kg en un flujo de producción máximo de 9 horas (anexo 19). Contemplando estas proyecciones y la visión a mediano plazo se diseñó una planta en un área de 80 m² y con capacidad de producción diaria de hasta 250 kg de queso. Está ubicada en el área de Chilibre por ser central a productores de leche y clientes, además de tener arriendos cómodos.

Para la puesta en marcha se contempla un periodo de 153 días desde que se inicia la búsqueda de accionistas y 89 días desde que se inicia el trámite constitución de la empresa. Contempla 6 macro actividades que son constitución de la empresa, Diseño y puesta a punto de la fábrica, compra de insumos y materia prima, contratación y capacitación de personal, comercialización y ventas y selección de proveedores (anexo 21).

Las competencias y funciones para cada cargo pueden verse en el anexo 22, descripciones de cargo, mientras que la cantidad de personal en cada año puede consultarse en el anexo 20.

El detalle de todo el plan de operaciones puede ser consultado en la Parte II del Plan de negocios.

7. Equipo del proyecto

Para lograr todos los objetivos de esta propuesta se definió una estructura organizacional Funcional Jerárquica de máximo 3 niveles donde existen dos unidades operativas que reportan a una Junta Directiva, lo cual simplifica la toma de decisiones, promueve el trabajo en equipo, motivación y colaboración.

- **Mercadeo, Operaciones y Ventas:** Planear, diseñar y evaluar las ventas, mediante estrategias de marketing que conlleven a la mayor rentabilidad del producto, así como garantizar la producción del producto de acuerdo con estándares de calidad. Será también el responsable de mantener los estudios de mercado para garantizar que siempre la compañía se encuentre a tono con las tendencias del mercado.
- **Gerente administrativo y logístico:** Garantizar el abastecimiento de toda la cadena de valor, lo que incluye el diseño óptimo de rutas para abastecimiento de materia prima y entrega de producto. También debe velar por establecer una cultura organizacional que conlleve a un ambiente de trabajo armonioso que motive al personal y por tanto incremente el desempeño.

Este tipo de estructuras contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y grupos de trabajo, al asignarlos de acuerdo con la especialización, (operaciones / mercadeo y ventas / logística / gestión humana) facilitando la planificación de actividades al establecerse claramente las responsabilidades. Bajo esta estructura de 3 niveles se crean planes de sucesión y respaldo para cubrir posibles ausencias al tiempo que se motiva el mejor desempeño y trabajo en equipo. Esto también se respalda en el plan de incentivos y compensaciones donde se ha decidido establecer los salarios en promedio un 17% por encima del mercado (anexo 30), con aumentos bianuales del 4,5%; que podrán revisarse para garantizar mantener este GAP. Santa Cabra promoverá el “salario emocional”, que busca hacer sentir reconocido al colaborador y que forma parte de una gran familia, a través de programas de bienestar que incluyen: reuniones mensuales donde se comparten ideas para la mejora continua y se hacen partícipes en la toma de decisiones y empoderamiento, buen ambiente laboral, días de vacaciones por objetivos, detalle en su cumpleaños, días adicionales a los estipulados por ley ante nacimientos de hijos, matrimonio, fallecimiento de familiares, entre otros. Adicionalmente, se ofrecerán primas de productividad.

El detalle de la estructura, planta de personal, funciones y planes de compensación pueden consultarse en la Parte II del Plan de negocios.

8. Plan Financiero

Partiendo de la estimación de la demanda y estrategia de precios para cada uno de los sabores y presentaciones, se plantea que los ingresos se obtienen a través de la venta directa del producto en una proporción estimada del 50% para el sabor natural, 20% pesto, 20% tomates secos y un 10% para la mermelada de ají chombo. Dicha distribución cambia en el quinto año cuando se introducen los tipos Feta que alcanzan un 10% de todos los ingresos. Así mismo, se distribuye la venta por el lugar de compra proyectándose un 66% de las ventas en supermercados, un 17% en restaurantes y hoteles y un 16% en tiendas de alimentos gourmet. Se estima una merma del 3% del producto (1% durante producción y un 2% por producto devuelto).

Se usa una tasa de costo de capital del 15.17% tomando como referencia la expresión CAPM $k_e = R_f + PRM * \beta_i + R_{emp}$ donde, R_f es la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Panamá al 2024 con un valor de 4.95%. El premio por riesgo según Damodarán es del 7.27% y el β_i es de 0.72 (Industria de Alimentos). Adicionalmente, se consideró un R_{emp} del 5% de riesgo por ser un emprendimiento y posible iliquidez al ser una empresa cerrada.

La inversión inicial es de \$48.370, justificado principalmente por la compra de vehículos refrigerados y pasteurizadora que representan el 89.67% de la inversión. El 10.33% restante se compone de equipos de oficinas, permisos y software. Para determinar el capital de trabajo de \$95,124.41 se utilizó el método del déficit acumulado máximo, para financiar el 34% de los costos de operación por al menos 30 días y el otro 66% por 90 días (anexo 26). No se consideraron reinversiones; puesto que se alcanza la recuperación de la inversión a los 25 meses y el proyecto se financiará mediante recursos propios. Se realizaron proyecciones para un horizonte de análisis de 5 años (2019 – 2023), donde es importante destacar que los ingresos para el año 5 son de B/. 1'628.718 con una utilidad neta del 29%. El punto de equilibrio se logra al vender 1.353 kg. La TIR esperada es del 46% lo que representa 3.0 veces el costo de capital y el VAN es de \$291,387.28 equivalente a 2.0 veces la inversión inicial.

El análisis de Montecarlo establece una probabilidad de ocurrencia del 70% para el VAN y el TIR. Realizando un análisis para las principales razones financieras se obtiene que el ROA y ROE es del 39% en el último periodo de evaluación, superando la media de la industria en un 29.6% y 3% respectivamente. El ROI es de 6.25 veces la inversión inicial, la rotación de inventarios es de 80 veces y el periodo de cobro es de 64 días. Todos estos aspectos hacen muy atractivo el proyecto.

Para tener un mayor detalle de los estados financieros, puede consultarse la Parte II del Plan de negocios.

9. Riesgos críticos

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de mitigación
Desabastecimiento de leche	Externo	Media	Alto	Crear relaciones cercanas y duraderas con los productores a través de precios competitivos de compra y regularidad; brindándoles soporte en el desarrollo genético para mejorar el rendimiento de producción y
Incremento precio de leche	Externo	Bajo	Medio	El precio de venta (B/. 40) está por debajo del promedio del mercado (B/. 42.15), lo que nos permite tener un margen de acción ante una subida de precio
Incremento costo insumos	Externo	Bajo	Medio	
Incumplimiento en la logística de distribución por falla técnica camión	Organizacional	Media	Alto	Se realizará contactos con empresas de distribución de cadena de frío que pudiesen soportar la entrega puntual ante estos eventos.
Ausencia de personal operativo	Organizacional	Alta	Bajo	Dentro de la estructura organizacional se tienen planes de formación para suplir puestos afines, así por ejemplo el rol del maestro quesero puede ser asumido por el Gerente de Operaciones, mercado y ventas. Para los cargos más operativos se contará con un base de datos de suplentes a los cuales se podría contactar.
Incumplimiento de entregas por tráfico	Externa	Media	Alto	Dentro de la planeación de rutas se tendrá un tiempo de margen de seguridad para las entregas y gracias a la formación del Gerente Administrativo y logístico se llevará a cabo constantes análisis de trazados de rutas y tiempos de viajes que minimicen un riesgo de esta naturaleza. Así mismo, se tendrán planes de desvío.
Demandas por incumplimiento en entregas	Organizacional	Bajo	Alto	
Amenazas potenciales de otros competidores	Externa	Alta	Medio	El proyecto presenta un TIR Mantener buen posicionamiento, innovar, tener sabores únicos
Crisis económica	Externo	Bajo	Alto	Monitorear los datos macroeconómicos, para direccionar el negocio a otras líneas de producto o de ser necesario realizar el cierre de la compañía, minimizando la pérdida de la inversión.
Cambios código laboral	Externo	Bajo	Alto	Revisar los planes de compensación y de ser necesario hacer una reestructuración organizacional. Modificación de contratos. Aumentar el precio de venta del producto.
Incumplimiento en capital emitido por el inversionista	Organizacional	Bajo	Alto	Buscar con amigos y/o familiares los fondos necesarios para operar
No lograr los ingresos esperados	Organizacional	Bajo	Alto	Mantener constante control y seguimiento sobre metas y costos, de tal manera que se pudiese concentrar ahorros ante una eventual amenaza de caída en demanda y/o participación del mercado. En caso de ser crítico activar el plan de cierre para minimizar la pérdida de capital.
Personal no idóneo o desmotivado	Organizacional	Bajo	Medio	Establecer un buen proceso de selección y formación, salarios competentes y un buen clima laboral fundamentado en cultura organizacional.
Falta de encaje entre el producto y las necesidades reales del público objetivo	Organizacional	Bajo	Alto	Estrategia inmediata: Modificación del producto. Estrategia de salida: Liquidación del proyecto y venta de los activos.
Contaminación del producto	Técnico	Bajo	Alto	Implementación de metodologías de 5S, gestión de calidad y BPM.

10. Propuesta inversionista

“Santa Cabra” representa una gran oportunidad de negocios en el mercado panameño, por diferentes factores ampliamente desarrollados en esta propuesta. Primero, existe una demanda desatendida del 30% del total de consumidores de quesos de cabra están ávidos de productos con sabores innovadores y creativos, los cuales serán atendidos a través una propuesta de valor caracterizada por atributos diferenciados. El equipo de “Santa Cabra” está conformado por dos jóvenes emprendedores con experiencia comprobable en el área de logística y operaciones y con una red de contactos importante en el ámbito gastronómico que facilitaran el posicionamiento del producto en el mercado local.

De acuerdo con las investigaciones de mercado y los análisis de viabilidad financiera y rentabilidad, el proyecto arroja una TIR del 46%, que según el análisis de sensibilidad tiene una certeza de ocurrencia del 70%, con un retorno de la inversión en un plazo de 25 meses, así mismo, se estima un ROI que alcanza al final del periodo de evaluación un valor de 6.25 veces el de la inversión inicial que es \$143,494.41.

Por las razones antes expuestas, se ofrece al inversionista una participación accionaria del 36% a cambio de un aporte de \$48,370 para la puesta en marcha del proyecto, lo cual al ser comparado con el VAN del proyecto (\$291,387.28), implicaría un retorno de \$104,899.42, lo que representa 2.2 veces la inversión que se estaría aportando para el desarrollo del proyecto.

Por último, el inversionista pasaría a ser parte de la junta directiva de la empresa, lo que le permitirá un alto involucramiento en las decisiones corporativas y el rumbo de la empresa.

11. Conclusiones

- Las principales ventajas competitivas de Santa Cabra es ofrecer:
 - Un producto orgánico, elaborado con ingredientes 100% panameños que resalta la tradición y confianza del consumidor.
 - Un sabor único superior.
 - Variedad de sabores que induce un mayor consumo y un perfil de consumidores más amplio.
 - Un alimento con alto valor nutricional y fácil de digerir.
 - Un envase practico y conveniente que facilita su consumo y preservación, ajustándose a las tendencias de mercado que valoran productos amigables con el medio ambiente, en este caso al disminuir el desperdicio.
 - Distribución propia que garantiza una mayor disponibilidad de producto vs la competencia y un tiempo de reacción menor ante cualquier evento.
 - Es una industria sensitiva a las políticas del gobierno lo que de alguna manera protege a los productores locales.
- Santa Cabra es un emprendimiento que también se enfoca en lo social al contribuir con el desarrollo de las familias productoras de leche caprina, apoyándolos con convenios justos y asesoría técnica para mejorar el pastoreo y producción de leche a través de cruces genéticos. Así mismo, se preocupa por ofrecer productos en recetas más saludables y que creen momentos inolvidables para liberar el estrés de un largo día, al despertar en el paladar un viaje de sabores que crean emociones y sentidos de unidad, amor y fraternidad.
- Desde la perspectiva financiera el proyecto es atractivo dado que tiene:
 - Un VAN positivo de B/. 291,387.28 con una probabilidad de ser alcanzado del 70%
 - Una TIR del 46% que supera 3.0 veces la tasa de costo de capital y con una probabilidad del 70% de obtenerse entre el 44 y 52%.
 - No requiere personal o equipos muy especializados por lo que su inversión es relativamente baja.
 - Las principales razones financieras como el ROA y ROE superan la media de la industria en un 29.6% y 3% respectivamente. El ROI es de 6.25 veces la inversión inicial.

12. Bibliografía y fuentes

- Attaie, R. y Richter, R. (2000) Size Distribution of Fat Globules in Goat Milk. Journal of Dairy Science, vol 83(5) pp 940-944.
- Jianqin, Leiming, Lu, Yelland, Ni y Clarke (2016). Effects of milk containing only A2 beta casein versus milk containing both A1 and A2 beta casein proteins on gastrointestinal physiology, symptoms of discomfort, and cognitive behavior of people with self-reported intolerance to traditional cows' milk.
- José Luis Murcia (2015). Tendencias en los Mercados Mundiales de leche y productos lácteos. Pp 5. Obtenido de la página web:
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450218713_Tendencia_mercados_mundiales_leche.pdf
- Elena de Pedro García (2014). El Mercado del queso en Francia, realizado bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. Pp 26.
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario (2015). Proyecto de Mejoramiento Genético de Cabras en Panamá 2016. Pp 11-14.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Reporte de cantidad de kilos de queso producidos por provincia en Panamá. Obtenido de la página web: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/>
- Autoridad Nacional de Aduanas (2016). Reporte de cantidad de kilos de queso y requesón importados a Panamá por país al 31 de diciembre de 2016. Obtenido de la página web: <https://www.ana.gob.pa>.
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario (2016). Reportes de la Dirección de Ganadería. Obtenido de la página web <http://mida.gob.pa/>
- Degusta (2017). Base de Datos de Restaurantes de comida italiana, griega, españoles y mediterráneos ubicados en la ciudad de Panamá. Obtenido de la página web <http://www.degusta.com>.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Reporte de ingreso promedio familiar por provincia. Obtenido de la página web: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/>
- Directo al Paladar (2017). ¿Cómo hacer queso fresco de cabra? Obtenido de internet: <https://www.directoalpaladar.com/recetario/como-hacer-queso-fresco-de-cabra-receta>.
- Servicio Nacional de Migración (2017). Reporte de Movimiento Migratorio en Panamá del 2010 al 2016. Obtenido de la página web: <http://migracion.gob.pa>
- Mintel (2017). Global food and drink trends (Tendencias en la industria de bebidas y alimentos).
- Mintel (2017). Global food and drink trends (Tendencias en la industria de bebidas y alimentos).
- Mintel (2017). Global packaging trends (Tendencias globales de empaques en la industria de

alimentos).

- Ditcher & Neira. Insider: los alimentos light ¿una opción para los panameños?. Abril 2016. Obtenido de la página web: <http://www.dichter-neira.com/author/marina/page/3/>.
- Metro de Panamá. Cal & Mayor Agosto 2015. Plan integral de movilidad urbana PIMUS, tiempo de viaje promedio en Ciudad de Panamá. <https://www.panacamara.com/pimus-plan-integral-movilidad-urbana-sostenible>.
- Best, Roger (2007). “Marketing Estratégico”. Cuarta Edición pp 417-418.
- I. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. “Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Capítulo 5 pp 145.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). “Dirección de Marketing”. Décimo cuarta edición pp 383 – 389.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). “Dirección de Marketing”. Décimo cuarta edición pp 415 – 438.
- Sapag, José Manuel (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. Sexta edición pp 63 – 64.
- Morataya, Andrés (2016). Las nuevas tendencias de la escena gastronómica en Panamá. Periódico La Prensa, noviembre 2017.
- Departamento de Producción Agrícola y Animal. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (2007). “Características físicas y químicas de leche de cabra de razas alpino francesa y Saanen en épocas de lluvia y seca”. Obtenido de la página web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-570X2007000300006.
- Estrategia y negocios. “Panamá pronostican baja inflación a 2.020”. Obtenido de la página web: <http://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/centroamerica/panama/930430-330/panam%C3%A1-pronostican-baja-inflaci%C3%B3n-a-2020>

13. Anexos

Anexo 1. Ubicación geográfica Fincas Caprinas en proyectos de Mejoramiento Genético de Cabras en Panamá 2016.

