



INSTA FRUT

Parte II

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

**Alumno: Emilio Arango
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, Abril 2018



“Plan de Negocio Parte II – InstaFruit”



Arango, Emilio

MBA#6, 2017

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo..... | 4 |
| I. Oportunidad de negocio | 5 |
| II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes..... | 6 |
| III. Descripción de la empresa y propuesta de valor..... | 7 |
| IV. Plan de Marketing | 9 |
| V. Plan de Operaciones..... | 11 |
| 5.1 Estrategias, Alcance y Tamaño de la operación..... | 11 |
| 5.2 Flujo de Operaciones | 11 |
| 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación..... | 12 |
| VI. Equipo del Proyecto..... | 13 |
| 6.1 Equipo Gestor..... | 13 |
| 6.2 Diseño Organizacional | 13 |
| 6.3 Incentivos y Compensaciones | 15 |
| VII. Plan Financiero | 16 |
| 7.1 Tabla de Supuestos..... | 16 |
| 7.2 Estimación de Ingresos..... | 17 |
| 7.3 Plan de Inversiones (Inicial y Futuro) | 17 |
| 7.4 Proyecciones de Estados de Resultados..... | 19 |
| 7.5 Proyecciones de Flujo de Caja | 20 |
| 7.6 Cálculo de Tasa de Descuento..... | 21 |
| 7.7 Evaluación Financiera del Proyecto (Puro sin deuda) | 22 |
| 7.8 Valor Residual | 23 |
| 7.9 Balance General Proyectado | 24 |
| 7.10 Capital de Trabajo..... | 24 |
| 7.11 Fuentes de Financiamiento | 24 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.12 | Ratios Financieros | 25 |
| 7.13 | Análisis de Sensibilidad | 25 |
| VIII. | Riegos Críticos | 26 |
| IX. | Propuesta de Inversionista | 26 |
| X. | Conclusiones | 27 |
| | Bibliografías: | 28 |
| | Anexos | 29 |
| | Anexo 1: Líneas de Producto de InstaFruit | 29 |
| | Anexo 2: Principales Tendencias de Mercado | 29 |
| | Anexo 3: Análisis PESTLE | 32 |
| | Anexo 4: Estimación de la Demanda | 34 |
| | Anexo 5: Descripción de Funciones de la estructura organizacional | 35 |
| | Anexo 6: Detalle de Inversiones | 37 |
| | Anexo 7: Gastos de Puesta en Marcha | 38 |
| | Anexo 8: Calculo de tasa de descuento | 38 |

Resumen Ejecutivo

Instafruit, es una empresa 100% Panameña, dedicada a la producción y comercialización de mezclas de fruta congelada 100% Natural sin presevantes ni azúcares añadidas, ideal para la preparación de un delicioso jugo, batido o smoothie de la manera más fácil y practica para cualquier ocasión del día. Instafruit es una oportunidad de negocio que tiene como propuesta de valor, ofrecer un producto 100% natural, consistente en sabor en cada servida gracias a que contiene la porción exacta de cada una de las frutas mezcladas, que permite a su vez la reducción de merma al momento de picar la misma fruta entera, reducir el tiempo de preparación, poder conservar el producto por un periodo de 6 meses en los congeladores de nuestro hogar manteniendo los mismo nutrientes y lo más innovador aun, poder recibir el producto en la comodidad de nuestro domicilio gracias al sistema de suscripción.

El consumo nacional de fruta en Panamá per cápita reporta un consumo de 84.6 Kilos de fruta anuales, el cual ha reflejado una tasa de crecimiento de alrededor 5% anual durante los últimos 10 años y que promete tener variaciones positivas de consumo, esto en gran parte por las nuevas tendencias de consumo de las personas por consumir productos saludables, frescos, de preferencia 100% natural, que sean fácil y convenientes de preparar y que permitan contra restar el problema de falta de tiempo que tiene las personas en su día a día.

El mercado objetivo por instafruit, son personas que valoran llevar un estilo de vida saludable y que para ello buscan opciones de productos que sean 100% natural, hombres y mujeres en la provincia de Panamá, de un nivel socio económico medio – alto, activamente laborando, el cual nos arroja un tamaño de mercado total de \$77 Millones de ventas anuales, con base en las investigaciones de mercado realizadas en campo y a un precio percibido por los clientes entre las ofertas existentes.

Para la puesta en marcha de este proyecto se requiere realizar una inversión inicial de \$187 Mil dólares, que considera los principales activos fijos para la planta, activos intangibles, capital de trabajo y gastos de puesta en marcha. De acuerdo al análisis financiero bajo los supuesto, costos directos y gastos fijos definidos; arroja que es un proyecto rentable, un VAN positivo para un periodo de evaluación de 5 años de \$102 Mil dólares; una TIR de 38% y un Payback de 4 años, el cual de acuerdo a los análisis de sensibilidad pueden ser mejorados con un VAN de \$283 Mil Dólares y un Payback de 2 años por medio del poder de negociación por volumen de la materia prima clave (Fruta). De igual forma, se ofrece una propuesta a los inversionistas atractiva y difícil de rechazar de un 40% de las acciones por el 25% de la inversión inicial a un periodo de retorno de inversión de 5 años.

I. Oportunidad de negocio

Instafruit es una oportunidad de negocio que tiene como propuesta de valor, ofrecer un producto 100% natural, consistente en sabor en cada servida ya que la porción exacta de cada una de las frutas, permite la reducción de merma al momento de picar la misma fruta entera, rápido de preparar, de larga duración (6 meses en los congeladores de nuestro hogar), manteniendo todos los nutrientes que ofrece la fruta y lo más innovador aun, un sistema que permite recibir el producto en la comodidad de nuestro domicilio gracias al sistema de suscripción.

Instafruit es una propuesta que está alineada a las tendencias de consumo de bebidas y alimentos naturales que son: bebidas **confiables** por los ingredientes que contiene; de **cero desperdicios** por lo práctico y fácil que sean de preparar y el **valor del tiempo** que puedan ofrecer; es decir que puedan de forma sencilla ser consumidas en cualquier ocasión del día. **(Ver Anexo 2)**

Tomando en cuenta lo anterior, Instafruit diseño 3 líneas de productos de frutas congeladas **TropiFruit (mezclas de frutas tropicales)**, **FitnessFruit (mezclas de frutas para el mantenimiento físico)** y **HealtyFruit (mezclas de frutas antioxidantes)**; cada línea de producto contara con más de 15 recetas divertidas y variadas. **(Ver Anexo 1)**

El mercado objetivo por instafruit, son personas que valoran llevar un estilo de vida saludable y que para ello buscan opciones de productos que sean 100% natural, hombres y mujeres en la provincia de Panamá, de un nivel socio económico medio – alto, activamente laborando, lo cual nos arroja un tamaño de mercado total de \$77 Millones de ventas anuales, con base en las investigaciones de mercado realizadas en campo y a un precio percibido por los clientes entre las ofertas existentes.

El equipo emprendedor, cuenta con las habilidades, capacidades, fortalezas y redes de contactos necesarias para llevar a cabo este proyecto, por medio de alianzas claves con proveedores de insumo Clave (Fruta) a bajo costos y un concepto único innovador en el mercado de suscripción y entrega a domicilio, que los competidores actuales no ofrecen.

Detalles de la sustentación, validación de la necesidad, oportunidad de negocio, tamaño de mercado y resultados de las investigaciones realizadas, se pueden verificar en la parte I de este plan de negocio.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La oportunidad de negocio se desarrolla en su etapa inicial en la ciudad de Panamá, en la industria de fruta congelada 100% natural. Panamá siendo un país que cuenta con una diversidad de suelos, lo cual le permite producir y cosechar una variedad de frutas de distintos sabores. El consumo nacional per cápita es de 84.6 kilos por habitante anualmente y con una tasa crecimiento en los últimos 10 años de un 5%. Lo cual quedó evidenciado en las encuestas realizadas a usuarios, donde un 96% de las personas consumen fruta natural y un 77% de las personas la consumen como jugo natural, generalmente en el desayuno o entre meriendas.

Para entender los principales aspectos del país, se elaboró un análisis de PESTLE, en donde a **nivel político**; el estado panameño está desarrollando planes y acciones para motivar al sector y hacerlo sostenible; a **nivel económico** Panamá es una de las economías más estable y que en los últimos años reporta un crecimiento en su PIB; a **nivel demográfico** un país que crece a tasas anuales de 1.65% en su población que hoy es día es de 4 millones de habitantes y en el ámbito **social**, un población joven y activamente laborando (76%); lo cual representa unos 479 Mil habitantes solo en la provincia de la Panamá los corregimientos que hemos definido como objetivos para este proyecto. **(Ver Anexo 3)**

Con respecto a los competidores; de acuerdo a un conjunto de características identificadas, en temas de **producto y distribución**, se observa una oportunidad potencial ya que en las propuestas de valor existentes, ninguna incorpora un canal de distribución por suscripción y en términos del producto, una ninguna cuenta con una variedad notoria de recetas de mezclas de fruta 100% natural congelada.

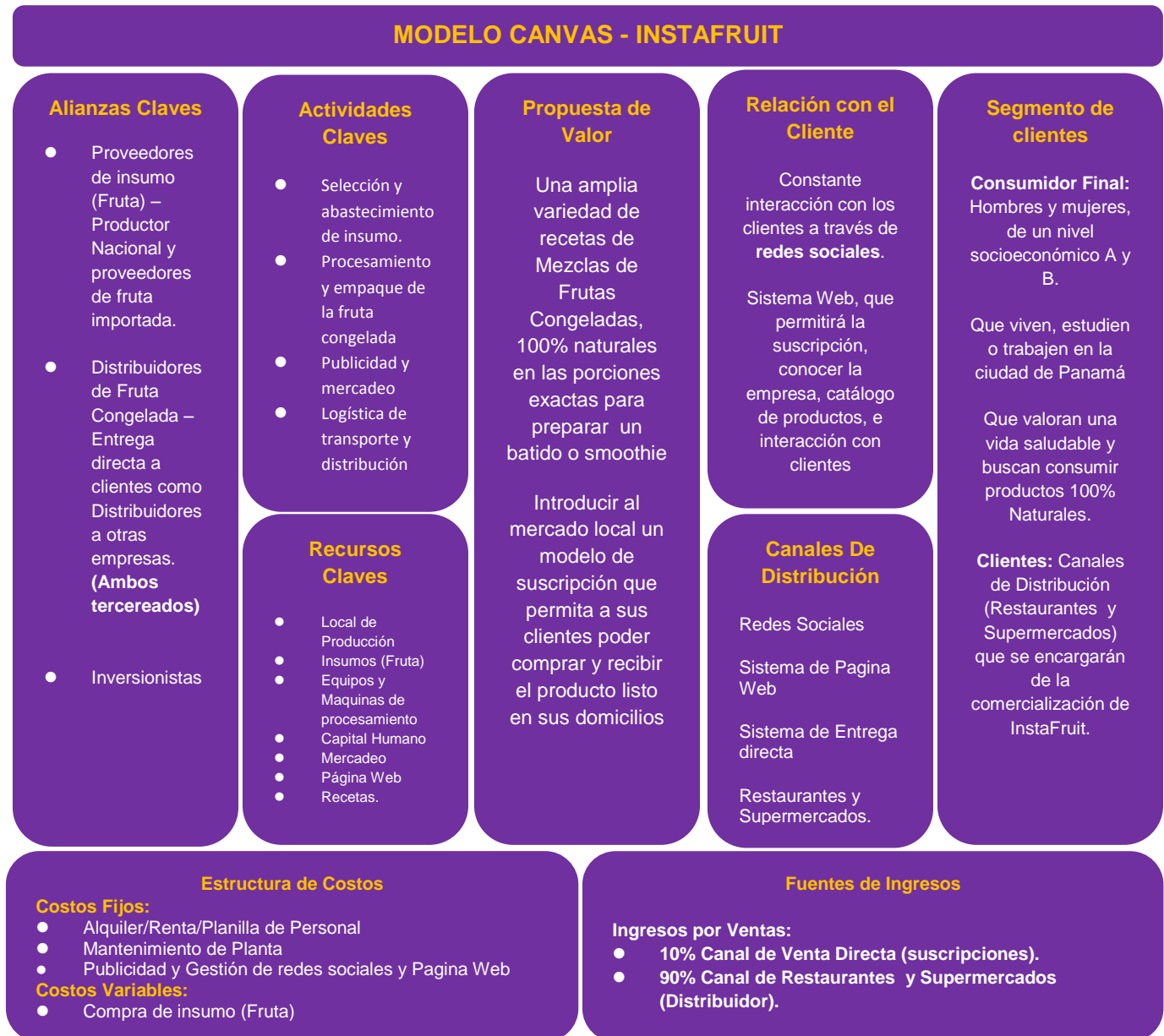
Los clientes de Instafruit, de forma directa serán los distribuidores que por su capacidad y recursos empleados hoy en día, permitirán llevar a Instafruit a los principales canales de venta como lo son los retailer **(117 supermercados)** y food service **(64 restaurantes Saludables)**, de igual forma se pretender llevar al producto a consumidores finales por medio el sistema de suscripción, en donde la entrega será directa con su domicilio empleando recurso propio de distribución de instafruit.

En relación a los proveedores, el principal recurso clave (fruta) es de producción nacional, y la comercialización de centra en un punto común y céntrico de la ciudad (Mercado de abasto); de igual forma otros recursos relevantes como máquinas de congelación (IQF), empaques y desarrollo de web son de proveedores nacionales.

