



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 práctica 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.

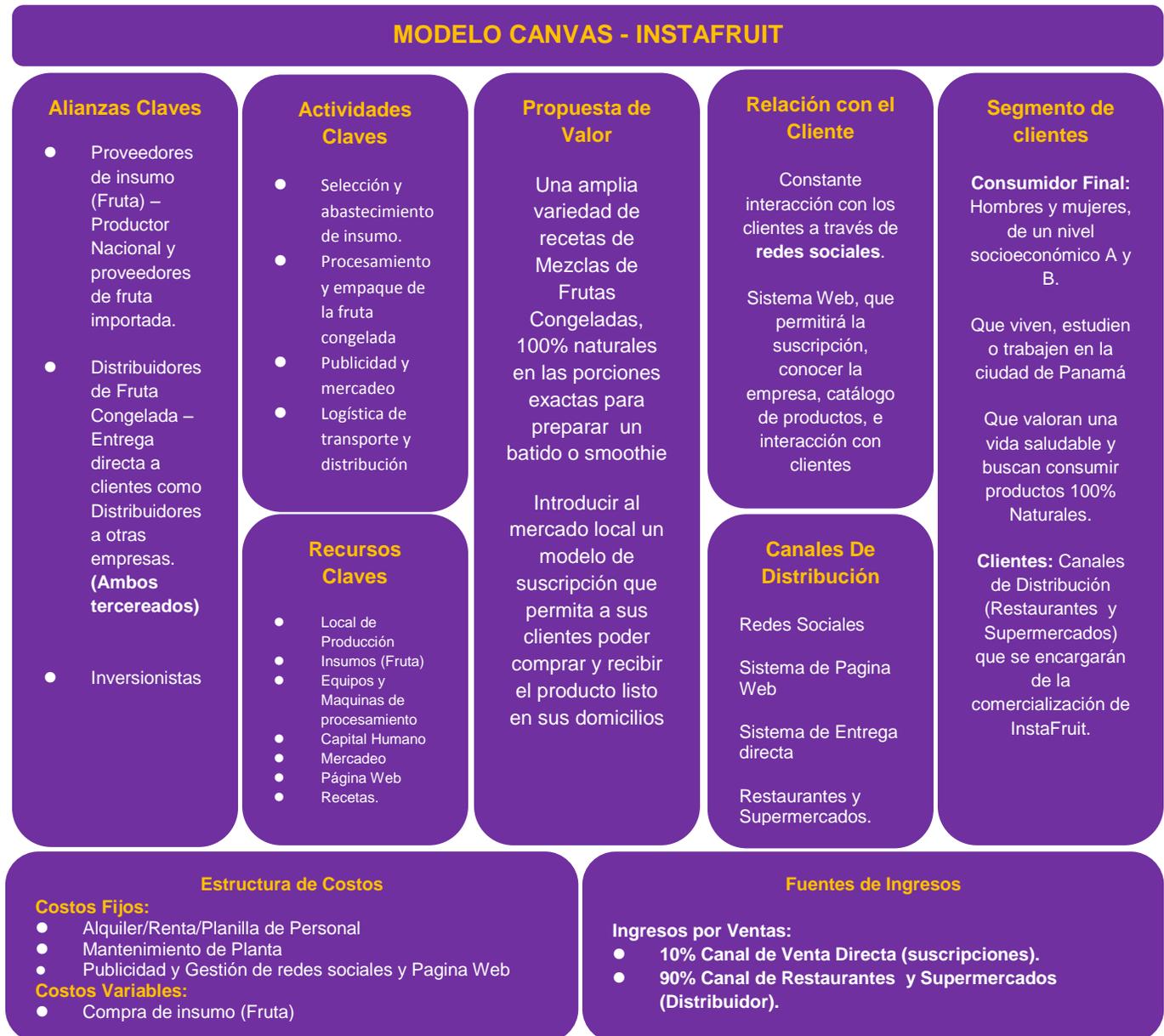
Los clientes de Instafruit, de forma directa serán los distribuidores que por su capacidad y recursos empleados hoy en día, permitirán llevar a Instafruit a los principales canales de venta como lo son los retailer **(117 supermercados)** y food service **(64 restaurantes Saludables)**, de igual forma 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.