UBICACIÓN DE LOS MODULOS (FINCAS) CAPRINAS – SEGUIMIENTO

PROVINCIA	Nº MODULOS	Nº DE FAMILIAS	DISTRITO	CORREGIMIENTO	COMUNIDAD
CHIRIQUI	85	85	DOLEGA	POTRERILLO	POTRERILLO
			BUGABA	SAN ANDRES	SAN ANDRES
				BOQUERON	BOQUERON
VERAGUAS	45	45	SAN FRANCISCO	EL ESPAVE	EL ESPAVE
			CALOBRE	LA TETILLA	EL BACO
COCLE	20	20	AGUADULCE	EL CRISTO	EL CRISTO
PANAMA ESTE PANAMA(OESTE)	20	20	TORTI	TORTI	TORTI
			CHAME	CHAME	CHAME
COLON	20	20	COLON	BUENA VISTA	B. VISTA
HERRERA	15	15	LAS MINAS	LAS MINAS	LAS MINAS
LOS SANTOS	12	12	POCRI	POCRI	POCRI
BOCAS DEL TORO	23	23	CHIRIQUI GRANDE	CHIRIQUI GRANDE	PUNTA PEÑA
TOTAL	250	250			

Anexo 2. Producción Diaria de Leche Caprina en Panamá 2016

De acuerdo a reunión con Ramón Riera, las siguientes son las cifras aproximadas de producción diaria de leche Caprina en Panamá:

Provincia	Producción diaria para procesar (litros)	Producción diaria para consumo (litros)	% Auto consumo
Chiriquí	500	500	50%
Veraguas	300	500	63%
Azuero	300	300	50%
Coclé	200	300	60%
Panamá Oeste	200	200	50%
Panamá Este	400	200	33%
Colón	400	300	43%
Darien	0	300	100%
Total	2300	2600	53%

Anexo 3. Importación de Kilos de Queso y Requesón a Panamá. ANA 2017

Información extraída de las Bases de datos de la Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá, hasta segundo cuatrimestre de 2017, por país.

IMPORTACIONES POR FECHA

2016				2017	
1st quarter	2nd quarter	3rd quarter	4th quarter	1st quarter	2nd quarter
13,628,882	13,569,406	12,396,910	15,467,632	14,087,031	9,193,073

TABLA DETALLADA DE LAS IMPORTACIONES (VALOR CIF - PESO KGS)

PAIS DE ORIGEN	Valor CIF	Peso Kgs
ESTADOS UNIDOS DE N..	41,957,508	9,050,004
NUEVA ZELANDIA	16,162,599	5,051,247
COSTA RICA	6,532,534	1,122,269
POLONIA	5,011,324	1,261,761
HOLANDA, NEDERLAND	2,519,395	528,931
DINAMARCA	1,930,967	277,741
ESPAÑA	1,233,090	142,688
ITALIA	1,075,274	134,078
IRLANDA	858,824	206,883
FRANCIA	505,292	76,366
MOZAMBIQUE	217,957	73,640
ALEMANIA	165,057	50,595
BELGICA	88,388	31,674
GRECIA	63,949	13,109
CANADA	9,138	1,704
ARGENTINA	4,428	534
CHINA	3,737	683
TAILANDIA	1,763	476

Anexo 4. Producción de derivados de leche en Panamá.

Base de datos del Instituto Nacional de Estadística de Panamá.

**Cuadro 5. PRODUCCIÓN DE DERIVADOS DE LECHE EN LA REPÚBLICA, POR CLASE:
AÑOS 2012-15 Y 2016, SEGÚN TRIMESTRE**

Año y trimestre	Producción de derivados de leche							
	Leche condensada, evaporada y en polvo (en kilos)	Leche pasteurizada (en litros)	Helados (en litros)	Quesos (en kilos)	Yogur (en kilos)	Bebidas (en litros)	Mantequilla y margarina (en kilos)	Otros (en kilos) (1)
2012	20,539,215	80,681,499	18,227,533	13,082,779	5,713,047	18,358,583	5,414,035	2,350,195
2013	19,357,286	84,359,296	17,212,956	13,473,176	5,866,765	18,455,190	5,472,195	2,410,515
2014	18,856,382	77,193,455	13,866,245	14,114,265	6,348,943	18,540,497	5,325,778	2,361,136
2015	18,375,949	83,427,471	17,259,539	14,410,015	6,405,637	18,525,115	5,587,868	1,819,832
Primer trimestre	3,947,581	20,210,811	4,435,586	3,309,925	1,569,931	3,077,023	1,422,985	507,326
Segundo trimestre	3,668,802	20,338,092	4,102,796	3,581,430	1,604,540	5,090,789	1,433,559	386,825
Tercer trimestre	5,105,787	21,532,458	4,459,894	3,759,736	1,666,999	5,816,399	1,403,738	480,406
Cuarto trimestre	5,653,779	21,346,110	4,261,263	3,758,924	1,564,167	4,540,904	1,327,586	445,275
2016 (P)	19,467,910	82,776,642	18,065,743	14,635,725	6,788,459	18,049,114	5,681,375	1,822,332
Primer trimestre	4,370,066	21,214,423	4,797,731	3,389,805	1,652,794	3,679,383	1,405,744	414,672
Segundo trimestre	4,739,939	20,716,576	4,273,846	3,678,513	1,761,960	4,743,479	1,493,391	427,538
Tercer trimestre	5,297,171	20,866,971	4,613,568	4,002,089	1,790,462	5,120,425	1,366,252	545,570
Cuarto trimestre	5,060,734	19,978,672	4,380,598	3,565,318	1,583,243	4,505,827	1,415,988	434,552
Variación porcentual anual								
2013/2012	-5.8	4.6	-5.6	3.0	2.7	0.5	1.1	2.8
2014/2013	-2.6	-8.5	-19.4	4.8	8.2	0.5	-2.7	-2.0
2015/2014	-2.5	8.1	24.5	2.1	0.9	-0.1	4.9	-22.9
2016/2015	5.9	-0.8	4.7	1.6	6.0	-2.6	1.7	0.1
Variación porcentual trimestral 2016/2015								
Primer trimestre	10.7	5.0	8.2	2.4	5.3	19.6	-1.2	-18.3
Segundo trimestre	29.2	1.9	4.2	2.7	9.8	-6.8	4.2	10.5
Tercer trimestre	3.7	-3.1	3.4	6.4	7.4	-12.0	-2.7	13.8
Cuarto trimestre	-10.5	-6.4	2.8	-5.2	1.2	-0.8	6.7	-2.4

(1) Incluye otros productos lácteos, que por motivos de confidencialidad estadística, no se pueden suministrar en forma separada.

(P) Cifras preliminares.

Fuente: Establecimientos dedicados al procesamiento de productos lácteos en la República.

Anexo 5. Entrevista a Ramón Riera, Director del Programa Ovino-Caprino de la Dirección de Ganadería del Ministerio de Desarrollo Agropecuario. 2017

- Se le hizo una breve entrevista vía telefónica para conocer los datos de la industria de la leche de cabra.
- Preguntas abiertas: (lectura por columnas de izquierda a derecha y luego filas)

¿Promedio de cabras productoras de leche en Panamá? Por Provincia	¿Promedio de litros de yogurt de cabra producidos anualmente en Panamá?	Índice de crecimiento de producción de leche de cabra y sus derivados.
¿Promedio de litros de leche de cabra producidos diarios en Panamá?	¿Para que se usa la leche que se produce actualmente en Panamá?	
¿Promedio de kilos de queso de cabra producidos anualmente en Panamá?	¿Cuántos kilos de queso de cabra se consumen en Panamá?	

Anexo 6. Encuesta para Estudio de Mercado en Panamá.

Con el fin de establecer en gran parte la viabilidad de la idea e identificar el comportamiento del consumidor en la industria del queso se llevaron a cabo 120 encuestas que se enmarca en 3 secciones:

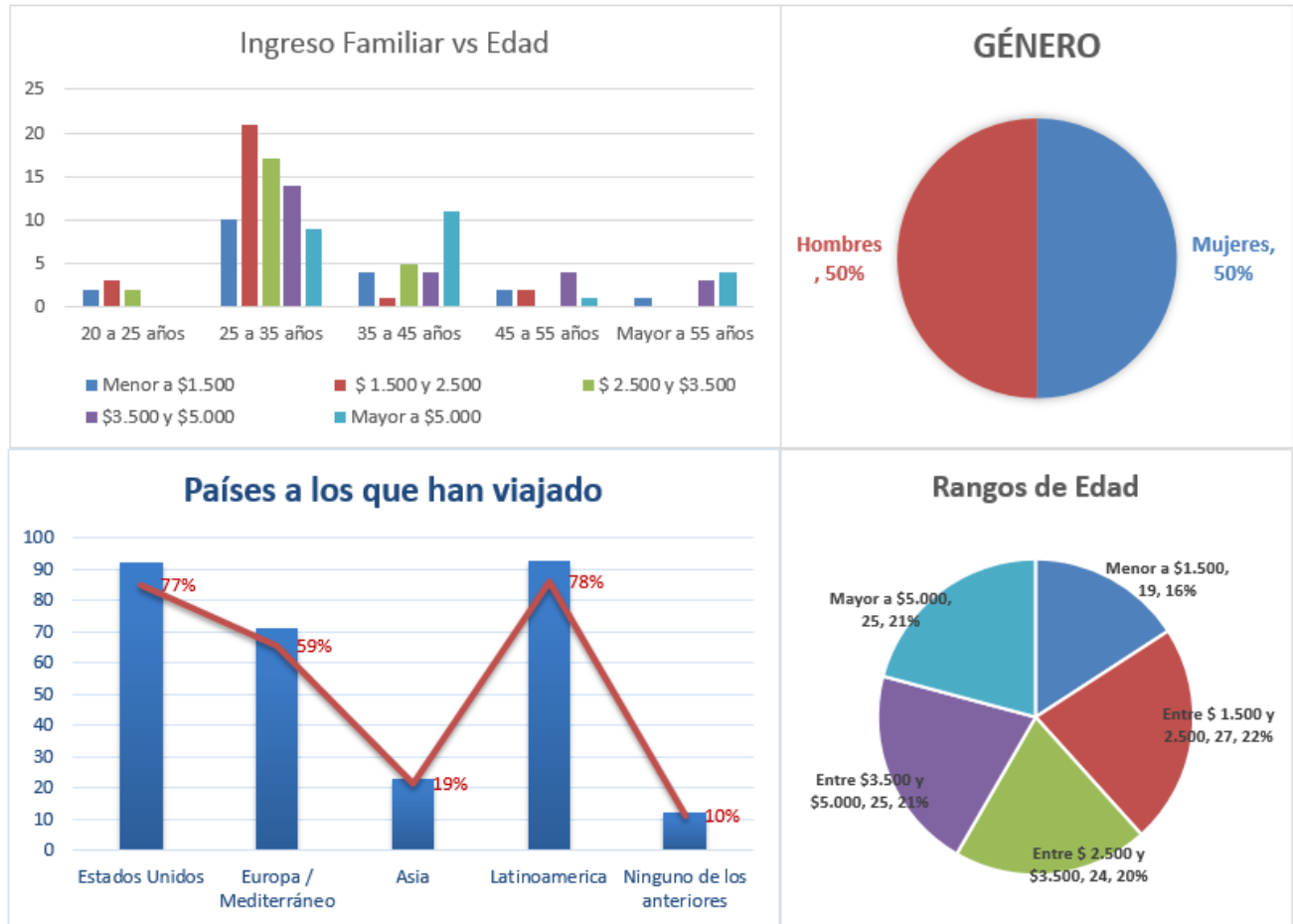
- Datos generales de los consumidores
- Consumos de queso
- Consumo de queso de cabra

A continuación, los resultados más importantes

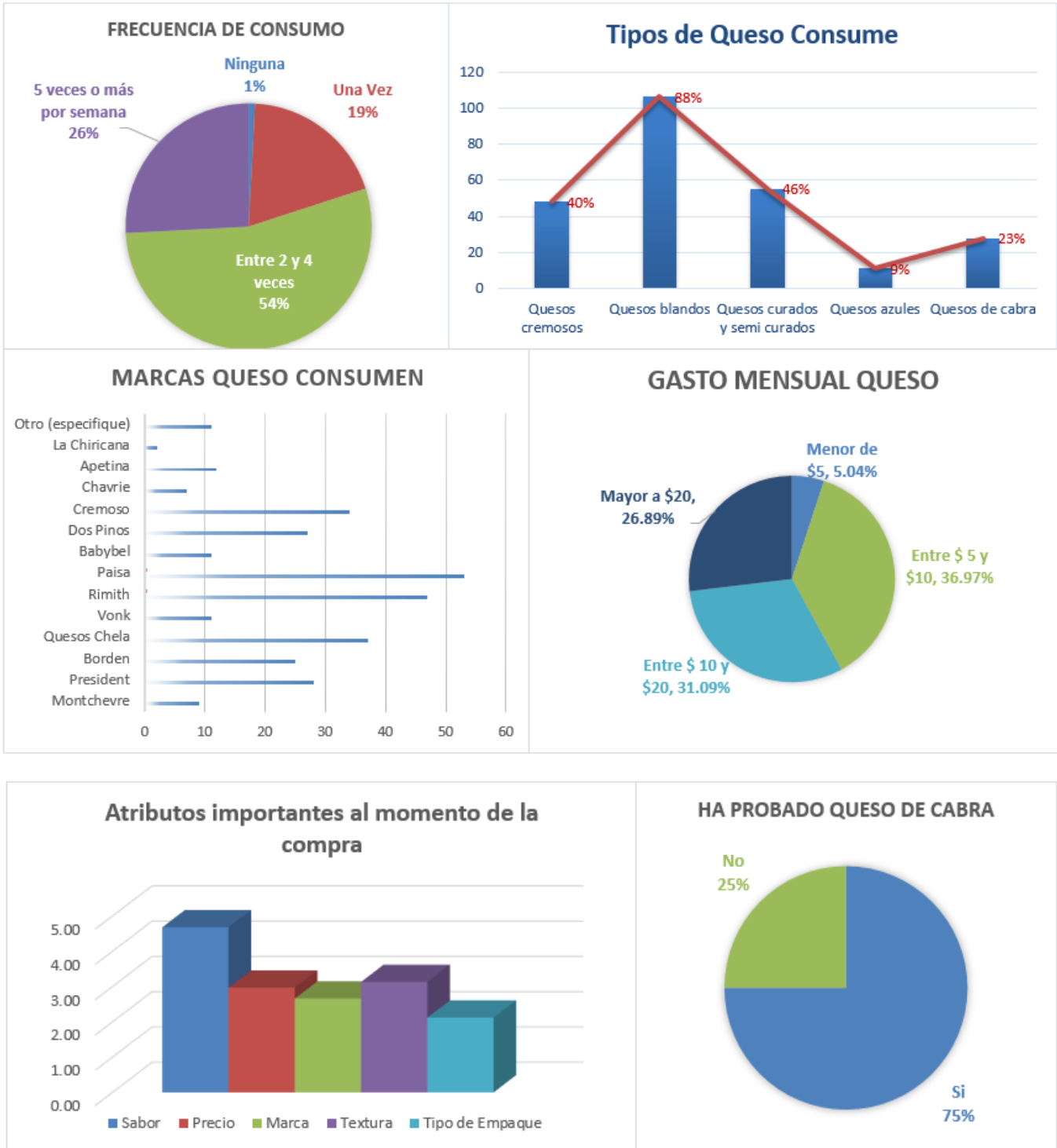
- Datos generales:** Los rangos de edades se establecen principalmente entre los 25 y 45 años, representando un 80% de los encuestados, quienes están en la edad de decidir la compra de queso y han tenido ya la posibilidad de vivir en otros países o haber viajado al exterior. De manera complementaria el 52% de los encuestados son extranjeros. La distribución de los encuestados fue casualmente 50% para el sexo femenino y 50% para el masculino. Respecto al nivel de ingreso, el valor mínimo fue de 16% para personas con ingresos inferiores a B/. 1.500 y el máximo de 23% para personas con ingresos entre B/. 1.500 y B/. 2.500, por lo cual existe una representatividad en todos los niveles salariales.