Detalles de la sustentación, validación de la industria, competidores, clientes, proveedores y los resultados de las investigaciones realizadas, se pueden verificar en la parte I de este plan de negocio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La definición del modelo de negocios propuesto para InstaFruit, se realizó tomando en cuenta el modelo de Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación, se presenta dicho modelo de negocios aplicado a InstaFruit:



La empresa tendrá como principal fuente de ingresos, un 90% de las ventas serán por medio del canal de restaurantes a través de un distribuidor y un 10% de las ventas serán por medio del canal innovador de suscripción de venta directa, el segmento de clientes de Instafruit serán hombres y mujeres de nivel socio económico A-B, que vivan, estudien y trabajen en la ciudad de Panamá; que valoren un vida saludable y que sus preferencias de consumo sean productos 100% natural; con los que estaremos

relacionados a través de redes sociales y un sistema web que permitirá la compra del producto y la exhibición del catálogo de productos con información del mismo; en donde la actividad clave de Instafruit será la selección, procesamiento y empaque de la fruta congelada, la publicidad y mercado, la logística, el transporte y distribución del producto, todo esto usando como recurso clave el local de producción, materia prima (fruta), maquinas, recetas, capital humano y todo esto posible por medio de alianza estratégicas con proveedores de insumos, distribuidores e inversionistas para llevar a cabo el proyecto.

De acuerdo a los resultados del análisis internos realizados **VRIO**, se observa que todo el conjunto de fortalezas identificadas, el proyecto cuenta con 2 ventajas competitivas sostenidas que son:

- 1) **Un catálogo de productos variado, amplio y divertido de sabores**, siendo este uno de los recursos claves de la empresa, gracias a las investigaciones y pruebas para lograr obtener un menú variado de sabores de fruta con nombres divertidos para cada producto, lo que se convierte en algo raro para el mercado y difícil de imitar en el corto plazo, a fin de lograr el sabor exacto.
- 2) **Manejo de un sistema distribución a domicilio**; un concepto único e innovador para el mercado local; donde los usuarios tendrán la oportunidad de entrar a la página web de Instafruit, suscribirse y recibir en la comodidad de sus hogares todos los productos acordes a los planes suscritos. Con lo antes mencionado la estrategia competitiva de Instafruit es por diferenciación de producto y servicio.

Como estrategia de crecimiento, escalamiento y visión global; el enfoque durante los primeros 5 años será lograr el posicionamiento del producto en el mercado objetivo definido, una vez logrado se plantea como primera opción una expansión del alcance nacional, nuevos clientes como hospitales, escuelas, universidades y otros; en segundo lugar se pretende exportar el producto en otros países como EEUU y Europa; en tercer lugar se busca la diversificación de productos, ampliando aún más el catálogo de productos y por último introducir nuevas unidades de negocio como mini locales en centros comerciales propios de Instafruit y con la oportunidad de franquiciar.

En temas de responsabilidad y sustentabilidad social empresarial, la idea es promover estilos de vidas saludables, consumo de porciones exactas con la finalidad de reducir los desperdicios por merma o por vencimiento. Y como más relevante promover el consumo de los productos locales lo cual tendrá un impacto directo en la fruticultura en Panamá.

Detalles de la sustentación, validación de la ventaja competitiva y los resultados de las investigaciones realizadas, se pueden verificar en la parte I de este plan de negocio.

IV. Plan de Marketing

Lo objetivos de marketing de esta oportunidad de negocio son:

A corto plazo (Primer año)

- Lograr el 40% del mercado objetivo y ser recordados como marca local de frutas congeladas.
- Lograr el 60% de cobertura en el mercado de la ciudad de Panamá

A largo Plazo (3 años)

- Incrementar el mercado objetivo a razón de 3 puntos % anuales durante los tres primeros años
- Ser reconocidos por un 80% del mercado objetivo como una marca local de frutas congeladas.
- Introducir a Instafruit en el segmento de retails en el 4 año de operación.

En cuanto a la estrategia de segmentación, instafruit estará haciendo uso de dos variables de segmentación, la primera será segmentación psicograficas con bases a las características, personalidad, estilo de vida y valores de los usuarios y otra variable será segmentación por ocasiones de consumo es decir dentro de casas que corresponde a comprar fruta entera, jugos naturales listos, fruta congelada o concentrados de fruta para ser preparados e ingeridos en casa; y fuera de casa que corresponde a la compra del producto en restaurantes o cafeterías.

Para la estrategia de producto y servicio, Instafruit ofrecerá un producto ampliado con estrategias de diferenciación basado en recetas funcionales y sabores consistentes.

Para la estrategia de precio, en investigaciones realizadas a usuarios donde la frecuencia de consumo es de 2 a 3 veces por semana a un gasto promedio de \$3 Dólares de fruta congelada, evaluando estas condiciones en la que se desenvuelve los competidores actuales, el precio de venta de Instafruit de cada porción de 150g será de \$0.94 dólares.

La estrategia de distribución; entre los canales de distribución propuestos se tiene el de **venta directa** es decir suscripción mensual o quincenal del suministro de fruta congelada, por otro lado el **Distribuidor** como aliado estratégico para la entrega de los productos en los canales de retail y food service, ya que cuentan con las fuerzas de ventas especializadas y capacidades para la logística y transporte.

Siendo este un nuevo producto y servicio en el mercado, es necesario el desarrollo de estrategias de comunicación, como el uso de medios tales como: redes sociales, página web, afiches promocionales, influenciadores, pautas en páginas de alto tráfico, email marketing entre otras.

Para la estrategias de ventas, se busca como objetivo principal generar ventas e ir aumento la cobertura en el mercado inicial definido en la ciudad de Panamá, para ellos de desarrollaron estrategias acorde a los diferentes segmentos y canales; para el **canal de venta directa** se estará trabajando con Influenciadores, clientes por suscripción, Invita a un amigo y asociaciones claves que promuevan descuentos en suscripciones para empresas que tengan programas de bienestar. Para el **canal de food service**, quien será un aliado estratégico para captar clientes o consumidores a la marca, para ellos se ha diseñado planes que van desde la entrega de licuadoras, material de comunicación que impulsen la marca. De igual forma se tiene planes de incentivar a los distribuidores por cumplimiento de metas de ventas.

Para la estimación de la demanda, como no se cuenta con datos históricos para evaluar el comportamiento de la industria de la fruta congelada en Panamá. Se empleó un método cuantitativo con base a las investigaciones de mercado y variables fijas, se obtuvieron los siguientes datos tales como una población en la ciudad de Panamá de 431 Mil habitantes, para un tamaño mercado potencial de 178 Mil activamente laborando, nivel socio económico A-B y de estilo de vida saludable. Un mercado disponible de 94 Mil personas (53%) que estarían dispuestas a consumir mezclas de fruta congelada 100% natural; un mercado efectivo de 72 Mil personas (77%) que estarían dispuestas a comprar un producto a base de mezclas de fruta congelada 100% natural y un mercado meta u objetivo de 10 mil personas (15%) que representa el objetivo que se quiere alcanzar inicialmente, con una penetración del 40% que serían unas 4.3 Mil personas, que en términos de producción serian una 629 Mil unidades anuales y unos ingresos de \$592 Mil Dólares anuales. **(Ver Anexo 4)**

El presupuesto de marketing, está basado en las estrategias de comunicación y ventas, los cuales están enfocados en: construcción y posicionamiento de la marca, retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes. Para ello se definió un gasto para la puesta en marcha de estas estrategias de \$13 Mil Dólares que contempla inventario y actividades de mercado, de igual forma durante el periodo de comercialización se define el 5% de las ventas para el mercado mensual.

Detalles de la sustentación, validación de las estrategias de marketing y los resultados de las investigaciones realizadas, se pueden verificar en la parte I de este plan de negocio.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategias, Alcance y Tamaño de la operación

La estrategia de operaciones de InstaFruit plantea enfocarse en dos aspectos principales:

- ✓ **Gestión de Calidad:** mediante el diseño de procesos de aseguramiento de calidad a lo largo de todo el proceso operativo de producción.
- ✓ **Control de Costos:** mediante el diseño de una operación eficiente que maximice los recursos y garantice optimizar los costos.

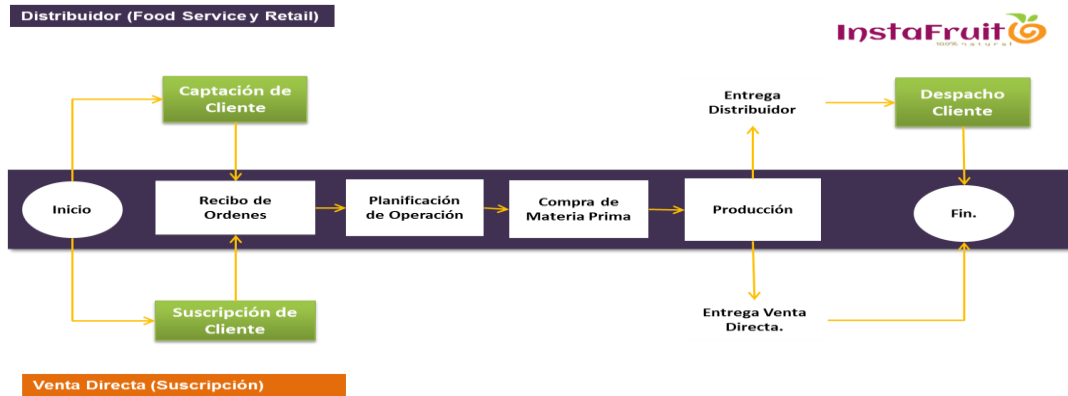
El alcance de las operaciones de InstaFruit serán todos los procesos requeridos para que el producto esté disponible en el mercado, y el tamaño de la operación está diseñado en función de las estimaciones de demanda proyectadas para los siguientes 5 años de operación.

5.2 Flujo de Operaciones

Los procesos de operaciones tanto internos, como externos están relacionados al proceso de comercialización de los productos de InstaFruit, estos van desde la selección de materia prima, producción, distribución y venta. En el siguiente cuadro se detallan los principales procesos:

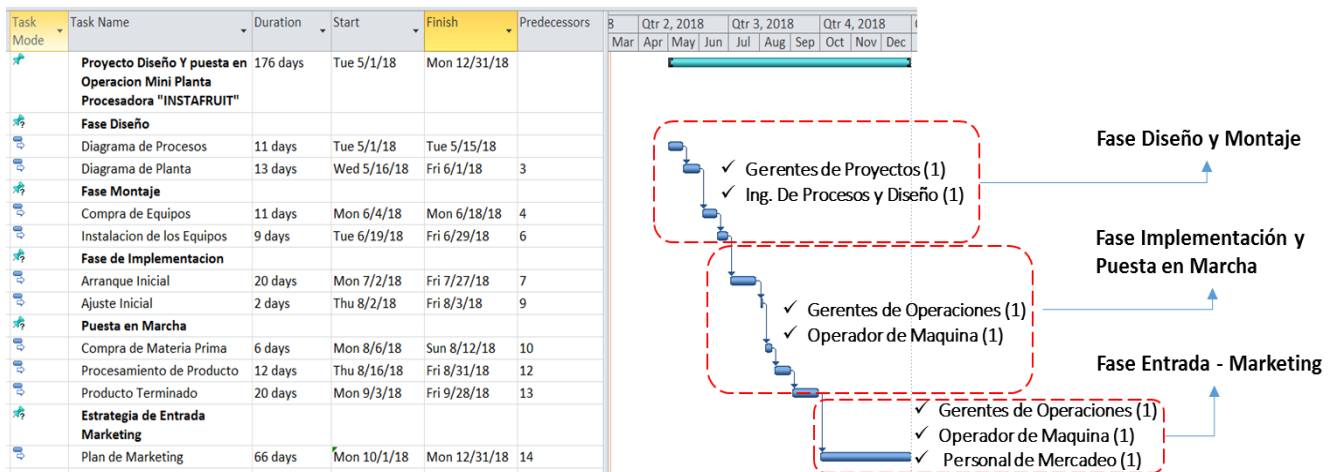
| Proceso | Descripción |
|--|--|
| Adquisición de Clientes | Son todas las actividades destinadas a la captura de clientes tanto para el pan de venta directa, como para el canal del distribuidor (FoodService y Retail). |
| Creación de Clientes | Clientes de Venta Directa: se registrarán a través de la plataforma digital y elegirán el servicio de suscripción mensual. Clientes de Distribuidor: serán gestionados a través del distribuidor y notificados a InstaFruit para la asignación del plan "Somos InstaFruit" que le corresponda. |
| Registro de Ordenes | Suscripción Directa: los cargos del servicio son hechos de forma automática los primeros 5 días de cada mes. Distribuidor: El distribuidor emitirá una Orden de Compra mensual que deben ser los 20 de cada mes. |
| Forecast de Producción | Este proceso consiste en la planificación de los requerimientos de producción y se define en función de los tipos de planes elegidos por los suscriptores y las ordenes emitidas por el distribuidor. Este proceso es fundamental porque define la cantidad de materia prima requerida y las cantidades de recetas a producir. |
| Compra de Materia Prima e Insumos | Este proceso consiste en el proceso de selección y compra de las frutas requeridas para la producción. Implica también la compra de todos los insumos requeridos para la producción de las recetas. |
| Producción de Recetas | Consiste en las etapas del proceso de producción de la fruta el cual tiene 5 etapas: Limpieza, corte, preparación, congelado, pesaje y empaque. |
| Logística | Consiste en el proceso de asignación de días y rutas de entrega para los clientes de venta directa. |

De acuerdo a lo anterior descrito, el flujo de operaciones quedaría plasmado de la siguiente forma:



5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

El plan de desarrollo e implementación, refleja en detalle las actividades y etapas requeridas para la puesta en marcha del negocio. La siguiente ilustración muestra el detalle de las fases y etapas que se deberán cumplir para completar la implementación exitosa del proyecto:



5.4 Dotación

Para llevar a cabo la operación de InstaFruit se han definido los requerimientos de personal operativo y administrativo. El personal operativo estará conformado por un Gerente de Operaciones, el cual será uno de los miembros del equipo de emprendedores y por (2) operarios encargado del proceso de producción. Adicional se contará con (1) persona encargada de logística a cargo, de las tareas de recolección y entrega de producto. El horario de operación será de lunes a sábado, en horarios de 6:00 am a 3:00pm. Por otro lado, el personal administrativo estará conformado por la Gerente de Mercadeo, el cual será uno de los miembros del equipo de emprendedores y (1) vendedor. Los horarios del área de administración serán de lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm.

