



INSTA FRUT

Parte I

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

**Alumna: Fanny Meade
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, Abril 2018



“Plan de Negocio – InstaFruit” – Parte I



Meade, Fanny

Profesor Guía: Soledad Etchebarne.

MBA #6, 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio:	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1 Industria.....	7
2.2 Competidores	9
2.3 Clientes.....	10
2.4 Proveedores.....	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	14
3.1 Modelo de negocios.....	14
3.2 Descripción de la empresa	16
3.2.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa	17
3.2.2 Análisis interno.....	17
3.2.3 Ventaja Competitiva:.....	18
3.2.4 Estrategia Competitiva	19
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	20
3.4 RSE y sustentabilidad	21
IV. Plan de Marketing	22
4.1 Objetivos de marketing	22
4.2 Estrategia de segmentación.....	22
4.3 Estrategia de producto/servicio (Posicionamiento y Propuesta de Valor)	24
4.3.1 Identidad de la Marca (Como Producto)	24
4.3.2 Identidad de la Marca (Como Organización).....	24
4.3.3 Identidad de la Marca (Como Personalidad)	25
4.3.4 Identidad de la Marca (Como Símbolo).....	25
4.3.5 Necesidades cubiertas por la Propuesta de Valor	26
4.3.6 Mantra de la Marca.....	26

4.3.7 Vista Panorámica del Posicionamiento	26
4.3.8 Mapa de posicionamiento deseado	27
4.3.9 Estrategia de Producto – Servicio	27
4.4 Estrategia de Precio.....	28
4.5 Estrategia de Distribución	29
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas:.....	30
4.6.1 Estrategia de Comunicación	30
4.6.2 Estrategias de Ventas	31
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	33
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma:	34
V. Plan de Operaciones.....	37
VIII. Riesgos Críticos	41
IX. Propuesta de Inversionista	42
X. Conclusiones	43
Bibliografías:	44
Anexos.....	45
Anexo 1: Líneas de Producto de InstaFruit	45
Anexo 2: Diseño de Investigación de Mercado.....	45
Anexo 3: Análisis y Resultados de Investigación de Mercado	51
Anexo 4: Principales Tendencias de Mercado	62
Anexo 5: Segmentos de Mercado – Modelo Vals.....	65
Anexo 6: Análisis PESTLE.	66
Anexo 7: Análisis de Competidores del mercado	69
Anexo 9: Análisis Principales Proveedores	69
Anexo 10: Marca y Elementos de Marca	70
Anexo 11: Estimación de la Demanda	71

Resumen Ejecutivo

Instafruit, es una empresa dedicada a la producción y distribución de mezclas de frutas congeladas, 100% natural sin aditivos ni conservantes, ideal para hacer, batidos o smoothies. Esta oportunidad de negocio tiene como propuesta de valor; ofrecer un producto natural y saludable consistente en sabor gracias a su amplia variedad de recetas que aportan beneficios funcionales y empacadas en la porción de fruta exacta, además de ofrecer un servicio de suscripción con entrega a domicilio que permitirá ahorrar tiempo.

La industria de Panamá presenta características importantes, a nivel de geografía cuenta con los atributos debido al suelo y clima que posee el país lo cual permite la producción de gran variedad de frutas tropicales. La industria de bebidas tanto global como local se ha visto impactada en ventas valor, sin embargo, las categorías de concentrados y frutas naturales son las que apalancan el mayor crecimiento en las lecturas de mercado. En Panamá la industria de Fruta congelada opera principalmente en el canal de supermercados, en donde ha ido incrementado su participación en espacio de góndola principalmente en las cadenas Premium del País. También tiene participación en el canal de Food Service (Restaurantes y Cafeterías).

El mercado objetivo identificado por Instafruit son todas aquellas personas que valoran llevar una vida saludable y dentro de su alimentación valoran incorporar productos 100% natural, hombres y mujeres en la provincia de Panamá, con un nivel socio económico media – alto, laboralmente activos, lo cual representa un tamaño de mercado total de \$ 77 Millones de ventas anuales.

El análisis financiero realizado para el proyecto, arroja que es un proyecto rentable bajo las condiciones (supuestos) y costos asociados (Costos Directos y Gastos Fijos) definidos y obtenidos por el grupo de emprendedores; para ello se requiere una inversión inicial de \$ 187 Mil dólares en activos fijos, intangibles, gastos de puesta en marcha y capital de trabajo. El VAN del proyecto en un periodo de evaluación de 5 años es de \$102 Mil Dólares y una TIR de 38% y un Payback de 4 años, el cual puede ser mejorado significativamente logrando algunos objetivos de eficiencia en costos directos, de acuerdo a los resultados del análisis de sensibilidad, acortando los tiempos de Payback a 2 años y un VAN de \$283 Mil Dólares, por lo que en condiciones iniciales donde no se tiene presencia ni poder de negociación fuerte con los proveedores de insumos; el proyecto resulta rentable y atractivo para posibles inversionistas.

I. Oportunidad de negocio:

InstaFruit, es una empresa panameña dedicada a la producción y distribución de recetas de mezclas de fruta congelada, 100% naturales, sin aditivos, ni preservantes para hacer jugos, batidos o smoothies. En la investigación a potenciales usuarios, se validó que el 98% de los encuestados considera importante el consumo de frutas dentro de alimentación básica y el 96% de los encuestados lo asocia sus beneficios a la salud que proporciona el consumir frutas (**Ver Anexo 3**).

Esta es una propuesta acorde a las tendencia de bebidas y alimentos la cual plantea que, existen seis aspectos fundamentales que los consumidores valoran de acuerdo a los hábitos y consumos de quienes demandan satisfacer la necesidad de alimentos saludables, convenientes y alimentos y bebidas confiables, estos son: **confianza** por lo ingredientes y **alimentos tradicionales**, el poder de las **plantas**, cero desperdicios, **valor del tiempo**, ocasiones de consumo en las noches y Balancear las escalas (Accesibilidad a todos) “**Food & Drink Trends 2017**” (Intel, 2017). Su propuesta de valor, está en ofrecer productos que contienen la receta y las porciones de fruta exacta, los cuales garantizan disfrutar de los beneficios de la naturaleza de forma conveniente y fácil de preparar, solo requiere agregar agua o leche para disfrutar de un jugo, batido o smoothie de 16 oz y por medio del uso de tecnología IQF (congelación rápida de manera individual) se garantiza la conservación de las propiedades organolépticas (color, olor y sabor), textura, valor nutritivo, y que no se requiera del uso de químicos o preservantes.

De acuerdo a la encuesta realizada a personas en la Ciudad de Panamá, se identificó que el 77% de los encuestados consume frutas naturales como un **jugo o bebida natural** en el desayuno o en la merienda, y en las encuestas y visitas de campo realizadas a restaurantes y cafeterías de Panamá, existe una alta demanda por parte de sus clientes por consumir bebidas naturales (el 75% de los encuestados indican que tiene **alta frecuencia** de demanda) y el 100% de los encuestados indican importante incluir y ofrecer opciones saludables dentro de los productos que ofrecen. (**Ver Anexo 3**).

Tomando en cuenta lo anterior, **InstaFruit** lanzará 3 líneas de mezclas de frutas congeladas: **TropiFruit (mezclas de frutas tropicales)**: son recetas de mezcla de frutas tropicales que serán un refresco o acompañamiento de comidas, **FitnessFruit (mezclas de frutas para el mantenimiento físico)**: son recetas de mezcla de frutas con propiedades digestivas y/o diuréticas que ayuden al mantenimiento físico y **HealtyFruit (mezclas de frutas antioxidantes)**: son recetas de mezcla de frutas ricas en beta caroteno, vitaminas A, C y E que protegen contra enfermedades.

InstaFruit es una respuesta a las tendencias, en donde lo “**natural y saludable**” va a evolucionar a una preferencia por los estilos de vida más limpios y alimentos verdes. Cobran relevancia conceptos como nutrición positiva, productos naturales y productos orgánicos. “*Tendencias*

en el desarrollo de productos de alimentación para 2017” (Beatriz Pérez, 2017). El gran reto del consumidor es balancear la falta de tiempo con el regreso a lo natural, ya que los estilos de vida hacen que el tiempo sea cada vez más escaso. Esto hace que los consumidores estén interesados en consumir productos naturales, frescos y saludables de una forma conveniente, es decir, **fácil y accesible** y Panamá no se escapa de esta realidad. Proyectando el censo de 2010 (INEC, Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda), para el 2019 se estiman un total de 1,071,256 habitantes en el Distrito de Panamá, considerando los habitantes de Panamá Centro laboralmente activos, nivel socioeconómico A y B y con un estilo de vida saludable se identificó un universo de 178,655 personas. De acuerdo a lo resultados de la investigación realizada se estima un tamaño de mercado de **USD 77 Millones (Ver Anexo 11)**.

El equipo de emprendedores cuenta con las capacidades, fortalezas y habilidades, entre las que se pueden resaltar: experiencia en la industria de consumo masivo (Retail y Food Service), experiencia en operaciones (atención al cliente, procesamiento y empaque del producto, Know-How de las recetas InstaFruit), objetivos en común, compromiso y pasión por los proyectos, formación profesional en ingeniería, tecnología y negocios, amplia red de contactos para el desarrollo de recursos claves de InstaFruit (Proveedores de Fruta, Canales de Distribución, Asistencia Legal y Financiera).

Los resultados y conclusiones de las investigaciones de mercado realizadas, permitirán ampliar los detalles del proyecto, y en los capítulos siguientes se encontrarán los detalles de cada uno de los elementos de este plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Panamá, es un país tropical que cuenta con una diversidad de suelos que les permite producir y cosechar una variedad de frutas de distintos sabores y colores. El Consumo nacional de fruta, según datos estadísticos por la contraloría general de la republica de Panamá en el año 2014, el consumo per cápita de los panameños fue de 84.6 Kilos por habitante anual. En donde el mayor consumo es el de Plátano, Piña, Naranja y Banano que aportaban 66 Kilos per cápita al año que representa un 78% del consumo total de fruta y que ha tenido una tendencia de crecimiento de un 5% del 2005 al 2014. **(Contraloría, 2014)**. Tal y como se evidenció en la encuesta que le a los usuarios **(ver Anexo 3)**, el 96% de las personas consume fruta natural y de estas el 77% lo consumen como jugo natural, generalmente en el desayuno o como una merienda entre comidas, esto hace que el consumo de frutas en el mercado de Panamá se dé más como una bebida (jugos o smoothies).

La categoría de bebidas 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 frio) 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. **(Bevindustry, 2017)**.

Por otro lado en Panamá, 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, hecho que se evidenció en las entrevistas realizadas a las principales cadenas de Panamá **(ver Anexo 3.3)**. En donde todos manifestaron interés por nuevos productos que sean naturales y saludables, cadenas como Riba Smith que es la cadena que atiende el segmento Premium en Panamá recientemente amplio y cambio de lugar la categoría de frutas congeladas, para generar mayor contacto con el consumidor e incrementar ventas.

En temas de exportaciones, Centroamérica ocupa el noveno lugar, como principal exportador de fruta en el mundo, según el reporte de análisis de la competitividad regional del mercado de la fruta, elaborado por la Dirección de inteligencia económica de la Secretaria de Integración económica

Centroamericana (SIECA), esta posición se debe principalmente a acceso preferencial de la fruta centroamericana a mercados grandes como Estados Unidos y Europa, la creación de políticas de apoyo al sector agroexportador en sus respectivos países y a una mayor apertura comercial en la región (TLC). El volumen exportado de fruta congelada tuvo un leve caída de un 4%, es decir; de 53 Mil toneladas en el 2015 a 51 Mil toneladas en el 2016; que en términos monetarios cayó de \$78 Millones en el 2015 a \$77 Millones en el 2016.

La situación actual del país de Panamá se presenta mediante análisis PESTLE con las siguientes conclusiones:

A nivel Político: el estado Panameño, por medio del ministerio de desarrollo agropecuario, se ha encargado de definir las siguientes acciones y programas para impulsar el desarrollo del sector Frutícola en el país. **(Ver Anexo 6)**; con la finalidad de encaminar y crear las bases necesarias para el establecimiento de una fruticultura sostenible, socialmente aceptable y económicamente rentable. De igual forma el Estado Panameño ha firmado tratados de libre comercio y de promoción con sus socios comerciales para impulsar la exportación, con Centroamérica, Singapur, Taiwán, Chile, Estados Unidos y la Unión Europea. Con estos acuerdos, el país busca facilitar el acceso de las frutas panameñas a esos mercados.

A nivel Económico: Panamá es una de las pocas economías en Latinoamérica que mantiene un PIB estable y con crecimiento, gracias al aporte y dinamismo de los sectores de la construcción y la explotación de minas y canteras principalmente. Para el 2017, el Ministerio de Economía y Finanzas estima un crecimiento de 5.4%, una reducción de la pobreza del 21% al 17% entre el 2011 y 2015, una tasa de desempleo del 5.6% y una inflación de 0.4%.

A nivel Demográfica: la población de Panamá crece a un ritmo medio anual entre el 2011 y 2015 a una tasa de 1.65%, dando como resultado a la fecha del último censo en el 2015 de más de 4 millones de habitantes, con una tasa de natalidad de 20 nacidos vivos por cada mil personas y una tasa de mortalidad bruta de 5 defunciones por cada mil habitantes y una distribución porcentual entre hombre y mujeres relativamente similar para el año 2015.

A nivel Social: referente al mercado laboral en Panamá se muestran un incremento de un 0.2%, es decir de un 64% en el 2014 a un 64.2% en el 2015, en condiciones económicas se estimó que más 1.7 Millones de personas estaban ocupadas en una actividad económica. En donde un 59.7% eran hombre y un 40.3% eran mujeres. En términos de usuario y clientes en la Provincia de Panamá; Instafruit va dirigido a todas las personas desde niños de 5 años hasta personas adultas de 75 años de edad; un promedio de 76% son activas económicas, que representan un 479 Mil habitantes. Por otro lado del total de la población que se dedican y se encuentra ocupada en el sector de la agricultura se registran unas 183 Mil habitantes.

A nivel Cultural: Panamá es un país con una alta influencia norteamericana y una afluencia extranjera importante dentro de la población del país, lo que hace un intercambio sociocultural importante, además de una apertura por adquirir las nuevas tendencias y hábitos de consumo globales. Actualmente en la cultura panameña se promueve estilos de vida saludables, promoviendo el ejercicio, la buena alimentación, se han visto opciones de servicios de comida saludable, y restaurantes únicamente de comida saludable. Adicional Panamá es sede de empresas multinacionales, y éstas tienen incorporado programas que estimulan el bienestar y una vida saludable lo que fomenta en las personas mayor conciencia por la alimentación y hacer las modificaciones a sus estilos de vida. Aspectos que van muy en línea a las tendencias globales sobre estilos de vida saludables.

A nivel Legal: Cuenta con una estructura para la apertura de empresa bajo el concepto de empresa privada, la cual al cierre del 2016 cerró en \$2,451,928,682 dólares y se abrieron 34,000 nuevos avisos de operaciones sobretodo destinados al comercio y turismo. **(Capital Financiero, 2016).**

En conclusión, de toda la información descrita anteriormente del análisis externo; se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas de la Industria **Ver Anexo 15.**

2.2 Competidores

Basado en el análisis del mercado, dentro del segmento de fruta congeladas, de acuerdo al análisis de campo hecho en los tres principales retailers en Panamá (Super 99, Supermecados Rey y Ribasmith).