El 77% de los encuestados ha viajado a los Estados Unidos y un 59% a Europa que son los

países donde se lleva a cabo un consumo per cápita mayor.

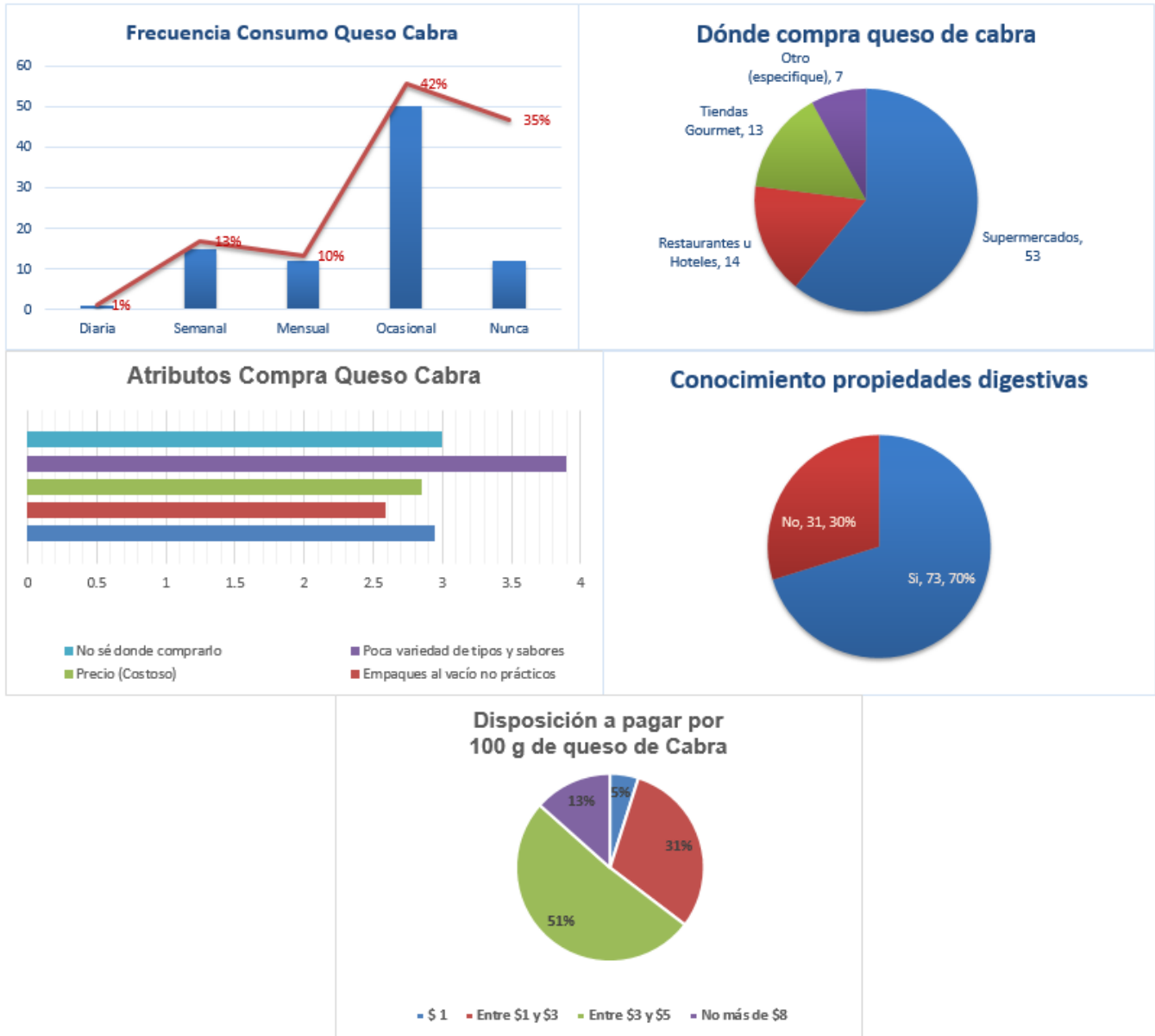


b. **Consumo de queso:** Al menos el 80% de las personas encuestadas consumen queso más de 2 veces a la semana y un 25% 5 veces o más. Los quesos que demandan mayor consumo son los blandos del tipo blanco, mozzarella, americano y Cheddar, donde el 88% de los entrevistados lo consumen, seguido de los quesos curados con 45%. La marca que más se vende en Panamá es Queso Paisa, seguida de quesos Rimith, lo que obedece a que ofrecen una buena calidad en el tipo de queso Blandos. Los quesos de cabra son consumidos por el 23% de los encuestados y al menos un 75% lo ha probado. Lo que más valoran al momento de comprar quesos es el sabor con un valor de 4.68 sobre 5.0, seguido de la textura 3.13 y precio 2.97 y finalmente el gasto promedio al mes está alrededor de B/. 14 y un 58% de los encuestados gasta más de B/. 10 al mes en consumo de queso.



c. **Consumo queso de Cabra:** es principalmente ocasional con un valor de 42%; sin embargo, el 10% lo consume mensual y un 13% lo consume al menos 1 vez por semana. Un 35% contestó no consumirlo vs el porcentaje del tipo de queso que consumen que alcanzó un 23% en la clase de cabra, lo cual puede obedecer a que un porcentaje de los encuestados lo consumen ocasional. El principal canal para la compra son los Supermercados con un 61% y tiendas gourmet (15%). Un 16% lo consume directamente en hoteles o restaurantes. El principal motivo por el que no consumen con mayor regularidad el queso de cabra se debe a la poca variedad

d. de sabores, con un valor de 3.9 sobre 5.0, seguido del sabor 2.94, precio 2.85 y empaque no práctico con un 2.59. El 51% estaría dispuesto a pagar entre B/. 3 y B/. 5 por 100 gr de queso de cabra. Y cerca del 70% de los encuestados conoce los beneficios digestivos que este brinda.



Anexo 7. Oferta de Quesos de Cabra actual en Panamá

A continuación imágenes tomadas en Anaquel del Supermercado Riba Smith de Costa del Este, donde puede apreciarse la oferta de quesos de cabra en Panamá y donde se evidencia que todos los empaques son sellados al vacío.



Anexo 8. Encuesta preferencias de consumo y hábitos de compra.

Con el fin de definir los hábitos de compra, consumo y la preferencia de sabores para la línea de quesos de cabra se llevaron a cabo 27 encuestas, que se enmarcan en 3 secciones

a. Datos generales de los consumidores

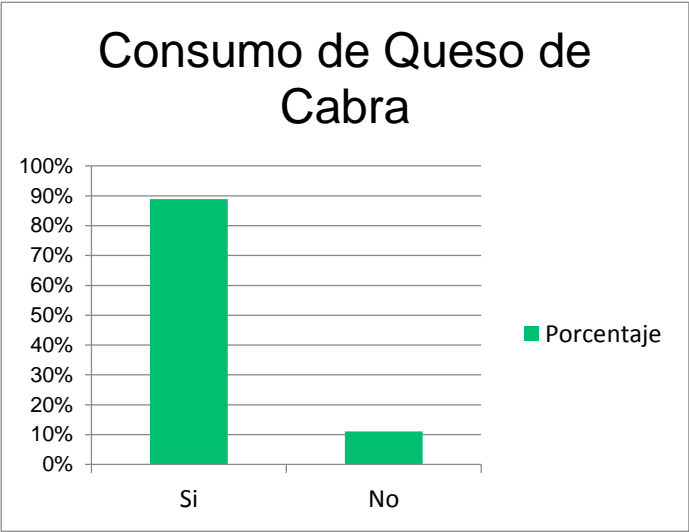
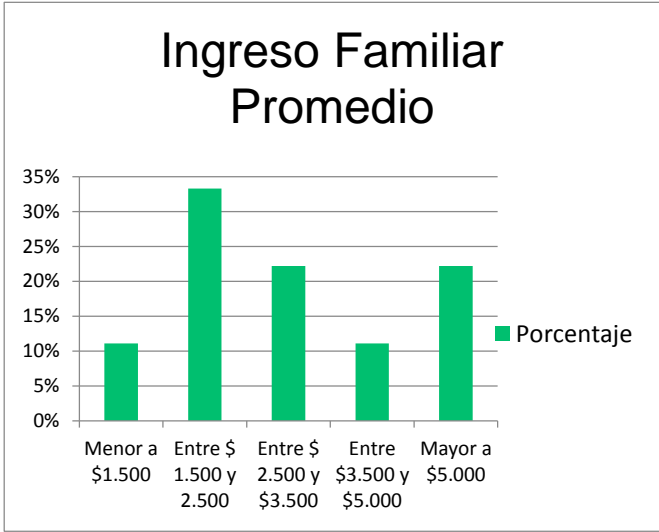
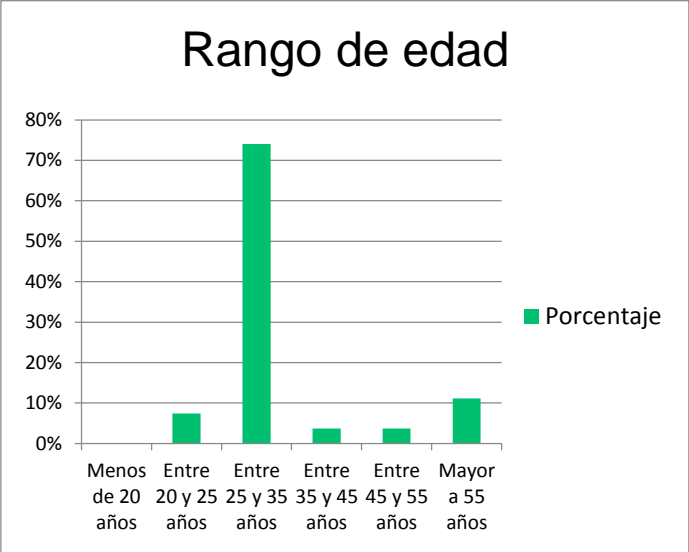
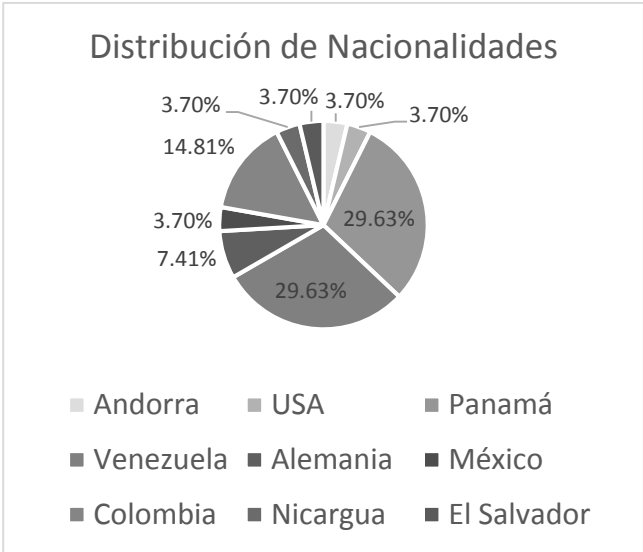
b. Preferencias de Consumo

c. Hábitos de Consumo

¿Cuál es su rango de edad?	¿Cuáles sabores son de tu preferencia para combinar con quesos de cabra?	¿Por qué consume queso de cabra?
¿Cuál es su ingreso promedio?	¿Con qué frecuencia consume quesos de cabra?	¿Cuál es el empaque que más le gusta para comprar este tipo de quesos?
¿Cuál es su nacionalidad?	¿Qué cantidad de quesos de cabra consume al mes?	¿Cómo consume este tipo de quesos?
¿Consume algún tipo de queso de cabra?	¿Qué cantidad de quesos de cabra consume al mes?	¿Dónde consume este tipo de quesos?
¿Qué tipo de queso de cabra consumes?	¿De qué tamaño es la porción de queso de cabra que compra normalmente?	

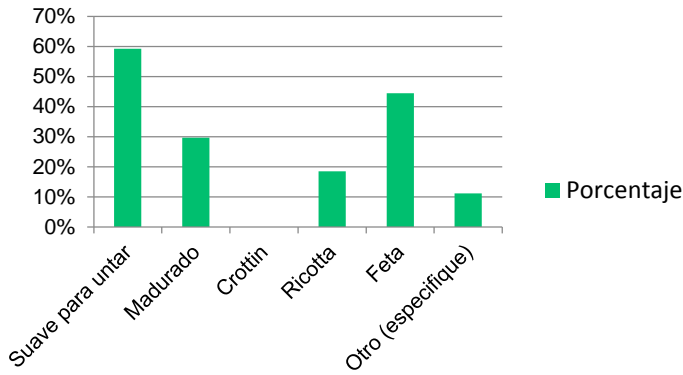
A continuación, los resultados más importantes:

e. **Datos generales:** Los rangos de edades se establecen principalmente entre los 25 y 45 años, representando un 74% de los encuestados. De manera complementaria el 70% de los encuestados son extranjeros. Respecto al nivel de ingreso, el valor mínimo fue de 11% para personas con ingresos inferiores a B/. 1.500 y el máximo de 33.33% para personas con ingresos entre B/. 1.500 y B/. 2.500, por lo cual existe una representatividad en todos los niveles salariales. Por último, el 88.89% de los encuestados consume algún tipo de queso de cabra.

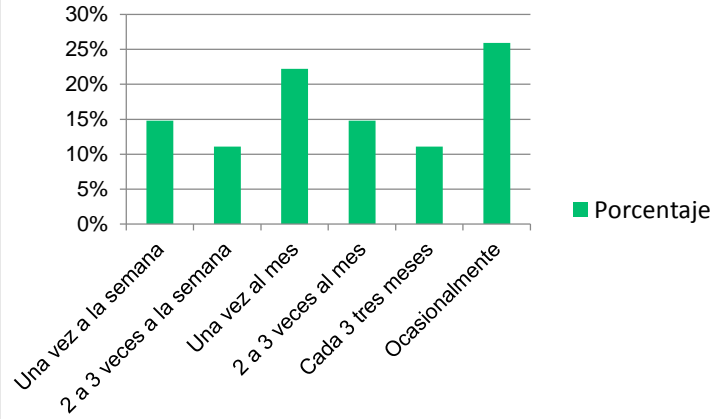


b. Preferencias de consumo: Al menos el 56% de las personas encuestados consumen queso de cabra de tipo para untar, seguido del queso feta con un 44.44% de preferencia. Por otro lado, el 14.81% consume al menos 1 vez a la semana, 11.11% más de 2 veces a la semana y un 22% al menos 1 vez al mes. Los quesos se compran normalmente en formatos de 115g ó 150 g, ambos con 40.74% de elección. La marca que más reconocen los encuestados es President con 51.85% de preferencia. El atributo mejor valorado por los encuestados a la hora de escoger el queso es el sabor con 77.78% de preferencia. Por último, el 59.26% de los encuestados consume el queso de cabra como un aperitivo o en eventos, el 40.74% en comidas fuera de casa y el 44.44% a la hora de cenar.