A continuación se muestra un plan de dotación que abarca desde la fase implementación (Año 0) hasta la fase comercial (Año 1 en adelante) del proyecto.

| Fase Implementacio | Headcount |
|-----------------------------------|-----------|
| | Año 0 |
| Gerente de Proyectos | 1 |
| Ing. Procesos y Diseño | 1 |
| Fase de Montaje | |
| Gerente de Proyectos | 1 |
| Ing. Procesos y Diseño | 1 |
| Fase De Implementacion | |
| Gerente de Operaciones | 1 |
| Operarios de Maquinas | 1 |
| Fase de Puesta en Marcha | |
| Gerente de Operaciones | 1 |
| Empleado de Produccion #1 | 1 |
| Mercadeo y Publicidad (Marketing) | 1 |

| Fase Comercial | Headcount | | | | |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gerente General / Operaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gerente De Mercadeo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Vendedor #1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Empleado de Produccion # 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Empleado de Produccion # 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Empleado de Produccion # 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Empleado de Produccion # 4 | | | | 1 | 1 |
| Empleado de Logistica #1 | | | | 1 | 1 |

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor para este proyecto será liderado por los fundadores y creadores de InstaFruit, el cual está conformado por Emilio Arango en el rol de Chief Operation Officer (COO) y Chief Executive Officer (CEO) y Fanny Meade en el de Chief Marketing Office (CMO) quienes tienen experiencia en la industria de consumo masivo (canales de retail y food service), experiencia en el área operativa (atención al cliente, procesamiento y empaque del producto, manejo de personal, administración de proyecto, elaboración de estrategias de mercadeo, definición de presupuestos, Know-How de las recetas InstaFruit), experiencia en emprendimientos previos y objetivos en común, de llevar el proyecto InstaFruit, y a su vez tendrán una participación dentro de la empresa de un **60%** de las acciones de InstaFruit, y el otro **40%** de las acciones estarán bajo el control del grupo de accionista.

6.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional que adoptara InstaFruit para la implementación, desarrollo y seguimiento de los objetivos de la empresa; es un diseño de **estructura funcional**; por ser una empresa pequeña tendrá responsables en la principales áreas de la empresa que son operaciones y mercadeo, que estarán siendo lideradas durante la etapa de crecimiento y maduración de la empresa por los mismos creadores y fundadores de InstaFruit.

Dicho diseño contara con una estructura organizacional donde se define las principales áreas de trabajo y los recursos para llevar cabo cada una de las tareas, contara con un sistema de control estratégico con la finalidad de monitorear, evaluar los procesos y proveer información de retroalimentación valiosa a los gerentes; todo esto bajo una cultura organizacional basada en los valores de la empresa definidos en la sección **3.2.1 Valores de la empresa (Charles W y Gareth R)**



Estructura Organizacional Funcional



Cargos y responsabilidades

- **Inversionistas:** su rol principal es el aporte económico a los activos de la empresa así como también del aporte en conocimiento empresarial y profesional al equipo gestor de InstaFruit. Se esperan que sean personas con visión en el negocio y contactos importantes con los canales de retailer y food service que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- **CEO:** Para InstaFruit, este Rol será desempeñado principalmente por uno de sus fundadores (Emilio Arango) ya que cuenta con la experiencia previa en el manejo del negocio gracias a su primer emprendimiento con la franquicia de jugos de fruta naturales; de igual forma contará con el apoyo y asistencia del segundo fundador (Fanny Meade). Entre las funciones de este cargo están las de dirigir y velar por la ejecución de las estrategias definidas por la empresa en conjunto con los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional. Entre las competencias y cualidades con las que cuenta Emilio Arango tenemos: Liderazgo, emprendimiento, visión de negocio, manejo operacional.
- **COO:** De igual forma este rol será desarrollado por el miembro fundador (Emilio Arango); entre las funciones principales están las de velar y coordinar las áreas de logística, compra de insumo, transformación de materia prima y distribución del producto terminado, elaboración de presupuestos, definición de procesos y estándares y establecimiento de alianzas estratégicas y relación con los proveedores que contribuyan con la eficiencia de la empresa.
- **CMO:** este rol estará bajo la responsabilidad de otra fundadora y creadora de la empresa (Fanny Meade), entre sus funciones principales es convertir las oportunidades y estrategias en negocios y ventas, así como también de la administración y control de la página web. Para ellos cuenta con 7 años de experiencia en el negocio de consumo masivo, trabajó en Kimberly Clark en donde lideró los programas de venta especializada para el canal food service (restaurantes) y lodging (hotelería), lo cual le da experiencia en el manejo del canal y le permitió construir cadena de contactos en el segmento y actualmente trabaja en Pepsico Foods, liderando la categoría de Quaker para Panamá y trabajando estrechamente con todas las cadenas de supermercado en Panamá y con una relación cercana con el distribuidor de alimentos más grande en Panamá (Feduro).

- **Asistente Administrativa:** será la persona encargada de apoyar con la operación diaria de la empresa; entre las funciones principales será la coordinación y comunicación con áreas que no hacen parte de la estructura organizacional directa de la empresa, pero que son actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa tales como: contador, abogados, aseo y mantenimiento, proveedores y clientes. Este cargo trabajara y reportara directamente al COO y CMO.

Sistema De Control Estratégico De InstaFruit: se plantea usar el modelo de pasos de sistemas de control estratégico efectivo de **(Charles W y Gareth R)**.



Con la finalidad de monitorear, evaluar los procesos y proveer información de retroalimentación valiosa a los gerentes para saber si estamos logrando las metas y objetivos de la empresa.

Cultura Organizacional De InstaFruit:

Desde el grupo de emprendedores que conforman la dirección de la empresa hasta los niveles más básicos de la organización; InstaFruit transmitirá los siguientes valores como parte de su estrategia funcional, a fin de crear sentido de pertenencia, motivación y compromiso con la empresa. En la figura a continuación se muestran los valores y principios.



6.3 Incentivos y Compensaciones

6.3.1 Sistema de Compensaciones mixta para colaboradores bajo contrato laboral

InstaFruit establecerá un sistema de compensaciones para todos sus colaboradores de las diferentes áreas operativas así como las compensaciones a los inversionistas de la empresa; basado en un modelo de compensaciones total de Towers Watson; el cual incluye recompensas monetarias, No monetarias, directas e indirectas con la finalidad de atraer, retener y motivar a los empleados. **(Werther & Davis)**

Todos los salarios y remuneraciones fijas de los empleados definidas están acorde a la base de datos de una de las plataformas de bolsa de trabajo más reconocida en Panamá **(Konzerta 2018)**; de igual forma todos descuentos y retenciones de prestaciones están bajo las leyes y regulaciones definidas por la Caja de Seguro Social de Panamá **(css.gob.pa)**.

Dentro de las remuneraciones que la organización otorgara a sus colaboradores por servicios préstamos y productividad lograda bajo el modelo de recompensas total de Towers Watson tenemos:

| DIRECTAS | INDIRECTAS | NO MONETARIAS |
|---|---|--|
| Garantizas <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo Base fijo • Décimo Tercer Mes • Vacaciones Pagos Variables Corto Plazo <ul style="list-style-type: none"> • Bonos por Desempeño • Comisión por Ventas | Beneficios Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Seguro social • Seguro Educativo • Prima de Riesgo Profesional | Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Participación y voz en reuniones estratégicas • Aprendizaje, desarrollo y formación • Flexibilidad de horarios • Conciliación de vida personal – laboral • Desarrollo de habilidades de liderazgo. |

6.3.2 Políticas de compensaciones

Equidad Interna: De acuerdo al cargo y grado de responsabilidad dentro de la organización, así mismo será la asignación de remuneraciones. Se realizará un análisis de mercado por cargo. Es decir para cargos de mayor jerarquía las remuneraciones serán más altas.

Competitividad Externa: con la finalidad de atraer y retener personal valioso, InstaFruit en miras de posicionarse en el mercado con salarios por encima del promedio en un **5%**, este análisis se hará bajo un análisis estratégico y encuestas salariales de mercado.

Contribuciones Individuales: basado en los resultados de desempeño y productividad de las personas de la organización se otorgarán remuneraciones distintas para mismos cargos. Esto por medio de rangos y grados salariales y un análisis de resultados de la empresa y contribución de los persona para alcanzar dichos resultados.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

Para la realización de los análisis financieros, se emplearon los siguientes supuestos para las estimaciones del año 2018 al 2023:

| Variables | Supuestos |
|--------------------------------|---|
| Periodo de Evaluación | El Periodo de evaluación empleado fue de 5 años, adicionando las estimaciones de requerimientos previos a la puesta en marcha (Año 0). |
| Precio | Se estableció un precio basado en la industria (valor percibido) y el mismo se mantiene sin variaciones durante el periodo de evaluación financiera. |
| Gastos de Personal | La asignación del salario se hizo considerando un incremento del 5% al salario mínimo establecido en la legislación de Panamá y considerando las reservas y prestaciones exigidas por la ley. |
| Depreciación | Se realizó una depreciación lineal a 10 años para el equipo de producción y vehículo. |
| Amortización | Se aplicó para los activos intangibles por un periodo de 5 años. |
| Gastos de Alquiler | Se tomó como referencia los costos de alquiler de un local que cumpla con los requerimientos de planta. Equivalente a un local de 86 mts ² . |
| Gastos de Marketing | Se considera las actividades y participación de mercado esperada para estimar el presupuesto. |
| Tasa de Impuesto | Se utilizó el 25%, de acuerdo a lo estipulado por las leyes de Panamá. |
| Cuentas por Cobrar | El Distribuidor pagará a crédito de 30 días. |
| Margen del Distribuidor | Se estableció un margen al distribuidor del 17%, que corresponde al margen que empleado por distribuidores contactados. |
| Tasa de Descuento | Basado en datos de la bolsa de valores de Panamá y supuestos de tasa de emprendimiento valoradas por los creadores del proyecto. |

7.2 Estimación de Ingresos

Para la estimación de ingresos se emplearon las proyecciones de demanda descritas anteriormente en la estimación de demanda (**Ver Anexo 11**) y los precios fijados de acuerdo a la estrategia de precios. Para definir los volúmenes de ventas año contra año, se consideró los objetivos de marketing establecidos.

Los ingresos de InstaFruit provienen directamente de la comercialización de los productos a través de los diferentes canales, como se planteó anteriormente se proyecta una distribución de ingresos de 10% a través de clientes de venta directa (suscripción) y 90% a través del distribuidor encargado de atender los canales de Food Service y Retail. En donde las proyecciones de ingresos para ambos canales quedan definidas de la siguiente forma:

| Año 2019 | | | | | |
|---------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|------------------|--------------------|
| % Distribución de Canales | Cliente | Unidades Mensuales | Unidades (150g) Anuales | Ingresos Anuales | Numero de Clientes |
| 10% | Suscripcion | 5,249.47 | 62,994 | 59,214 | 219 |
| 90% | Food Service y Markets | 47,245.19 | 566,942 | 532,926 | 63 |
| 100% | | 52,494.65 | 629,936 | 592,140 | |

| Venta Directa por Suscripción | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Total |
| Estacionalidad | 25% | 25% | 20% | 10% | 20% | | | | | | | | 100% |
| Suscriptores | 55 | 109 | 153 | 175 | 219 | 219 | 219 | 219 | 219 | 219 | 219 | 219 | |
| Units | 1312 | 3937 | 3675 | 4200 | 7874 | 5249 | 5249 | 5249 | 5249 | 7874 | 5249 | 7874 | 62,994 |
| Cajas | 55 | 164 | 153 | 175 | 328 | 219 | 219 | 219 | 219 | 328 | 219 | 328 | 2,625 |
| Ingresos | 1234 | 3701 | 3454 | 3948 | 7402 | 4934 | 4934 | 4934 | 4934 | 7402 | 4934 | 7402 | 59,214 |

| Food Service | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Total |
| Estacionalidad | 25% | 25% | 25% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Suscriptores | 16 | 31 | 47 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 0 |
| Units | 11811 | 23623 | 49607 | 47245 | 66143 | 47245 | 47245 | 66143 | 47245 | 47245 | 47245 | 66143 | 566942 |
| Cajas | 246 | 492 | 1033 | 984 | 1378 | 984 | 984 | 1378 | 984 | 984 | 984 | 1378 | 11811 |
| Ingresos | 11103 | 22205 | 46631 | 44410 | 62175 | 44410 | 44410 | 62175 | 44410 | 44410 | 44410 | 62175 | 532,926 |

| Año 2019 Total | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Total |
| Units | 13124 | 27560 | 53282 | 51445 | 74017 | 52495 | 52495 | 71393 | 52495 | 55119 | 52495 | 74017 | 629,936 |
| Cajas | 301 | 656 | 1187 | 1159 | 1706 | 1203 | 1203 | 1597 | 1203 | 1312 | 1203 | 1706 | 14,436 |
| Ingresos | 12336 | 25906 | 50085 | 48358 | 69576 | 49345 | 49345 | 67109 | 49345 | 51812 | 49345 | 69576 | 592,140 |

La proyección de ingresos para los siguientes (5) años queda detallada definida de la siguiente forma:

| Año | Unidades Anuales | Ingresos Anuales |
|-------|------------------|------------------|
| Año 1 | 629,936 | 592,139.67 |
| Año 2 | 692,081 | 650,556.16 |
| Año 3 | 756,656 | 711,256.65 |
| Año 4 | 924,603 | 869,127.26 |
| Año 5 | 1,116,756 | 1,049,750.78 |

7.3 Plan de Inversiones (Inicial y Futuro)

Las inversiones de InstaFruit están definidas en base a los requerimientos de inversión inicial, y las inversiones futuras que se tengan que considerar para poder atender la demanda proyectada. Unos de

los requerimientos de inversión principal es el sistema de congelamientos y la planta, ya que en base a esto se definieron las capacidades y los objetivos de mercado objetivo.