Nuestros principales competidores directos son:

<p>Citricos</p> 	<p>Es una empresa 100% de inversión Panameña, que se dedica principalmente al cultivo, cosecha y procesamiento de concentrados de fruta congelada de frutas tropicales, siendo naranja y piña sus principales productos de comercialización local e internacional, ofrecen concentrados de mezclas de frutas como lo es el ponche de frutas, naranja-piña, naranja zanahoria y toronja piña. Cuenta con una variedad de productos de acuerdo al tipo de cliente (Tamaño y Presentaciones); cuenta con una capacidad instalada para el procesamiento, producción y cultivos de sus propios insumos Actualmente ofrecen servicios en la línea de food Service restaurantes y hoteles al igual que centros educativos, hospitales y abastecimientos de barcos. En la línea de retail se comercializa a través de tres importantes distribuidores (Tagarópulos S.A, Avipac, Inc. y Proserv S.A.).</p>
<p>CAPRICHIO Pulpa de Fruta Natural Caprichos</p>	<p>Es una empresa 100% de República Dominicana, que se dedica principalmente al procesamiento y congelación de la fruta para ofrecer sus productos. Dentro de sus principales sabores ofrecidos en su página web Viene en tres deliciosos sabores: Sabrosura de Cereza, Antojito de Guanábana e Inspiración de Chinola y por análisis en campo en retailers de Panamá, Viene en tres deliciosos sabores: Sabrosura de Cereza, Antojito de Guanábana, Mango y Maracuyá.</p>
<p>Frugy</p> 	<p>Es una empresa 100% Colombiana, se dedica a la producción de pulpa de fruta y pasta de guayaba que comercializaba en el eje cafetero y exportación de fruta a Estados Unidos. Dentro de sus principales productos de pulpa congelada tienen Mango, piña, mora, lulo, fresa, guanábana, maracuyá, limón, en diferentes presentaciones y tamaños y en la línea de fruta congelada fresa y mora.</p>
<p>Tropidali Panama:</p> 	<p>Es una empresa 100% panameña, que se dedica al procesamiento de fruta natural para la elaboración de sus productos tales como: Mermeladas y Jaleas, Pulpas de frutas, Salsa picante de frutas, zumos y otros. Con más de +20 años de experiencia en el mercado, entre sus principales productos y sabores de pulpa congelada: Fresa, piña, maracuyá, coco.</p>
<p>Dole Food Company:</p> 	<p>Es una empresa multinacional de larga trayectoria con sede en California, y con presencia en más de 90 países. Entre su catálogo de productos, ofrecen fruta congelada, piña, durazno, fresa, mora, mango y mix de frutas,</p>
<p>Congelados Navarra:</p>	<p>Es una empresa de Europa, que se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos congelados de calidad, logrando conservar todas las propiedades de nutrientes de los productos. Cuentan con una amplia red de distribuidores e importadores en 5</p>

	<p>continentes, sus principales clientes se encuentran en los canales de food Service, industria y retail y ofrecen una propuesta de valor que busca adaptarse a las necesidades de sus clientes. En su catálogo de productos, ofrecen fruta congelada como lo son: Arándanos, Cerezas, Frambuesa, Fresas Fruta Tropicales, Piña, Mango y Mora.</p>
<p>Welch Foods Inc:</p> 	<p>Es una empresa Americana, desde 1956 es una empresa reconocida principalmente por su producto de jugo, mermelada y Jalea a base de uva. La compañía también fabrica y comercializa una variedad de otros productos, incluidos jugos refrigerados, concentrados congelados, jugo de uva orgánico, fruta seca y fruta congeladas. En su catálogo de productos, ofrecen fruta congelada como lo son: mix de frutas tropicales y mix de frutas antioxidantes.</p> <p>Analizando las principales características claves que incorporan los competidores directos en su oferta de productos al mercado, se muestra a continuación un resumen de dichas características:</p>

Analizando las principales características claves que incorporan los competidores directos en su oferta de los productos al mercado, se muestra a continuación un resumen de dichas características:

	Cítricos S.A.	Capricho	Fruity	Dole	Frutidali	Welch	Navarra
Producto	Concentrados de Fruta. (1 sola fruta)	Concentrados de Fruta. (1 sola fruta).	Pulpa de Fruta congelada. (1 sola fruta)	Frutas Congeladas (1 fruta y mezclas)	Concentrados de Fruta (1 sola fruta)	Frutas Congeladas (1 fruta y mezclas)	Frutas Congeladas (1 fruta y mezclas)
Características Saludables	100% naturales sin conservantes	100% naturales sin conservantes.	100% naturales.	100% Naturales.	100% natural	100% natural.	100% natural.
Sabores	Piña, Naranja y Frutas Tropicales.	Cereza, Guanábana, Mango y Maracuyá.	Mango, Piña, Mora,	piña, durazno, fresa, mora, mango y mix de frutas	Maracuyá, Naranja, Granadilla, Piña,	Mango Madley, Antioxidant Blend, Fresas	Fresa, Cereza y Frutas Tropicales.
Precio	1 lb : 2.60	370 ml: 5.69	2.54	10.25	3.11	6.99	6.99
Características Claves	Presentaciones de tamaño.	Empaque atractivo.	Variedad de sabores. Certificaciones.	Calidad, Trayectoria, Variedad de sabores.	Precio	Calidad, Trayectoria.	Fruta entera congelada.
Origen	Panameña	Dominicana.	Colombia	EEUU	Panamá	EEUU	España
Distribución	Retail (supermercados) y Food Service.	Retail (supermercados).	Retail (supermercados).	Retail (supermercados).	Food Service y algunos Retail.	Retail (supermercados).	Retail (supermercado).
Características Funcionales	Refrescar.	Refrescar y empaque listo para tomar.	Refrescar.	Smoothies, Vitamina C.	Refrescar	Beneficios Específicos,, smoothies	Diversificar consumo de frutas.
Gramaje	5gl, 1gl, 0.5gl y 1lb.	370 ml.	90g y 250g.	200g – 310 g	454g	340g	1kg.

De acuerdo a este conjunto de características, se observa que en temas de producto y distribución, se observa una oportunidad a explotar ya que en las propuestas de valor existentes en el mercado local, ninguna incorpora un canal de distribución por suscripción y en términos del producto, una variedad notoria de recetas de mezclas de fruta. En la sección 3.2.3 de ventaja competitiva se presenta los fundamentos para evidenciar dicha oportunidad de negocio.

2.3 Clientes

Los clientes de InstaFruit son los canales de distribución que InstaFruit plantea emplear para llegar a su consumidor final, los cuales hemos dividido en Retailers (**Supermercados**) y Food Service (**Restaurantes y Cafeterías**).

Retailers:

Están conformados por todas las cadenas de supermercados en la ciudad de Panamá. Como lo son:

	Súper 99.	Cadena Rey	Riba Smith	Machetazo	Xtra	D. Gourment	Foodie
# Tiendas	45	25	6	16	16	6	3
Tipo de Cadena	Supermercado	Supermercados	Supermercado	Hipermercado	Descuento	Gourmet	Saludable
Segmento	Segmento B - C	Segmento A - B	Segmento A	Segmento C-D	Segmento C-D	Segmento A	Segmento A

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales cadenas de Panamá arriba descritas, todas comercializan y tienen una categoría de Frutas Congeladas, la cual incluye frutas congeladas, concentrado de frutas y pulpas de Frutas 100% naturales. En las entrevistas realizadas a los encargados de las principales cadenas (**Ver Anexo 3**), todos concuerdan en el interés de ampliar el portafolio de productos saludables que tienen a disposición en sus puntos de ventas. La oferta de productos es similar en cada una, a excepción de algunas cadenas como Riba Smith que tiene algunos productos que son importados por ellos y que se les denomina producto de “la casa”.

Por otro lado, cadenas como El Rey, que su categoría de destino son las frutas y verduras y su slogan es “Siempre Fresco” ha incorporado en los nuevos diseños de las tiendas un espacio mayor al área de frutas y verduras, colocándolo a la entrada de las tiendas e incluyendo productos listo para llevar elaborados por ellos como Frutas en Trozo, vegetales pelados, menestras pre-cocidas, Jugos de naranja recién exprimidos, etc. Esto respondiendo al alta demanda de productos saludables y naturales, y a la necesidad de productos convenientes y accesibles dados las limitaciones de tiempo y estilos de vida de los consumidores.

FoodService:

El cual está conformado por restaurante y cafeterías ubicados en la provincia de Panamá. En Panamá actualmente existe un auge en la industria de restaurantes, actualmente existen 1,500 restaurantes operando, de acuerdo a base de Degusta (Degusta Panamá, 2017), para el análisis nos hemos concentrado en restaurantes tipo bistró o cafeterías en donde el rango de precios de los platos van entre 10 – 25 dólares, para esto hemos realizado una matriz en donde los agrupamos en diferentes segmentos:

	Saludable – Funcional	Comida Americana	Comida Internacional
Descripción	Restaurantes con comida sana, balanceada con insumos frescos.	Corresponde a una mezcla de varias comidas, con diferentes gastronomías de otros países, mejor conocidos como comida rápida.	Comidas que corresponde a la cultura particular de cada país, con sus sabores, olores y gustos.
# Restaurantes.	64	173	498

Fuente: Base de Datos Degusta Panamá.

En las encuestas y visitas de Campo realizadas a restaurantes y Cafeterías de Panamá, el 100% de los restaurantes considera importante contar con una propuesta de bebidas saludables dentro de su Menú y el 80% ofrece Jugos, Smoothies o Batidos de Fruta Natural. Por otro lado, actualmente estos restaurantes obtienen las frutas ya sea en el mercado de abastos o a través de proveedores que le hacen las entregas directamente en sus locales. Algunos restaurantes incluyen dentro de sus Menús la marca de las bebidas saludables que promueve, como marcas de infusiones de Té 100% natural, entre otros. **(Ver Anexo 3).**

Consumidor Final:

Instafruit va dirigido a todas las personas desde niños de 5 años hasta personas adultas de 75 años de edad; son hombres y mujeres, de un nivel socioeconómico Medio a alto, laboralmente activos que se encuentren en la Ciudad de Panamá, que llevan un estilo de vida saludable y busquen propuestas de valor convenientes que le faciliten su estilo de vida. Tomando en consideración las diferentes ocasiones de consumo; los usuarios de InstaFruit consumen jugos o smoothies dentro de casa por medio de la compra de la fruta congelada para la preparación de la bebida y fuera de casa mediante el consumo en restaurantes o cafeterías de bebidas de frutas 100% natural. De acuerdo a la encuesta realizada a potenciales usuarios, el **53%** de los encuestados consumen fruta congelada, y del total de encuestados que consumen frutas natural; el **77%** lo consume para la preparación de jugos o bebidas. **(Ver Anexo 3).**

Los consumidores objetivo de InstaFruit, se diferencian por sus estilos de vida, entre los consumidores objetivo de InstaFruit dentro de casa están aquellas personas, quienes prefieren y valoran bebidas diferenciadas o funcionales, las cuales aporten algún valor adicional o beneficio funcional. Consumidores socialmente conscientes y responsables, quienes guardan particular atención sobre los propiedades naturales de los productos que consumen, y su valor o aporte social, adicional evalúan claramente los costos - beneficios de los productos que eligen y consumen; principalmente jóvenes entusiastas, que son impulsivos y mayormente eligen una bebida por que esta "In Boga" o lo consumen sus influenciadores. Estos aspectos fueron evidenciados en la encuesta realizada a potenciales consumidores, en donde el **53%** de los encuestados consideran que la calidad, el precio y el tiempo de vida de los productos de fruta congelada son los aspectos más importantes. **(Ver Anexo 3).**

El consumidor objetivo de InstraFruit fuera de casa, son aquellas personas quienes valoran las "experiencias" al momento de elegir una bebida y están dispuestas a experimentar nuevos ingredientes o sabores, Personas exitosas, enfocadas en su carrera y conscientes de la importancia de cuidar de la salud, quienes dirigen sus acciones saludables en base a las tendencias y con la necesidad de demostrarlo a sus similares. Consumidores, principalmente jóvenes entusiastas, que son

impulsivos y mayormente eligen una bebida por que esta “In Boga” o lo consumen sus influenciadores. En la encuesta realizada a potenciales usuarios, el **58%** de los encuestados ordenan bebidas 100% naturales al momento de elegir por una bebida en un restaurante o cafetería. **(Ver Anexo 3).**

. **Influenciadores:** “Influencers” del área de salud y bienestar, entrenadores de deporte y especialistas en nutrición.

2.4 Proveedores

Para InstaFruit los principales proveedores a tomar en cuenta son: 1) Materia Prima, 2) Distribución, 3) Maquinaria y Equipo, 4) Sistema de Congelación y 5) Empaques. A continuación un detalle de los principales proveedores:

- 1) **Mercado agrícola central de Panamá,** es un intermediario entre los productores de fruta natural en Panamá y los usuarios finales, restaurantes, hoteles y otros. Localizado en la provincia de Panamá, cuenta con una variedad de oferentes para cada uno de los insumos claves requeridos por InstaFruit.
- 2) **Maquinaria y Equipo:** se refiere a los equipamientos básicos que debe tener la planta de elaboración y producción, entre algunos elementos importantes son las básculas, y materiales para el manejo de alimentos. En Panamá existen varios proveedores importantes como Pesas y Balanzas, Elga, Arancibia, Coinsa Panamá.
- 3) **Distribución:** Para la distribución, logística y comercialización se requiere apalancar de un aliado estratégico que nos apoye a garantizar penetración y cobertura de nuestros productos en el mercado de Panamá. Para esto, existen Grandes proveedores como Feduro y Dicarina, y otros distribuidores como Viva Fresco, Verde Azul, etc.
- 4) **Sistemas de Congelación:** Para el caso de Instafruit la tecnología de congelación es clave, ya que se requiere de un equipo IQF para garantizar mantener las propiedades nutritivas de las frutas, para esto el proveedor que hemos evaluado es COINSA Panamá.
- 5) **Empaques:** Con respecto al diseño y el material de empaque de Instafruit, existen proveedores locales que podrán proveer de los servicios requeridos, entre las opciones están: COINSA Panamá, Visarro Impresores y Master Design.

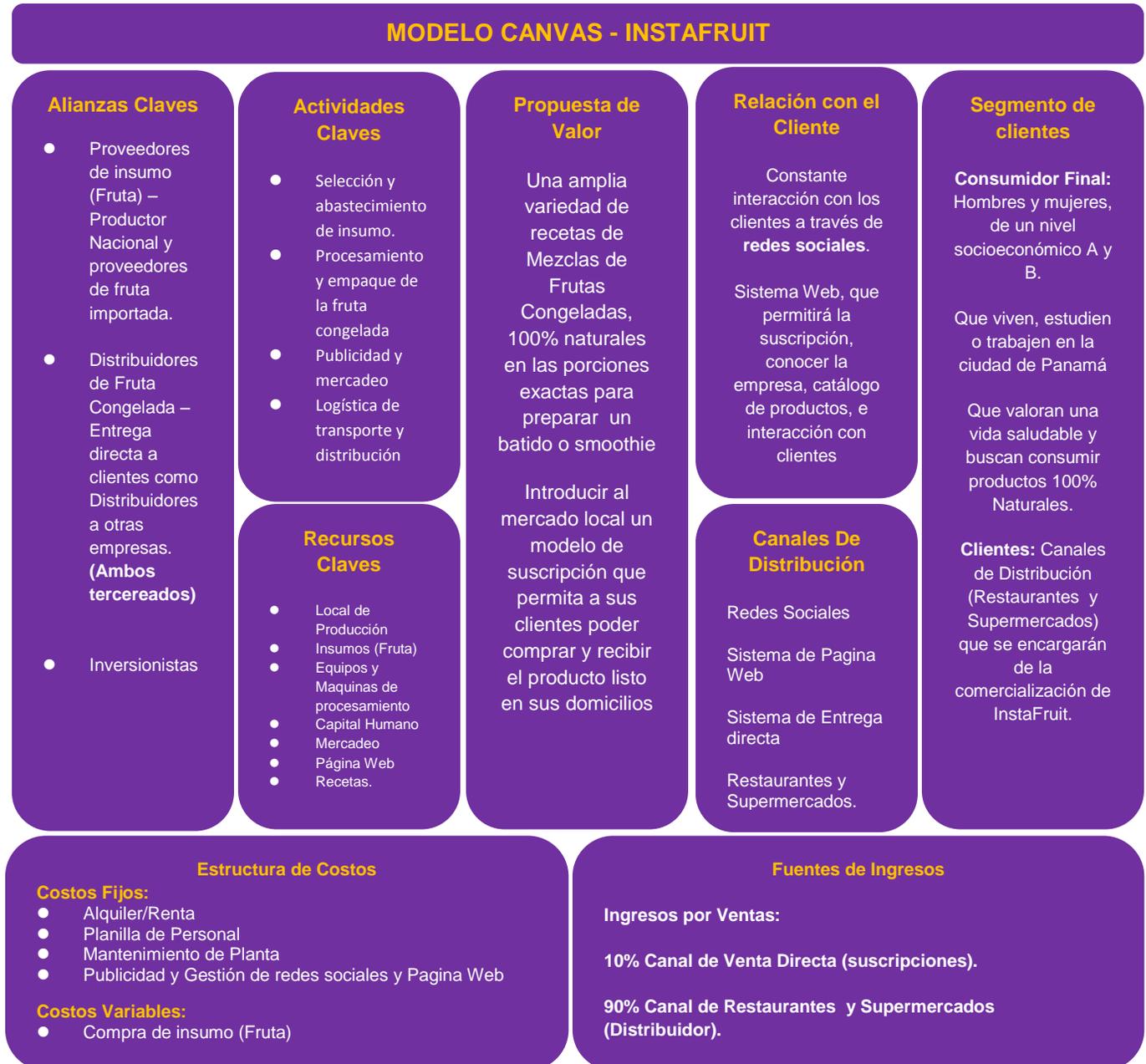
Existen otros proveedores a considerar, tales como arrendadores para rentar el espacio físico que requerirá el negocio para operar, proveedores de suministro eléctrico, agua, aseo, telefónico, internet y una agencia de publicidad. Hemos incorporado una lista detallada de proveedores y personas de contacto en Panamá con quienes hemos tenido acercamiento sobre las necesidades del proyecto.