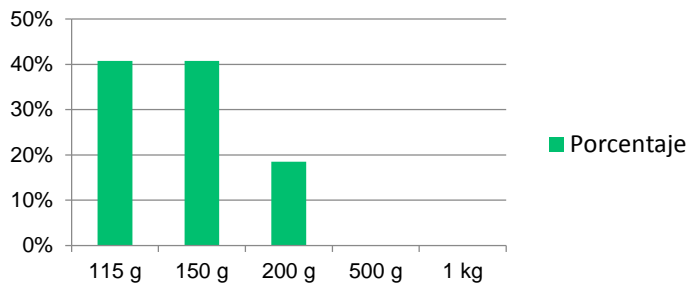
Consumo por Tipo de Queso de Cabra



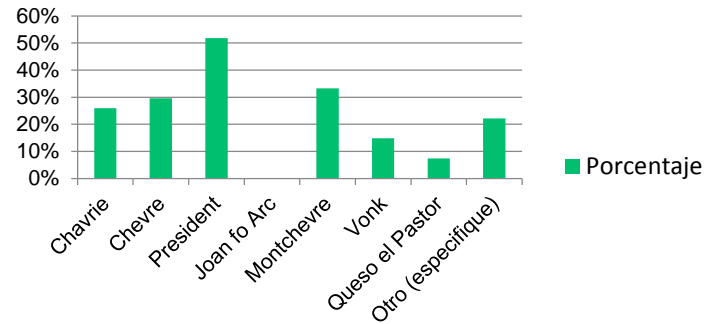
Frecuencia de Consumo



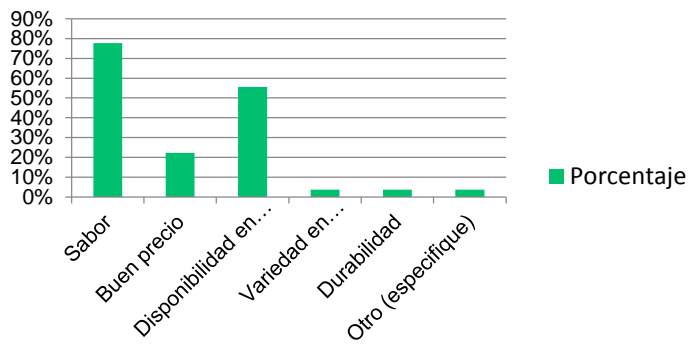
Preferencia en el tamaño de presentación al comprar los quesos de cabra



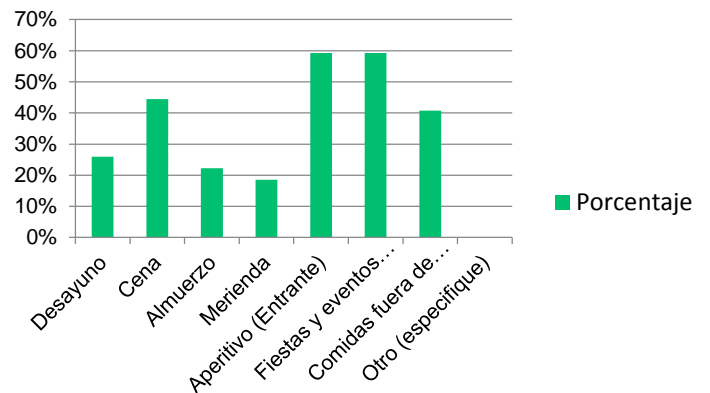
Reconocimiento de Marcas de la Competencia



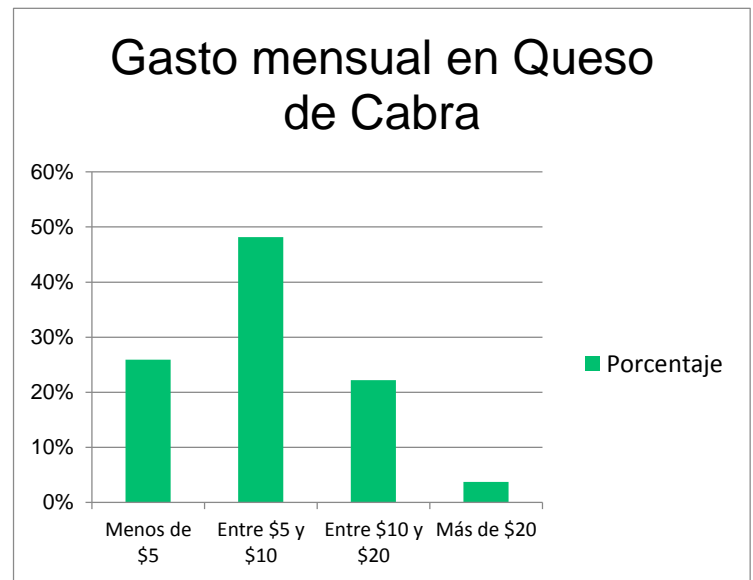
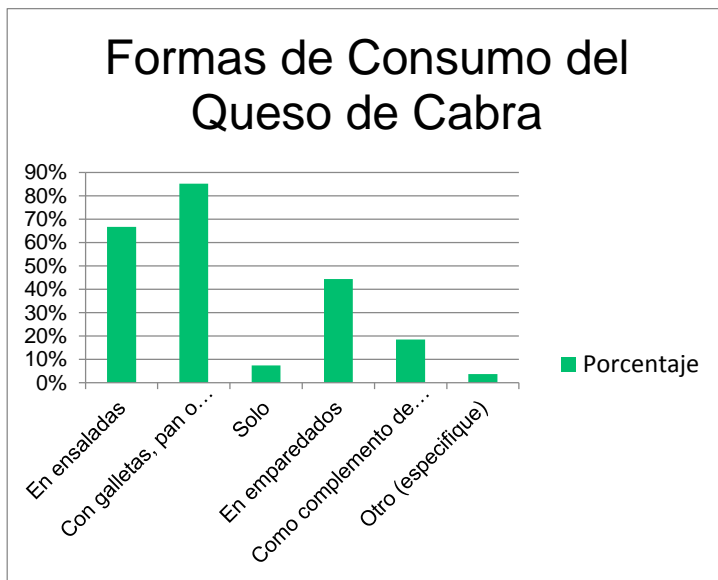
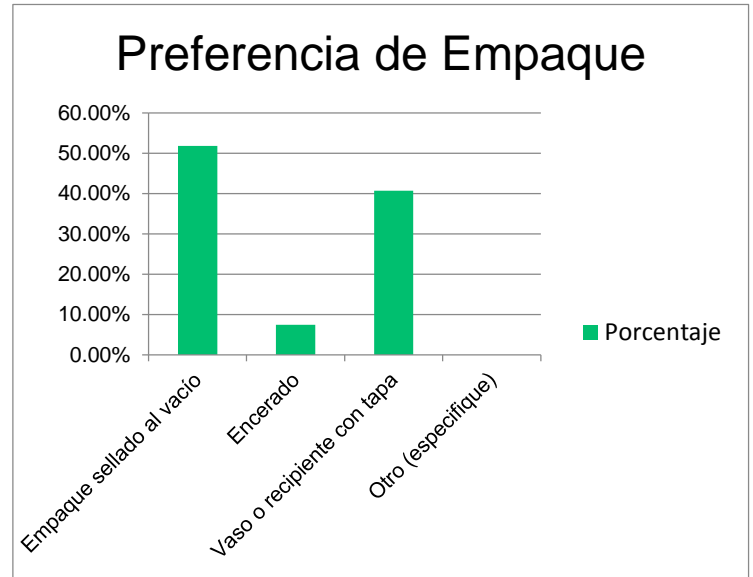
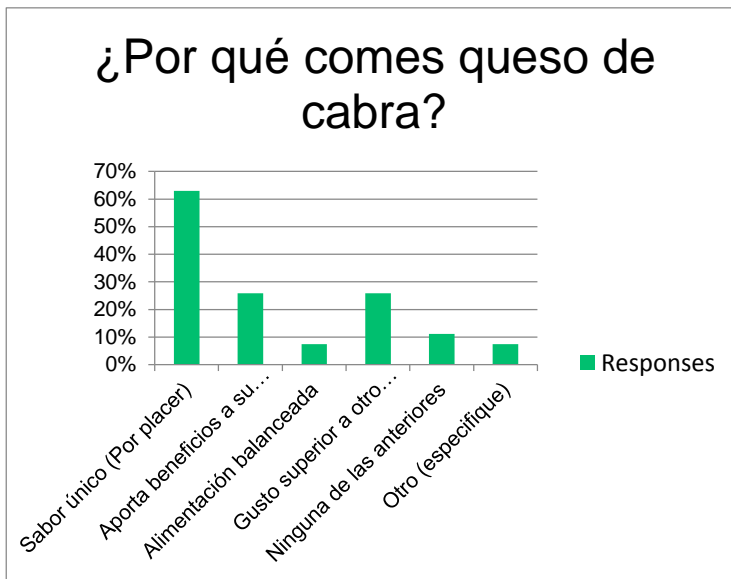
Atributos asociados a la marca de la competencia



Ocasiones de Consumo



f. **Hábitos de Compra:** El 51.85% contestó que compra el queso en empaque al vacío, mientras que el 40% lo compra en recipiente con tapa. El 85% de los encuestados consume el queso de cabra con galletas o pan para poder untarlo, seguido del 66.67% en ensaladas. El 62.96% compra queso de cabra por su sabor único (por placer). Por último, el 48.15% de los encuestados gasta entre \$5 a \$10 en queso de cabra mensualmente.



Anexo 9. Permisos de Residencia Tramitados según Condición: Año 2010 – 2016. Servicio Nacional de Migración.

PERMISOS DE RESIDENCIA TRAMITADOS POR AÑO SEGÚN CONDICIÓN: AÑO 2010-2016

Condición	Total	Año						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	137,798	17,715	15,770	20,601	13,447	19,763	25,361	25,141
Aprobados	101,786	9,870	10,023	12,419	10,074	16,558	22,300	20,542
Negados	36,012	7,845	5,747	8,182	3,373	3,205	3,061	4,599

Actualizado al 31 de diciembre del 2016

Anexo 10. Permisos de Residencia Aprobados por País: Año 2010 – 2016. Servicio Nacional de Migración.

PERMISOS DE RESIDENCIA APROBADOS POR AÑO SEGÚN PAÍS: AÑO 2010-2016

País	Total	Año						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	101,786	9,870	10,023	12,419	10,074	16,558	22,300	20,542
Albania	2	-	-	-	-	-	1	1
Alemania	822	89	49	91	100	135	187	169
Andorra	24	-	5	5	3	5	1	5
Angola	11	1	-	3	2	1	2	2
Antigua y Barbuda	1	-	-	-	-	-	1	-
Arabia Saudita	3	-	-	-	1	1	-	1
Argelia	2	-	1	-	-	1	-	-
Argentina	1,959	146	154	214	247	382	439	377
Armenia	2	-	-	-	-	-	1	1
Australia	114	12	4	16	16	14	27	25
Austria	123	17	7	6	11	26	30	26
Bahamas	7	1	-	1	-	1	2	2
Bangladesh	4	1	-	1	-	-	-	2
Barbados	3	-	-	-	1	1	-	1
Bélgica	228	14	12	16	23	55	49	59
Belize	54	11	7	16	3	9	2	6
Benin	3	-	-	-	1	1	-	1
Bermudas	1	-	-	-	1	-	-	-
Bielorusia	11	1	2	3	1	2	1	1
Bolivia	276	35	20	51	29	47	41	53
Brasil	2,212	190	138	123	135	510	620	496
Bulgaria	51	2	1	1	2	26	13	6
Cabo Verde	3	-	2	-	1	-	-	-
Camerun	7	3	-	1	-	1	1	1
Canadá	1,416	171	116	165	222	281	222	219
Chad	2	1	-	1	-	-	-	-
Chile	966	82	61	109	113	150	225	226
China	3,427	699	274	134	195	417	619	1,089
Chipre	3	-	-	-	-	1	1	1
Colombia	21,501	2,683	4,069	4,012	2,227	2,549	2,902	3,059
Corea del Sur	433	26	29	50	36	73	101	118
Costa de Marfil	1	-	-	-	-	1	-	-
Costa Rica	2,319	231	238	352	232	408	430	428
Croacia	38	1	-	3	2	8	12	7
Cuba	1,055	175	107	122	130	119	149	253
Dinamarca	127	20	12	10	8	27	34	16
Dominica	11	1	-	4	-	-	4	2
Ecuador	1,219	209	152	172	114	173	202	197
Egipto	14	3	3	2	1	1	2	2
El Salvador	1,359	131	117	170	121	232	272	316
Eslovaquia	23	1	-	-	3	3	6	10
Eslovenia	14	4	2	2	-	-	4	2
España	7,390	240	221	629	1,164	1,869	1,910	1,357
Estados Unidos	6,805	874	887	833	805	1,316	995	1,095
Estonia	4	-	-	-	-	3	1	-
Fiji	1	1	-	-	-	-	-	-
Filipinas	351	13	-	14	10	16	13	285
Finlandia	52	1	-	1	3	16	20	11
Francia	1,547	101	61	122	138	349	380	396

Anexo 11. Registro de extranjeros residentes viviendo en Panamá. Instituto Nacional de Estadística. Año: 2010 – 2017.

EXTRANJEROS SEGÚN PRINCIPALES PAÍSES CONFORME AL CENSO, LEGALIZACIONES Y PRE - REGISTROS REALIZADAS DEL 2010 AL 2017

Estas cifras aproximan la población extranjera en Panamá, la misma se complementa con los que permanecen en el país en calidad de turistas.

PAÍS	Total	CENSO 2010 (Fuente INEC)	LEGALIZADOS 2010-2017	CITAS PARA LEGALIZACIÓN (PRE-REGISTROS)	CONVENIO PANAMÁ ITALIA DESDE 2013 (1)	A PARTIR 2012 PAÍSES AMIGOS (1)
Total	348,281	140,236	162,969	41,334		
Colombia	98,253	41,885	48,883	7,485	-	-
Venezuela	59,410	7,497	25,272	22,899	202	3,540
Nicaragua	31,775	9,798	15,104	6,873	-	-
China	20,850	13,910	6,667	273	-	-
Rep. Dominicana	18,703	6,141	11,404	1,158	-	-
Estados Unidos	17,988	10,645	7,256	87	-	-
España	10,439	2,809	7,544	86	-	-
Costa Rica	8,684	5,888	2,698	98	-	-
México	6,246	3,665	2,553	28	-	-
Otros	75,933	37,998	35,588	2,347	-	-

(1) Corresponde a extranjeros nacidos en Venezuela con otra nacionalidad. La cifra pertenece a "Otros" en Legalizados del 2010 al 2017.

Año 2017 corresponde a cifras preliminares actualizadas al 30 de junio.

Nota: La presente tabla corresponde a una aproximación basada en el Censo 2010 y las legalizaciones a partir de ese año, no incluye visitantes que se encuentran en el país en calidad de turistas dentro del término de 90 días, la misma está sujeta a revisión y actualización una vez que concluya el proceso de regularización extraordinario (pre-registros).

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censo

Anexo 12. Propuesta de empaque (Modelo).



El empaque cuenta con una tapa semi-ovalada de plástico transparente, donde puede verse el contenido. El mismo se apoya sobre una base circular que calza perfectamente para garantizar el sellado del recipiente cada vez que sea usado. (Anexo 12).

Anexo 13. Focus Group



Los emprendedores llevaron a cabo la realización de un Focus group, con el fin de recabar las necesidades de los consumidores, profundizar el conocimiento de la competencia, evaluar la posibilidad de éxito que tendrían las recetas de Santa Cabra y validar los sabores que apalancarían la captura de mercado del presente proyecto.

Para ello, se seleccionaron al azar 10 personas con edades entre los 21 y 45 años de edad, a quienes se les solicitó realizar una valoración de los atributos más importantes del queso como son

Aspecto, Textura, intensidad y perfil aromático, perfil gustativo vinculado al sabor, Retrogusto y persistencia y se uso de referencia la guía de perfil de cata de quesos desarrollado por CATAST (Ver ilustraciones siguientes). Así mismo, se hizo en primera instancia una valoración para el sabor natural que sería el instrumento clave para conocer las ventajas de la competencia e identificar las necesidades de los consumidores y en una segunda instancia se valoró la preferencia por los sabores que ofrece Santa Cabra.