El siguiente cuadro detalla las inversiones iniciales en equipos de producción requeridas para la puesta en marcha del proyecto para así poder operar en la capacidad establecida:

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) |
|------------------------------------|---|-----------|----------------------|---------------------|
| Equipos De Producción | | | | |
| Producción | Abatidor Temperatura | 2 | \$ 8,050.00 | \$ 16,100.00 |
| Producción | Mesa de trabajo | 2 | \$ 318.75 | \$ 637.50 |
| Producción | Congelador de 19 Pies Cúbicos 2 Puertas | 4 | \$ 840.00 | \$ 3,360.00 |
| Producción | Fregador de 3 tinas | 1 | \$ 818.85 | \$ 818.85 |
| Producción | Licadoras (Plan de Marketing) | 25 | \$ 200.00 | \$ 5,000.00 |
| Producción | Empacadora al vacío | 1 | \$ 3,200.00 | \$ 3,200.00 |
| Total Equipos De Producción | | 35 | \$ 13,427.60 | \$ 29,116.35 |

Adicional, se tiene contemplado un aumento de capacidad dado el ingreso del canal retail en el año 4 de operación, esto estima un incremento en las unidades producidas para atender la demanda proyectada de este canal y las inversiones en equipo adicionales serian:

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) |
|------------------------------------|---|----------|----------------------|---------------------|
| Equipos De Producción | | | | |
| Producción | Abatidor Temperatura | 2 | \$ 8,050.00 | \$ 16,100.00 |
| Producción | Mesa de trabajo | 1 | \$ 318.75 | \$ 318.75 |
| Producción | Congelador de 19 Pies Cúbicos 2 Puertas | 2 | \$ 840.00 | \$ 1,680.00 |
| Producción | Empacadora al vacío | 1 | \$ 3,200.00 | \$ 3,200.00 |
| Total Equipos De Producción | | 6 | \$ 12,408.75 | \$ 21,298.75 |

Se contemplan otras inversiones iniciales tanto en equipo de oficina, activos intangibles y equipo de transporte las cuales se resumen de la siguiente forma:

| Activos | Año 0 | Año 3 |
|---|---------------------|---------------------|
| | Valor Total (USD) | Valor Total (USD) |
| INVERSIONES EN EQUIPOS DE LA PLANTA | \$ 52,116.35 | \$ 21,298.75 |
| INVERSIONES EN EQUIPOS ADMINISTRATIVO Y OFICINA | \$ 4,225.98 | \$ - |
| INVERSIONES EN EQUIPOS ACTIVOS INTANGIBLES | \$ 4,190.00 | \$ - |
| Total Inversiones | \$ 56,342.33 | \$ 21,298.75 |

El desglose de cada una de las inversiones requeridas para el proyecto, están detalladas en el **Anexo 13**.

7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

Estados de Resultados Mensuales – INSTAFRUIT:

| Estado de Resultados | 0 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |
|---|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (+) INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Suscripcion - 100% Contado | 10% | 1,233.62 | 3,700.87 | 3,454.15 | 3,947.60 | 7,401.75 | 4,934.50 | 4,934.50 | 4,934.50 | 4,934.50 | 7,401.75 | 4,934.50 | 7,401.75 |
| Ventas Distribucion Credito (30 Dias) | 90% | 11,102.62 | 22,205.24 | 46,631.00 | 44,410.48 | 62,174.67 | 44,410.48 | 44,410.48 | 62,174.67 | 44,410.48 | 44,410.48 | 44,410.48 | 62,174.67 |
| TOTAL INGRESO | | 12,336 | 25,906 | 50,085 | 48,358 | 69,576 | 49,345 | 49,345 | 67,109 | 49,345 | 51,812 | 49,345 | 69,576 |
| (-) COSTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
| Materia Prima | (0.38) | (4,986.99) | (10,472.68) | (20,247.19) | (19,549.01) | (28,126.63) | (19,947.97) | (19,947.97) | (27,129.24) | (19,947.97) | (20,945.37) | (19,947.97) | (28,126.63) |
| Empaque | (0.09) | (1,181.13) | (2,480.37) | (4,795.39) | (4,630.03) | (6,661.57) | (4,724.52) | (4,724.52) | (6,425.35) | (4,724.52) | (4,960.74) | (4,724.52) | (6,661.57) |
| Margen Distribuidor | -17% | (2,097.16) | (4,404.04) | (8,514.48) | (8,220.87) | (11,827.99) | (8,388.65) | (8,388.65) | (11,408.56) | (8,388.65) | (8,808.08) | (8,388.65) | (11,827.99) |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS | | (8,265) | (17,357) | (33,557) | (32,400) | (46,616) | (33,061) | (33,061) | (44,963) | (33,061) | (34,714) | (33,061) | (46,616) |
| UTILIDAD BRUTA | | 4,071 | 8,549 | 16,528 | 15,958 | 22,960 | 16,284 | 16,284 | 22,146 | 16,284 | 17,098 | 16,284 | 22,960 |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Legales - Tasa Unica | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Gastos de Marketing | | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) |
| Gastos - Licencias Empresa | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Gastos de Internet, Agua, Electricidad | | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) |
| Gastos Otros (Seguros, Utencilios de Oficina) | | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) |
| Gastos de Alquiler | | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) |
| Gastos de Salario | | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) |
| Imprevistos | | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) |
| Depreciacion | | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) | (535.2) |
| Amortizacion | | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) | (69.8) |
| Gastos de Puesta en Marcha | | (40,051.8) | | | | | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS ADMINIS + GENERALES | | (40,051.8) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) | (10,924.5) |
| UTILIDAD OPERATIVA | | (40,052) | (6,854) | (2,376) | 5,604 | 5,034 | 12,036 | 5,359 | 5,359 | 11,221 | 5,359 | 6,174 | 5,359 |
| (-) IMPUESTOS | | | | | | | | | | | | | |
| Impuestos Corrientes | 25% | 10,013 | 1,713 | 594 | (1,401) | (1,258) | (3,009) | (1,340) | (1,340) | (2,805) | (1,340) | (1,543) | (1,340) |
| UTILIDAD NETA | | (30,039) | (5,140) | (1,782) | 4,203 | 3,775 | 9,027 | 4,019 | 4,019 | 8,416 | 4,019 | 4,630 | 4,019 |
| | | -42% | -7% | 8% | 8% | 13% | 8% | 8% | 13% | 8% | 9% | 8% | 13% |

Estado de Resultados Mensual – Fuente: Elaboración Propia.

Estados de Resultados Anuales – INSTAFRUIT:

| Estado de Resultados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| (+) INGRESOS | | | | | | |
| Ventas Suscripcion - 100% Contado | 10% | 59,214 | 65,055.62 | 71,125.67 | 86,912.73 | 104,975.08 |
| Ventas Distribucion Credito (30 Dias) | 90% | 532,926 | 585,500.54 | 640,130.99 | 782,214.53 | 944,775.71 |
| TOTAL INGRESO | | 592,140 | 650,556 | 711,257 | 869,127 | 1,049,751 |
| (-) COSTOS DIRECTOS | | | | | | |
| Materia Prima | (0.38) | (239,376) | (262,991) | (287,529) | (351,349) | (424,367) |
| Empaque | (0.09) | (56,694) | (62,287) | (68,099) | (83,214) | (100,508) |
| Margen Distribuidor | -17% | (100,664) | (110,595) | (120,914) | (147,752) | (178,458) |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS | | (396,734) | (435,873) | (476,542) | (582,315) | (703,333) |
| UTILIDAD BRUTA | | 195,406 | 214,684 | 234,715 | 286,812 | 346,418 |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES | | | | | | |
| Gastos Legales - Tasa Unica | | 0 | (300) | (300) | (300) | (300) |
| Gastos de Marketing | | (32,232) | (28,329) | (30,973) | (37,847) | (45,713) |
| Gastos - Licencias Empresa | | 0 | (310) | (310) | (310) | (310) |
| Gastos de Internet, Agua, Electricidad | | (6,000) | (6,000) | (6,000) | (6,000) | (6,000) |
| Gastos Otros (Seguros, Utencilios de Oficina) | | (6,840) | (6,840) | (6,840) | (6,840) | (6,840) |
| Gastos de Alquiler | | (12,600) | (12,600) | (12,600) | (12,600) | (12,600) |
| Gastos de Salario | | (64,433) | (64,433) | (65,857) | (81,956) | (81,956) |
| Imprevistos | | (1,730) | (1,631) | (1,711) | (1,917) | (2,153) |
| Depreciacion | | (6,422) | (6,322) | (5,847) | (7,977) | (7,977) |
| Amortizacion | | (838) | (838) | (838) | (838) | (838) |
| Gastos de Puesta en Marcha | | (40,051.8) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL GASTOS ADMINIS + GENERALES | | (40,051.8) | (131,094.4) | (127,603.1) | (156,585.3) | (164,686.7) |
| UTILIDAD OPERATIVA | | (40,052) | 64,312 | 87,080 | 103,439 | 181,731 |
| (-) IMPUESTOS | | | | | | |
| Impuestos Corrientes | 25% | 10,013 | (16,078) | (21,770) | (25,860) | (32,557) |
| UTILIDAD NETA | | (30,039) | 48,234 | 65,310 | 77,579 | 136,298 |
| | | | 8% | 10% | 11% | 11% |
| | | | | | | 13% |

Estado de Resultados Anual – Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

Flujo de Caja Mensuales – INSTAFRUIT:

| Flujo de Caja Proyectado | 0 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |
|---|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (+) INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Suscripcion - 100% Contado | 10% | 1,233.62 | 3,700.87 | 3,454.15 | 3,947.60 | 7,401.75 | 4,934.50 | 4,934.50 | 4,934.50 | 4,934.50 | 7,401.75 | 4,934.50 | 7,401.75 |
| Ventas Distribucion Credito (30 Dias) | 90% | 11,102.62 | 22,205.24 | 46,631.00 | 44,410.48 | 62,174.67 | 44,410.48 | 44,410.48 | 62,174.67 | 44,410.48 | 44,410.48 | 44,410.48 | 62,174.67 |
| TOTAL INGRESO | | 12,336 | 25,906 | 50,085 | 48,358 | 69,576 | 49,345 | 49,345 | 67,109 | 49,345 | 51,812 | 49,345 | 69,576 |
| (-) COSTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
| Materia Prima | (0.38) | (4,986.99) | (10,472.68) | (20,247.19) | (19,549.01) | (28,126.63) | (19,947.97) | (19,947.97) | (27,129.24) | (19,947.97) | (20,945.37) | (19,947.97) | (28,126.63) |
| Empaque | (0.09) | (1,181) | (2,480) | (4,795) | (4,630) | (6,662) | (4,725) | (4,725) | (6,425) | (4,725) | (4,961) | (4,725) | (6,662) |
| Margen Distribuidor | -17% | (2,097) | (4,404) | (8,514) | (8,221) | (11,828) | (8,389) | (8,389) | (11,409) | (8,389) | (8,808) | (8,389) | (11,828) |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS | | (8,265) | (17,357) | (33,557) | (32,400) | (46,616) | (33,061) | (33,061) | (44,963) | (33,061) | (34,714) | (33,061) | (46,616) |
| MARGEN BRUTO | | 4,071 | 8,549 | 16,528 | 15,958 | 22,960 | 16,284 | 16,284 | 22,146 | 16,284 | 17,098 | 16,284 | 22,960 |
| MARGEN BRUTO % | | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Legales - Tasa Unica | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Gastos de Marketing | | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) | (2,686.0) |
| Gastos - Licencias Empresa | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Gastos de Internet, Agua, Electricidad | | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) | (500.0) |
| Gastos Otros (Seguros, Utencilios de Oficina) | | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) | (570.0) |
| Gastos de Alquiler | | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) | (1,050.0) |
| Gastos de Salario | | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) | (5,369.4) |
| Imprevistos | | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) | (144.2) |
| TOTAL GASTOS ADMINIS + GENERALES | | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) | (10,319.5) |
| EBITAD | | (6,249) | (1,771) | 6,209 | 5,639 | 12,641 | 5,964 | 5,964 | 11,826 | 5,964 | 6,778 | 5,964 | 12,641 |
| (-) DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones Activos Iniciales | | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) | (535) |
| Amortizaciones intangible | | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) | (70) |
| TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) | (605.0) |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | (6,854) | (2,376) | 5,604 | 5,034 | 12,036 | 5,359 | 5,359 | 11,221 | 5,359 | 6,174 | 5,359 | 12,036 |
| (-) IMPUESTOS | | | | | | | | | | | | | |
| Impuestos Corrientes | 25% | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) | (1,340) |
| Impuestos Diferidos | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS NETO | | (8,193) | (3,715) | 4,264 | 3,694 | 10,696 | 4,019 | 4,019 | 9,882 | 4,019 | 4,834 | 4,019 | 10,696 |
| (+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones Activos Iniciales | | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 | 535 |
| Amortizaciones intangible | | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 | 605.0 |
| RESULTADO OPERACIONAL NETO | | (7,588) | (3,110) | 4,869 | 4,299 | 11,301 | 4,624 | 4,624 | 10,487 | 4,624 | 5,439 | 4,624 | 11,301 |
| Inversiones Activos Fijos | | (56,342) | | | | | | | | | | | |
| Inversiones Activos Intangibles | | (4,190) | | | | | | | | | | | |
| Gastos Puesta en Marcha | | (40,052) | | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | (86,761) | | | | | | | | | | | |
| Valor desecho | | | | | | | | | | | | | |
| FLUJO NETO | | (187,345) | (7,588) | (3,110) | 4,869 | 4,299 | 11,301 | 4,624 | 10,487 | 4,624 | 5,439 | 4,624 | 11,301 |

Flujo de Caja Mensual – Fuente: Elaboración Propia.