(Ver Anexo 9).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

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:



Teniendo en cuenta el Canvas presentado, a continuación, se detallan las características principales de cada factor:

1. **Propuesta de Valor:** Es una propuesta de valor única, dado que presenta un innovador sistema de suscripción que permitirá a sus usuarios la compra y recepción de los productos en la comodidad de sus hogares; permitiendo así brindar un producto a base de fruta congelada 100% natural con los mismo beneficios y sabor de la fruta sin congelar por el uso de tecnología IQF; consistente en sabor por ser recetas a la medida; un producto practico y fácil de preparar ya que solo requiere de licuar el producto con agua y comenzar a disfrutar.

2. **Segmento de Clientes:** Usuario Final: Este negocio está dirigido a todas aquellas personas que valoran llevar una vida saludable y dentro de su alimentación valoran incorporar productos 100% natural, hombres y mujeres en la provincia de Panamá, con un nivel socio económico media – alto, laboralmente activos, específicamente en las zonas de Betania, Bella Vista, Pueblo Nuevo, San Francisco, Parque Lefevre, Rio Abajo, Juan Diaz, y Pedregal que serían las zonas de cobertura inicial. El segmento de mercado, y las variables de segmentación utilizadas, se explicarán con detalle en el capítulo del Plan de Marketing. Clientes: Los clientes de InstaFruit está conformado por los canales de distribución encargados de la comercialización del producto y esto son los restaurantes y supermercados en donde estará a la venta.

3. **Relación con los clientes:** La principal herramienta para generar una relación sólida con los clientes, serán las redes sociales en donde se estará educando a los usuarios sobre la importancia y beneficio del consumo de fruta 100% Natural y a su vez presentando las diferentes líneas de producto. Asimismo, se contará con una página Web que permitirá a los usuarios suscribirse para comprar y recibir los productos en la comodidad de sus hogares, así como también obtener información de la empresa, líneas de productos, y una sección dentro de la página web permitirá la interacción por medio de un buzón de sugerencias y consultas. Para el caso de restaurantes y cafeterías, se les ofrecerá un sistema de fidelización y se han destinado actividades de marketing a realizar en sus locales para construir y capturar sus clientes como degustaciones, pruebas, etc.

4. **Canales de distribución:** Al ser un producto, los principales canales para llegarle al usuario final serán los canales de publicidad, mercadeo y comunicación como los son las redes sociales y un sistema de Pagina Web. Adicionalmente, el servicio de suscripción se atenderá de forma directa y los canales de foodservice (restaurantes y cafeterías) y retail (supermercados) estarán a cargo de la venta y comercialización de nuestros productos y serán atendidos por una empresa distribuidora.

5. **Alianzas clave:** Se buscará tener alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos de fruta local principalmente (Mercado de Abasto) con el fin de apoyar al productor nacional,

así como con proveedores de fruta importada a fin de garantizar el abastecimiento durante todo el año y beneficios en costos. Adicionalmente, también se buscará concretar una alianza clave con la empresa distribuidora de productos congelados para atender los canales de foodservice y retail y con los locales y puntos de venta que comercialicen nuestros productos.

6. **Actividades clave:** Las actividades claves son la selección y abastecimiento de la materia prima (Fruta), dado que esto garantiza la sostenibilidad del proyecto, tener un inventario y contar con productos de calidad. Adicionalmente, el procesamiento producto para la entrega a clientes, publicidad y mercadeo y la captación de nuevos clientes; son actividades en las que se deberán trabajar para poder asegurar el éxito de la empresa.

7. **Recursos clave:** Los recurso más importante para el negocio son la materia prima (frutas), el sistema de congelamiento IQF y las líneas de producto (recetas de mezclas de frutas), sistema de distribución en cadena de frio, así como el sistema de suscripción vía web, los locales que comercialicen los productos y el capital humano son recursos claves para el éxito del negocio.

8. **Estructura de costos:** Es una estructura de costos semi-variable, en donde los principales costos vienen a ser los fijos (alquiler, planilla, mantenimiento y publicidad). En el caso de los costos variables en este caso el principal insumo (Fruta), el cual puede ser controlado y con opción a reducir en precio a medida que se aumente el volumen de consumo a los proveedores de fruta brindado poder de negocio sobre la base inicial del proyecto.

9. **Fuentes de ingresos:** los ingresos provienen 100% de la venta de las líneas de producto de InstaFruit, las cuales se harán a través de los diferentes canales de distribución en donde se espera que sea 10% Suscripción Directa y 90% Distribuidor (Food Service y Retail).

3.2 Descripción de la empresa

Instafruits S.A. es una empresa conformada por un grupo de emprendedores panameños, organizados a través de sociedad anónima según las legislaciones que establece la República de Panamá. Las acciones de la empresa serán repartidas en partes iguales entre el grupo de emprendedores, que son los autores y creadores de la propuesta; y se dejara una porción de acciones disponibles para los posibles inversionistas y que a su vez contara con una estructura organizacional simple en el corto plazo (1 año) durante las fases de diseño, montaje, operación y puesta en marcha, y luego pasaría a una estructura funcional que contara con gerencias, jefaturas en las principales áreas de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).

3.2.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa

Misión: Ofrecer una variedad de recetas de mezclas de frutas congeladas 100% natural, sin aditivos ni preservantes para preparar una bebida saludable y deliciosa, que permita fomentar una alimentación saludable en la sociedad ,apoyar al productor de fruta nacional y construir un mejor entorno para todos.

Visión: ser reconocidos como la marca líder de productos de fruta congelada en Panamá, ofreciendo productos 100% naturales, conservando todos sus propiedades y nutrientes. Haciendo de la innovación, trabajo en equipo, esfuerzo, responsabilidad, compromiso y calidad, nuestras principales herramientas de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Objetivo: el objetivo de la empresa es ser líder en el mercado de fruta congelada en Panamá en el mediano plazo (5 años), e incorporar en el largo plazo (+5 años) la comercialización en los países de la región de nuestros productos, servicios y valores de la empresa.

Dentro de los principios y valores que caracterizan a la cultura organizacional de InstaFruits S.A. tenemos:

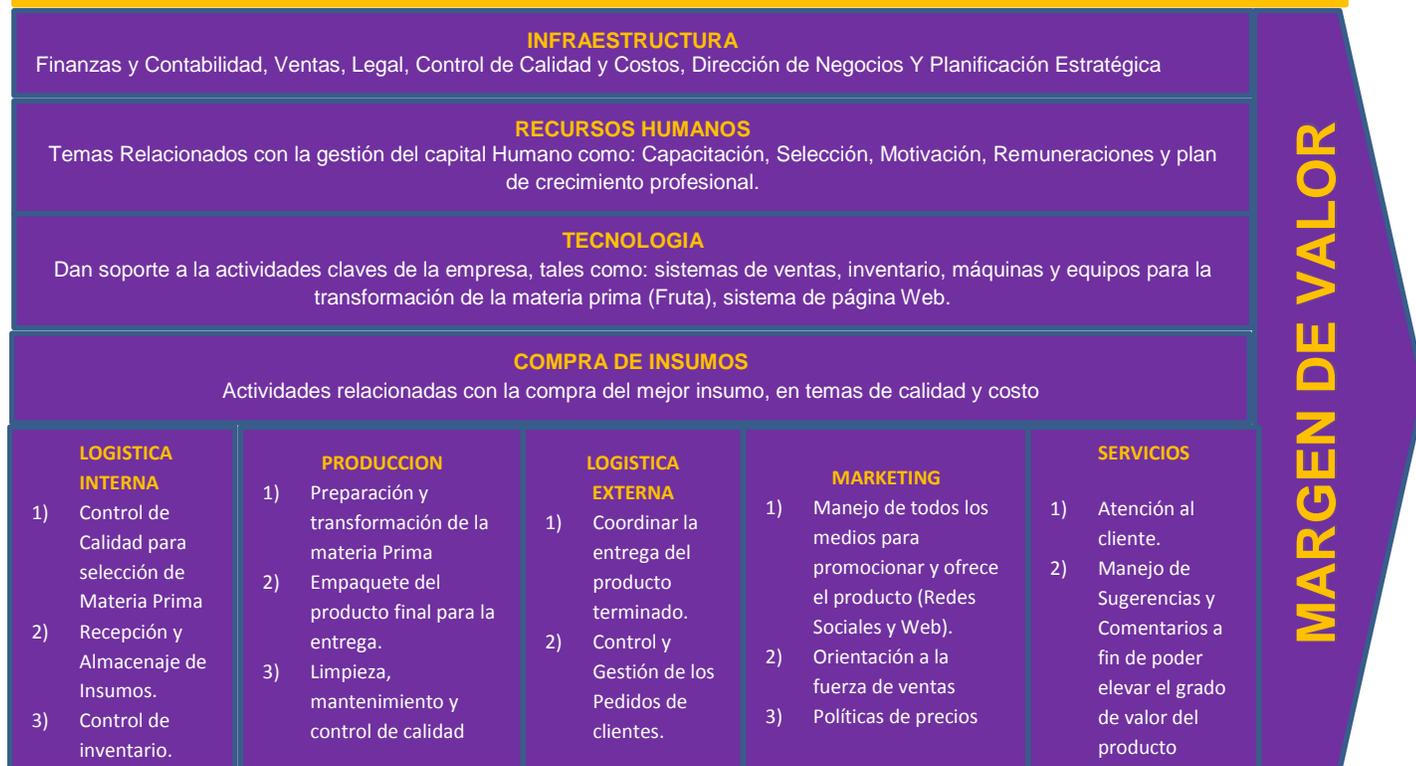
Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none">• Invertir fuerza positiva en el cumplimiento de las tareas para conseguir resultados exitosos sin conformarse con los mismos resultados.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de cumplir con las promesas, requerimientos y tareas del trabajo, así como responder a las consecuencias de las acciones dentro de la organización.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none">• El valor asignado al aporte que el otro agregue al trabajo que uno hace, provocando un intercambio y sinergia de conocimientos y creencias para alcanzar los objetivos de la organización.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, esfuerzo y contribución de los colaboradores hacia el logro de resultados.
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Máxima calidad de los productos durante todos los procesos como: selección de insumo (Fruta), procesamiento y empaque.
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar el mejoramiento y rediseño de las prácticas del trabajo a fin de aumentar la eficiencia organizacional

3.2.2 Análisis interno

Con los resultados de las investigaciones realizadas por el grupo de emprendedores, se han identificado una oportunidad de negocios y se identifican una serie de características que serán las fortalezas del negocio y que darán evidencia de la propuesta de valor de InstaFruit.

De esta manera, se han podido identificar las principales actividades de la cadena de valor de la empresa (**Porter, 2017**) para InstaFruit:

MODELO DE CADENA DE VALOR DE M. PORTER - INSTAFRUIT



Asimismo, se presenta a continuación el conjunto de **fortalezas y debilidades** internas que se observaron para InstaFruit. **Ver Anexo 16**

3.2.3 Ventaja Competitiva:

En la siguiente tabla se presenta un análisis **VRIO** el cual se determinara el valor, la rareza, inimitable y organización de cada una de las fortalezas identificadas anteriormente, si son consideradas competencias distintivas que generen ventaja competitiva para InstaFruit. (**Wheelen, 2007**).

RECURSO ESTRATÉGICO	Propuesta de Valor - InstaFruit				
	VALOR	RAREZA	DIFÍCILES DE IMITAR/SUSTITUIR (EN EL CORTO PLAZO)	ORGANIZACIÓN	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS
Catálogo de productos variado, amplio y divertido de sabores; con recetas de combinaciones de frutas que satisfacen beneficios funcionales.	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida
Calidad de los productos y Selección de Insumo	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente
Precios Competitivos	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente
Abastecimiento Local de Insumo (Fruta) – Variedad de frutas tropicales durante todo el año.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente
Sistema de venta online que permite la compra y coordinación de entrega de productos, tanto para un mercado doméstico y empresas (Hoteles, Universidades, Supermercados, Restaurantes y otros)	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente
Eficiencia en economía de escalas – proveedores garantizados.	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Aun por Explotar
Plan de escalabilidad del negocio amplia (Exportaciones, Mini Locales, Franquicia)	NO	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Producto 100% Natural, práctico y fácil de preparar y consumir.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente
Manejamos un sistema de distribución a domicilio.	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida
Se cuenta con conocimientos administrativos, de mercadeo, finanzas, para llevar a cabo una buena gestión, así como también se cuenta con una red de contacto para áreas de apoyo tal como Legal y Contabilidad	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva Temporalmente

En base a los resultados del análisis de **VRIO**, se observa que todo el conjunto de fortalezas identificadas, se cuentan con 2 ventajas competitivas sostenidas que son:

- 1) **Catálogo de productos variado, amplio y divertido de sabores; con recetas de combinaciones de frutas que satisfacen beneficios funcionales.** Siendo este uno de los recursos claves de la empresa, gracias a la investigación y desarrollo, pruebas y testeos para obtener las combinaciones de frutas con su porción y medidas exactas para brindar un sabor agradable, nuevo, consistente en cada servida y así mismo poder gozar de los beneficios y nutrientes que ofrece la fruta. **Variado** porque se cuentan con diferentes recetas de mezclas de frutas que a la vez cumplen beneficios funcionales (refrescar, mantenimiento físico o antioxidantes), **Amplio** porque su preparación permite que se prepare con agua o leche; y **Divertido** por los nombres de cada producto, por lo que se convierte en un producto raro en el mercado y difícil de imitar en el **corto plazo** por los competidores ya que no están enfocados en un concepto como el de InstaFruit.
- 2) **Manejamos un sistema de distribución a domicilio.** Introduciendo un concepto nuevo en Panamá, en donde los clientes del mercado objetivo, tendrán la oportunidad de recibir sus productos (**Fruta 100% Natural Congelada**) en la comodidad de sus hogares, sin necesidad de tener que comprar fruta entera, picarla, procesarla y prepararse un jugo generalmente de una fruta. Esta ventaja competitiva sostenida, afianza la oportunidad de negocio, permitiendo no solo llegar a través de canales tradicionales como food service y retail, sino llegar a los clientes finales de forma directa.