NOMBRE: _____

EDAD: _____

VALORACIÓN SABORES

Atributos del queso Intensidad de 1 (+ baja) a 5 (+ alta) (marcar con una cruz el grado de intensidad según la escala descrita)	FASE	1	2	3	4
Tipo de corteza (*indicar el tipo según la escala descrita debajo)	Aspecto				
Color de la corteza (*indicar la tonalidad según la escala descrita debajo)	Aspecto				
Forma (*indicar el tipo según la escala descrita debajo)	Aspecto				
Color de la pasta (*indicar el color según la escala descrita debajo)	Aspecto				
Tipo de superficie (*indicar el tipo según la escala descrita debajo)	Aspecto				
Humedad en superficie (muy seca, seca, media, húmeda, muy húmeda)	Textura				
Rugosidad pasta (muy suave, suave, media, rugosa, muy rugosa)	Textura				
Elasticidad pasta (muy elástica, elástica, media, rígida, muy rígida)	Textura				
Intensidad aromática (lenua, sutil, ligera, intensa, muy intensa)	Olor				
Perfil aromático (casi inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso) especificar los aromas o familia/subfamilia y su intensidad					
Aroma:	Olor				
Aroma:	Olor				
Firmeza (muy débil, débil, media, elevada, muy elevada)	Sabor				
Friebilidad (muy débil, débil, media, elevada, muy elevada)	Sabor				
Impresión humedad (muy húmedo, húmedo, media, seco, muy seco)	Sabor				
Solubilidad (muy elevada, elevada, media, baja, muy baja)	Sabor				
Granulosidad (harinoso, arenoso, granuloso, fibroso, con cristales)	Sabor				
Adherencia (muy débil, débil, media, elevada, muy elevada)	Sabor				
Impresión texture (líquida, pastosa, gomosa, cerrada, muy compacta)	Sabor				
Perfil gustativo* (casi inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso) especificar los aromas o familia/subfamilia y su intensidad					
Aroma:	Sabor				
Aroma:	Sabor				
Sabor dulce (inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso)	Sabor				
Sabor salado (inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso)	Sabor				
Sabor ácido (inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso)	Sabor				
Sabor amargo (inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso)	Sabor				
Sensaciones trigeminales* (inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso) especificar debajo los atributos encontrados y su intensidad					
Atributo:	Sabor				
Atributo:	Sabor				
Retrogusto (casi inapreciable, suave, fuerte, intenso, muy intenso) especificar debajo los aromas o serie encontrados y su intensidad					
Aroma:	Sabor				
Persistencia (muy corta, corta, media, larga, muy larga)	Sabor				
Atributo persistente (valorar también la intensidad):	Sabor				
Atributo persistente (valorar también la intensidad):	Sabor				
Señale una emoción que despierte en usted cada uno de los quesos	Otros				
Por favor indique cualquier otra característica que le parezca relevante	Otros				
Indique su preferencia, siendo 1 su preferido y 4 el que menos le gusta	Otros				

CATAST

Tipo de corteza: Indique si es corteza lisa y cerosa, enmohecida, lavada, con la marca de la pleita, grabada o con tratamientos en su corteza (pimentón, vino, aceite, etc).

Color de la corteza: Blanco, blanco enmohecido, amarillo tenue, amarillo pajizo, amarillo oscuro, anaranjado, pardo oscuro, rojizo, gris, marrón verdoso, violáceo, negro ceniza, heterogéneo (del blanco al verde azulado con tonos grises y pardos).

Forma del queso: Cilíndrico regular, cilíndrico aplastado, discoidal, tubular, volcán, teta, cónico proyectil, gorro cocinero, cuadrada, rectangular, globosa, terrina, cazoleta.

Color de la pasta: Blanco, blanco marfil, blanco-hueso, amarillo tenue, amarillo, pajizo, amarillo-naranja, beige, marrón.

Tipo de superficie: Ciega (sin ojos), con ojos, gotas de agua o grasa, con aberturas, gránulos, cristales.

Perfil de aromas por vía nasal y retronasal (retrogusto): Ayúdese de la siguiente tabla para identificar los aromas del perfil aromático, gustativo y retronasal. Si no consigue determinar el aroma, identifique la familia o subfamilia al que pertenece.

Familias	Subfamilias	Descriptor
Láctica	Láctico fresco	Leche fresca, cuajada fresca, nata, mantequilla fresca
	Láctico cocido	Mantequilla fundida, leche cocida
	Láctico acidificado	Cuajada acidificada, yoqurt, lactosuero acidificado
	Corteza de queso	Corteza de queso
Vegetal	Hierba	Hierba cortada, heno
	Hierba fermentada	Hierba mojada, heno fermentado
	Verduras cocidas	Patata, coliflor, apio, quisantes
	Alíaceos	Ajo, cebolla
	Madera	Humus, viruta de madera
Floral	Miel	Miel mil flores
	Flores	Rosa, violeta
Afrutada	Granos secos	Avellana, nuez, castaña, almendra
	Cítricos	Naranja, limón, pomelo
	Frutas exóticas	Plátano, piña
	Frutas de hueso	Albaricoque, manzana
	Frutas transformadas	Frutas secas, frutas fermentadas
	Aceite de frutos	Aceite de oliva
Torrefacta	Empíreumático ligero	Abizcochado, avainillado
	Empíreumático medio	Caramelo blando
	Empíreumático fuerte	Caramelo oscuro, cebolla tostada, chocolate negro, café
	Granos tostados	Avellana, cacahuete, almendra pelada, tostadas
	Empíreumá. muy fuerte	Quemado, ahumado
Animal	Vaca, rebaño	Establo de vacas, cuero, sudor
	Carne	Caldo de carne
	Cuajo	Cuajo de ternero
	Estiércol	Estiércol de bovinos
	Oveja	Aprisco de ovejas
	Cabra	Macho cabrio
Especias	Especiado ardiente	Pimienta, pimentón
	Especiado refrescante	Menta
	Especias	Nuez moscada, clavo, tomillo, romero
Otros		Propiónico, butírico, rancio
		Amoniacal, acético, picante en nariz, agrio
		Sulfuroso, jabón, mohoso, pútrido, caucho, ensilado

Ilustración 4. Perfil de cata de quesos. Fuente: Guía Catast

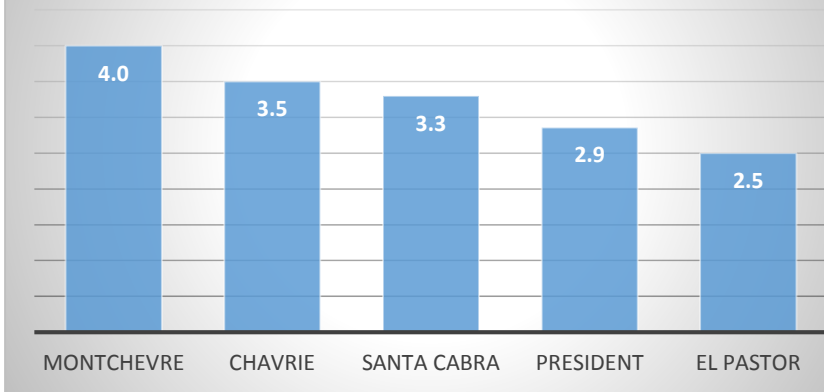
Resultados Focus Group

¡Textura perfecta y sabor intenso que embriaga la boca!

El consumidor busca en el sabor natural un queso de textura suave, que sea intenso en su aroma y gusto pero sin llegar a ser abrumador, de tal manera que al probarlo se funda en la boca y despierte los sentidos a emociones que te pongan los pelos de punta. Los consumidores están ávidos por probar productos que te saquen de la rutina.



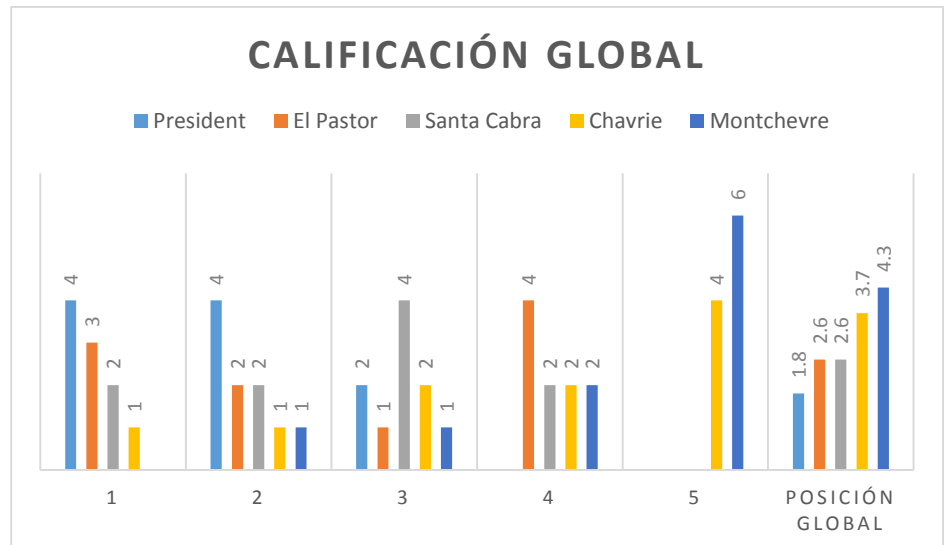
Intesidad Aromática



En el aspecto de Intensidad aromática, Montchevre sale con la calificación más alta; sin embargo resulta ser abrumador; razón por la cual el preferido por los participantes es Chavrie, al cual le dan una calificación balanceada y agradable. Santa Cabra está cercano al ideal y por encima de otras marcas reconocidas como Presidente, que

casualmente es la que tiene mayor recordación.

Se solicitó a los participantes realizar una valoración indicando su preferencia en una escala de 1 a 5, siendo 1 su preferido y 5 el que menos le gustó. President fue la marca mejor valorada de manera global en los 4 aspectos (aspecto, aroma, sabor y textura), obteniendo en



promedio la valoración más baja y que se acerca a 1, como la preferida. Fue el preferido para el 40% de los participantes; debido principalmente a que su sabor es balanceado entre lo ácido, agrio y salado. Montchevre en cambio tiene un perfil gustativo demasiado intenso que no le gusta a la mayoría, siendo el peor valorado. Santa Cabra logró la tercera calificación, después de President y Chavrie respectivamente. El aspecto mejor valorado de Chavrie fue la textura.



¡Sabor balanceado....y único!

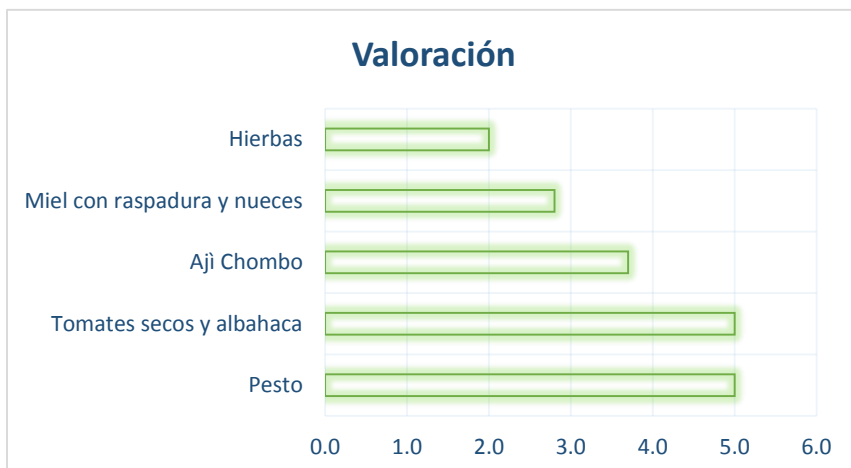
La receta debe ser única, donde se logre el balance perfecto entre lo ácido, salado, agrio y dulce característico de la leche de cabra. Se busca un retrogusto intenso con una persistencia no muy larga.

¡El acompañante perfecto para cualquier comida!

El queso es visto como un alimento acompañante y ha crecido el uso de este como aperitivo o acompañante de vinos, por tanto es deseable que tenga un buen contraste con embutidos y vinos.

Una explosión de sabores!!!!

Es necesario salir de la rutina y uno de los principales gustos de la vida, los proporciona la comida; por tanto se buscan alimentos que despierten el paladar a nuevas sensaciones, que sean atrevidos y saquen al consumidor de la rutina, que genere asociaciones únicas a momentos extraordinarios en familia, divertidos, con amigos o sencillamente una explosión de emociones!!



Y los ganadores!!!!

En una escala de 1.0 a 5.0 los ganadores fueron los sabores de pesto y Tomates secos. En ambos casos se experimentó una sensación trigeminal intensa donde todos los ingredientes se fundían perfectamente y la intensidad aromática y gustativa era agradable con un retrogusto fuerte y persistencia larga

Sabor	Comentarios relevantes	Descripción del queso
Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Despierta los sentidos tan pronto te embriaga la boca. • Te genera sensaciones fuertes que refrescan tu día 	Queso suave, ligero con un equilibrio perfecto entre lo ácido y salado, tiene un aroma intenso característico a cabra y una textura que se funde fácilmente en la boca. Ideal para untar a una arepa, usar en ensaladas, emparedados o simplemente comerlo con una galleta en cualquier ocasión del día.
Pesto	<ul style="list-style-type: none"> • Queso delicioso que impregna la boca y genera una excelente sensación al paladar. • Es un queso perfecto que necesito en mi vida! • El mejor de todos. Imposible no repetir 	Es un queso perfecto que combina muy bien sus ingredientes y es agradable al paladar. El sabor de pesto es sencillamente excelente. Tiene una intensidad aromática fuerte a aceites afrutados y el retrogusto es equilibrado a sal y ajo que se combina perfectamente con el aceite, tiene una persistencia agradable fuerte. Ideal para cualquier momento y genera emoción al consumirlo.
Tomates Secos y albahaca	<ul style="list-style-type: none"> • Se funde como si estuvieras comiendo una deliciosa pizza gourmet. • La combinación de sabores entre el queso, el tomate y la albahaca hace que sea una experiencia única al paladar 	Queso sencillamente delicioso, muy bien balanceado, donde el topping se funde con el queso dando una aspecto muy gourmet, textura suave y un sabor fuerte pero agradable que tiene una intensidad aromática fuerte a aceites afrutados. Deja un retrogusto ácido. Es perfecto para fiestas o para la cena. Evoca sentimientos de familia, unidad, amor.
Ají Chombo	<ul style="list-style-type: none"> • Sabor que genera choques intensos, ardientes. • Te transportas al Caribe y la cultura afroantillana. Su sabor picante y un tanto dulce te despierta el paladar y te dan ganas de repetir más. • Es una excelente opción para quienes no tienen el gusto desarrollado por este tipo de quesos. 	Queso suave. El picante es intenso generando un retrogusto intenso pero agradable; ya que el picante tiene una persistencia moderada que contrasta muy bien con el sabor dulzón de la mermelada. Su aroma es sutil a especias y es ideal como aperitivo, lo consumirían en cenas o reuniones. Se relaciona a la playa, diversión, relajación.
Miel con raspadura y nueces	<ul style="list-style-type: none"> • Genera una sensación placentera con lo crocante de la nuez 	Queso suave, muy rico, con un buen balance entre lo dulce y salado y una intensidad aromática moderada a miel, pan dulce y canela que para nada es amargo. Deja un retrogusto agradable ligeramente ácido pero que puede empalagar por lo dulce. Es perfecto para untarlo a una tostada en el desayuno, evoca sentimientos de festividades y recuerdos de la navidad.
Hierbas	<ul style="list-style-type: none"> • Intensamente aromático a hierbas lo que es agradable. • Da una sensación agradable de frescura, estar sano y muy agradable 	Queso con una base que tiene una excelente textura, sin embargo las hierbas son muy secas lo que le resta solubilidad. Aromad agradable intenso a hierbas recién cortadas. Para nada es amargo. Deja un retrogusto ligeramente salado. Es perfecto para una reunión y combinaría perfecto con algunas aceitunas, evoca sentimientos de tranquilidad.

Anexo 14. Análisis Industria – PESTLE

• Entorno Político:

La República de Panamá es un Estado Independiente y Soberano, en donde se respetan los derechos individuales y sociales establecidos en la Constitución Política de 1972 y reformada por última vez en 1983. Está representado por los órganos Ejecutivo (Presidente, vicepresidente y 13 Ministros de Estado), Judicial (encargado de administrar justicia a través de la Corte Suprema de

Justicia, los Tribunales y los juzgados) y Legislativo conformado por los diputados de la Asamblea Nacional quienes son escogidos mediante postulación partidista y votación popular directa cada 5 años, al igual que el Presidente y Vicepresidente de la República.

Dentro del contexto de Industria del presente proyecto, se tienen formulaciones de ley que favorecen el desarrollo sector, destacándose que en el año 2001, la Dirección de Ganadería del MIDA desarrolló el Proyecto Ovino-Caprino con el objetivo de fomentar la actividad de explotación de la carne y derivados de la leche de cabra, lo que ha favorecido el crecimiento de este sector en un 15% anual, según cifras del 2016, donde ya existen alrededor 20,000 cabezas de estos animales. Adicionalmente, en el año 2014 comenzó la implementación de un Plan Millonario para reactivar el agro panameño, denominado “Pacto Nacional por el agro”, invitando a los campesinos a volver a sus tierras a través del apoyo técnico y financiero del Estado. A través de este programa el gobierno garantiza la estabilidad de precios y recursos que permitan recuperar la eficiencia en el sector agro del país. Finalmente, el 8 de Agosto de 2017 el Gobierno de Panamá aprobó un decreto que aumenta los aranceles para la importación de productos derivados de la leche del 15% al 30% %, con el objetivo de proteger al productor local.