Flujo de Caja Anual – INSTAFRUIT:

| Flujo de Caja Proyectado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| (+) INGRESOS | | | | | | |
| Ventas Suscripcion - 100% Contado | 10% | 59,214 | 65056 | 71126 | 86913 | 104975 |
| Ventas Distribucion Credito (30 Dias) | 90% | 532,926 | 585501 | 640131 | 782215 | 944776 |
| TOTAL INGRESO | | 592,140 | 650,556 | 711,257 | 869,127 | 1,049,751 |
| (-) COSTOS DIRECTOS | | | | | | |
| Materia Prima | (0.38) | (239,376) | (262,991) | (287,529) | (351,349) | (424,367) |
| Empaque | (0.09) | (56,694) | (62,287) | (68,099) | (83,214) | (100,508) |
| Margen Distribuidor | -17% | (100,664) | (110,595) | (120,914) | (147,752) | (178,458) |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS | | (396,734) | (435,873) | (476,542) | (582,315) | (703,333) |
| MARGEN BRUTO | | 195,406 | 214,684 | 234,715 | 286,812 | 346,418 |
| MARGEN BRUTO % | | 33% | 33% | 33% | 33% | 33% |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES | | | | | | |
| Gastos Legales - Tasa Unica | | 0 | (300) | (300) | (300) | (300) |
| Gastos de Marketing | | (32,232) | (28,329) | (30,973) | (37,847) | (45,713) |
| Gastos - Licencias Empresa | | 0 | (310) | (310) | (310) | (310) |
| Gastos de Internet, Agua, Electricidad | | (6,000) | (6,000) | (6,000) | (6,000) | (6,000) |
| Gastos Otros (Seguros, Utencilios de Oficina) | | (6,840) | (6,840) | (6,840) | (6,840) | (6,840) |
| Gastos de Alquiler | | (12,600) | (12,600) | (12,600) | (12,600) | (12,600) |
| Gastos de Salario | | (64,433) | (64,433) | (65,857) | (81,956) | (81,956) |
| Imprevistos | | (1,730) | (1,631) | (1,711) | (1,917) | (2,153) |
| TOTAL GASTOS ADMINIS + GENERALES | | (123,834.6) | (120,443.2) | (124,590.7) | (147,770.6) | (155,872.0) |
| EBITAD | | 71,572 | 94,240 | 110,124 | 139,041 | 190,546 |
| (-) DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | | | | | |
| Depreciaciones Activos Iniciales | | (6,422) | (6,322) | (5,847) | (7,977) | (7,977) |
| Amortizaciones intangible | | (838) | (838) | (838) | (838) | (838) |
| TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | (7,259.8) | (7,159.8) | (6,684.8) | (8,814.7) | (8,814.7) |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | 64,312 | 87,080 | 103,439 | 130,227 | 181,731 |
| (-) IMPUESTOS | | | | | | |
| Impuestos Corrientes | 25% | (16,078) | (21,770) | (25,860) | (32,557) | (45,433) |
| Impuestos Diferidos | | | | | | |
| RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS NETO | | 48,234 | 65,310 | 77,579 | 97,670 | 136,298 |
| (+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | | | | | |
| Depreciaciones Activos Iniciales | | 6,422 | 6,322 | 5,847 | 7,977 | 7,977 |
| Amortizaciones intangible | | 838 | 838 | 838 | 838 | 838 |
| TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | 7,259.8 | 7,159.8 | 6,684.8 | 8,814.7 | 8,814.7 |
| RESULTADO OPERACIONAL NETO | | 55,494 | 72,470 | 84,264 | 106,485 | 145,113 |
| Inversiones Activos Fijos | (56,342) | | | (21,299) | | |
| Inversiones Activos Intangibles | (4,190) | | | | | |
| Gastos Puesta en Marcha | (40,052) | | | | | |
| Capital de Trabajo | (86,761) | | | | | 86,761 |
| Valor desecho | | | | | | 43,097 |
| FLUJO NETO | (187,345) | 55,494 | 72,470 | 62,965 | 106,485 | 274,972 |

Flujo de Caja Anual – Fuente: Elaboración Propia

7.6 Cálculo de Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de costo de capital se utilizó el modelo CAPM para la evaluación del proyecto, basado en los supuestos y valores mencionados a continuación:

Formula del modelo de CAPM

$$Ke = Rf + PRM * \beta s/d + Rem$$

| | | |
|---------------------------|---|---------------|
| Rf | Tasa libre de Riesgo (Bonos del Tesoro de Panamá al 2024) | 4.95% |
| PRM | Premio Riesgo (Damodaran) | 7.27% |
| β | Sin deuda | 0.91 |
| Rem | Size Premium Risk - Small Company | 6.00% |
| | Riesgo por Emprendimiento | 3.00% |
| | CAPM | 20.57% |

La tasa libre de riesgo **R_f** se determinó de acuerdo a los bonos del tesoro de Panamá al 2024, con un valor de **4.95%**, sumando una prima de riesgo de país para Panamá de **7.27% (Damodaran 2017)**; obteniendo así una tasa libre de riesgo de **12.22%**. Siendo un proyecto que no contara con un préstamo o deuda en su estructura financiera para su puesta en marcha, con esto no se descarta la opción de financiamiento de bancos para planes de expansión y escalabilidad del negocio, una vez se cuente con presencia y resultados de flujos reales en el mercado. Se utiliza un Beta desapalancado de una industria similar la cual es la industria de bebidas naturales que es de **0.91**. Para el cálculo de tasa de riesgo por emprendimiento se estructura en dos partes, una porción es una tasa de riesgo para empresas pequeñas o start up de **6%** que compiten en un mismo mercado con empresas de gran tamaño en la misma industria, y a su vez se consideró una tasa supuestas por el grupo de emprendedores de un **3%**, quedando una tasa de costo capital final de **20.57%**

Para la evaluación y cálculo de las variables de retorno del proyecto se utilizó el flujo de caja presentado en la sección **7.1**, de igual forma el respaldo de las variables se encuentran en el **Anexo 15**

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto (Puro sin deuda)

Para la evaluación y cálculo de las variables de retorno del proyecto se utilizó el flujo de caja presentado en la sección **7.5**

| Flujo de Caja Proyectado - INSTAFRUIT | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|------------|---------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Tasa de descuento | 20.57% | | | | | | |
| VP De los Flujos | | 187,345 | (46,028) | (72,470) | (62,965) | (106,485) | (274,972) |
| VAN | 102,797.64 | | | | | | |
| TIR | 38% | | | | | | |
| Payback | 4 Años | | | | | | |

Flujo de Caja Proyectado – Fuente: Elaboración Propia.

VAN: Usando una tasa de costo de capital del 20.57%, se llega a un VAN de valor positivo, por lo que el proyecto es atractivo para promover su desarrollo.

TIR: el TIR supera a la tasa de descuento con un valor de 38%, demostrando así que, de aumentar la tasa de descuento 1.85 veces el valor actual de retorno, existe una oportunidad para seguir considerando este proyecto como rentable.

Payback: la inversión es recuperada en 4 años desde la puesta en fase comercial del proyecto (Operación), como se observa en la tabla anterior, donde se tiene todos los flujos a valor presente, vemos como descontar la inversión hoy Año 0 hasta el año 4 se obtiene la variación de los flujos. Para efectos de evaluación de proyecto de 5 años, vemos que el payback es en el penúltimo año, sin embargo por la naturaleza del proyecto el ritmo de crecimiento siguiendo todas las políticas definidas de marketing

y logro de economías de escalas, se muestra un proyecto de valor con probabilidades de escalabilidad alta.

Punto de Equilibrio:

| | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costos Fijos | 123,834.56 | 120,443.25 | 124,590.66 | 147,770.55 | 155,871.98 |
| Costo Unitario | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.47 |
| Precio de Venta Unitario | 0.94 | 0.94 | 0.94 | 0.94 | 0.94 |
| Punto de Equilibrio | 264,051.94 | 256,820.65 | 265,664.16 | 315,090.56 | 332,365.20 |

Punto de Equilibrio – Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la estrategia de precio y estructura de costos unitarios y gastos operacionales fijos, se estima la cantidad mínima de unidad que se deben producir, es decir para ventas por encima de los puntos de equilibrio anuales se obtendrán ganancias operativas, y por el contrario producir por debajo de las cantidades mínimas de unidades, se obtendrá pérdidas operativas.

7.8 Valor Residual

Para definir este valor se utiliza el método de desecho contable de la inversión en activos fijos (Equipos de Planta, administración y oficina) de la compañía con un valor de 56,342.33 Dólares para el año de puesta en marcha del proyecto y una segunda inversión en el tercer año de operación de 21,298.75 Dólares en una etapa de expansión por crecimiento. Por medio de este método de desecho contable se obtiene un retorno por la venta de estos activos después de su depreciación de vida contable en el quinto año de evaluación de 43,097 Dólares. De igual forma se pretende el retorno total del capital de trabajo de 86,869 Dólares, dando un valor residual total de 129,966 Dólares.

7.9 Balance General Proyectado

| Balance General Proyectado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS CORRIENTE | | | | | | |
| Efectivo en Banco - Caja | 86,761.36 | 89,340.68 | 99,194.03 | 101,616.62 | 134,091.76 | 420,517.96 |
| CxC Credito | | 44,410.48 | 98,623.49 | 157,894.88 | 230,322.15 | 230,322.15 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 86,761.36 | 133,751.15 | 197,817.52 | 259,511.49 | 364,413.91 | 650,840.10 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | | | |
| Activos Fijos | 56,342.33 | 49,920.50 | 43,598.67 | 59,050.59 | 51,073.88 | - |
| Activos Intangibles | 4,190.00 | 3,352.00 | 2,514.00 | 1,676.00 | 838.00 | - |
| Fondo de Cesantia | | 1,243.98 | 2,487.95 | 3,759.46 | 5,341.80 | 6,924.14 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 60,532.33 | 54,516.47 | 48,600.62 | 64,486.05 | 57,253.68 | 6,924.14 |
| TOTAL ACTIVOS | 147,293.69 | 188,267.63 | 246,418.14 | 323,997.54 | 421,667.59 | 657,764.25 |
| PASIVOS CORRIENTES | | | | | | |
| Prima e Indemizacion | | 1,243.98 | 2,487.95 | 3,759.46 | 5,341.80 | 6,924.14 |
| Impuesto de Renta | 10,013 | 26,090.86 | 47,860.98 | 73,720.78 | 106,277.46 | (0.00) |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 10,012.94 | 27,334.84 | 50,348.93 | 77,480.24 | 111,619.27 | 6,924.14 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital en Acciones | 187,345.45 | 187,345.45 | 187,345.45 | 187,345.45 | 187,345.45 | 187,345.45 |
| Utilidad Retenida | (30,038.82) | 28,257.02 | 109,421.62 | 214,132.34 | 345,941.41 | 477,342.94 |
| TOTAL PATRIMONIO | 157,306.63 | 215,602.47 | 296,767.07 | 401,477.78 | 533,286.86 | 664,688.39 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 147,293.69 | 188,267.63 | 246,418.14 | 323,997.54 | 421,667.59 | 657,764.25 |

Balance General – Fuente: Elaboración Propia.

Por la naturaleza del proyecto de no tener deuda, todo el proceso de transformación de la materia prima y comercialización del mismo se convierte en gran mayoría en patrimonio de la empresa lo cual permite cumplir con los accionistas y obtener liquidez que apoya al crecimiento de la empresa.

7.10 Capital de Trabajo

Para el cálculo de capital de trabajo, se considera dos meses de costos directos y gastos administrativos del primera año de operación, obteniendo un valor de 86,869 Dólares, el cual no requiere de su incremento o adición en años posteriores gracias a que la empresa contara con la capacidad necesaria para afrontar los costos directos y gastos operacionales sin necesidad de inyección de capital. De igual forma para la evaluación de este proyecto en el quinto año de evaluación, al igual que el valor de desecho de los activos, se espera el retorno del capital de trabajo total invertido en el año de puesta en marcha

7.11 Fuentes de Financiamiento

Se ha optado, por ser una empresa nueva y sin historial crediticio o balances financieros, de no solicitar deuda o financiamiento a entidades bancarias; de igual forma no se descarta para futuras expansiones de acuerdo a los planes de escalabilidad. Se plantea como fuente de financiamiento, el aporte de inversionista, que se plantea en la sección **“Propuesta a los inversionistas”**

Siendo un proyecto que no contara con un préstamo o deuda en su estructura financiera para su puesta en marcha, con esto no se descarta la opción de financiamiento de bancos, la cual sería utilizada para

planes de expansión y escalabilidad del negocio, una vez se cuente con presencia, cartera de clientes robusta y resultados de flujos reales en el mercado positivos.