3.2.4 Estrategia Competitiva

Luego de identificar las ventajas competitivas reales por medio del análisis de **VRIO**; con base al conjunto de fortalezas internas que posee la empresa. Las estrategias competitivas de InstaFruit en

relación al segmento de clientes definido y un **mercado objetivo reducido**, se enfocara una estrategia de ventaja competitiva por **diferenciación** (Wheelen, 2007)



InstaFruit cuenta con competencias distintivas, en donde se marcan como las dos principales, **las recetas de mezclas de frutas congelada 100% natural a la medida y la venta directa a domicilio a clientes**, y ambos son conceptos diferenciadores en el mercado local que permitirá distinguir InstaFruit de los demás competidores.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia inicial de Instafruit está enfocada en el nicho de mercado definido en la ciudad de Panamá, las posibilidades de crecimiento y evolución que permite el producto, permitirá tener en consideración las siguientes oportunidades de crecimiento y segmentación:

Para ello, el equipo creador plantea el siguiente plan de crecimiento o escalabilidad:

- 1) **Prioridad # 1 “Alcance Nacional del producto”**: sabiendo que el alcance inicial es la provincia de Panamá que representa solo el 28% de la población total de Panamá. Se estaría replicando las mismas estrategias y análisis de mercado objetivo para llevar el producto a otras provincias.
- 2) **Prioridad # 2 “Exportación”**: gracias a la privilegiada posición geográfica que tiene Panamá y su zona libre para el comercio con otros países, se considera como opción la exportación de las líneas de producto en el mercado internacional de mayor consumo de fruta congelada como lo son: Estados Unidos y Europa.
- 3) **Prioridad # 3 “Diversificación de Producto”**: mediante la incorporación de nuevas líneas de producto a base de fruta 100% natural como lo son paletas, helados, Té Frutados, Parfait (Yogourt con fruta), presentaciones y envases de mayor volumen o gramaje para entrar en otros canales de distribución (hoteles).
- 4) **Prioridad # 4 “Unidades de Negocio”**: mediante la expansión a una nueva unidad de negocio en el segmento de Food Service, el cual corresponde al lanzamiento de establecimiento tipo

“Juice Bars”, pequeños locales “Islas” dentro de los centro comerciales o locales independientes y posteriormente la apertura a franquicias.

3.4 RSE y sustentabilidad

InstaFruit, aborda los temas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial como parte integrada a la naturaleza del negocio, ya que la naturaleza de la idea tiene como fin promover aspectos sociales de las diferentes geografías en las que opere, en este caso Ciudad de Panamá.

Como fundamento primario InstaFruit busca promover en sus usuarios a que lleven estilos de vida saludable. Bajo esta premisa InstaFruit incorpora dentro de su propuesta de valor incentivar un consumo consciente y responsable haciendo uso adecuado de las cantidades de fruta exacta y en consecuencia promueve la reducción de desperdicios ya sea por merma o por vencimiento.

Adicional a esto, la propuesta de recetas de combinaciones de frutas y la cadena de valor de InstaFruit corresponde única y exclusivamente a frutas cosechadas en la región o mercado en donde opera (República de Panamá), con agricultores locales. Esto aporta directamente con los objetivos del programa de Fruticultura en Panamá, el cual plantea el desarrollo de iniciativas que impulsen el consumo el consumo de frutas en Panamá (**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009**). De lo anterior expuesto, el objetivo de trabajar con frutas y agricultores locales es asegurar y buscar el desarrollo de todos como conjunto, garantizando a estas personas y sus familias mejoras en sus condiciones de vida y como sociedad un incremento en la generación de empleos.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

En base a la etapa del producto (etapa de introducción), el rol protagónico está enfocado en la estrategia de producto, ya que al lanzar el producto si este no cumple con las expectativas esperadas, de nada sirve proporcionarlo o comercializarlo con precios atractivos, **(SAPAG, 2014)**. Tomando en cuenta lo anterior se han planteado los siguientes objetivos de marketing:

Corto Plazo (Primer Año):

1. Lograr capturar el 40% del mercado objetivo durante el primer año de operación.
2. Ser reconocidos por un 40% del mercado objetivo en un 3er nivel de recordación como marca local de frutas congeladas para hacer smoothies, jugos o batidos.
3. Lograr un 60% de cobertura en el mercado de la Ciudad de Panamá Centro (Zonas de San Francisco, Bella Vista y Betania).

Largo Plazo (en 3 años):

1. Incrementar penetración de mercado objetivo a razón de 3pp (puntos porcentuales) anuales durante los tres primeros años.
2. Ser reconocidos por un 80% del mercado objetivo en un 2do nivel de recordación como marca local de frutas naturales para hacer smothies, jugos o batidos.
3. Introducir InstaFruit en segmento Retail en el año 4 de operación.

Para el seguimiento y medición de los objetivos de corto y largo plazo, se definirán indicadores y se emplearan recursos de medición como (encuestas, volumen de ventas, etc.) las cuales formaran parte de las diferentes acciones de marketing que se realicen y que serán detalladas más adelante.

4.2 Estrategia de segmentación

Para la definición de la estrategia de segmentación de InstaFruit, se han elegido dos variables de segmentación: Segmentación psicográfica y Segmentación por ocasiones de consumo.

En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/personalidad, su estilo de vida o sus valores. **(Kotler, Keler, 2012)**. Para la segmentación por ocasiones de consumo se utilizaron los criterios resultantes de la investigación previa en donde se definen las siguientes ocasiones de consumo:

- a) **Dentro de Casa:** corresponde a la compra de jugos naturales listos para tomar, frutas enteras, frutas congeladas o concentrados los cuales serán preparados e ingeridos dentro del hogar.
- b) **Fuera de Casa:** corresponde a la compra de bebidas naturales y saludables las cuales serán ingeridas fuera del hogar, principalmente en restaurantes o cafeterías.

Tomando en cuenta las variables expuestas anteriormente y los resultados de las encuestas de potenciales clientes, la segmentación de InstaFruit se define de la siguiente forma:



Modelo de Segmentación InstaFruit – Fuente: Elaboración Propia.

Para definir y asignar los diferentes tipos de usuarios se empleó el modelo VALS, el cual plantea que los consumidores se inspiran en una de tres motivaciones principales: ideales, logros y autoexpresión. (Kotler, Keler, 2012).

Al hacer la relación de los grupos de segmentos del modelo VALS con los grupos de segmentos de InstaFruit, se definen de la siguiente forma:

a) Dentro de Casa:

Recursos Nivel Socioeconómico (A - B):

- **Innovadores:** Personas sofisticada, activa y con gustos desarrollados, quienes prefieren y valoran bebidas diferenciadas o funcionales, las cuales aporten algún valor adicional o beneficio funcional.
- **Pensadores:** Consumidores socialmente conscientes y responsables, quienes guardan particular atención sobre los propiedades naturales de los productos que consumen, y su valor o aporte social, adicional evalúan claramente los costos - beneficios de los productos que eligen.
- **Experimentadores:** Consumidores, principalmente jóvenes entusiastas, que son impulsivos y mayormente eligen una bebida por que esta “In Boga” o lo consumen sus influenciadores.
- **Luchadores:** Consumidores aspiracionales, quienes desean llevar un estilo de vida saludable y están dispuesto a pagar por ello más allá de los recursos económicos que disponga.

- **Creadores:** Consumidores que valoran los productos artesanales vs los de producción masiva, personas que invierten tiempo en la preparación de sus alimentos y bebidas y mantienen mucha inclinación por lo natural y la tradición.

b) Fuera de Casa:

Recursos Nivel Socioeconómico (A - B):

- **Innovadores:** Personas sofisticada, activa y con gustos desarrollados, quienes valoran las “experiencias” al momento de elegir una bebida y están dispuestas a experimentar nuevos ingredientes o sabores.
- **Triunfadores:** Personas exitosas, enfocadas en su carrera y conscientes de la importancia de cuidar de la salud, quienes dirigen sus acciones saludables en base a las tendencias y con la necesidad de demostrarlo a sus similares.
- **Experimentadores:** Consumidores, principalmente jóvenes entusiastas, que son impulsivos y mayormente eligen una bebida por que esta “In Boga” o lo consumen sus influenciadores.
- **Luchadores:** Consumidores aspiracionales, quienes desean llevar un estilo de vida saludable y están dispuesto a pagar por ello más allá de los recursos económicos que disponga y consumen gran parte de su tiempo en comidas fuera de casa como una actividad social.

4.3 Estrategia de producto/servicio (Posicionamiento y Propuesta de Valor)

4.3.1 Identidad de la Marca (Como Producto)

Los principales atributos que definen a InstaFruit son:

- **Natural y Saludable:** el proceso de selección, procesamiento y congelado de frutas, mediante el uso de innovadora tecnología IQF, el cual garantiza un mayor tiempo de vida y asegura una mayor conservación de su estado original, sabor y textura.
- **Recetas Funcionales:** a través de las recetas de mezclas de frutas para cada línea de producto, en porciones de fruta exacta para una bebida de 16oz, el cual garantiza obtener el **mismo sabor** (consistencia) cada vez que se prepare la bebida.
- **Conveniencia:** Instafruit provee una solución conveniente, la cual se ajusta a los estilos de vida actuales, el cual permite a los usuarios disponer de frutas listas para consumir en la cantidad y porción exacta, y sin incurrir en temas de merma o desperdicios.

4.3.2 Identidad de la Marca (Como Organización)

InstaFruit es una empresa **local**, cree en el valor de los productos naturales y desarrolla a agricultores locales para garantizar que se utilicen de forma responsable los beneficios de la naturaleza.

InstaFruit es **flexible y diversa**, por esta razón comprende y entiende que balancear el tiempo con un estilo de vida saludable es complejo, por eso invierte esfuerzos en disponer en el mercado productos innovadores y funcionales en las porciones correctas.

Instafruit es **responsable** con su entorno, sus colaboradores, sus consumidores y el medio ambiente, por eso es consistente con sus acciones, desarrolla lo local y cree en un consumo de productos responsable.

4.3.3 Identidad de la Marca (Como Personalidad)

Personalidad de la Marca:

- Práctico.
- Curioso.
- Balanceado.
- Cuidadoso de sí mismo.
- Flexible.
- Responsable.
- Dinámico.
- Auténtico.
- Desea dejar un legado positivo en la sociedad.
- Selectivo.
- Diferente, no le gusta lo convencional.

- **Relaciones servicio – cliente:**
- Inspirador: a través de sus historias y el movimiento que promueve.
- Accesible: lo puedes encontrar y consumir dentro y fuera de casa, te acompaña a donde quiera que vayas.

4.3.4 Identidad de la Marca (Como Símbolo)

Para el diseño de la identidad de los símbolos de marca se incluyeron elementos que se desean transmitir a las personas, utilizando los criterios funcionales e Ideales conceptuales del Modelo Wheeler (**Alina Wheeler, 2009**).

Selección de Nombre: InstaFruit, evoca la naturaleza de la empresa que son frutas al instante. Es un nombre con un significado y distintivo.

Logotipos y Símbolos: InstaFruit ha diseñado un logotipo basado en la escritura del nombre de la marca y adicionado un ícono que es una fruta, la cual evoca el concepto de mezcla con las líneas semicirculares.



Adicional la paleta de colores seleccionados, evocan Innovación (Morado), Salud (verde), Diversión y Entusiasmo (verde), Natural (marrón). (**“Color Psychology in Marketing”, 2015**).

Slogan: Instafruit adiciona en su logo la frase **“100% natural”**, haciendo referencia a que su contenido es libre de preservantes o aditivos.

4.3.5 Necesidades cubiertas por la Propuesta de Valor

De acuerdo a la propuesta de valor expuesta anteriormente, presentamos la distribución de los beneficios funcionales, simbólicos y emocionales que se esperan satisfacer, los pesos fueron asignados de forma cualitativa:

- **Funcional (50%):** Mezclas de frutas 100% naturales, listas para la preparación de un jugo, batido o smoothie de 150g de fruta troceada. Y a través de las líneas de producto que ofrece pueden satisfacer necesidades y obtener beneficios específicos.
- **Emocional (15%):** Satisfacción y sensación de bienestar al poder ingerir productos que vayan en línea con estilos de vida balanceados y saludables.
- **Simbólico (35%):** Al formar parte de un movimiento (consumidores de instafruit que formen parte del plan de suscripción, compren los productos en tiendas o lo consuman en restaurantes) que lleva con pasión la filosofía de amor por el consumo de productos naturales y saludables.

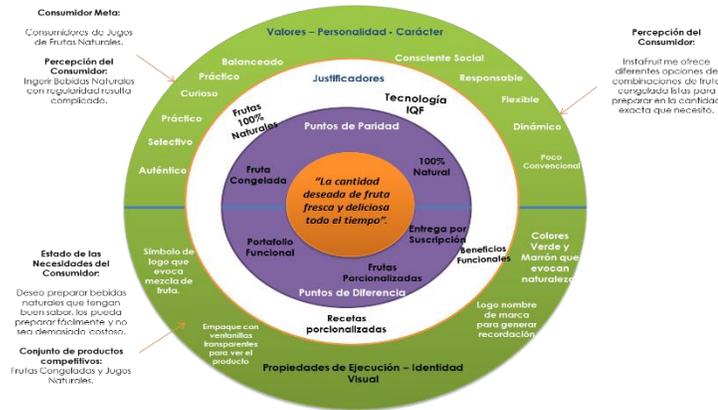
4.3.6 Mantra de la Marca

InstaFruit como marca busca inspirar y acompañar a sus consumidores en el cumplimiento de sus objetivos de estilos de vida sanos y saludables de una forma práctica y conveniente. Es por esto que el mantra de la marca es:

“La porción de fruta natural y deliciosa todo el tiempo”.

4.3.7 Vista Panorámica del Posicionamiento

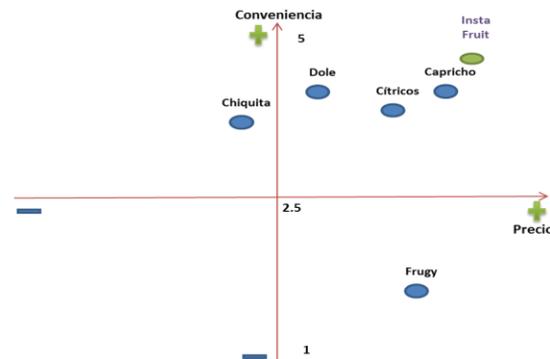
De todo lo anterior descrito, desarrollamos una vista panorámica del posicionamiento:



Vista Panorámica de Posicionamiento – Fuente: Elaboración Propia.

4.3.8 Mapa de posicionamiento deseado

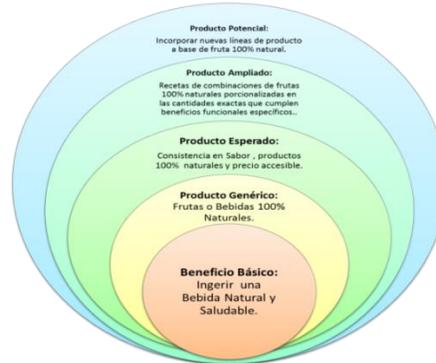
Para determinar el posicionamiento deseado, utilizamos como base los resultados obtenidos del Focus Group realizado (**Ver Anexo 3: Resultado de Focus Group: Evaluación de la competencia**). En donde tomamos como referencia los atributos de **Conveniencia**: el cual se refiere a la practicidad y funcionalidad que provee el producto y el **Precio**: el cual se refiere a la valoración costo – beneficio que otorga la marca.



Mapa de posicionamiento – Fuente: Elaboración Propia.

4.3.9 Estrategia de Producto – Servicio

Para definir la estrategia de producto InstaFruit desarrolló la jerarquía de valor para el cliente, tomando en cuenta las investigaciones de potenciales clientes y focus groups realizados. **Ver Anexo 3: Análisis y Resultados de Investigación de Mercado.**



Jerarquía de Valor de Producto – Fuente: Elaboración Propia.