En materia fiscal, los principales impuestos que afectarían a la Empresa son:

- Impuesto sobre la Renta (ISR): 25% (Dirección General de Impuestos, 2005).
- Impuesto sobre dividendos: 10% (Ureña, 2013).
- Impuesto sobre las Transacciones Bursátiles, Mercantiles y Servicio (ITMBS): 7%

• **Entorno Económico:**

Panamá ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica y el mundo. Su crecimiento medio anual ha sido del 7.2 por ciento entre 2001 y 2013, por encima del doble del promedio de la región. Para el año 2017 se estima el cierre en un 5.5%, según estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, frente al 3.6% de las economías centro americanas y 0.6% de las economías de America del Sur. Las actividades que presentan mayor dinamismo en 2017 son transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como construcción, explotación de minas y canteras y el gobierno general. Se proyecta que los sectores transporte, almacenamiento y comunicaciones, cerrarán el año con un 10.9%; mientras que el sector construcción lo haría en un 7.5%. La categoría comercio representa un 16.7% de todo el Producto Interno Bruto (PIB), apalancado principalmente por el incremento de carga y peajes del Canal de Panamá, la variación positiva de los puertos y el incremento de los ingresos en el transporte aéreo. El comercio mayorista refleja un incremento del valor de las importaciones por B/.474.6 millones o

7.3%, destacando los bienes de consumo con el comportamiento más dinámico (12.7% adicional), especialmente los combustibles (27.0% más) y las mercancías semi-duraderas (7.0% más) y no duraderas (6.9% más), estas últimas por los alimentos. El Sistema Bancario Nacional sigue manteniendo un rendimiento positivo, mostrando niveles de liquidez, mayores a los exigidos, es así que el índice promedio de enero a julio de 2017 para el Sistema Bancario Nacional fue de 61.1%.

Las industrias manufactureras registraron un desempeño positivo en la mayoría de sus actividades de producción, destacando la leche natural (3.6%), pasteurizada (1.0%), la producción de carne de pollo (2.3%) y la elaboración de bebidas alcohólicas (15.3%). En el sector de alimentos, de empresas que cotizan en la Bolsa, se deduce que obtuvieron mayores utilidades. En Bonlac, sus utilidades fueron de B/.1.0 millón, 347.4% más que 2015; con ingresos y gastos mayores que el año pasado (1.9% y 0.3% más, respectivamente). En cuanto a Pascual S.A., sus utilidades

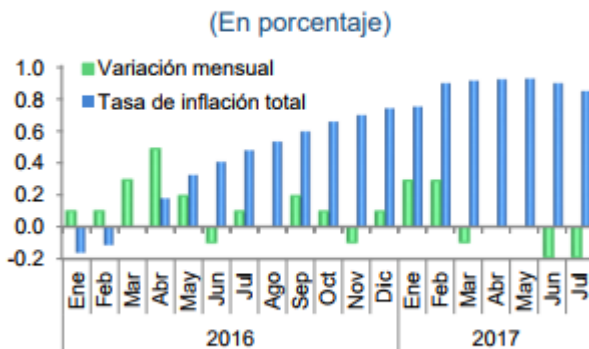
Productos	2015	2016	2017
Leche natural para producción de alimentos.....	-1.2	0.0	3.6
Leche pasteurizada.....	8.5	5.7	1.0
Carne de pollo.....	6.1	6.4	2.3
Ganado Vacuno.....	4.3	-12.5	-5.3
Ganado Porcino.....	5.0	8.6	-0.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

crecieron B/.2.6 millones o 52.6% y generaron más ingresos y gastos (7.5% y 5.7% más, en ese orden), lo que implica que este sector está bien posicionado. Para el año 2016 la elaboración de productos lácteos representó el 3% del PIB Panameño.

La tasa de inflación nacional fue de 0.71% en 2016, superior a la registrada en 2015 (0.17%), según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Por segundo año consecutivo se mantuvo por debajo de una tasa de 1.0% e inferior a la de años anteriores, cuando se situó por encima de 2.0%.

Variación mensual del índice de precios pagados por el consumidor nacional y tasa de inflación nacional, por mes: Años 2016 y 2017

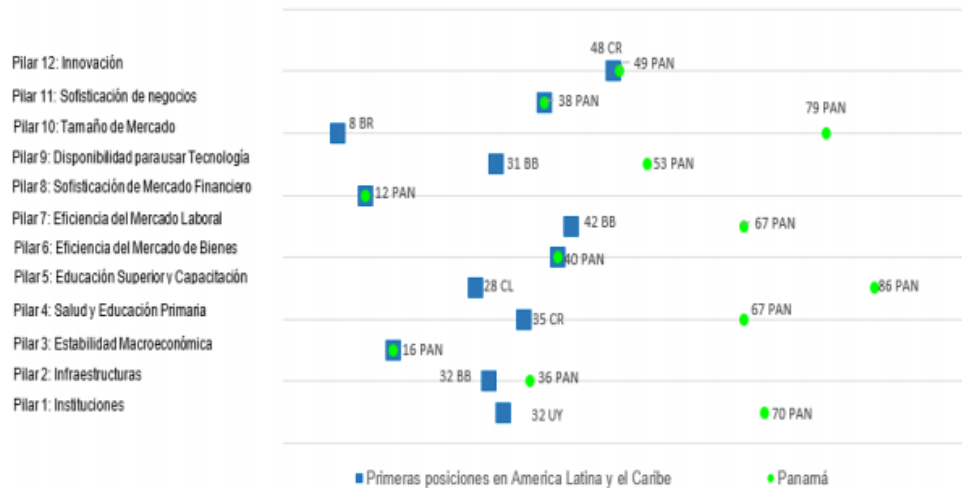


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo y Ministerio de Economía y Finanzas.

En los distritos de Panamá y San Miguelito, el costo calórico medio de la canasta básica familiar de alimentos se ubicó en B/.306.32, y en el Resto urbano del país fue de B/.281.02.

A pesar de los escándalos de soborno y Panamá papers, se espera que en el mediano plazo, el crecimiento de Panamá se mantenga entre los más altos de América Latina, gracias a la construcción de la segunda línea del Metro y la licitación de la tercera, el tráfico adicional generado por la ampliación del Canal y las inversiones públicas que se mantendrán altas. Además, la inversión privada deberá seguir siendo fuerte y el crecimiento estará impulsado por los sectores clave como transporte y logística, minería, servicios financieros y turismo.

El Índice de Competitividad Global, publicado recientemente por el Foro Económico Mundial, situó a Panamá en la posición No. 42 de 138 países, mejorando 8 posiciones desde el anterior ranking, cuando ocupó el puesto No. 50. Panamá ocupa la segunda posición en América Latina y el Caribe, el primer lugar lo ocupa Chile con la posición No. 33, que mejoró dos posiciones en este último ranking.



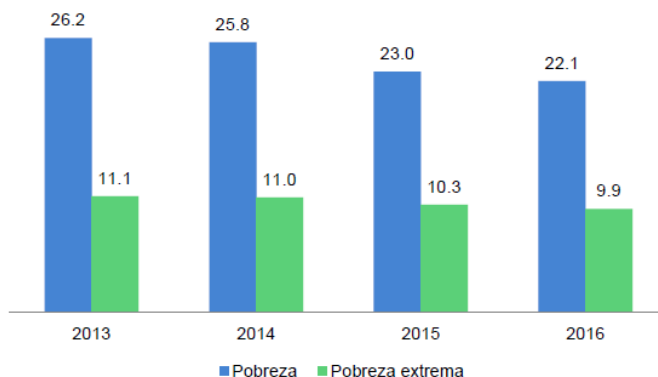
Fuente: Foro Económico Mundial. Índice de Competitividad Global 2016-2017.

• **Entorno Social y Cultural:**

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas INEC, para el 2016 se estima una población de 4'058.372, de los cuales al menos unos 358.000 habitantes son extranjeros en su mayor parte latinos aunque con una fuerte representación de americanos, españoles e italianos. Panamá representa un atractivo para los extranjeros especialmente de edad avanzada, gracias a incentivos como descuentos en todas las compras.

Panamá viene haciendo esfuerzos importantes por combatir la pobreza y fue así que entre 2008 y 2014 logró disminuirla de un 26.2 por ciento a un 18.7 por ciento y la pobreza extrema a un 10.2 por ciento. La pobreza prevalece principalmente en las zonas rurales (alrededor del 27%), mientras que en las zonas urbanas la pobreza extrema está por debajo del 4%. En los territorios indígenas la pobreza excede el 70% y la extrema el 40%. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo

en marzo de 2016, la proporción de personas en pobreza extrema mostró un descenso de 0.3 puntos porcentuales, ubicándose por primera vez, por debajo del 10%.



Fuente: Elaborado en la Dirección de Análisis Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas, en base a la Encuesta de Propósitos Múltiples de Marzo, levantada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo.

El gobierno adelanta programas sociales tales como el de alfabetización, la red de oportunidades que da subsidio a las familias menos favorecidas, el programa 120 a los 65 que consiste en dar una asistencia económica de B/. 120 a los adultos mayores de 65 años, el programa ángel guardián, el cual brinda una ayuda económica de B/.80.00 mensuales a las personas con algún tipo de discapacidad severa y en condiciones de pobreza. El programa del Fondo Solidario de Vivienda que facilita la adquisición de vivienda a las personas menos favorecidas y el programa techos de esperanza que busca beneficiar a personas en situación de pobreza extrema, proporcionándoles una vivienda digna de 40.96 metros cuadrados.

El salario mínimo para la región 1 (metropolitana) es de \$613.00 y para la región 2 \$488.00.

- **Entorno Tecnológico:**

En la industria láctea general de Panamá se encuentran principalmente las Empresas Productos Lácteos San Antonio (PROLACSA) con su marca de quesos Superior y Estrella Azul que es un aliado de FEMSA. En general son empresas que han pasado de la producción artesanal hacia una industria más tecnificada que otorgue mayores eficiencias. En el segmento de quesos de cabra no se cuenta aún con ninguna marca reconocida localmente.

En términos generales, Panamá viene realizando esfuerzos importantes para facilitar la accesibilidad a información tecnológica; sin embargo debe reforzarse en todos los ámbitos de investigación y desarrollo.

- **Entorno Legal y Sanitario**

La legislación panameña establece un sistema de clasificación de las fincas productoras de leche que establece tres clases (primera, segunda y tercera). Para esto, el MIDA utiliza un sistema de puntuación que responde a un grupo de atributos específicos que son evaluados en

inspecciones a las fincas, entre los cuales destaca el conteo bacteriológico que da origen a la clasificación de las leches en grado A, B y C. Visto en forma simple, este sistema de clasificación se corresponde con el de niveles de las fincas en forma inversa. En el mercado local la comercialización de la leche está normada desde la perspectiva sanitaria por el Ministerio de Salud.

Ley 45 del 31 de octubre de 2007 sobre protección al consumidor, establece la obligación del proveedor de informar al consumidor, de forma clara y veraz, sobre las características del producto.

La AUPSA (autoridad panameña de Seguridad de Alimentos) establece los decretos y leyes para regular la importación sanitaria de los quesos, así como la reglamentación para los que se producen en el país. De manera general, se requiere contar para una empresa productora de quesos, registro sanitario, registros de fumigación y control de plagas.

Para el registro sanitario se requerirá a su vez contar con una certificación de planta emitida por el DEPA Nacional y las etiquetas deben cumplir con las normas de etiquetado CODEX que incluye como mínimo:

- Nombre del alimento y lista del ingrediente
- Contenido neto y peso escurrido (unidades del sistema métrico)
- Nombre y dirección completa del fabricante
- Fecha de vencimiento e instrucciones para uso

• **Entorno Ambiental:**

El Ministerio de Ambiente (MiAmbiente) es la entidad autónoma de Panamá en materia de recursos naturales y del ambiente, que asegura el cumplimiento y aplicación de las leyes nacionales de ambiente. Puede indicarse que Panamá cuenta con una conciencia media-alta de la importancia del cuidado medio ambiental. Todas aquellas actividades relacionadas con el agro deben buscar un desarrollo sostenible que no impacte negativamente la flora y fauna de los lugares a sembrar o utilizar. Se están adelantando proyectos importantes como el saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá se han saneado 75.6 millones de metros cúbicos de agua residual en el 2016, esto representa 12.6 millones de metros cúbicos más que 2015.

Anexo 15. Tabla distancias a fincas productoras de leche caprina

PROVINCIA	DISTRITO	COMUNIDAD	DISTANCIA PLANTA DE PRODUCCIÓN - FINCA (km)	TIEMPO PROMEDIO DE RECORRIDO [HH:MM]
PANAMA ESTE	TORTI	TORTI	138	02:20
PANAMA OESTE	CHAME	CHAME	70	01:15
COLON	COLON	B. VISTA	18	00:25

Anexo 16. Local de arrendamiento



Anexo 17. Evaluación comparativa alternativas transporte

Situación con Vehículo

Flujo Caja M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combustible		(5,532)	(5,532)	(9,558)	(9,558)	(13,668)
Salarios		(883)	(883)	(658)	(658)	(967)
Seguros		(1,200)	(1,200)	(1,211)	(1,211)	(1,222)
Mantenimiento		(3,850)	(3,850)	(3,207)	(3,207)	(4,715)
Depreciación		(1,667)	(1,667)	(1,667)	(1,667)	(1,667)
Resultado Antes de Impuestos		(13,131)	(13,131)	(16,301)	(16,301)	(22,238)
Impuestos (25%)	25%	3,283	3,283	4,075	4,075	5,560
Resultados Después de Impuestos		(9,849)	(9,849)	(12,226)	(12,226)	(16,679)
Depreciación		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Valor de desecho comercial						12,604
Inversión		(25,000)		(25,000)		
Flujo Neto		(25,000)	(8,182)	(8,182)	(35,559)	(10,559)

VAC	(67,149)	47%
TASA	16.8%	

Situación Fletes Transporte

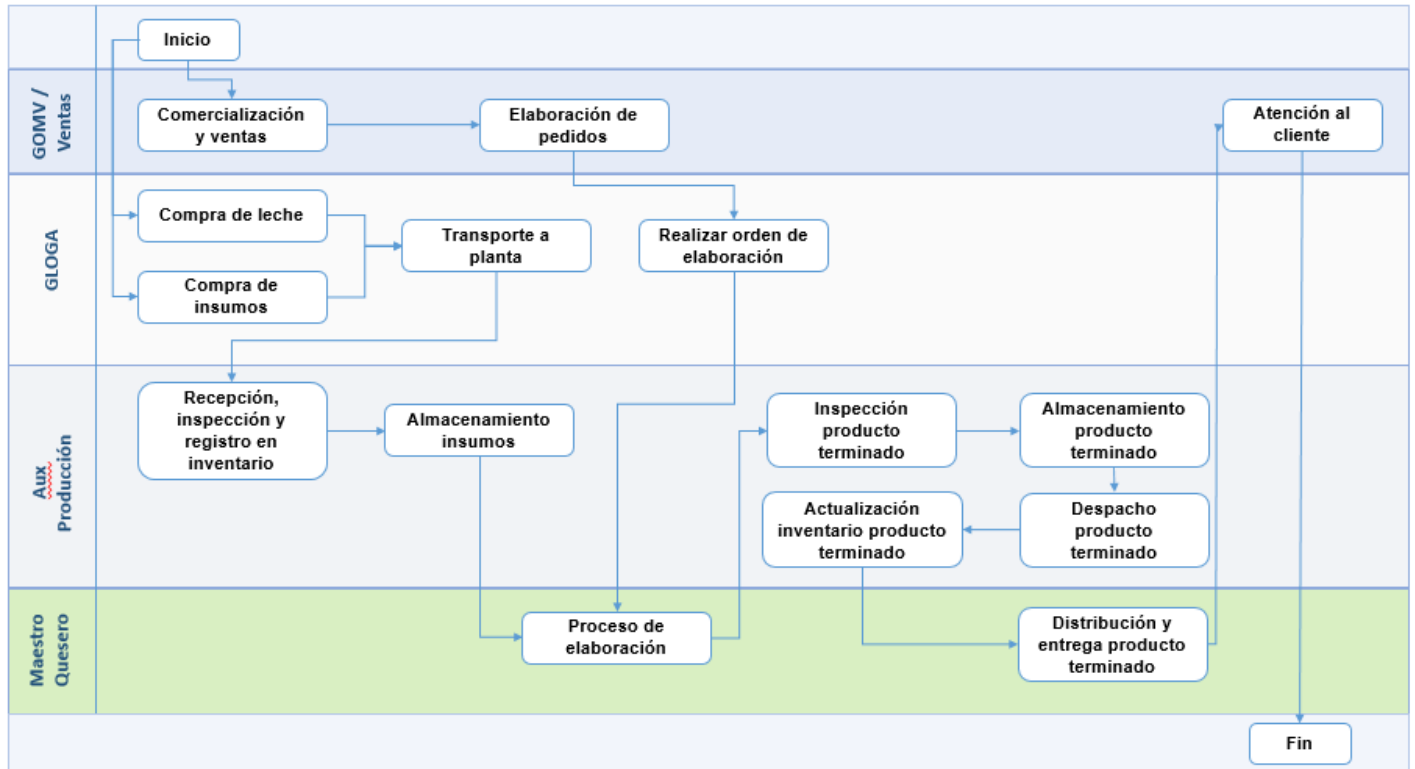
Flujo Caja M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete		(41,600)	(41,600)	(57,200)	(57,200)	(75,504)
Depreciación						
Resultado Antes de Impuestos		(41,600)	(41,600)	(57,200)	(57,200)	(75,504)
Impuestos (25%)		10,400	10,400	14,300	14,300	18,876
Resultados Después de Impuestos		(31,200)	(31,200)	(42,900)	(42,900)	(56,628)
Depreciación						
Inversión		0	0	0	0	0
Flujo Neto	0	(31,200)	(31,200)	(42,900)	(42,900)	(56,628)