7.12 Ratios Financieros

Los resultados de los ratios financieros se presentan a continuación, y fueron hechos en base a la naturaleza y estructura de costos y gastos administrativos contemplados para el proyecto y con información del balance general sección 7.9 y estado de resultados sección 7.4

| RENTABILIDAD | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio de 5 años - INSTAFRUIT | Promedio de 3 años - Superintendencia de Sociedades |
|-----------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|---|
| Margen Utilidad Operacional | Utilidad Operacional | 11% | 13% | 14% | 15% | 17% | 14.1% | 18.80% |
| | Ventas | | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neto | Utilidad Neta | 8% | 10% | 11% | 11% | 13% | 10.6% | 20.23% |
| | Ventas | | | | | | | |
| ROA | Utilidad Operacional | 34% | 35% | 32% | 31% | 28% | 31.9% | 1.68% |
| | Activos Totales | | | | | | | |
| ROE | Utilidad Neta | 22.2% | 21.9% | 19.3% | 18.3% | 20.5% | 20.4% | 1.24% |
| | Patrimonio Total | | | | | | | |

Los índices muestran una capacidad de transformar los ingresos en utilidades, arrojando un 10.6% promedio en 5 años de periodo de evaluación, así como de convertir los activos en retorno de un 31.9%. De igual forma se introduce la comparación con indicadores con la superintendencia de sociedades en un reporte sobre el **(desempeño del sector de alimentos y bebidas 2012-2014)** en Colombia; en la cual se observa a nivel de márgenes de operación y márgenes netos, estamos por debajo de los resultados estudio, por lo que indica que se debe hacer esfuerzo en mejorar las estructura de costos y gastos a fin de ser más eficientes en relación al mercado actual. Es por ello que dentro del análisis de sensibilidad se pretende incorporar dichas variables para ver el impacto.

7.13 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó en base al modelo **Unidimensional del VAN**, en donde se seleccionaron las variables críticas para el negocio (Costos de Materia Prima y Gastos de Marketing) **(Sapag, 2014)**. Se presentan tres escenarios, un primer escenario “Realista” basado en las variables y condiciones actuales de negociación con los proveedores, un segundo escenario “Optimista” basado en modificar una variable de peso “Costos de materia Prima”, reduciendo los costos en un 20% por compras en volumen (economía de escala) por el incremento de producción de unidades y un tercer escenario “Pesimista” en donde se juega con la segunda variable crítica que sería los gastos de marketing destinados para la creación de imagen, retención y ganar nuevos clientes, se define un crecimiento en los gastos de marketing de un 28%.

| | Realista | Optimista | Pesimista |
|--------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Tasa de descuento | 20.57% | 20.57% | 20.57% |
| VAN | \$ 102,797.64 | \$ 283,938.65 | \$ 79,090.95 |
| TIR | 37.81% | 69.35% | 33.63% |
| Payback | 4 Años | 2 Años | 4 años |

En ambos casos, se muestra un VAN positivo, donde el escenario optimista refleja un aumento de 2.8 veces con respecto al escenario realista, sin embargo aumentar los gastos de marketing, conlleva a obtener una disminución de 1.3 del VAN con respecto al escenario realista.

Por otro lado como se observó en los resultados de ratio financieros, haciendo referencia al escenario optimista (Reducción del 20% de los costos de insumo), se obtiene una mejora considerable en los márgenes operacionales de un 14.1% a un 24.9%, lo que indica que se debe colocar esfuerzos en obtener eficiencia en economías de escala.

VIII. Riegos Críticos

En la siguiente matriz se detallan los principales riesgos del proyecto:

| Riesgo | Impacto: | Plan de Mitigación: |
|---|----------|--|
| Crecimiento menor del esperado | Alto | Se cuenta con un capital de trabajo que permite apalancar la operación durante el inicio de la operación, y adicional se deberán gestionar los costos. Los costos variables son proporcionales a los ingresos y los costos fijos deben ser ajustados a la estructura financiera definida para el proyecto. |
| Elevación de Costos de materia prima | Alto | Panamá por su posición estratégica permite y facilita la importación de productos a bajos costos. Para esto se cuenta con un listado de posibles proveedores internacionales que puedan abastecer o permitan gestionar los costos de la forma más eficiente posible. |
| Afectaciones por Calidad | Media | Para esto se ha diseñado un proceso interno a través de diferentes puntos de la operación, controles en distribuidores y canales de distribución para asegurar que el producto se encuentre en las condiciones requeridas. |
| Poca aceptación de los consumidores. | Media | Para esto se debe asegurar una correcta implementación de las actividades de marketing y su seguimiento, adicional a contar con recursos como estudios de tendencias y hábitos de consumo que permitan anteponer los intereses y motivaciones de los consumidores objetivo. |
| Falla en la distribución de productos – Cadena de frío | Media | Para esto se debe contar con más de una empresa distribuidora y definir indicadores de seguimiento y control, que aseguren las coberturas y penetraciones esperadas. Adicional a acompañamientos y salidas con el distribuidor para asegurar generar relación con los clientes. |
| Pocos suscriptores al canal de venta directa. | Media | Asegurar los esfuerzos de marketing y su impacto. Se deberán monitorear la efectividad de las iniciativas de marketing implementadas y re-ajustar nuevas iniciativas si los impactos no generan los resultados esperados. |
| Entrada de nuevos competidores. | Media | Construir relaciones sólidas con usuarios y clientes, a través de la comunidad que se plantea desarrollar InstaFruit, en donde más allá de un producto plantea un movimiento que busca fidelizar a los clientes con la marca y sus usuarios finales. |
| Falta de interés de los inversionistas | Baja | Hacer uso de las redes de contactos y programas de apoyo a proyectos de emprendimientos. |
| Calidad de la materia Prima | Baja | Procesos de selección de materia prima y control de calidad con la finalidad de asegurar las condiciones necesarias tales como: maduración, tamaño, frescura y otros antes de ser procesados. |

IX. Propuesta de Inversionista

El financiamiento inicial será a través del aporte de inversionistas, mediante acciones comunes por el valor total de financiamiento. La inversión inicial del proyecto (CAPEX) que está constituido por los gastos de puesta en marcha, compra de activos fijos e intangibles y el capital de trabajo necesario para operar la empresa, por un monto de 187,471 Dólares. Por lo que se presenta el siguiente plan de inversión y retorno de inversión.

Se plantea que el emprendedor aporte un 75% de la inversión inicial CAPEX de 140,603 Dólares por un 60% del patrimonio de la empresa (Dividendos y Devolución de capital en acciones o utilidades retenidas) y una oferta al inversionista de un 25% de la inversión inicial CAPEX de 46,868 Dólares por una participación del 40% del patrimonio de la empresa (Dividendos y Devolución de capital en acciones o utilidades retenidas).

A continuación los siguientes flujos proyectados tanto para el emprendedor y el inversionista:

| Flujo de Caja Proyectado - Emprendedor | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| INVERSION | 75% | | | | | | |
| % de Acciones | 60% | | | | | | |
| Inversión inicial del CAPEX | | (140,509) | | | | | |
| Aporte adicional de efectivo para CAPEX | | | | | | | |
| Dividendo recibido | | | | | | | 112,407 |
| Devolución de capital en acciones | | | | | | | 286,406 |
| FLUJO NETO | | (140,509) | 0 | 0 | 0 | 0 | 398,813 |
| Tasa de descuento | 20.57% | | | | | | |
| VP De los Flujos | | 140,509 | 0 | 0 | 0 | 0 | (156,549) |
| VAN | 16,039.98 | | | | | | |
| TIR | 23% | | | | | | |
| Payback | 5 Años | | | | | | |

| Flujo de Caja Proyectado - Inversionista | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| INVERSIONISTA | 25% | | | | | | |
| % de Acciones | 40% | | | | | | |
| Inversión inicial del CAPEX | | (46,836) | | | | | |
| Aporte adicional de efectivo para CAPEX | | | | | | | |
| Dividendo recibido | | | | | | | 74,938 |
| Devolución de capital en acciones | | | | | | | 190,937 |
| FLUJO NETO | | (46,836) | 0 | 0 | 0 | 0 | 265,875 |
| Tasa de descuento | 20.57% | | | | | | |
| VP De los Flujos | | 46,836 | 0 | 0 | 0 | 0 | (104,366) |
| VAN | 57,529.68 | | | | | | |
| TIR | 42% | | | | | | |
| Payback | 5 Años | | | | | | |

Flujo de Caja Proyectado – Emprendedor – Fuente: Elaboración Propia.

X. Conclusiones

- Una estrategia operacional enfocada en velar por calidad de los productos, control de costos y el control de todos los procesos desde la producción hasta la pre y post venta.
- Un equipo gestor capacitado, con cualidades y fortalezas fuertes para llevar a cabo el proyecto, todo bajo un diseño organizacional funcional, una cultura organizacional con valores bien definidos y un sistemas de retroalimentación y comunicación entre todos los integrantes de la estructura con el propósito de ser eficiente.
- Con relación a la ventaja competitiva de InstaFruit identificada, se tiene como diferenciador principal el hecho de ofrecer un producto variado de recetas de mezclas de fruta congeladas 100% natural a la medida exacta y por otro lado la incorporación de un modelo innovador en Panamá de suscripción que permite la compra y recepción del producto a domicilio.
- Una oportunidad de negocio atractiva para posibles inversionistas, ya que muestra un VAN positivo, una TIR por encima de la tasa de costo capital calculada de 1.85 veces, un Payback en 4 años y unos márgenes de utilidad operacional de 14.1% y utilidad neta de 10.7%, y que logrando ajustes de costos directos (-20%) de acuerdo a los análisis de sensibilidad, resulta una operación aún más atractiva.

- El proyecto no requiere para esta fase de puesta en operación y comercial de financiamiento bancario, solo se requiere de capital de inversionistas por un (40%) del CAPEX inicial y el resto (60%) sería capital propio del equipo emprendedor.

Bibliografías:

1. "Dirección de Marketing", capítulo 6 (Kotler Keller, 2012).
2. Food and Beverage Trends (Mintel, 2017).
3. <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
4. "Tendencias de consumo Global a Centroamérica", Nilsen 2016.
5. KantarworldPanel Resultados CAMSUR Pepsico.
6. <https://es.slideshare.net/guest5cd5a6/gestin-estrategica-del-retail>
7. <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/87822-tecnologia-de-procesos-de-frutas-y-verduras>
8. <https://www.aecoc.es/articulos/el-yin-y-el-yang-de-las-tendencias/#/login>
9. <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
10. "Business Plan That Work", capt 6. (Jefrey A. Timmons, Andrew Zacharakis).
11. <http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id =2 2919>
12. <http://www.procomer.com/uploads/downloads/f62761458ba1270c78d0d69f8c0d341229912033.pdf>
13. <https://www.bevindustry.com/articles/90349-state-of-the-industry-no-added-sugar-fortification-in-demand-for-juice-juice-drinks>.
14. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5979e/y5979e00.pdf>
15. <https://www.extension.umn.edu/food/food-safety/preserving/freezing/the-science-of-freezing-foods/>
16. Documento de fruticultura en Panamá.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan035856.pdf>
17. Degusta Panamá <https://www.degustapanama.com/search?ciudad=panama>
18. Proveedores en Panamá de fruta:
<http://tuscosechas.com/frutas-vegetales-online/venta-de-frutas-panama/>
<http://cerropunta.net/categoria-producto/frutas/>
19. Enlace de fuente de información secundaria general: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/Default.aspx>

Anexos

Anexo 1: Líneas de Producto de InstaFruit

InstaFruit, ha diseñado tres líneas de producto compuesto de 5 recetas de mezclas de fruta, las mismas fueron validadas con un nutricionista para cerciorar sus propiedades cumplan los beneficios funcionales propuestos:

| TropiFruit | | Fitness Fruit | | | Healthy Fruit | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| Nombre | Ingredientes | Nombre | Ingredientes | Beneficio Funcional | Nombre | Ingredientes | Beneficio Funcional |
| Bananamania | Guineo, Piña | P2P Power | Piña, Papaya | Quemador de Grasa, Detox | Pres Banaba | Piña y Banano | Colesterol Alto |
| Mango Crus | Mango, Fresa, Piña | Power Full | Piña y Mango Pi,Guineo, | Reduce Ansiedad | MangoMania | Mango,Sandía | Gases Intestinales Anticancerígeno |
| Tropical | Fresa, Mango, | Surtido | Papaya, Fresa | Vientre Plano | Corazón de Melón | Sandía, Melon | Envejecimiento Celular |
| Jungla | Piña, Melon | Fruti Fest | Fresa, Piña, | Quemador de Grasa, Diuretico | MegaMix | Fresa, Banano | Energy Booster |
| Summermania | Papaya, Piña y Sandía | Fresa Fresh | Melon, Fresa | Metabolismo Celular,Quemador de Grasa | Zoom | Guanabana, Fresa | Anticancerígeno |

Anexo 2: Principales Tendencias de Mercado

InstaFruit enfocó el análisis en los hábitos de consumo de bebidas y de Frutas tanto de forma global como dentro del mercado de Panamá.