InstaFruit ofrece un producto ampliado y su estrategia de diferenciación (utilizando los criterios de diferenciación de Keller) se dan por:

- **Recetas Funcionales:** son recetas de mezclas de frutas **100% naturales** en una oferta de 3 diferentes líneas de productos que otorgan diferentes beneficios funcionales. (Ver Anexo 1)
- **Sabor Consistente:** a través de combinaciones de frutas porcionadas en las cantidades exactas para la preparación inmediata de un jugo, smoothie o batido de 16oz se garantiza la **consistencia** en el sabor de la bebida a ingerir cada vez que esta sea consumida. Este aspecto es relevante tanto para el segmento dentro de casa, como el segmento fuera de casa.

Tomando en cuenta el posicionamiento deseado revisado anteriormente, InstaFruit establece su estrategia de precio basado en el método de fijación de precios con base en el valor percibido, enfocado en su objetivo central, el cual es Liderazgo producto – calidad (**Keller, 2014**), aprovechando las fortalezas que también revisamos anteriormente.

4.4 Estrategia de Precio

De acuerdo a la investigación de mercado realizada (**Ver Anexo 3**) en donde el 96% de las personas consume fruta natural con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana y a con un gasto promedio de USD \$3.00 por consumo de fruta congelada y evaluando las propuesta de valor de la competencia y la tabla de posicionamiento (**ver Anexo 3**), el precio de venta por cada porción de 150g es de \$0.94, el cual será comercializado en los diferentes canales de venta de la siguiente forma:

	Venta Directa	Restaurantes y Cafeterías	Supermercados
InstaBag:	24 units	48 units	4 units
Precio:	\$24.56	\$45.12	3.75
Frecuencia:	mensual	mensual	Semanal - Quincenal

Nota: el precio sugerido de venta ha consumidor final en restaurantes y cafeterías es de USD 3.00.

4.5 Estrategia de Distribución

InstaFruit tendrá disponible un modelo multicanal (3 canales) que se encargaran de la distribución de los productos de InstaFruit, en donde los objetivos centrales de la marca son:

- Generar cobertura y penetración en el mercado de Ciudad de Panamá.
- Mantener contacto de la marca **Instafruit** con los usuarios finales (consumidores), de forma tal que pueda posicionarse y generar recordación en las mentes de los consumidores panameños.
- Conservar la calidad de los productos a través de toda la cadena de abastecimiento, garantizando mantener la cadena de frio desde su producción hasta la entrega al cliente final.

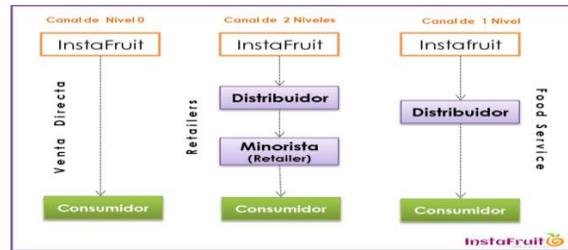
De acuerdo a lo que plantea Keller en el **sistema de canal de marketing integrados** (Kotler, Keller, 2014), se han diseñado una serie de acciones que involucran una cohesión y relación entre los diferentes canales de distribución, los cuales se estarán ampliando en el **capítulo de Estrategia de Comunicación y Ventas**. Los canales de distribución propuestos son:

- **Venta Directa:** Suscripción mensual o quincenal del suministro de frutas en Ciudad de Panamá. Para ofrecer este servicio se hará uso de nuestra plataforma digital en donde los usuarios podrán suscribirse al plan que desea obtener y tendrá la opción de personalizar las diferentes opciones de mezclas de las tres líneas de producto disponible y el mínimo de pedido es de 1 InstaBag (**1 InstaBag corresponde a 24 bolsas de 150g**). Para la entrega se establece un día específico de entrega por zona, en donde inicialmente el servicio únicamente se ofrecerá en Ciudad de Panama Metro. Los detalles del modelo de entrega serán presentados en el capítulo de operaciones.
- **Distribuidor:** Mediante la inclusión de un aliado estratégico que se encargue de la entrega en los canales de **Retailers (supermercados) y Food Service (restaurantes)** y que cuente con fuerza de ventas especializadas, el cual apoye y colabore en garantizar cobertura y penetración en el mercado de Ciudad de Panamá.

Inicialmente Instafruit se plantea que la distribución de sus productos este compuesto de la siguiente forma:



De acuerdo a lo planteado anteriormente el modelo de distribución de InstaFruit queda resumido de la siguiente forma:



Modelo de Distribución de InstaFruit – Fuente: Elaboración Propia.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas:

4.6.1 Estrategia de Comunicación

Instafruit en su etapa inicial plantea dos objetivos de comunicación:

- Generar “**awareness**” notoriedad de nuestra organización, quienes somos y que hacemos. Nuestra intención es generar un movimiento que invite a nuestros consumidores a compartir nuestros valores. ¿Que nos hace diferentes?, es la dirección de nuestros mensajes.
- Generar demanda de nuestros productos comunicando eficazmente que puntos cubrimos nosotros, es decir, nuestra propuesta de valor.

Tomando en cuenta los resultados del estudio de Food & Drinks 2017 (Mintel, 2017), el tono de comunicación de InstaFruit será en tercera persona (nosotros) estimulando la integración a una comunidad o movimiento, y su comunicación será a través de “**contar historias**” y éstas serán construidas sobre (3) pilares principales:

- **Optimistas:** “creemos en el poder de la naturaleza y en el consumo de alimentos que te hacen bien”.
- **Auténticas:** “somos auténticos y originales, por eso creemos en soluciones reales que se ajusten a nuestro estilo de vida actual”.
- **Inspiradoras:** “somos apasionados y entusiastas y nuestra misión es ayudarte a poder llevar un estilo de vida saludable de forma natural y responsable”.

Los elementos de comunicación a utilizar principalmente son:

- 1) **Logo de Instafruit:** El cuál formará parte de toda la comunicación que se realice de la marca.



- 2) **Símbolo de Instafruit:** El cuál será colocado como sticker en los restaurantes que vendan InstaFruit, en los automóviles, fuerza de venta de distribuidores y serán obsequiados a los clientes de suscripción para generar asociaciones con la marca.



- 3) **Imágenes Visuales:** imágenes que evoquen las propiedades naturales de los productos, los estilos de vida de nuestros segmentos objetivo o el rendimiento y sabor consistente.

Los Medios de comunicación a utilizar son:

- ✓ **Redes Sociales:** Generando contenido de interés a través de las plataformas digitales como Instagram, Facebook y Twitter para los usuarios del mercado objetivo y desarrollando iniciativas a través de estas plataformas que generan el tráfico de personas y aseguren el contacto de clientes potenciales con el producto. – (Educando a los clientes, con mensajes sobre las propiedades de la fruta y beneficios del consumo de fruta). A través de las redes sociales se espera entrar en contacto con usuarios tanto del segmento de consumo dentro de casa como fuera de casa.
- ✓ **Páginas Web:** Ofreciendo una plataforma robusta de contenido de estilos de vida saludable en donde los clientes podrán acceder a los planes de suscripción, pero también podrán encontrar videos interactivos de recetas, y comentarios de nuestros clientes actuales para incentivar la confianza con el producto y establecer enlaces entre las redes sociales de InstaFruit y aliados estratégicos y la página web, para generar tráfico en la página.
- ✓ **Insertos Promocionales:** Introducir imágenes de nuestros smoothies o logo, dentro de los menús de restaurantes, revistas, catálogos de ventas de retailers, etc.
- ✓ **Afiches, Banners, etc.:** Colocar material de comunicación como Afiches, standees en las mesas de restaurantes, los cuales comuniquen las opciones disponibles en los restaurantes.
- ✓ **Influenciadores:** Tomando en cuenta el estudio del consumidor en Panama (**Ipsos, 2016**), las asociaciones que hagamos son pieza clave, estos son “influencers” del área de salud y bienestar, entrenadores de deportes y especialistas de nutrición, quienes puedan generar contenido en sus redes sociales, sugerir de boca en boca el producto y los especialistas en nutrición recomendar a sus pacientes el consumo de Instafruit dentro de sus planes alimenticios.
- ✓ **Asociaciones Claves:** Como pautas en páginas web relacionadas Degusta Panamá, Vida Saludable, Oferta Simple, etc en donde se pueda pautar y dar a conocer InstaFruit.
- ✓ **Email Marketing:** a través de la contratación de empresas dedicadas como Enlace Prensa & Comunicación, que permita segmentar su base de datos a los clientes prospectos de acuerdo al mercado objetivo definido.

4.6.2 Estrategias de Ventas

Con el objetivo de generar ventas y garantizar una cobertura de ventas adecuada, hemos desarrollado una estrategia de ventas de acuerdo a los diferentes segmentos y canales de distribución que estaremos utilizando.

- a) **Venta Directa:** Para el desarrollo del sistema de suscripción, estaremos trabajando con:

- ✓ **Influenciadores** que den a conocer el plan, contando la historia en sus redes sociales de como InstaFruit les soluciona “un problema” y a través de ellos obsequiando “Giveaways” a potenciales clientes de su red de influencia.
- ✓ **Clientes de suscripción (clientes actuales):** podrán canjear u obtener jugos gratis después de cierta cantidad de entregas, en ciertos restaurantes con que logremos establecer relaciones comerciales y hacer alianzas estratégicas, esto con el objetivo de incentivar continuidad en las suscripciones e integrar nuestras acciones de marketing y ventas de la marca dentro y fuera de casa.
- ✓ **Invita a un Amigo:** los clientes podrán recomendar InstaFruit a amigos y obtener beneficios de mezclas adicionales, promociones, etc.
- ✓ **Asociaciones Claves:** Promover descuentos en suscripción con grupos como: Empresas que tengan programas de bienestar, miembros de gimnasios, etc.

b) FoodService (Restaurantes y Cafeterias): en esta etapa inicial, el canal foodservice será un aliado estratégico para captar clientes o consumidores a la marca, para esto desarrollaremos las siguientes iniciativas:

SOMOS Instafruit: como parte de la propuesta de valor al canal foodservice, InstaFruit tiene diseñado tres planes que otorgará a estos clientes:

- ✓ **Plan A:** este plan incluye la entrega de un blender profesional en préstamo, material de comunicación personalizado (afiches, standees, etc), stickers de Instafruit “De Venta Aquí”, inserto de Menú y hasta 4 activaciones dentro del restaurante por parte del Team InstaFruit.
- ✓ **Plan B:** este plan incluye, material de comunicación genérico, inserto de menús y stickers de InstaFruit “De Venta Aquí”.
- ✓ **Plan C:** este plan incluye, material de comunicación limitado y sticker de InstaFruit “De Venta Aquí”.

c) Retailers: A este canal se proyecta entrar a partir del cuarto año de operación, dado los elevados costos de inversión en los canales minorista, nuestra estrategia de venta en el canal minorista de retailers será enfocada de la siguiente forma:

- ✓ **Concurso de Ventas Distribuidores:** trabajaremos en incentivar a los vendedores del distribuidor con el que trabajemos estableciendo cuotas específicas de venta objetivo, con el fin de garantizar la presencia en el punto de venta (surtido, rotación, precio, etc).
- ✓ **Degustaciones:** mediante la colocación de promotoras en PDV que realicen degustación de los smoothies de InstaFruit en sus diferentes opciones.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dado que no se cuenta con información histórica sobre el comportamiento de la industria de frutas congeladas, se aplicó el método cualitativo para la estimación de la demanda, haciendo uso de la investigación de mercado realizada y la información geográfica de Panamá (Sapag, 2014), de esta forma se estimó el mercado objetivo del proyecto de acuerdo a los siguientes datos:

De acuerdo al XI Censo Nacional de Panamá en el año 2010, la población en Distrito de Panamá es de **430,299** personas (INEC, Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda 200), tomando en consideración el crecimiento estimado anual de 2.2% anual (**Contraloría, 2016**) el total de personas proyectad en el Distrito de Panamá para el 2019 es de **523,047** personas.

Considerando que InstaFruit pretende concentrarse en las zonas de Panamá Centro, la proyección de personas en los corregimientos del centro del Distrito de Panamá (Betania, Bella Vista, Pueblo Nuevo, San Francisco, Parque Lefevre, Río Abajo, Juan Díaz y Pedregal) para el 2019 es de **431,883** personas.

De acuerdo a las variables demográficas y psicográficas definidas para el proyecto: personas que habiten en Ciudad de Panamá Centro, Nivel socioeconómico A – B y laboralmente activos, se identificó un mercado potencial de 178,655 personas quienes pudieran tener acceso al producto. Considerando las personas que consumen frutas congeladas, su frecuencia de consumo considerando la cantidad de personas promedio que viven en una vivienda y gasto promedio, obtenido de la investigación de mercado realizada (**Ver Anexo 3**), el tamaño del mercado de frutas congeladas equivale a \$ **40,904,923** anuales.

Para definir el mercado efectivo, se consideró al porcentaje de las personas que, en la encuesta, indicaron estarían dispuestas a consumir InstaFruit (**ver Anexo 3**) y a partir de allí, de acuerdo a la capacidad instalada se estableció un mercado objetivo de 10,936 personas que equivale a una oportunidad de \$ **1,480,349** y se proyectó una penetración para los próximo (5) años de la siguiente forma:

Año	Mercado objetivo (máximo posible)	% de Penetración de mercado	Mercado objetivo (en personas) - InstaFruit	Unidades Anuales	Unidades Mensuales	Ingresos Anuales
Año 1	10,936	40%	4,374.55	629,936	52,494.65	592,139.67
Año 2	11,177	43%	4,806	692,081	57,673.42	650,556.16
Año 3	11,423	46%	5,255	756,656	63,054.67	711,256.65
Año 4	11,674	55%	6,421	924,603	77,050.29	869,127.26
Año 5	11,931	65%	7,755	1,116,756	93,063.01	1,049,750.78

Nota: Se estima una crecimiento anual en la población del 2.2%

En el **Anexo 11**, se encuentra detallado el proceso empleado para la estimación de la demanda. Tomando en consideración los objetivos planteados, la venta mes a mes del primer año de operación sería la siguiente:

Año 2019														
Total		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Unidades	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 (\$)	12,336	25,906	50,085	48,358	6,9576	49,345	49,345	67,109	49,345	51,812	49,345	69,576	592,140	

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma:

El presupuesto de Marketing es definido de acuerdo a las estrategias de comunicación y ventas detalladas anteriormente, en donde se han definido tres rubros en donde se estarán alocando los esfuerzos de inversión:

- a) **Equity (Construcción y Posicionamiento de Marca):** Se refiere a las iniciativas y actividades cuyo objetivo es el posicionamiento y construcción de marca. A este rubro equivale el 40% del presupuesto de marketing.
- b) **Retención de Clientes:** Se refiere a las actividades cuyo objetivo es fidelizar y retener a los usuarios (consumidores) y clientes comercializadores de Instafruit. A este rubro equivale el 15% del presupuesto de marketing.
- c) **Adquisición de Clientes:** Se refiere a las actividades cuyo objetivo es adquirir nuevos clientes o incrementar el volumen de consumo (venta) actual. A este rubro equivale el 45% del presupuesto de Marketing.