VAC	(125,768)
TASA	16.8%

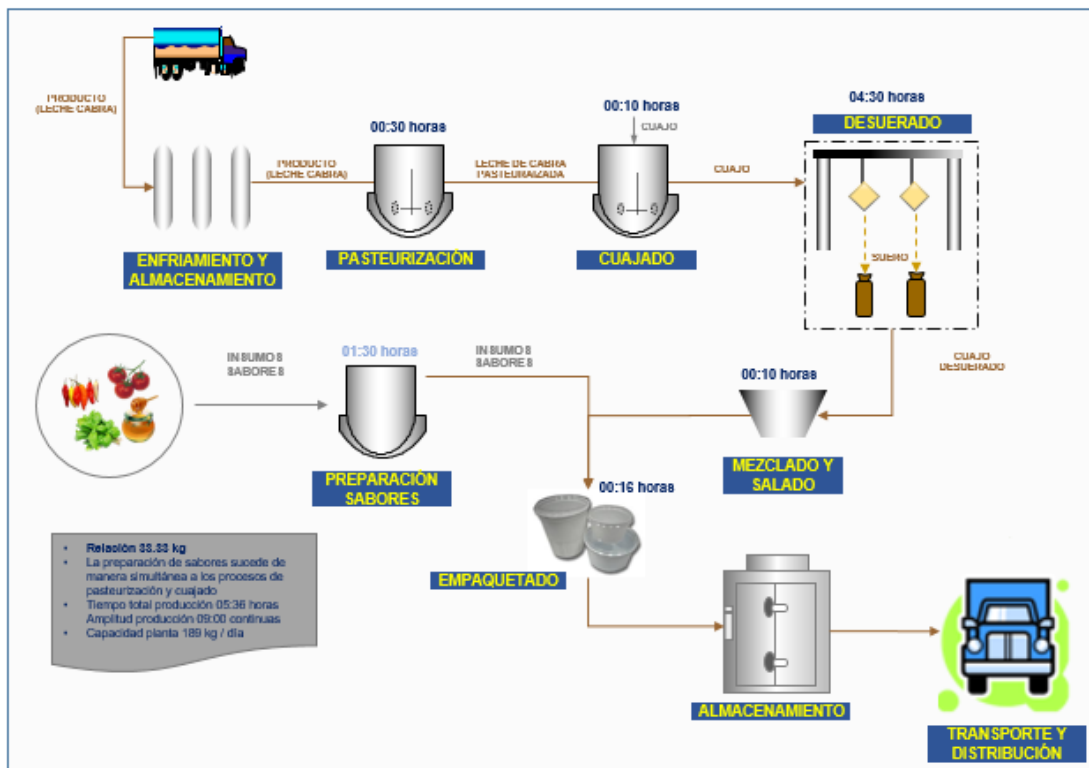
Año	1 y 2	3 y 4	5
Vehículo	25,000		
km Recorrer (año)	59,241	99,423	138,082
Frecuencia Mto (km)	5,000	10,000	10,000
Valor Mantenimiento	350	356.3	362.7
Conductor	630	658	688
Carga Prestacional	40.19%	40.19%	40.55%
Costo Combustible (l)	0.74	0.75	0.75
Rendimiento Combustible (km /	7.93	7.77	7.61
Seguro Vehículo	1,200	1,211	1,222
Días Uso camión	4	5	6
Costo Transporte (día)	200	220	242
Valor de Mercado	11,250		
Valor Compra	25,000		
Depreciación Acumulada	(8,333)		
Valor Libro	16,667		
Valor de Desecho	12,604		

Tabla 11. Evaluación proyecto con o sin transporte propio

Anexo 18. Flujo de Operaciones



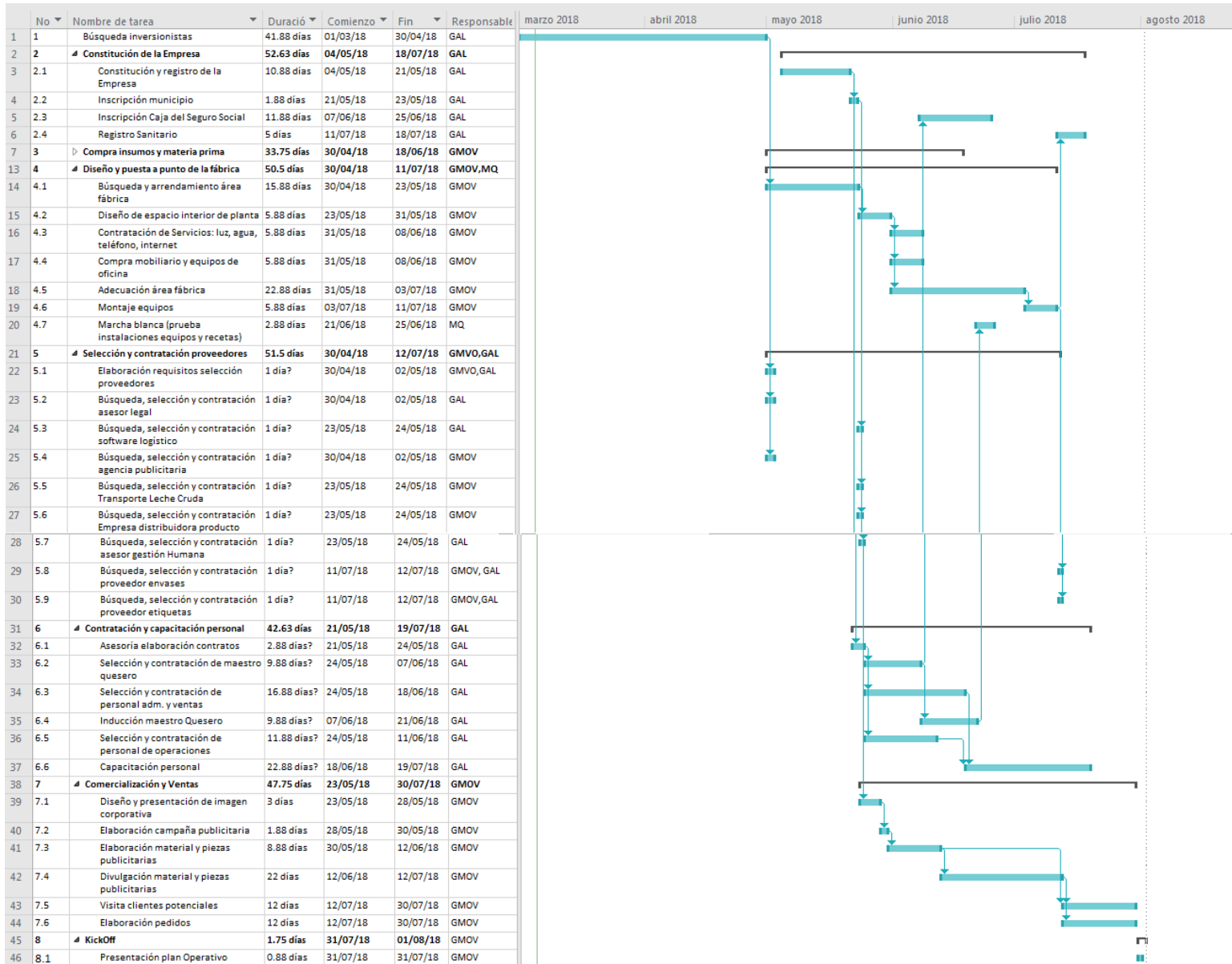
Anexo 19. Diagrama de Flujo – Elaboración de queso



Anexo 20. Dotación personal

CARGO	Cantidad de personas por Año					Cargo Vacaciones
	1	2	3	4	5	
Gerente Administrativo y Logístico	1	1	1	1	1	Gerente Operaciones, Mercadeo y Ventas
Gerente Operaciones, Mercadeo y Ventas	1	1	1	1	1	Gerente Administrativo y Logístico
Maestro Quesero	1	1	1	1	1	Gerente Operaciones, Mercadeo y Ventas
Asesor de Ventas	1	1	2	1	1	GOMV / Asesor de Ventas
Auxiliar de Producción	2	2	3	1	1	Auxiliar de producción
Asistente administrativo y contable	1	1	1	1	1	Gerente Administrativo y Logístico
Conductor	1	1	2	1	1	Se tendrá personal listo a trabajar por días
Ayudante	1	1	2	2	2	Se tendrá personal listo a trabajar por días
Auxiliar Servicios Generales	1	1	1	1	1	Se tendrá personal de respaldo listo a trabajar por días
Total	10	10	14	14	14	

Anexo 21. Gantt Plan de Implementación



Anexo 22. Descripciones de cargo

NOMBRE CARGO	UNIDAD OPERATIVA	REPORTA A	PROPÓSITO DEL CARGO	FUNCIONES	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	HABILIDADES	SALARIO
Gerente de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Junta Directiva	Planear, diseñar y evaluar las ventas, mediante estrategias de marketing que conlleven a la mayor rentabilidad del producto así como garantizar la producción del producto de acuerdo a estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración plan de Marketing • Actualizar tendencias del mercado • Realizar estudios de factibilidad e investigación de mercado • Establecer y verificar el cumplimiento de estrategias y metas de ventas • Visitar clientes claves • Elaborar las políticas de precios • Negociar productores de leche • Analizar y evaluar información de encuestas de satisfacción de clientes para establecer acciones de mejora. • Supervisar proceso de elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería comercial o carreras afines • Maestría en administración de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años mínimo en manejo de personal y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Poder de negociación • Buena comunicación • Trabajo en equipo • Sociable • Pensamiento crítico • Creatividad • Asertividad • Capacidad para resolver problemas 	B/. 2200
Gerente Administrativo y Logístico	Gerencia administrativa y logística	Junta Directiva	Garantizar el abastecimiento de toda la cadena de valor, así como el establecimiento de una cultura organizacional que conlleve a un ambiente de trabajo armonioso que motive al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar abastecimiento oportuno de producto a clientes • Controlar inventarios. • Realizar compras de insumos y papelería • Supervisar asesorías legales, contables • Supervisar pago de nómina • Establecer planes de inducción y capacitación • Garantizar un ambiente armonioso y seguro para todos los trabajadores • Realizar trazados de rutas para distribución y traslado de leche • Investigar procesos de desarrollo genético 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero industrial, químico o carreras afines • Maestría en Administración de Negocios • Conocimiento en sistemas de aseguramiento de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en logística • Mínimo 1 año en industria de alimentos • 3 años mínimo en manejo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Innovación • Capacidad de análisis • Metódico • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Asertividad • Capacidad para resolver problemas 	B/. 2200
Asesores de Ventas	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Garantizar el cumplimiento de las metas mensuales de ventas y mantener una buena atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cartera de clientes y mantenerla actualizada. • Gestionar con clientes el relevamiento de la información de sus necesidades. • Realizar seguimiento y servicio post-venta a los clientes. • Realizar seguimiento de exhibición de producto en góndola. • Revisar inventarios de producto en distribuidores. • Realizar reportes del plan de visitas a clientes actuales y nuevos. • Realizar sugerencias al plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero comercial, ingeniero industrial, marketing, comercio o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena Comunicación • Liderazgo • Organización y metodología • Trabajo en equipo • Creatividad 	B/. 700 + comisión 1% sobre ventas + Bono B/. 50 en rodamiento

NOMBRE CARGO	UNIDAD OPERATIVA	REPORTA A	PROPÓSITO DEL CARGO	FUNCIONES	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	HABILIDADES	SALARIO
Maestro quesero	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Llevar a cabo la elaboración de los quesos de acuerdo a los estándares establecidos de manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares compra leche cruda • Elaborar recetas para la elaboración de quesos • Establecer estándares de producto terminado • Producir artesanalmente queso de cabra. • Supervisar a los auxiliares de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganadero, agricultor o afines 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de trabajo en fincas o ganadería donde haya elaborado quesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Pulcro • Liderazgo • Buena comunicación • Poder de negociación 	B/. 1500
Auxiliar de Producción	Gerencia de Operaciones, Mercadeo y Ventas	Maestro quesero	Soportar al maestro quesero durante todo el proceso de producción de quesos, garantizando un ambiente inocuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir e inspeccionar de leche cruda. • Almacenar leche cruda y producto terminado • Desuerado de cuajada • Preparación ingredientes para la elaboración de sabores. • Manejar equipos • Registrar inventarios en el sistema logístico • Limpiar equipos y áreas de elaboración de queso • Inspeccionar producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año realizando labores similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntual • Organizado 	B/. 457.60
Asistente administrativo y contable	Gerencia administrativa y logística	Gerencia administrativa y logística	Soportar a la Gerencia administrativa y logística en todas las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar horas trabajadas empleados • Soportar actividades de Gerencia Administrativa y logística, tales como entrega de hojas de trazado, seguimiento a proveedores, informes de inventario de materia prima y producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos en contabilidad y/o afines 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año realizando labores similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Metódico • Organizado • Liderazgo • Buena Comunicación 	B/. 700
Auxiliar servicios generales*	Gerencia administrativa y logística	Gerencia administrativa y logística	Llevar a cabo la limpieza de oficinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de las oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año realizando labores similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Ordenado • Puntual 	B/. 300
Conductor	Gerencia administrativa y logística	Asistente administrativo y contable	Realizar el reparto oportuno del producto terminado y la recolección de la materia prima para la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger la leche cruda • Distribuir oportunamente de acuerdo a la hoja de ruta realizada el producto terminado a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de conducción con vehículos grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención por la seguridad • Atención al detalle • Puntualidad • Seguir las normas 	B/. 630

*Su contrato es ir dos veces a la semana.