Reporte Global: Food and Drinks 2017 (Mintel, 2017):

De acuerdo a este reporte las principales tendencias de los consumidores son:

- 1) Confianza por la tradición:** los consumidores buscan actualizaciones de las formulaciones antiguas, sabores y formatos. Alimentos y bebidas con conexiones a la tradición generan una sensación de confianza. Este aspecto es importante tanto para la forma en que se comunica el producto, la imagen del empaque del producto. De acuerdo a Mintel, existe un incremento del 269% en lanzamiento de productos que se describen como de “tradicción” o “autóctonos”. En América Latina, esta tendencia la identifican como **emergente con alta actividad**.
- 2) Poder de las plantas:** preferencias por lo natural, simple y dietas flexibles. Mintel identifica que muchos consumidores buscan formas convenientes de alcanzar la ingesta diaria recomendada

de frutas y vegetales. De acuerdo al reporte el 24% los consumidores no se comerían la fruta sola y prefieren ingerirlas en un smoothie o algún formato similar. En América Latina, esta tendencia la identifican **como emergente con baja actividad.**

- 3) **NO Desperdicios:** el enfoque en sustentabilidad y en la no generación de desperdicio, esta tendencia apunta a la apertura de los consumidores por propuestas que garanticen la disminución en desperdicios. En América Latina, esta tendencia la identifican como **emergente con baja actividad.**
- 4) **Tiempo es lo esencial:** la inversión de tiempo requerido en productos y comidas tendrá tanta influencia como la nutrición y los ingredientes comunicados. El tiempo es el recurso más preciado en los diferentes tipos de estilos de vida y existe una necesidad por soluciones convenientes pero frescas, nutritivas y adaptables. El tiempo invertido o ahorrado se convierte en un punto de diferenciación. Sin embargo, aunque los consumidores desean ahorrar tiempo en algunas actividades están dispuestos a invertir algo de tiempo en la preparación de sus alimentos. Según el reporte el 30% de los canadienses indican que los desayunos que requieren poco o nada de preparación son importantes para ellos. Los alimentos durante la semana también hacen la diferencia de acuerdo al reporte, el 45% de los consumidores españoles eligen opciones fáciles de preparar durante los días de semana, y el 35% invierte tiempo en la preparación de alimentos durante los fines de semana. En América Latina esta tendencia la identifican como **emergente con alta actividad.**
- 5) **El horario de la noche:** Las noches se identifican como una nueva ocasión de consumo para los alimentos y formulaciones de bebidas funcionales. El reporte recomienda que muchos productos pueden capitalizar la reputación de la categoría de Té e incorporar manzanilla, lavanda y otras hierbas en sus formulaciones como una forma de lograr la sensación de calma antes de ir a cama. Este aspecto se relaciona con los temas de stress que están instaurados en la sociedad, se identifica que el 56% de las mujeres y el 46% de los consumidores en Estados Unidos, consideran el stress como una enfermedad y les preocupa. La relajación es también un concepto valorado por los consumidores el 22% de los consumidores brasileños estarían dispuestos a elegir productos que les relajen. La recomendación también es la propuesta de productos que puedan ayudar a los consumidores a manejar las ansiedades de consumir alimentos durante la noche, mediante formulaciones que los mantengan saciados hasta el día siguiente.
- 6) **Salud para todos:** las comidas y bebidas saludables no son un lujo. El factor precio se hace importante, demandando productos que sean accesibles y al alcance de todos. El concepto de asequibilidad cobra relevancia. En Brasil el 64% de los consumidores de estrato socioeconómico

“DE” comerían más comida saludable independientemente de restricciones de dietéticas, y más bien como un deseo de satisfacer un estilo de vida saludable.

Estado de la Industria de Bebidas (Bevindustry, 2017):

De acuerdo a este reporte la categoría de jugos se ha visto retada en mantener su participación de mercado mientras los consumidores buscan productos con menos azúcar. Por el lado contrario categorías como concentrados de frutas, experimentan incremento en ventas en Estados Unidos de un 4.5% vs el 2016. Las áreas de oportunidad de la categoría se encuentra en el segmento Premium con propuesta de jugos 100% naturales sin preservantes, jugos HPP (prensado en frío) y otros jugos como agua de coco y otras aguas de plantas y los smoothies (mezclas de combinaciones de ingredientes) el posicionamiento como natural y saludable son los aspectos que ha hecho que sus resultados repunten.

Mientras los consumidores buscan bebidas con menos azúcar y más Premium, también demandan productos que le provean de beneficios de valor agregado. Innovación en el segmento de jugos y bebidas serán los aspectos que ayudaran a mantener el interés del consumidor.

Kantar World Panel:

Por otro lado de acuerdo al estudio de Kantar World Panel (**Pepsico CAMSUR, 2017**) en el análisis de los resultados de las principales categorías en el canal de retail de Panamá (supermercados), la categoría de bebidas decrece en ventas valor al cierre de agosto 2017, sin embargo, tienen un crecimiento en volumen de un 7% liderado por la categoría de aguas embotelladas reforzando la tendencia de que los consumidores buscan opciones de bebidas más saludables.

La Fruticultura en Panamá (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009):

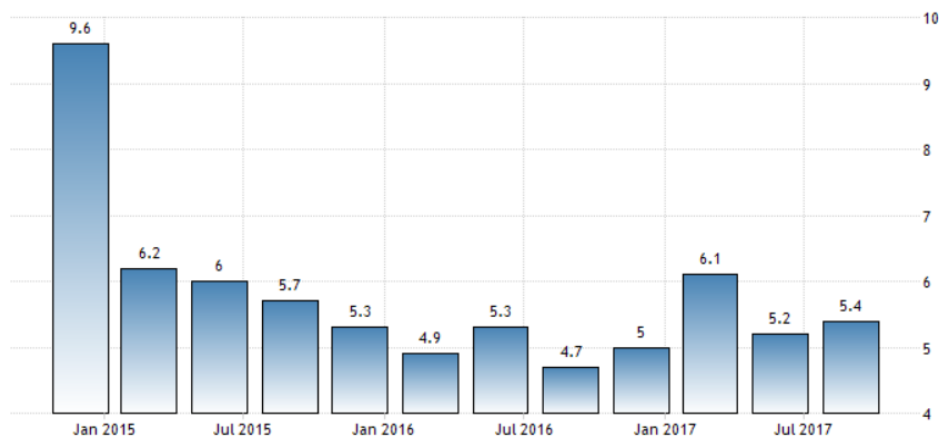
El estudio de Fruticultura en Panamá, corresponde al análisis y guías prácticas para formular iniciativas que impulsen el consumo de frutas dentro de Panamá. El proyecto centra sus esfuerzos en ejecutar una estrategia para la actividad productiva de frutas que permita acceder a los mercados de manera competitiva, fortalecer las organizaciones de productores y agro empresariales, ampliar, diversificar y renovar las áreas de producción de frutas con especies y variedades que contribuyan a la sostenibilidad de la fruticultura. Actualmente existe un Comité Técnico Mixto de Fruticultura Regional.

Anexo 3: Análisis PESTLE.

Situación Políticas y Programas

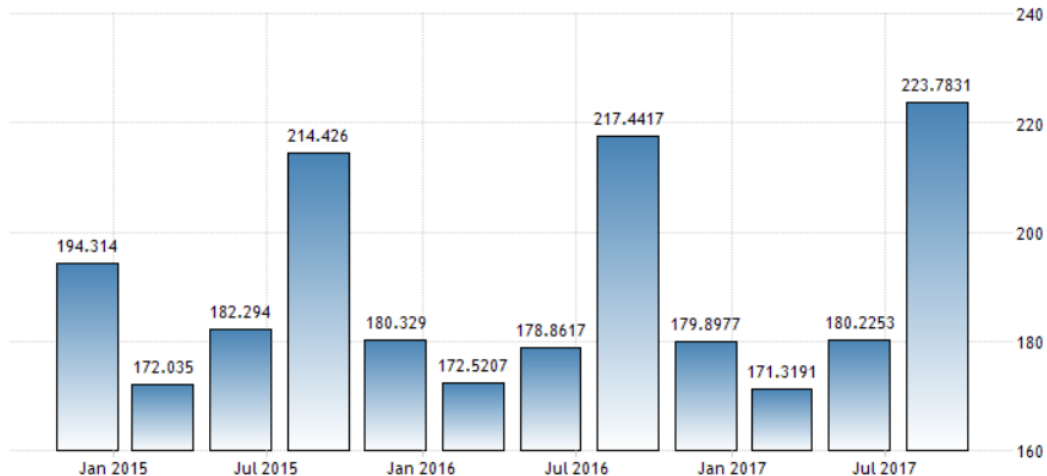
- ✓ Introducción y promoción de cultivares mejorados y tecnología de punta en la producción de frutales, orientados a los mercados de exportación.
- ✓ Incorporación de nuevas áreas de producción, sujetas a ser certificadas libres de problemas sanitarios, problemas que son considerados como limitantes para el comercio local e internacional.
- ✓ Desarrollo de las cadenas de frío y de los centros de acopio para la captación de las frutas y su posterior distribución a los diversos mercados, al consumo directo y a las plantas procesadoras.
- ✓ Diversificación de la canasta de productos de mayor valor agregado.
- ✓ Promoción e introducción del producto panameño a los mercados potenciales.
- ✓ Promoción del consumo de frutas a nivel local. Desarrollo de la investigación tecnológica y difusión de sus resultados.
- ✓ Ampliación y mejoramiento de las infraestructuras nacionales.
- ✓ Fortalecimiento de las organizaciones de productores. Fortalecimiento de las instituciones relacionadas con las negociaciones comerciales internacionales.
- ✓ Promoción e incorporación gradual pero creciente de los productos cítricos y sus derivados en el mercado internacional.

Situación Economía: Panamá es una de las pocas economías de la región que muestran un crecimiento y estabilidad en su PIB, el crecimiento medio anual fue de 7.2% entre el 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región, Para el 2014 la economía logro crecer un 6.1%; bajando a un 5.8% y 4.8% en el 2015 – 2016 respectivamente, para el 2017 el Ministerio de Economía y Finanzas pronostico un crecimiento de un 5.8%, gracias a los aportes en la are de construcción y explotación minera de canteras. Cifras que están alineadas a los pronósticos de organismos internacionales tales como: Fondo Monetario Internacional y la Comisión de Economía para América Latina.



Fuente: Panamá – PIB – Tasa de Crecimiento Anual <https://es.tradingeconomics.com/panama/indicators>

En términos de cifras, los resultados del PIB trimestral alcanzo unos \$ 9,580.5 Millones de Dólares, el cual tuvo un incremento de \$ 559.2 Millones de Dólares, en comparación al trimestre del año pasado. Si analizamos el aporte del sector de la agricultura en general vemos que representa casi un 2.3% del total.



Fuente: Panamá – Pib de Agricultura –

<https://es.tradingeconomics.com/panama/indicators>

A mediano Plazo en términos generales, se cuentan con proyectos que ayudaran a mantener e incluso mejorar los indicadores económicos del país, tales como: segunda y tercera línea del metro, trafico adicional generado por la ampliación del canal de Panamá, inversiones privadas en áreas como transporte y logística, telecomunicaciones, turismo, servicios financieros, entre otros. Un plan de desarrollo estratégico 2015 – 2019, que se basa en la inclusión y competitividad como temas como:

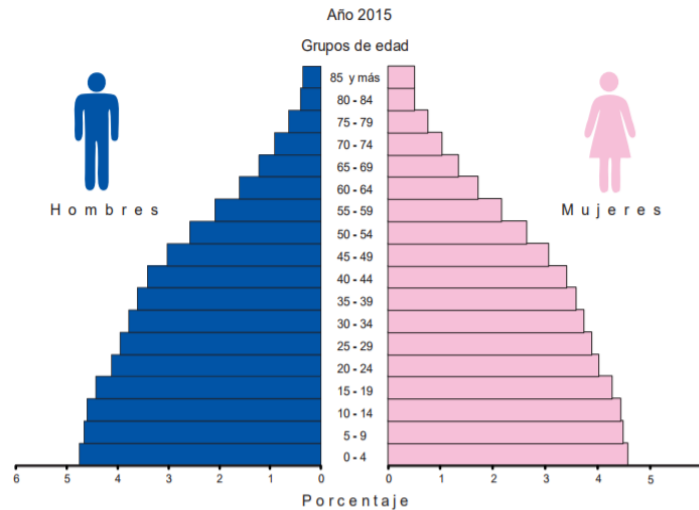
- ✓ Impulsar la productividad y diversificación del crecimiento
- ✓ Mejorar la calidad de vida
- ✓ Fortalecer el capital humano
- ✓ Desarrollar la infraestructura
- ✓ Apoyar la sostenibilidad del medio ambiente.

Para mayor detalle de este plan estratégico y sus principales pilares:

<http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%2020152019.pdf>

Situación demográfica: Panamá es un país que se caracteriza por tener una estructura de población relativamente joven, 27% de la población total es menor a 15 años de edad. y entre 20 y 65

años de edad representan un 56% de la población total, a la cual Instafruit ve como un mercado objetivo. En términos de distribución geográfica, un 38% de la población se ubica en la provincia de Panamá, mientras que un 62% se distribuye en las demás provincia, siendo la segunda más poblada, la provincia de Panama Oeste con 552 Mil habitantes y un tercer lugar la provincia de Chiriquí con 451 Mil habitantes a las cuales Instafruit estaría replicando sus estrategias de expansión. Y una distribución de la población de sexo, relativamente similar con datos del año 2015



Anexo 4: Estimación de la Demanda

Balace de Demanda

A) CÁLCULO DE LA POBLACIÓN SEGÚN CENSO Y PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO:

| Conceptos | | 2000 | 2010 | | |
|--|---|------|-------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Población en Ciudad de Panamá (*) | | 100% | 708,438 | 100% | 880,691 |
| Fuente de Información | | Año | Población en Ciudad de Panamá | % crecimiento en 10 años | % crecimiento anual |
| Provincia | X Censo Nacional de Población y Vivienda (*) | 2000 | 708,438 | 24.31% | 2.20% |
| | XI Censo Nacional de Población y Vivienda (*) | 2010 | 880,691 | | |
| | Proyección de la Población en Ciudad de Panamá | 2019 | 1,071,256 | | |
| Se hace una proyección lineal para el año 2019 usando la tasa de crecimiento anual (2.2%). | | | | | |
| Ciudad | XI Censo Nacional de Población - Distrito de Panamá | 2010 | 430,299 | | |
| | Proyección de la Población en Distrito de Panamá | 2019 | 523,407 | | |
| Corregimiento | Betania | 2010 | 46,116 | | |
| | Bella Vista | 2010 | 30,136 | | |
| | Pueblo Nuevo | 2010 | 18,984 | | |
| | San Francisco | 2010 | 43,939 | | |
| | Parque Lefevre | 2010 | 36,997 | | |
| | Río Abajo | 2010 | 26,607 | | |
| | Juan Díaz | 2010 | 100,636 | | |
| | Pedregal | 2010 | 51,641 | | |
| | Sub Total de Corregimiento 2010 | | | 355,056 | |
| Total de Corregimiento 2019 | | | 431,883 | | |

B) SEGMENTO DE MERCADO

Geográfico: Ciudad de Panamá
Edades: 5 - 75 Años
Socioeconómico: A - B
Estilo de vida: Saludable