Presupuesto de Marketing:

Equity (Construcción y Posicionamiento de Marca)		40%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lanzamiento Influencers y Asociaciones Claves			\$ 3,500					
Campaña de Expectativa Redes Sociales			\$ 500					
Publicidad Pagada en Redes Sociales	5%		\$ 1,000	\$ 592	\$ 520	\$ 569	\$ 695	\$ 840
Influencers: Paquete TVN Media (36 pautas redes sociales y 2 influencers del canal)				\$ 2,369	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Influencers: Personas de Medio, Nutricionistas, Especialistas en Deporte.	20%				\$ 2,082	\$ 2,276	\$ 2,781	\$ 3,359
E-mail Marketing (correos masivos).	5%		\$ 500.00	\$ 592	\$ 520	\$ 569	\$ 695	\$ 840
Pautas de radio	10%			\$ 1,184	\$ 1,041	\$ 1,138	\$ 1,391	\$ 1,680
Campaña Verano Saludable Q1	25%			\$ 2,961	\$ 2,602	\$ 2,845	\$ 3,477	\$ 4,199
Campaña #SomosInstaFruit Q2	15%			\$ 1,776	\$ 1,561	\$ 1,707	\$ 2,086	\$ 2,519
Ferias y Eventos Anuales	20%			\$ 2,369	\$ 2,082	\$ 2,276	\$ 2,781	\$ 3,359
Total Gastos Posicionamiento de Marca			\$ 5,500	\$ 11,843	\$ 10,409	\$ 11,380	\$ 13,906	\$ 16,796
Retención de Clientes		15%						
Material Gráfico Paquetes de Restaurantes y Cafeterías	20%			\$ 888	\$ 781	\$ 854	\$ 1,043	\$ 1,260
Insertos Giveaways - Clientes de Suscripción	30%			\$ 1,332	\$ 1,171	\$ 1,280	\$ 1,564	\$ 1,890
Promociones de Compra (Descuentos, 2x1, etc).	50%			\$ 2,221	\$ 1,952	\$ 2,134	\$ 2,607	\$ 3,149
Total Gastos Retención de Clientes				\$ 4,441	\$ 3,903	\$ 4,268	\$ 5,215	\$ 6,299
Adquisición de Clientes		45%						
Concurso de Ventas Distribuidor (coberturas, nuevos clientes, cuota de ventas)	35%			\$ 4,663	\$ 4,099	\$ 4,481	\$ 5,476	\$ 6,613
Activaciones BTL Canal Food Service & Retail (degustaciones, muestreo, etc).	20%			\$ 2,665	\$ 2,342	\$ 2,561	\$ 3,129	\$ 3,779
Códigos Promocionales Página Web.	30%			\$ 3,997	\$ 3,513	\$ 3,841	\$ 4,693	\$ 5,669
Alianzas Estratégicas Páginas de Salud y Movimientos Fitness.	15%			\$ 1,998	\$ 1,757	\$ 1,920	\$ 2,347	\$ 2,834
Total Gastos de Adquisición de Clientes				\$ 13,323	\$ 11,710	\$ 12,803	\$ 15,644	\$ 18,896
Total Gasto de Marketing			\$ 5,500	\$ 29,607	\$ 26,022	\$ 28,450	\$ 34,765	\$ 41,990

Presupuesto de Marketing – Fuente: Elaboración Propia.

El cronograma de las actividades de marketing queda definido de la siguiente manera:

Descripción	Año 0												Año 1 - Año 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lanzamiento Influencers y Asociaciones Claves																								
Campaña de Expectativa Redes Sociales																								
Publicidad Pagada en Redes Sociales																								
Influencers: Personas de Medio, Nutricionistas, Especialistas en Deporte.																								
E-mail Marketing (correos masivos).																								
Pautas de radio																								
Campaña Verano Saludable Q1																								
Campaña #SomosInstaFruit Q2																								
Ferias y Eventos Anuales																								
Material Gráfico Paquetes de Restaurantes y Cafeterías																								
Insertos Giveaways - Clientes de Suscripción																								
Promociones de Compra (Descuentos, 2x1, etc).																								
Concurso de Ventas Distribuidor (coberturas, nuevos clientes, cuota de ventas)																								
Activaciones BTL Canal Food Service & Retail (degustaciones, muestreo, etc).																								
Códigos Promocionales Página Web.																								
Alianzas Estratégicas Páginas de Salud y Movimientos Fitness.																								
Encuestas de Satisfacción al Cliente (Venta Directa).																								
Encuestas de Posicionamiento.																								

Cronograma de Marketing – Fuente: Elaboración Propia.

Las métricas de marketing quedan definidas de la siguiente forma:

% De Conocimiento de Producto
% De Prueba de producto.
De Pruebas.
% de Penetración (cobertura de ventas).
Volumen de ventas (totales y por canal).
Tráfico en redes sociales.
De seguidores.
de embajadores de la marca (influenciadores)

Métricas de Marketing – Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

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.

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. Los detalles de los procesos operativos pueden ser consultados en la Parte II del plan de negocios.

Para la puesta en marcha se cuenta con un plan de desarrollo e implementación el cual detalla las etapas y actividades requeridas, las cuales se estiman en 176 días totales y 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.

VI. Equipo del Proyecto

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.

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.

Por otro lado, 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)**. Los detalles del diseño organización y modelos de compensación pueden ser consultados en la Parte II del plan de Negocios de InstaFruit.

VII. Plan Financiero

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 de distribución y 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.

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, Utencios 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

De acuerdo al flujo de caja el proyecto presenta un VAN de \$107, 797.64, calculado a una tasa de 20.57% (los detalles del método para el cálculo de la tasa de descuento utilizada pueden ser consultados en la Parte II del plan de negocios). El proyecto arroja una TIR de 38% a un payback de 4 años. Considerando 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.

	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.

Para definir el valor residual se utilizó el método de desecho contable en donde se obtiene un retorno por la venta de estos activos de 43,097 Dólares y el retorno total del capital de trabajo de 86,869 Dólares, dando un valor residual total de 129,966 Dólares. Es un proyecto que no contara con un préstamo o deuda en su estructura financiera para su puesta en marcha. Los resultados de los ratios financieros se presentan a continuación, y fueron hechos en base a la naturaleza y estructura de costos:

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							

El análisis de sensibilidad se realizó en base al modelo **Unidimensional del VAN**, y 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 todos los escenarios, 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.

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 frio	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).

Los detalles de la propuesta completa al inversionista, pueden ser consultados en la Parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

- La economía de Panamá, siendo una de las más crecientes en latino América Latina, resulta atractiva para la inversión extranjera, las cuales resultan positivas para la población Panameña para la puesta en marcha de proyectos de emprendimiento. De igual forma la posición geográfica del país y el tránsito de turistas de la región, permite establecer relación y contacto con otros países en miras de replicar y expandir operaciones en otros países.
- En términos de hábitos alimenticios, de acuerdo a las encuestas realizadas, el 96% de la personas consumen fruta 100% natural entre 2 o 3 veces por semana. Y un 53% estarían dispuestas a consumir fruta congelada 100% natural, sin perseverantes ni azucares añadidas, por lo que ambas afirmaciones están alineadas con las tendencias de hábitos alimenticios.
- 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/tecnalimentalia/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/tecnalimentalia/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	Reduce Ansiedad	MangoMania	Mango, Sandia	Gases Intestinales
Tropical	Fresa, Mango,	Surtido	Pi, Guineo, Papaya, Fresa	Vientre Plano	Corazón de Melón	Sandia, Melon	Anticancerígeno
Jungla	Piña, Melon	Fruti Fest	Fresa, Piña,	Quemador de Grasa, Diuretico	MegaMix	Fresa, Banano	Energy Booster
Summermania	Papaya, Piña y Sandia	Fresa Fresh	Melon, Fresa	Metabolismo Celular, Quemador de Grasa	Zoom	Guanabana, Fresa	Anticancerígeno

A continuación se detalla los costos de cada receta de fruta:

Línea	Recetas	Materia Prima (gr) - PORCIÓN DE 16 ONZ								Total	Costo Unitario
		Piña	Sandia	Melon	Papaya	Guanabana	Fresa	Mango	Guineo		
TropiFruit	1 Jungla	75		75						150	0.26
TropiFruit	1 Summermania	50	50		50					150	0.14
TropiFruit	1 TROPICAL						50	100		150	0.55
Healthy Fruit	1 MegaMix						50		1	51	0.53
TropiFruit	1 MangoCrush	50					50	50		150	0.47
Healthy Fruit	1 ZOOM					60	90			150	0.64
Fitness Fruit	1 FRUTIFEST	100					30			130	0.29
Fitness Fruit	1 SURTIDO	50			30		30		1	111	0.50
Fitness Fruit	1 P2P Powe	100			50					150	0.15
Healthy Fruit	1 CORAZON DE MELON		75	75						150	0.24
TropiFruit	1 BANANAMANIA	100							1	101	0.37
Fitness Fruit	1 PoweFull	100						50		150	0.25
Healthy Fruit	1 FresaFresh			50			100			150	0.67
Healthy Fruit	1 Pres Banana	100							1	101	0.37
Fitness Fruit	1 MangoMania		75					75		150	0.28
SUB TOTAL (gr)		725	200	200	130	60	400	275	4	Costo Promedio	0.38

Anexo 2: Diseño de Investigación de Mercado

III. Formatos de Investigación Primaria:

a) Modelo de Entrevistas Potenciales Usuarios:

Saludos, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva línea de mezcla de frutas congeladas con diferentes combinaciones para hacer jugos o smoothies, les agradecemos un minuto de su tiempo para hacer la siguiente encuesta:

Edad: _____	10. Al momento de comprar frutas congeladas. En orden de prioridad ¿qué es lo más importante para usted, siendo el número 1 lo más importante?
Sexo: F M	a. Precio
1. Consume usted frutas naturales?	b. Calidad
a. Si	c. Marca
b. No (fin de la encuesta).	d. Empaque o envase
2. Como consume usted las frutas naturales? Puede seleccionar más de una	e. Tiempo de Vida del producto.
a. Jugos Naturales.	11. ¿Cuánto dinero gastas en consumo de frutas al mes?
b. Smoothies Naturales.	a. Menos de 1 dólar.
c. Con cereales.	b. Entre 5 y 10 dólares.
d. Yogurts.	c. Más de 10 dólares.
e. Otro. Especifique.	12. ¿Cada cuánto tiempo compras frutas naturales?
3. Con que frecuencia consume frutas naturales durante la semana:	a. Cada 15 días, con el supermercado regular.
a. 1 vez a la semana.	b. Todas las semanas.
b. De 2 a 3 veces a la semana.	c. Cuando sientes la necesidad.
c. Todos los días de la semana.	13. ¿Cuándo consume un Jugo de frutas o un batido de frutas naturales, por lo general, cuántos tipos de frutas usa para prepararlo?
d. Otras. Especifique.	a. 1 Fruta.
4. ¿Con qué frecuencia consume usted jugos, smoothies o batidos de frutas durante la semana?	b. 2 o más Frutas.
a. 1 vez a la semana.	14. ¿Cuándo está en un restaurante, por lo general, qué tipo de bebida no alcohólica ordena para acompañar su comida?
b. De 2 a 3 veces a la semana.	a. Jugos o batidos de fruta naturales.
c. Todos los días de la semana.	b. Jugos artificiales.
d. Otras. Especifique.	c. Bebida carbonatadas (Soda).
5. ¿En qué momento del día consume usted frutas o jugos de frutas naturales? (puede seleccionar más de una opción):	15. Ha disminuido o dejado de consumir jugos, batidos o smoothies de fruta natural por el tiempo de preparación y poca durabilidad.
a. En las mañanas.	a. Si
b. Como un snack (entre comidas)	b. No
c. En el almuerzo	16. Estarías dispuesto a comprar mezclas de frutas congeladas 100% naturales y porcionadas listos para hacer jugos, batidos o smoothies
d. En la cena	a. Si.
e. En cualquier momento del día.	b. No.
f. Otro. Especifique	c. Depende. Especifique.
6. ¿Cómo compras las frutas naturales que consumes? Puede elegir varias.	17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de 16onz de mezclas de fruta congelada?
a. Natural Entera (con cáscara).	a. Menos de 1 Dólar
b. Pulpa congelada (sin cáscara).	b. Entre 1 y 3 dólares
c. Porcionada en envases (picada).	c. Más de 3 dólares
d. Concentrado de frutas.	18. En ese mismo sentido, estarías dispuesto a consumir estas mezclas de frutas 100% natural en jugos, batidos o smoothies si lo encuentras disponible en restaurantes cuando sales a comer.
e. Jugos de frutas naturales.	a. Si
7. Consideras importante el consumo de frutos dentro de tu alimentación básica?	b. No.
a. Si	c. Depende.
b. No	19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de jugo, batido o smoothie de 16onz?
c. Otro. Especifique.	a. Menos de 3.00
8. ¿Por qué consumes frutas?	b. Entre 3 y 5.00
a. Fitness, dieta, etc.	c. Más de 5.00
b. Salud	
c. Tradición.	
d. Otro. Especifique.	
9. Consumes Frutas Congeladas?	
a. Si	
b. No. Porque?	

a) Formato de Encuestas potenciales Clientes (canal Food Service):

Para la realización de encuestas se eligieron cafeterías y restaurantes tipo Bistro de alimentos saludables, quienes se les aplico la siguiente encuesta:

1. **Ofrece en sus establecimientos jugos, smoothies o batidos de fruta natural**
 - a. Si
 - b. No.
2. **Qué tipo de jugo natural ofrece?**
 - a. Jugos de 1 sola fruta.
 - b. Mezcla de frutas (2 o más frutas).
3. **¿Qué insumo utiliza? (Puede elegir mas de una opcion)**
 - a. Pulpa de fruta congelada.
 - b. Concentrado de fruta
 - c. Fruta entera
4. **¿Cuánto gasta en insumo de fruta al mes?**
 - a.. Menos de 50 dólares.
 - b. Entre 50 y 200 dólares
 - c. Entre 200 y 500 dólares
 - d. Más de 500 dólares.
5. **¿Con qué frecuencia hace las compras de insumo de fruta?**
 - a. Semanal
 - b. Cada 15 días
 - c. Una vez al mes
6. **¿Qué tipo de equipo utiliza para la preparación de jugos o bebidas naturales?**
 - a. Licuadoras tradicionales
 - b. Licuadoras industriales
 - c. Otros. Especifique.
7. **¿Por qué no ofrece bebidas naturales? Enumere en orden siendo 1 la principal razón:**
 - a. No es rentable
 - b. No hay demanda
 - c. Pocos proveedores
 - d. Alto volumen de desperdicios
 - e. Tiempo de fruta natural corto
 - f. Tiempo de preparación.
8. **¿Cómo hace la compra de la fruta y/o legumbres naturales para la preparación de sus productos?**
 - a. Proveedores de fruta y legumbre a domicilio
 - b. Mercado de abasto
 - c. Supermercados
 - d. Otros
9. **¿Con qué frecuencia sus clientes solicitan bebidas naturales?**
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Regularmente
 - c. Pocas veces
 - d. Nunca

10. Se interesa en tener una opción disponible para sus clientes que vayan alienados con las tendencias saludables del mercado.

- a. Si
- b. No
- c. Depende (especifique)

b) Formato de Entrevistas principales retailers:

- Efectuada a las principales cadenas de supermercado de Panamá: cadena Rey, cadena Riba Smith y cadena Machtetazo.
- Se le realizó una presentación de la naturaleza de la investigación y las generalidades del proyecto.
- Método de entrevistas por medio de preguntas abiertas.

Preguntas:

- 1) *¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera al momento de catalogar un nuevo producto en su cadena?*
- 2) *Durante este año la categoría de bebidas viene decreciendo de forma global y en Panamá, ¿qué estrategias tienen contemplada para contrarrestar esto?*
- 3) *Según estudio de IPSOS los consumidores panameños tienen una tendencia hacia productos artesanales y de fabricantes locales, ¿Cuál es opinión sobre esto?*
- 4) *Al momento de trabajar con marcas artesanales y locales ¿cuáles aspectos considera como positivo?*
- 5) *Al momento de trabajar con marcas artesanales y locales ¿cuáles aspectos considera negativo?*
- 6) *¿Cuál es el margen esperado en la categoría de productos congelados en su cadena, específicamente frutas congeladas?*
- 7) *¿Considera de valor el producto anteriormente presentado?*
- 8) *Estaría interesado en introducir en sus tiendas **InstaFruit**, de ser así ¿cómo preferiría que fuera suministrado?, a través de un distribuidor o distribución directa.*

c) Formato de Entrevistas a experto en la industria de retail en Panamá (supermercados y foodservice)

- Efectuada a principal empresa de distribución en Panamá: Feduro.

- Se le realizó una presentación de la naturaleza de la investigación y las generalidades del proyecto.
- Método de entrevistas por medio de preguntas abiertas.