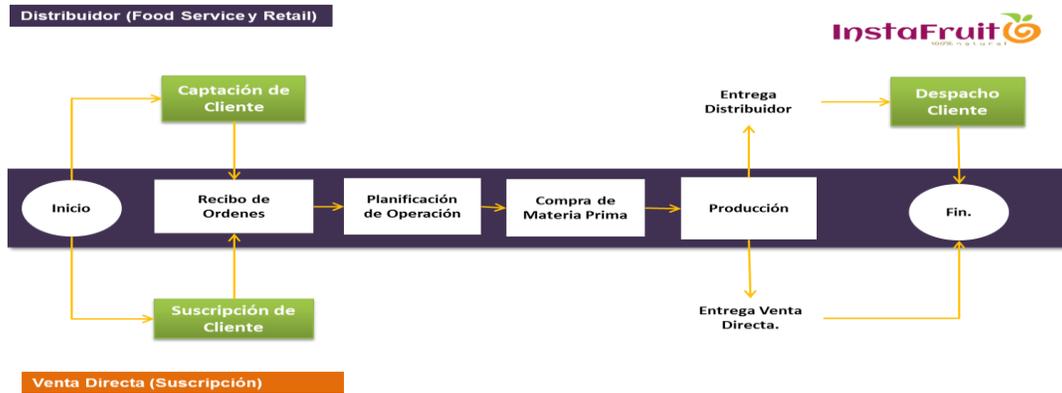
El alcance de las operaciones de InstaFruit serán todos los procesos requeridos para que el producto esté disponible en el mercado, y el tamaño de la operación está diseñado en función de las estimaciones de demanda proyectadas para los siguientes 5 años de operación.

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:

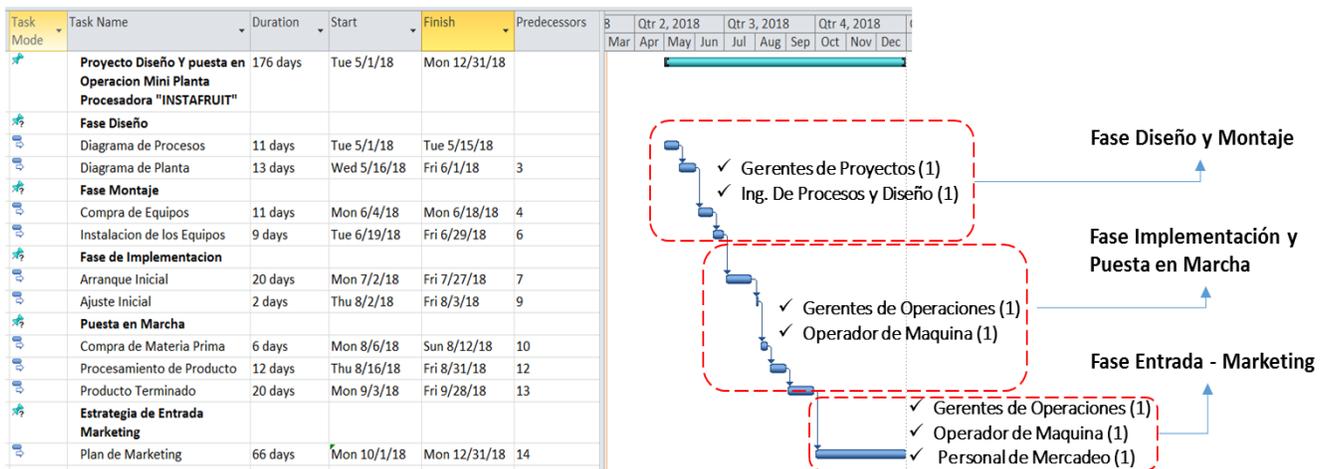
Proceso	Descripción
Adquisición de Clientes	Son todas las actividades destinadas a la captura de clientes tanto para el pan de venta directa, como para el canal del distribuidor (FoodService y Retail).
Creación de Clientes	Clientes de Venta Directa: se registrarán a través de la plataforma digital y 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 realizar 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 otorgaran 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 mts2.
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)										
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	130,227	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%											
(-) 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)											
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)											
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											
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	4,624	10,487	4,624	5,439	4,624