C) MERCADO POTENCIAL

Conjunto de personas que podran obtener el servicio o producto

| Variables del Segmento de Mercado | Concepto | % | Cantidad de Personas |
|-----------------------------------|---|--------|----------------------|
| Geográfico | Poblacion en la Ciudad de Panamá 2019 | 100% | 1,071,256 |
| Geográfico | Poblacion en el Distrito de Panamá | 48.86% | 523,407 |
| Geográfico | Poblacion Corregimiento | 40.32% | 431,883 |
| EDAD | 5 - 75 Años | 56.25% | 242,949 |
| Socioeconomico | A - B (Activamente Laborando en la ciudad de Panamá) | 76.60% | 186,099 |
| Estilo de Vida | Consideran importante el consumo de fruta y asocian los beneficios con una vida saludable | 96% | 178,655.33 |
| MERCADO POTENCIAL | | | 178,655 |

D) MERCADO DISPONIBLE:

Es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la **NECESIDAD ESPECÍFICA** de comprar el producto o servicio que ofrece el nuevo negocio. Se utiliza la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial Estaria Dispuesto a **CONSUMIR** un producto: mezclas de fruta congelada 100% Naturales y porcionadas, listos para hacer jugo, batidos o smoothies

| Respuesta | % | |
|---------------------------|--------|--------------------------|
| SI | 53.00% | |
| NO | 47.00% | |
| MERCADO DISPONIBLE | | 94,687 personas |
| | | 40,904,923.45 USD |

E) MERCADO EFECTIVO:

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que **tienen la INTENCIÓN DE COMPRAR** el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio. Se utiliza la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial, Si estaria dispuesto a **COMPRAR** un producto: de fruta congeladas 100% natural y porcionadas, listos para hacer jugo, batidos o smoothies; como parte de una oferta en el mercado.

| Respuesta | % | |
|-------------------------|--------|--------------------------|
| SI | 77.00% | |
| NO | 23.00% | |
| MERCADO EFECTIVO | | 72,909 personas |
| | | 31,496,791.06 USD |

E) MERCADO EFECTIVO:

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que **tienen la INTENCIÓN DE COMPRAR** el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio. Se utiliza la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial, Si estaria dispuesto a **COMPRAR** un producto: de fruta congeladas 100% natural y porcionadas, listos para hacer jugo, batidos o smoothies; como parte de una oferta en el mercado.

| Respuesta | % | |
|-------------------------|--------|--------------------------|
| SI | 77.00% | |
| NO | 23.00% | |
| MERCADO EFECTIVO | | 72,909 personas |
| | | 31,496,791.06 USD |

F) MERCADO META O MERCADO OBJETIVO:

Es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio. Se definió satisfacer un % del mercado efectivo.

| Captación de demanda | % | |
|------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Porcentaje de captación de demanda | 15% | Basada en Capacidad |
| MERCADO META U OBJETIVO | | 10,936 personas |
| | | 1,480,349.18 USD |
| Precio INSTAFRUIT | 0.94 | |
| Unidades que se deben producir | 1,574,839.55 | Unidades Anuales |

G) DEMANDA DEFINIDA PARA EL PROYECTO:

131,237 Unidades Mensuales

| Año | Mercado objetivo (máximo posible) | % de Penetración de mercado | Mercado objetivo (en personas) - InstaFruit | Frecuencia de consumo Anual (en veces) - Por persona | Unidades Anuales | Unidades Mensuales | Ingresos Anuales |
|------|-----------------------------------|-----------------------------|---|--|------------------|--------------------|------------------|
| 2019 | 10,936 | 40% | 4,375 | 144 | 629,336 | 52,494.65 | 592,139.67 |
| 2020 | 11,177 | 43% | 4,806 | 144 | 692,081 | 57,673.42 | 650,556.16 |
| 2021 | 11,423 | 46% | 5,255 | 144 | 756,656 | 63,054.67 | 711,256.65 |
| 2022 | 11,674 | 55% | 6,421 | 144 | 924,603 | 77,050.29 | 869,127.26 |
| 2023 | 11,931 | 65% | 7,755 | 144 | 1,116,756 | 93,063.01 | 1,049,750.78 |

Anexo 5: Descripción de Funciones de la estructura organizacional

A continuación se muestra la descripción de las tareas y cargos asociados a cada una de las partes organizativas que conforman la estructura organizacional funcional de "InstaFruit":

● **Junta Directiva:**

- Establecer la misión, propósito y valores de la Entidad
- Definir los objetivos estratégicos.
- Aprobar y revisar las estrategias de negocios.
- Evaluar en forma periódica las estrategias, decisiones, necesidades y desempeño de la Entidad.

- Seleccionar al gerente general o la persona encargada de manejar el día a día.
- Aprobar la estructura organizacional.
- Asignar responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones y aprobación.
- Supervisar en forma general el funcionamiento de la Entidad.
- Identificar y administrar los principales riesgos de la Entidad.
- Supervisar el desempeño de la gerencia.
- Asegurarse de que el control interno sea efectivo.
- Aprobar las políticas y procedimientos.
- Aprobar el presupuesto anual incluido el de inversiones.
- Asegurarse del cumplimiento de las leyes y obligaciones fiscales o tributarias de la Organización.
- Aprobar los Estados Financieros de la Entidad.
- **Gerente De Operaciones**
 - Entre las principales tareas de esta unidad se tienen: formulación de políticas, planeamiento, control de recursos y comunicación.
 - El gerente de esta unidad operativa, estará a cargo de las jefaturas de Operaciones y manufactura, investigación y Desarrollo y logística.
- **Mercadeo y ventas:**
 - Entre las principales tareas de esta unidad están: El manejo de las Redes Sociales, comunicaciones y atención de los clientes, eventos, mercadeo y ventas.
- **Administración y Finanzas:**
 - Las principales tareas de esta unidad son: Llevar la contabilidad, administración, recursos humanos y las finanzas de la empresa.

Anexo 6: Detalle de Inversiones

A) Inversiones en Equipo de Planta:

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) | Vida Util Contable | Vida Util Técnica | Valor de Mercado | Referencia de Compra |
|------------------------------------|---|-----------|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| Equipos De Produccion | | | | | | | | |
| Produccion | Abatidor Temperatura | 2 | \$ 8,050.00 | \$ 16,100.00 | 10 | | | |
| Produccion | Mesa de trabajo | 2 | \$ 318.75 | \$ 637.50 | 10 | | | |
| Produccion | Congelador de 19 Pies Cubicos 2 Puertas | 4 | \$ 840.00 | \$ 3,360.00 | 10 | | | |
| Produccion | Fregador de 3 tinas | 1 | \$ 818.85 | \$ 818.85 | 10 | | | |
| Produccion | Licuadoras (Plan de Marketing) | 25 | \$ 200.00 | \$ 5,000.00 | 10 | | | |
| Produccion | Empacadora al vacio | 1 | \$ 3,200.00 | \$ 3,200.00 | 10 | | | |
| Total Equipos De Produccion | | 35 | \$ 13,427.60 | \$ 29,116.35 | | | | |

| Vehiculo | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------------|---------------------|----|--|--|--------------|
| Logistica | Equipo de Refrigeracion Instalado | 1 | \$ 3,500.00 | \$ 3,500.00 | 10 | | | REMUSA |
| Logistica | Nissa Urvan E26 Techo Alto Carga | 1 | \$ 19,500.00 | \$ 19,500.00 | 10 | | | Encuentra 24 |
| Total Equipos De Produccion | | 2 | \$ 23,000.00 | \$ 23,000.00 | | | | |

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) | Vida Util Contable | Vida Util Técnica | Valor de Mercado | Referencia de Compra |
|------------------------------------|---|----------|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| Equipos De Produccion | | | | | | | | |
| Produccion | Abatidor Temperatura | 2 | \$ 8,050.00 | \$ 16,100.00 | 10 | | | |
| Produccion | Mesa de trabajo | 1 | \$ 318.75 | \$ 318.75 | 10 | | | |
| Produccion | Congelador de 19 Pies Cubicos 2 Puertas | 2 | \$ 840.00 | \$ 1,680.00 | 10 | | | |
| Produccion | Empacadora al vacio | 1 | \$ 3,200.00 | \$ 3,200.00 | 10 | | | |
| Total Equipos De Produccion | | 6 | \$ 12,408.75 | \$ 21,298.75 | | | | |

B) Inversiones en Equipo de Administración y Oficina:

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) | Vida Util Contable | Vida Util Técnica | Valor de Mercado | Referencia de Compra |
|------------------------------------|---|-----------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| Produccion | Trampa de Grasa | 1 | \$ 70.00 | \$ 70.00 | 2 | | | |
| Produccion | Utensilio (Tasas, Bandejas, Tablas de Picar, Cuchillos) | 1 | \$ 300.00 | \$ 300.00 | 2 | | | |
| Produccion | Balanza Electronica | 10 | \$ 8.00 | \$ 80.00 | 2 | | | |
| Oficina | Computadora - Vendedores | 2 | \$ 209.99 | \$ 419.98 | 5 | | | |
| Oficina | Combo escritorio chico + silla secretarial + gavetero | 1 | \$ 129.00 | \$ 129.00 | 5 | | | |
| Oficina | Estación de trabajo para 3 personas | 1 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | 5 | | | Encuentra 24 |
| Oficina | ICG Touch Screen (Computadora) | 1 | \$ 1,105.00 | \$ 1,105.00 | 5 | | | |
| Oficina | Impresora Fiscal | 1 | \$ 900.00 | \$ 900.00 | 5 | | | |
| Oficina | Cajon de Dinero | 1 | \$ 44.00 | \$ 44.00 | 5 | | | |
| Oficina | Cash Drawer | 1 | \$ 78.00 | \$ 78.00 | 5 | | | |
| Uniforme | Mandil - Gorros - Polos - Chaleco | 1 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | 2 | | | |
| Mantenimiento | Equipos de Aseo y Mantenimiento | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 | 1 | | | |
| Total Equipos De Produccion | | 22 | \$ 3,943.99 | \$ 4,225.98 | | | | |

C) Inversiones en Equipos de Activos Intangibles:

| Categoría | Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) | Vida Util Contable | Vida Util Técnica | Valor de Mercado | Referencia de Compra |
|------------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| | Desarrollo Web | 1 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | 5 | | | |
| | Licencia ICG | 1 | \$ 990.00 | \$ 990.00 | 5 | | | |
| | Interface Fiscal / Software | 1 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | 5 | | | |
| Total Equipos De Produccion | | | | \$ 4,190.00 | | | | |

Anexo 7: Gastos de Puesta en Marcha.

| Activos | Cantidad | Valor Unitario (USD) | Valor Total (USD) |
|-------------------------------------|----------|----------------------|---------------------|
| Gasto de Organización | | | |
| Constitucion Juridica de la empresa | 1 | \$ 700.00 | \$ 700.00 |
| Permisos Municipales | 1 | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| Registro Sanitario de Productos | 1 | \$ 500.00 | \$ 500.00 |
| Imprevistos | 1 | \$ 70.00 | \$ 70.00 |
| Total Gastos Organización | | \$ 1,470.00 | \$ 1,470.00 |
| Fase de Diseño | | | |
| Salarios | 1 | \$ 1,917.64 | \$ 1,917.64 |
| Alquiler | 0 | | \$ - |
| Internet, Agua, Electricidad | 0 | | \$ - |
| Imprevistos | 1 | \$ 95.88 | \$ 95.88 |
| Total Fase de Montaje | | \$ 2,013.52 | \$ 2,013.52 |
| Fase de Montaje | | | |
| Salarios | 1 | \$ 1,917.64 | \$ 1,917.64 |
| Alquiler | 1 | \$ 1,050.00 | \$ 1,050.00 |
| Internet, Agua, Electricidad | 1 | \$ 300.00 | \$ 300.00 |
| Imprevistos | 1 | \$ 163.38 | \$ 163.38 |
| Total Fase de Montaje | | \$ 3,431.02 | \$ 3,431.02 |
| Fase de Implementacion | | | |
| Salarios | 1 | \$ 1,917.64 | \$ 1,917.64 |
| Alquiler | 1 | \$ 1,050.00 | \$ 1,050.00 |
| Internet, Agua, Electricidad | 1 | \$ 300.00 | \$ 300.00 |
| Desarrollo Web | 1 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 |
| Licencia ICG | 1 | \$ 990.00 | \$ 990.00 |
| Interface Fiscal / Software | 1 | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| Total Fase de Montaje | | \$ 7,457.64 | \$ 7,457.64 |
| Fase de Puesta en Marcha | | | |
| Salarios | 1 | \$ 9,588.19 | \$ 9,588.19 |
| Alquiler | 1 | \$ 1,050.00 | \$ 1,050.00 |
| Internet, Agua, Electricidad | 1 | \$ 300.00 | \$ 300.00 |
| Publicidad y Mercadeo | 1 | \$ 5,500.00 | \$ 5,500.00 |
| Inventario | 1 | \$ 8,035.99 | \$ 8,035.99 |
| Imprevistos | 1 | \$ 1,223.71 | \$ 1,223.71 |
| Total Fase de Montaje | | \$ 25,697.89 | \$ 25,697.89 |

Anexo 8: Calculo de tasa de descuento.

Referencia

| | | | |
|---------|--|--------|---|
| Rf | Tasa libre de Riesgo(Bonos del Tesoro de Panamá al 2024) | 4.95% | https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMA0495000524A |
| PRM | Premio Riesgo (Damodaran) | 7.27% | http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html |
| β | Sin deuda | 0.91 | https://app.box.com/s/4t4vtkoyizo53nph21xj3il4b3ivz4jt |
| Rem | Size Premium Risk - Small Company | 6.00% | |
| | Riesgo por Emprendimiento | 3.00% | |
| | CAPM | 20.57% | |