- 1) *Consideras de valor la propuesta de InstaFruit que hemos presentado*
- 2) *¿Cuáles consideras que son los segmentos en que debemos enfocar la propuesta?*
- 3) *¿Cuáles son los puntos positivos que valoras de InstaFruit?*
- 4) *¿Cuáles son los puntos negativos que observas de InstaFruit?*
- 5) *¿Qué recomendaciones importantes podrías darnos que debemos considerar para el diseño del plan de negocios de InstaFruit?*
- 6) *¿Cómo evaluarías la aceptación de los clientes (canales de distribución del producto)?*
- 7) *¿Cuáles consideras serán las principales limitantes que manifestarán las cadenas de supermercados.*
- 8) *¿Cuáles consideras serán las principales limitantes que manifestaran los restaurantes?*
- 9) *En tu experiencia para este tipo de producto de producción local ¿cuál es el margen esperado por las cadenas de supermercado?.*

d) Formato de Focus Group: Evaluación de la Competencia:

Efectuadas a un grupo de 10 personas consideradas potenciales clientes y se les proporcionó el descriptivo que compartimos a continuación, con el fin de recopilar la información requerida para la evaluación:



FOCUS GROUP
Evaluación de Competencia



Objetivo:
Hacer evaluación de la valoración de atributos y beneficios de los productos de la competencia.

Objetivos Específicos:

- Identificar principales competidores y su ranking.
- Identificar los atributos y beneficios más relevantes para los consumidores.
- Incorporar atributos relevantes y distintivos a la propuesta de valor de Insta Fruit. Basado en los resultados obtenidos por los comentarios de los consumidores.
- Evaluar como los consumidores adquieren y usan los productos de esta categoría.

Metodología:

- Se seleccionaron 5 marcas principales:
 - Cítricos.
 - Frugy
 - Chiquita
 - Capricho
 - Dole

Atributos:

Los atributos y beneficios que se seleccionaron para evaluar son:

- **Empaque:** la evaluación se refiere a la practicidad y atractivo del empaque.
- **Sabor:** la evaluación se refiere al sabor, y la relación del sabor de la marca con la fruta.
- **Conveniencia:** la evaluación se refiere a la practicidad y funcionalidad que provee el producto.
- **Propiedades 100% Naturales:** la evaluación se refiere a la valoración de conservación de las propiedades de la fruta y los beneficios que estos le aportan.
- **Precio:** la evaluación se refiere a la relación calidad – precio que otorga el producto.

Cuestionario:

- Contestar las preguntas referentes a las preferencias y atributos y beneficios más valorados en un producto de esta categoría.

El siguiente formato fue el utilizado para la evaluación de cada una de las marcas valoradas:



Nombre: Chiquita.
Gramaje:
Precio:
Producto: Pulpa de Fruta y Fruta Congelada



	1	2	3	4	5
Empaque					
Sabor					
Conveniencia					
Propiedades Naturales					
Precio					

Observaciones:

Cuestionario final:



Cuéntanos tus gustos:

- En términos generales ¿Cuáles son los atributos que mas valoras en un producto de fruta congelada?

Precio: ____ Empaque: ____ Conveniencia: ____

Consistencia: ____ Perdurable: ____ 100% Natural: ____

Otro (Especifique): ____

- ¿Dónde te gustaría encontrar u obtener los productos de fruta congelada para hacer o tomar jugos, batidos o smoothies?

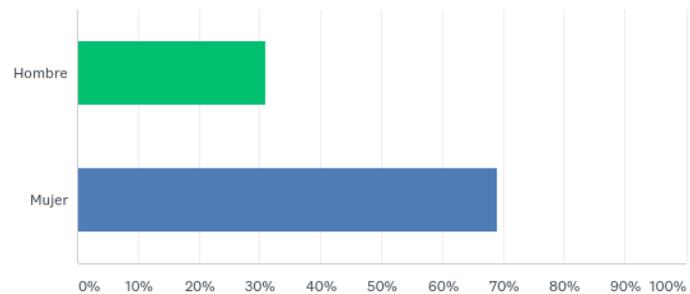
Supermercados: ____ Restaurantes: ____ Suscripción (Entrega a Domicilio): ____

- Que otros beneficios quisieras que te aportaran los jugos o smoothies de fruta natural?

Anexo 3: Análisis y Resultados de Investigación de Mercado

3.1 Resultado y Conclusiones de la Investigación de Potenciales Clientes (Usuarios):

Para el estudio se aplicó encuesta a través de la plataforma de **survey monkey** a usuarios laboralmente activos entre 20 y 65 años de edad. La muestra estuvo dividida en 70% fueron Mujeres y un 30% Hombres y fue un total de 152 personas encuestadas.

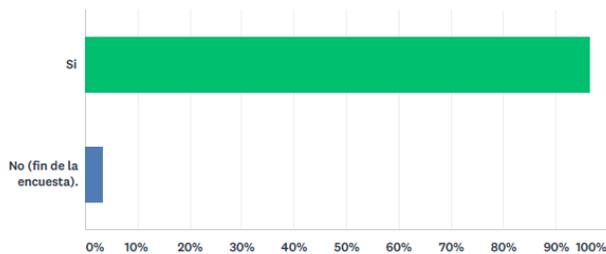


El 96% de las personas consume Fruta Natural, como jugo natural (77% de los encuestados) , principalmente en las mañanas o como un snack y con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana:

Análisis hábitos de Consumo. Fuente: Encuesta Potenciales Usuarios Elaboración Propia.

Q3 Consume usted frutas naturales?

Respondidas: 152 Omitidas: 0

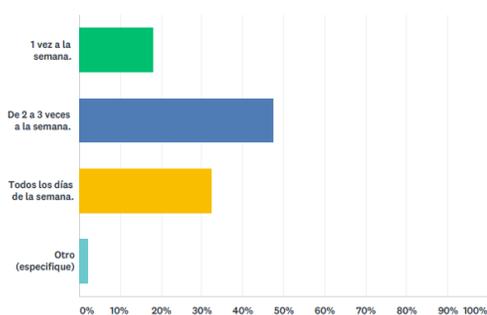


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Jugos Naturales.	77,40%	113
Smoothies Naturales.	47,26%	69
Con cereales.	12,33%	18
Yogurts.	40,41%	59
Otro (especifique)	41,10%	60
Total de encuestados: 146		

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
En las mañanas.	57,53%	84
Como un snack (entre comidas)	50,00%	73
En el almuerzo	13,01%	19
En la cena	13,01%	19
En cualquier momento del día.	21,92%	32
Otro (especifique)	2,74%	4
Total de encuestados: 146		

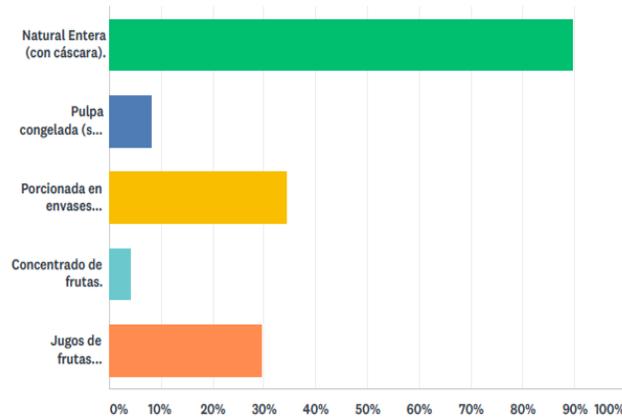
Q5 Con qué frecuencia consume frutas naturales durante la semana:

Respondidas: 145 Omitidas: 7



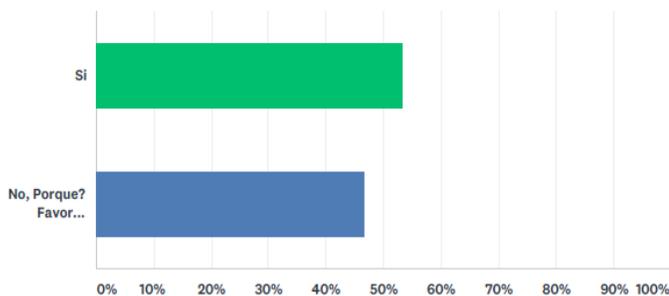
Entre los hábitos de compra se observa que 89% de las personas compran la fruta natural entera, es decir con cascara, y un 34.2% porcionada en envases (Fruta Picada). Sin embargo, un 53% de los encuestados indicaron que si consumen frutas congeladas, y en donde la calidad, el precio y el tiempo de vida de los productos son los factores que más valoran. Es importante mencionar que los motivos por los cuales 46.58% de los encuestados dijeron no consumir frutas congeladas resaltan: “Pierden Valor Nutricional y sabor” y “Prefiero lo fresco”.

Análisis hábitos de Compra. Fuente: Encuesta Potenciales Usuarios Elaboración Propia.



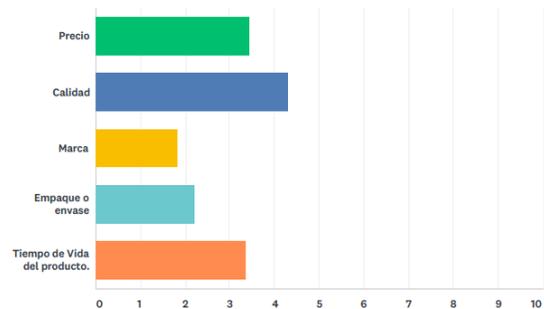
Q11 Consumes Frutas Congeladas?

Respondidas: 146 Omitidas: 6



Q12 Al momento de comprar frutas congeladas. En orden de prioridad qué es lo más importante para usted, siendo el número 1 lo más importante?

Respondidas: 88 Omitidas: 64



En relación a la disposición de compra de fruta congelada, un 76.6% de las personas **Sí**, estaría dispuesta a comprar mezclas de frutas congeladas porcionadas listas para preparar un jugo o batido, con un precio promedio de \$3 Dólares por una porción de 16Oz en casa y en este mismo sentido para el caso de los canales de food Service (Restaurantes), estos mismos usuarios 58% de las veces ordena un jugo de fruta siempre y cuando sea 100% natural y un 87% de las personas, **Sí** estarían dispuestos a comprar una mezclas de frutas congeladas a un precio promedio de \$3 a \$5 Dólares. Cabe mencionar que un 7% de los encuestados

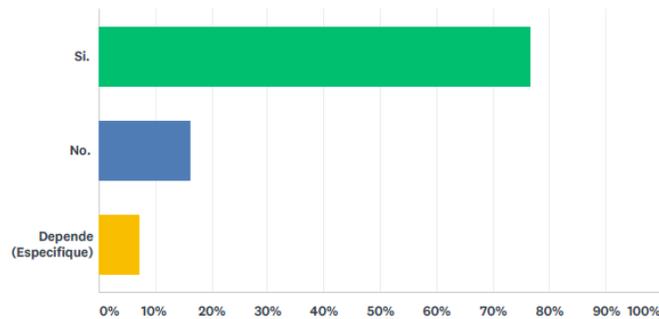
colocó depende y sus razón principalmente están enfocadas en temas de garantía de la calidad y propiedades de las frutas además del precio, lo que no da una señal importante del trabajo de educación y formación en la comunicación que se haga del proyecto.

Análisis de la disposición de compra.

Fuente: Encuesta Potenciales Usuarios Elaboración Propia.

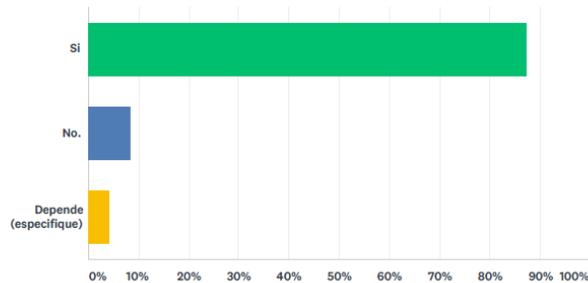
Q18 Estarías dispuesto a comprar mezclas de frutas congeladas 100% naturales y porcionadas listas para hacer jugos, batidos o smoothies?

Respondidas: 141 Omitidas: 11



Q20 En ese mismo sentido, estarías dispuesto a consumir estas mezclas de frutas 100% natural en jugos, batidos o smoothies si las encuentras disponibles como parte de la oferta de bebidas en restaurantes cuando sales a comer.

Respondidas: 142 Omitidas: 10



<input type="checkbox"/>	De su frescura y precio	16/10/2017 13:32	Ver respuestas de los encuestados	Categorizar como...
<input type="checkbox"/>	Solo si el empaque garantiza que las frutas no perderan sus propiedades	16/10/2017 11:44	Ver respuestas de los encuestados	Categorizar como...
<input type="checkbox"/>	Debe ser 100% natural	15/10/2017 22:30	Ver respuestas de los encuestados	Categorizar como...
<input type="checkbox"/>	Como se vean	15/10/2017 20:13	Ver respuestas de los encuestados	Categorizar como...
<input type="checkbox"/>	Precio	15/10/2017 18:19	Ver respuestas de los encuestados	Categorizar como...
<input type="checkbox"/>	Si garantizan que son frescas y no contienen aditivos y preservantes y que también sean puras no necesariamente mezcla de			

3.2 Resultado y Conclusiones de la Investigación de Potenciales Canales de Distribución (Canal Food Service):

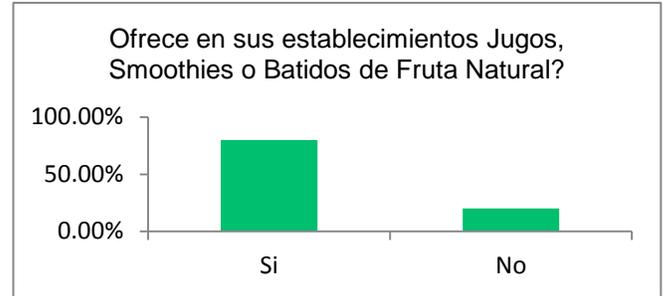
- Para completar la investigación de canales de distribución (Canal Foodservice) se aplicaron encuestas y se hicieron visitas exploratorias aplicando el método de observación a aquellos restaurantes que se negaban a completar la encuesta o que la persona idónea no estaba disponible para aplicar la encuesta.
- Para esta etapa del avance del proyecto se eligieron cafeterías y restaurantes del segmento saludables – funcionales y que tuvieran más de 1 establecimiento.
- Se realizaron 10 encuestas a restaurantes y se hicieron 10 visitas utilizando el método de observación a diferentes restaurantes del mercado de Panamá.
- Los restaurantes elegidos para el análisis fueron:

	Restaurantes	No. Sucursales
1	TBar	3
2	Tomato	3
3	Freshi	1
4	Mercadito Biologico	1
5	Chez Titi	1
6	Nina Café	1
7	Café Unido	7
8	Gentile Café	1
9	Ambrosia Café	1
10	Bistro Market	1

11	Ozone Café	1
12	Saquella Café	5
13	Pro Health Shop Café	1
14	We Panama	2
15	Gran Café Express	3
16	2 cucharas	2
17	Power Clubs	12
18	Café Madero	1
19	Sushi Market	5
20	New York Bagel Café	1
21	Petit Paris	2
22	Onze	7

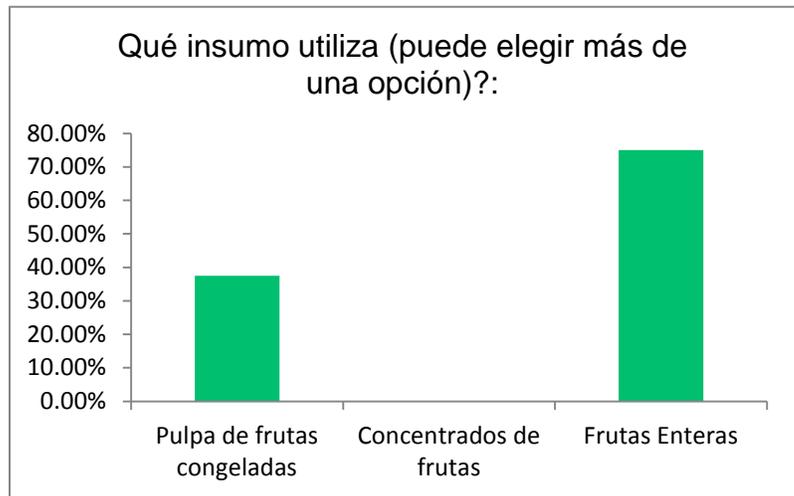
Los principales resultados fueron:

El **80%** de los encuestados ofrecen Jugos, Smoothies o Batidos de Fruta Natural. Adicional en las visitas de campo por observación el **100%** de los restaurantes ofrecen jugos, smoothies o batidos de fruta natural.