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 “tradición” 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

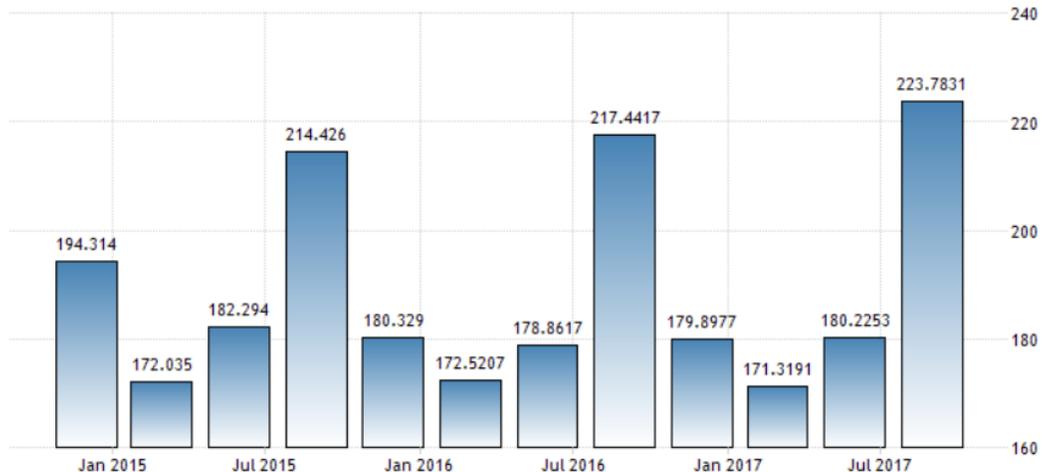
- ✓ Introducción y promoción de cultivares mejorados y tecnología de punta en la producción de frutales, orientados a los mercados de exportación.
- ✓ Incorporación de nuevas áreas de producción, sujetas a ser certificadas libres de problemas sanitarios, problemas que son considerados como limitantes 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 logró 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 pronosticó un crecimiento de un 5.8%, gracias a los aportes en la área 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:

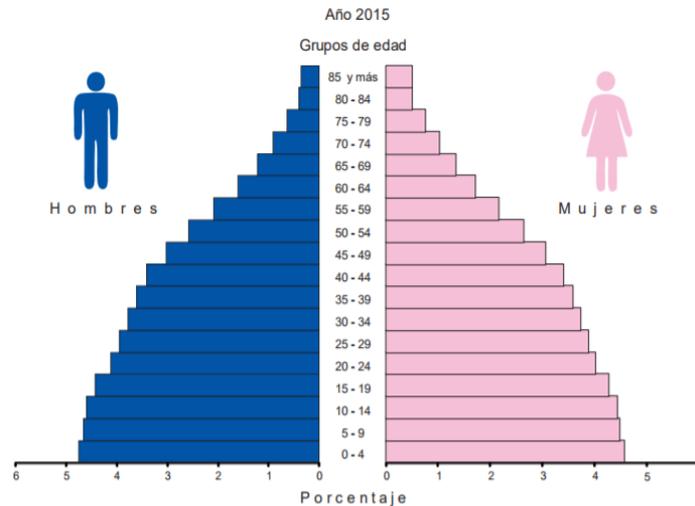
- ✓ Impulsar la productividad y diversificación del crecimiento
- ✓ Mejorar la calidad de vida
- ✓ Fortalecer el capital humano
- ✓ Desarrollar la infraestructura
- ✓ Apoyar la sostenibilidad del medio ambiente.

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%	