Anexo 23. Competencias y redes contacto Equipo Gestor

- Nini Johanna Carrillo (Gerente Administrativa y de Logística): Ingeniera química de profesión, quien inició su vida profesional en la industria de alimentos, específicamente en Cervecería Leona, donde adquirió conocimientos en Sistemas de Gestión, Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) cuya metodología asegura la inocuidad de los alimentos, Posteriormente, se incorpora a la industria del Transporte donde adquiere grandes habilidades y conocimientos en operaciones, logística y manejo de personal. Llegó a ser gerente de un patio de operaciones teniendo a cargo 800 empleados y logrando grandes resultados sobre las metas establecidas. Tiene contactos en la industria láctea y de alimentos en Colombia (un amigo fue Coordinador de producción de la planta Láctea Alquería, una de las más grandes de Colombia y actualmente se desempeña como Gerente de producción de Nestlé Colombia), lo que contribuirá en el proceso de producción de queso.
- Ernesto Herrera (Gerente Mercadeo, Operaciones y Ventas): Ingeniero Civil de profesión, con un gusto por los quesos gourmet y quién conoce el proceso de elaboración artesanal de quesos de cabra. Está relacionado con dueños de restaurantes y tiendas de conveniencia como la Cadena Crepes & Waffles, Dos Cucharas, Casa Tua, Ocho y Medio y Nina Concept Store, los cuales ofrecen queso de cabra dentro de sus menús. También está relacionado con organizadores de eventos gastronómicos como Panamá Gastronómico, El Mercadito de Nina, entre otros que permitirán lograr un posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Ambos emprendedores se distinguen por ser personas con liderazgo, iniciativa, creatividad, persistencia, trabajo en equipo y capacidad para asumir riesgos, lo cual se respalda en que ambos ya cuentan con negocios propios. Por último, ambos son estudiantes del MBA de la Universidad de Chile. De manera adicional, se contratará un Maestro Quesero con experiencia en esta industria y se contará con asesorías de agencias de publicidad que refuercen todo el Marketing de la Empresa.

Anexo 24. Descripción de equipos

EQUIPO	CAPACIDAD	COSTO (B/.)
Tina recepción leche	600 litros (130 kg queso) por cada carga	2.500
Pasteurizadora	180 litros / 30 minutos para pasteurizar (27 kg / 30 min). Permite realizar el proceso de cuajado en la misma máquina, lo que toma unos 10 minutos más.	4.025

EQUIPO	CAPACIDAD	COSTO (B/.)
Colgadero	100 kg / carga	500
Empaquetadora al vacío	1.000 envases / hora	2.500
Mesa de trabajo	Usada para el mezclado, pueden procesarse 20 kg / 10 min. Esta capacidad está limitada por la cantidad máxima de personas (4)	200
Nevera	31 pies cúbicos (870 litros)	1.200

Anexo 25. Elementos de inversión inicial

MATERIALES Y EQUIPOS				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	MONTO	SUB-TOTAL
Máquina de Pasteurización	1	UND.	4025	4025.00
Utensilios de Cocina	1	UND.	200	200.00
Mesa de trabajo doble banda	2	UND.	200	400.00
Fregador Acero Inoxidable	1	UND.	1100	1100.00
Estufa	1	UND.	800	800.00
Colgaderos	1	UND.	500	500.00
Telas de Quesos	1	UND.	200	200.00
Aire Acondicionado	1	UND.	1000	1000.00
Nevera	1	UND.	1200	1200.00
Balanza Electronica	1	UND.	550	550.00
Tina de Recepción de 600 Lts	1	UND.	2500	2500.00
Empaquetadora	1	UND.	2500	2500.00
Mobiliario de Oficina	1	UND.	1000	1000.00
Computadoras y Maquina Fiscal	1	UND.	2400	2400.00
Vehículo Refrigerado	1	UND.	25000	25000.00
			TOTAL	43375.00

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	MONTO	SUB-TOTAL
TASA UNICA (PAGO ANNUAL)	1	UND.	550	550
REGISTRO SOCIEDAD ANONIMA	1	UND.	950	950
Registro Marca	1	UND.	128	128
Registro Sanitario	1	UND.	492	492
AVISO DE OPERACIONES	1	UND.	200	200
PERMISO MUNICIPAL	1	UND.	175	175
ADECUACION LOCAL	1	UND.	1000	1000
PAGINA WEB	1	UND.	1000	1000
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	1	UND.	500	500
			TOTAL	4995.00

Anexo 26. Capital de trabajo

El cálculo de la inversión en capital de trabajo (ICT) se determinó mediante el método de déficit acumulado máximo:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0	9,617	9,906	28,872	29,739	30,631	31,550	32,496	33,975	34,995	37,024	38,134
Egresos	31,737	30,108	30,490	31,383	32,789	32,388	32,668	34,459	35,235	35,971	34,776	36,446
Saldo	(31,737)	(20,490)	(20,584)	(2,511)	(3,050)	(1,757)	(1,118)	(1,963)	(1,260)	(977)	2,248	1,689
Saldo Acumulado	(31,737)	(52,227)	(72,811)	(75,322)	(78,372)	(80,130)	(81,248)	(83,211)	(84,471)	(85,448)	(83,200)	(81,511)

ICT	85,447.63
-----	-----------

Anexo 27. Cálculo de la Tasa de Costo de Capital

El cálculo Tasa de Costo de Capital se determinó mediante el uso de la siguiente expresión:

$$k_e = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta_i \quad \text{donde,}$$

$$k_e = 15.17\% \text{ (tasa de costo de capital utilizada)}$$

$$R_f = \text{Tasa Libre de Riesgo de los bonos emitidos por el Gobierno de la República de Panamá al 2024} \\ = 4.95\%$$

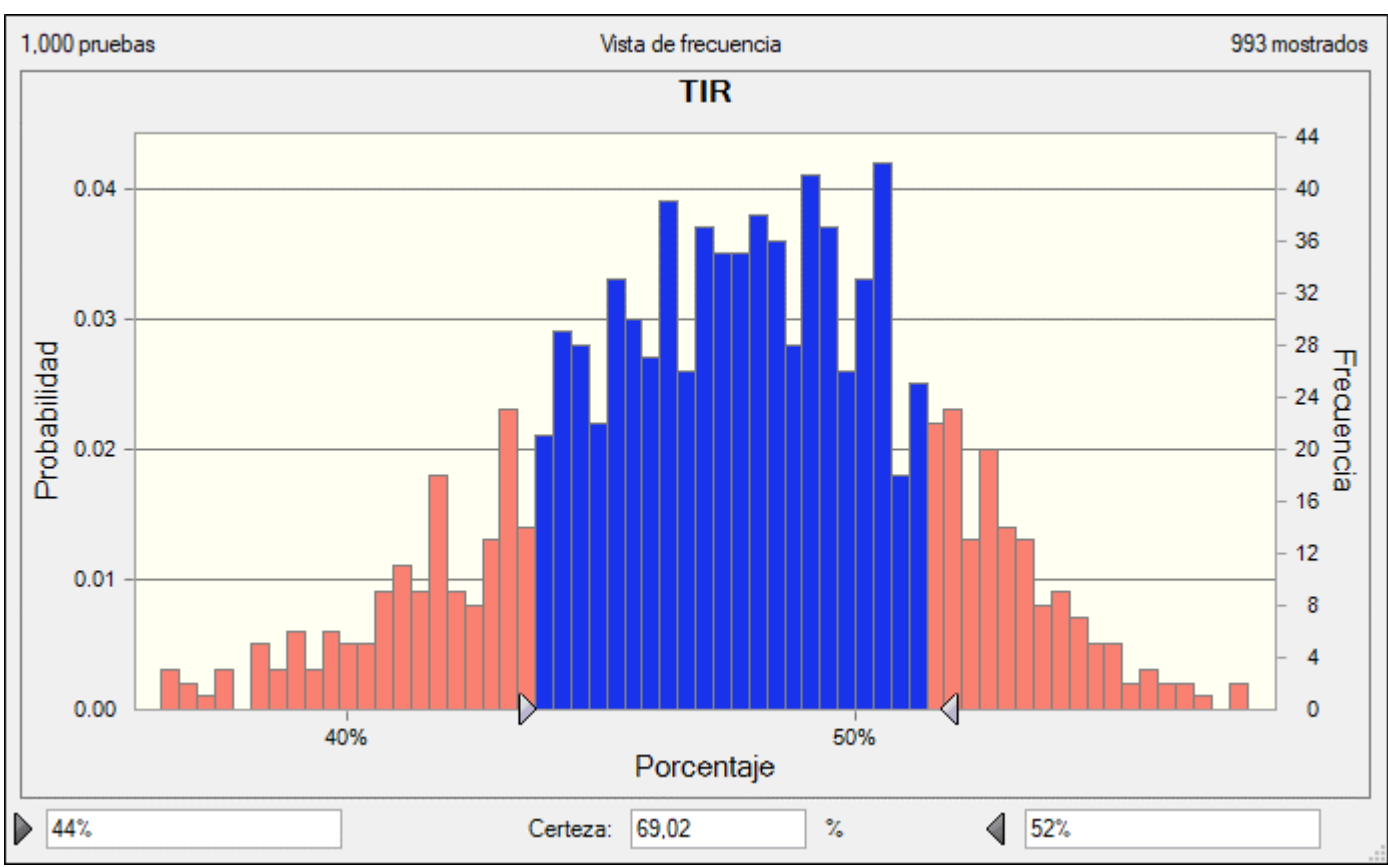
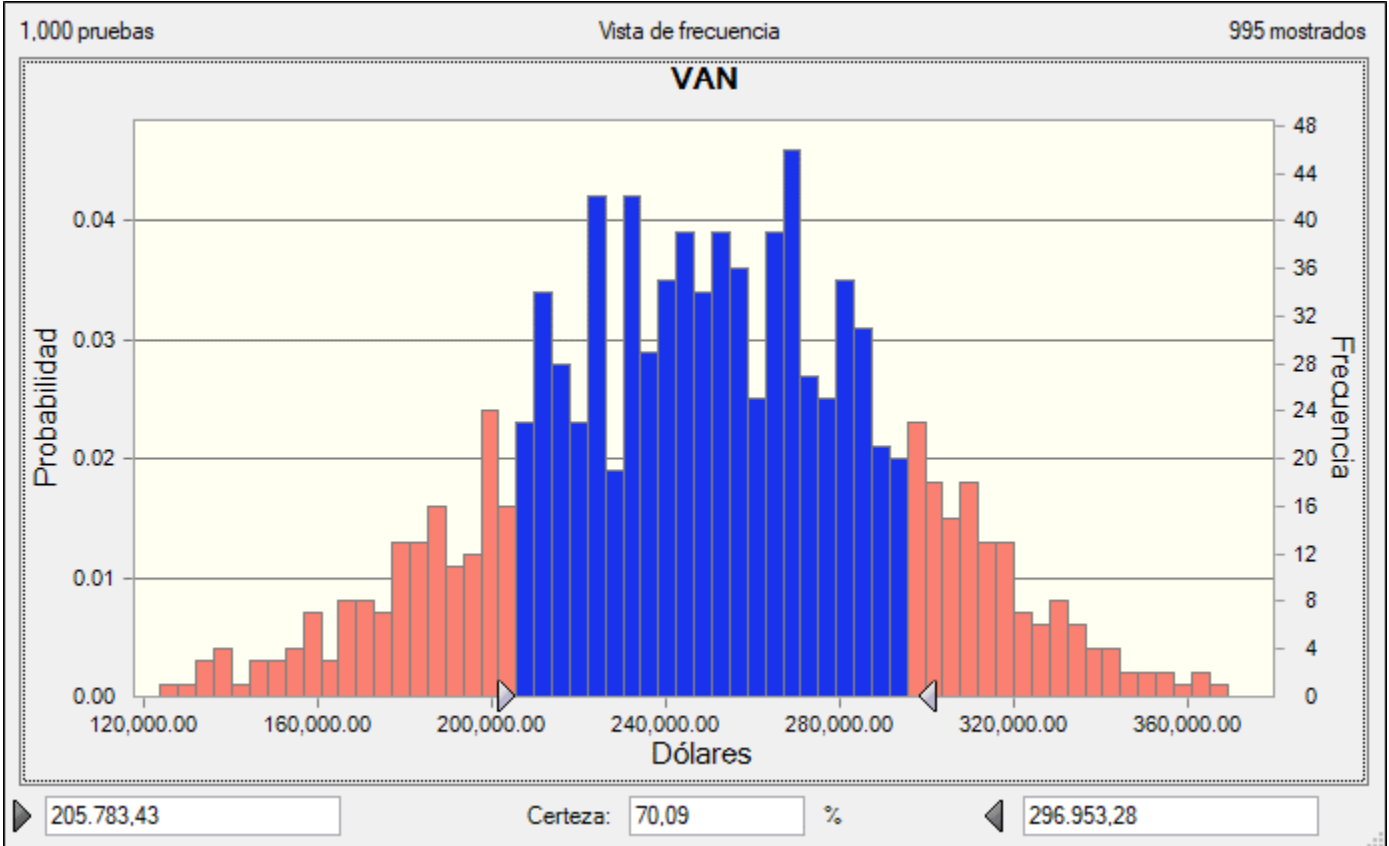
$$\beta_i = \text{Beta de acuerdo con Damodarán y los valores para la industria del Procesamiento de Alimentos} \\ = 0.72$$

$$\text{PRM} = [E(R_m) - R_f] = \text{Premio por riesgo del mercado} = 7.25\% \text{ (Se determinó a través de la data proyectada de Damodarán).}$$

Adicionalmente, se consideró un 5% de complemento exigido por los emprendedores por el riesgo de la inversión.

Anexo 28. Análisis Montecarlo

Se llevó a cabo una sensibilización con 1000 muestras para evaluar el impacto de no alcanzar en un 20% los incrementos de proyección de demanda.



Anexo 29. Expresiones utilizadas para calcular las razones financieras. Valores tomados del Balance General y el Estado de Resultados.

RAZONES FINANCIERAS	
RENDIMIENTO	
UTILIDAD BRUTA	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$
UTILIDAD NETA	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$
ROA	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PROMEDIO DE ACTIVOS TOTALES}}$
ROE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PROMEDIO TOTAL DE CAPITAL}}$
ACTIVIDAD	
RETORNO DE ACTIVOS	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE ACTIVOS TOTALES}}$
ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{\text{CMV}}{\text{PROMEDIO DE INV. FINAL}}$
PERIODO DE COBRO	$\frac{\text{PROMEDIO DE CXC}}{\text{TOTAL VENTAS/365}}$
CAPITALIZACION	
RAZON DE PATRIMONIO	$\frac{\text{CAPITAL}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$

Anexo 30. Comparación salarios Santa Cabra vs Promedio mercado.

PLANILLA OPERATIVA	Salario Ofrecido	Salario Mercado	% Adicional Ofrecido
MAESTRO QUESERO	1200.00	650.00	45.83
AUXILIARES DE PRODUCCIÓN	457.6	457.60	0.00
VENDEDORES	700.00	530.00	24.29
CHOFER	630.00	530.00	15.87
AYUDANTE CHOFER	457.60	457.60	0.00
GERENCIA ADMINISTRATIVA	2200.00	2000.00	9.09
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	730.00	530.00	27.40
AUXILIAR DE SERVICIOS GR.	300.00	250.00	16.67
GERENCIA OPERACIONES Y VENTAS	2200.00	2000.00	9.09

Anexo 31. Acciones de mitigación Riesgos Industria Porter

Factor de competencia	Riesgo	Acción mitigación
Amenaza de nuevos participantes	Medio-alta	Santa Cabra ha desarrollado una receta diferenciadora con un sabor único y ligero que es ideal para acompañar cualquier alimento y cualquier ocasión del día con el compromiso de mantenerse a la vanguardia en la solución de necesidades de los consumidores. Así mismo, siendo una de las principales barreras de entrada la consecución de la leche, se trabajará en establecer relaciones de mutuo beneficio duraderas con los productores, aprovechando el interés del gobierno por promover este sector de la economía.
Negociación con los clientes	Bajo	Precio competitivo con una propuesta de producto práctico, conveniente y saludable. De cualquier manera, será necesario tener una buena promoción para disminuir la amenaza de sustitos.
Negociación con los proveedores	Media	Establecer relaciones mutuo beneficio con proveedores garantizándoles compra regular (situación que no sucede hoy) y por tanto estabilidad, al tiempo que se les apoya técnicamente en mejorar la productividad a través de buenas prácticas y cruces genéticos de razas, con lo que se espera a cambio obtener la venta de leche exclusiva por un periodo definido. Hoy día el gobierno adelanta investigaciones en esta materia. Así mismo, se buscaría incentivar una producción más eficiente a través de la creación de programas con el MIDA de reconocimiento a productores que alcancen ciertos estándares de calidad.
Amenaza de sustitos	Alta	Sabor único característico, valor nutricional y propiedades de mayor digestibilidad.