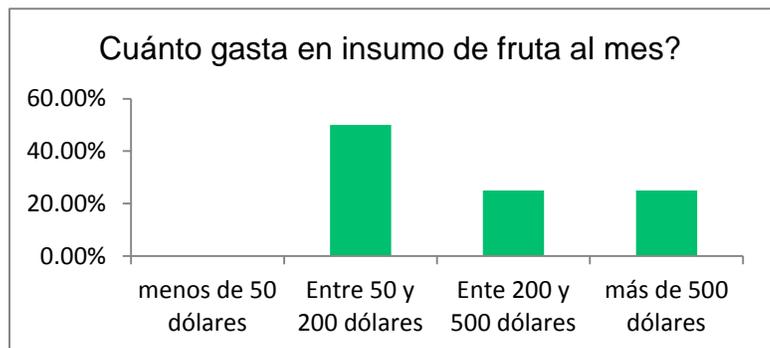


Los jugos que ofrecen principalmente son mezclas de frutas (75% de los encuestados) y 100% de las visitas de observación ofrecen únicamente jugos de (1) fruta, lo que nos permite concluir que la oferta del mercado varía entre opciones de 1 fruta y de mezclas de frutas.

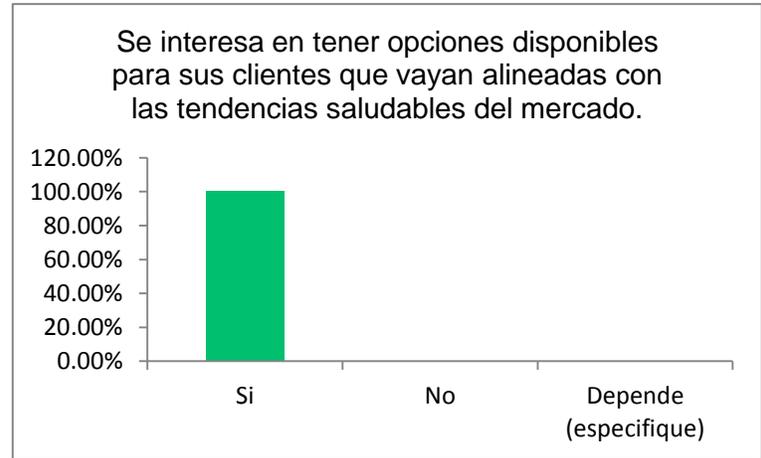
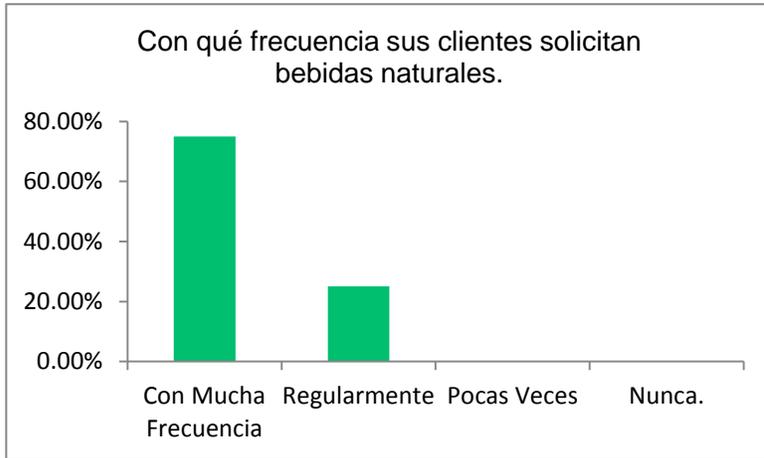
El 75% de los restaurantes encuestados utilizan frutas enteras naturales para hacer los jugos naturales, y el porcentaje restante utiliza pulpa de frutas congeladas, interesante rescatar que ninguno de los encuestados utiliza concentrado de frutas. Por otro lado, el 50% de las visitas exploratorias realizadas coinciden en el empleo de frutas enteras. Hecho que nos lleva a concluir que es relevante dado el segmento utilizado para evaluar (saludable – funcional) ya que para este segmento es importante generar esfuerzos en la propuesta de bebidas naturales que ofrece en su carta.



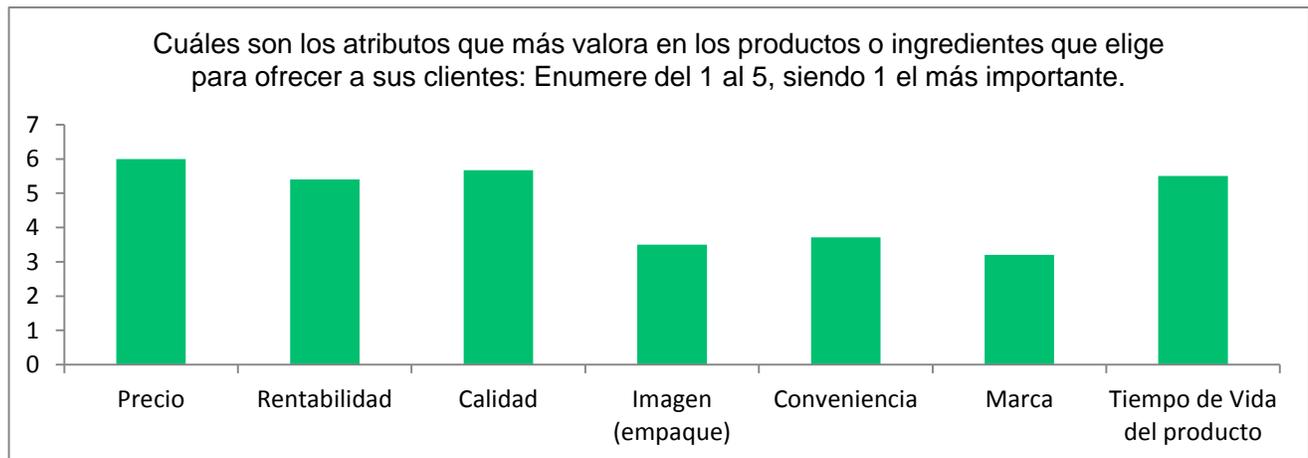
El 50% de los encuestados tiene un gasto promedio mensual en frutas entre \$50.00 y \$200.00 mensuales, este dato no pudo ser validado durante las visitas de campo de observación. Las compras de frutas se hacen de forma semanal (75% de los encuestados y 100% de las visitas de campo por observación).



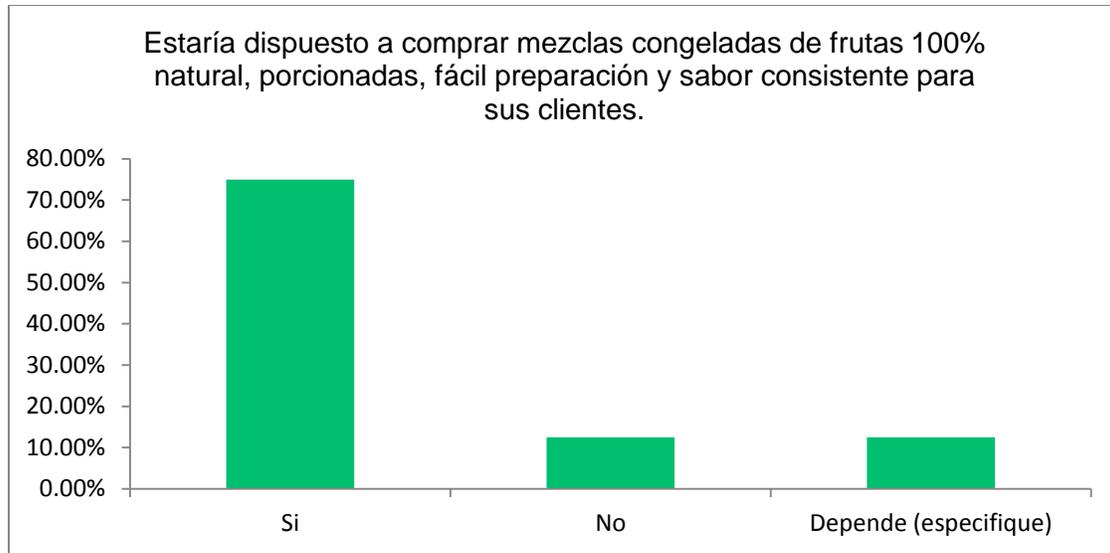
Por otro lado concluimos que los restaurantes cuentan con el equipo necesario (licuadoras) para hacer un jugo, batido o smoothie, el 80% de los encuestados utilizan licuadoras industriales actualmente. En esta evaluación de restaurantes existe una alta demanda por parte de los clientes por consumir bebidas naturales (75% de los encuestados indican que tiene una alta frecuencia) y los restaurantes se interesan por tener una carta que satisfaga estas necesidades (100% de los encuestados afirman que se interesan por tener opciones saludables).



Para los restaurantes encuestados los atributos más valorados son: Precio, calidad y tiempo de vida del producto:



Al consultar sobre la disposición o aceptación de los restaurantes por la propuesta de InstaFruit el 75% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar el producto y un 12.5% indicó que depende de la **“calidad y rentabilidad”**.



Estos datos son relevantes para poder empezar a formular el diseño de la propuesta de valor, y hace falta avanzar y evaluar una muestra de los otros segmentos para entender si el comportamiento es similar o si varía en función de propuesta actual ofrecida y disposición o interés de incorporar esto dentro de su carta actual, por lo cual el grupo de trabajo plantea indagar en estos otros dos segmentos (comida americana y comida internacional).

3.3 Resultados de las entrevistas principales retailers:

Las entrevistas con los diferentes retailers de Panamá la consolidamos de la siguiente forma:

Cadena Riba Smith:

Contacto	Argelis de Espinoza
Requisitos de Catalogación	Formulario de Catalogación, Registro Sanitario, Tabla de valores de nutricional, Carta de Descripción de producto y precio sugerido, cargo de catalogación USD 200.00
Principales comentarios	Interés por productos saludables, nuevo foco en productos congelados, recientemente se realizó cambio en ubicación de la categoría para generar mayor contacto con el consumidor e incrementar ventas. Importante contar con crédito. Preferencia por trabajar con distribuidor.

Cadena Rey:

Contacto	Cecilia Gonzáles – Nicolás Batista.
Requisitos de Catalogación	Formulario de Catalogación, Registro Sanitario, Tabla de valores de nutricional, Carta de Descripción de producto y precio sugerido, cargo de catalogación USD 300.00
Principales comentarios	Foco en productos frescos, sin embargo, apoyan la categoría de congelados porque entienden que sus consumidores tiene apertura hacia este tipo de productos, importante manejar el crédito no menor a 30 días y preferencia por trabajar con distribuidor.

Cadena Machetazo:

Contacto	Randall Batista.
Requisitos de Catalogación	Formulario de Catalogación, Registro Sanitario, Tabla de valores de nutricional, Carta de Descripción de producto y precio sugerido, cargo de catalogación USD 200.00
Principales comentarios	Categoría de saludables se hace relevante para la cadena, sin embargo, el factor precio es importante para los consumidores de la cadena, solicitan crédito de 60 días pero con categorías pequeñas pueden trabajar crédito a 30 días. Indistinto quien haga la entrega si por medio de un distribuidor o de forma directa.

3.4 Resultado Entrevista a Experto en industria de Retail en Panamá:

- Se entrevistó a Felix Madura de la empresa Feduro Panamá, quien es el distribuidor más grande de retail en Panamá.
- Para la entrevista se hizo una descripción breve del proyecto y se procedió a hacer las preguntas del formato.
- Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta	Respuesta
1) Consideras de valor la propuesta de InstaFruit que hemos presentado	"Sí, me parece interesante"
2) ¿Cuáles consideras que son los segmentos en que debemos enfocar la propuesta?	"Creo que en retail no van a tener ningún problema, necesitan entender bien cual es la propuesta de valor a ofrecer en restaurantes y porque ellos te comprarían a ti en vez de ir al mercado de abastos"
3) ¿Cuáles son los puntos positivos que valoras de InstaFruit?	"Me gusta el tema de lo práctico por la racionalización y que ya este listo para hacer con las recetas específicas de cada cosa, la simplicidad"
4) ¿Cuáles son los puntos negativos que observas de InstaFruit?	"Tienen que trabajar bien en entender el costo de oportunidad que hay entre Instafruit y una fruta fresca y la disposición de compra"
5) ¿Qué recomendaciones importantes podrías darnos que debemos considerar para el diseño del plan de negocios de InstaFruit?	"Desarrollen muy bien la estrategia de precio que van a emplear, creo que es fundamental un precio realmente competitivo para atraer nuevos consumidores a la categoría de frutas congeladas y adicional pueden incluir algo de innovación en los canales de distribución como suscripciones fija y entregas mensuales de forma tal que sea mucho más conveniente para los usuarios", "también les recomiendo que la distribución sea hecha por una empresa tercera por optimización de costos".
6) ¿Cómo evaluarías la aceptación de los clientes (canales de distribución del producto)?	"En supermercados no veo ningún problema, en restaurantes no lo veo tan viable va a ser muy clave la propuesta de valor que le ofrezcan y nuevamente el tema de precio."
7) ¿Cuáles consideras serán las principales limitantes que manifestarán las cadenas de supermercados.	"No veo ningún problema".
8) ¿Cuáles consideras serán las principales limitantes que manifestaran los restaurantes?	"La verdad no lo tengo claro, creo que aquí va a depender de cual es la propuesta de valor que ustedes estén ofreciendo".
9) En tu experiencia para este tipo de producto de producción local ¿cuál es el margen esperado por las cadenas de supermercado?	"Las cadenas de supermercado esperan no menos de un 25% de margen".

3.5 Resultado de Focus Group: Evaluación de la competencia:

Para realizar el focus group, elegimos personas consideradas potenciales consumidores de InstaFruit y llevamos a cabo muestras preparadas de los productos de las diferentes marcas de la competencia.

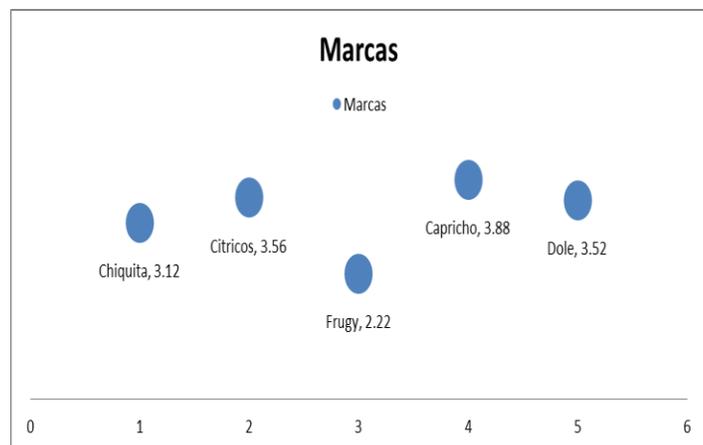
Las marcas utilizadas para el análisis fueron: Cítricos, Frugy, Chiquita, Capricho y Dole. Es importante mencionar que estas marcas entran en la gama de productos de la categoría de frutas congeladas, pero no necesariamente son igual entre sí (**ver cuadro comparativo de la competencia**).

Los atributos a evaluar fueron:

- **Empaque:** la evaluación se refiere a la practicidad y atractivo del empaque.
- **Sabor:** la evaluación se refiere al sabor, y la relación del sabor de la marca con la fruta.
- **Conveniencia:** la evaluación se refiere a la practicidad y funcionalidad que provee el producto.
- **Propiedades 100% Naturales:** la evaluación se refiere a la valoración de conservación de las propiedades de la fruta y los beneficios que estos le aportan.
- **Precio:** la evaluación se refiere a la relación calidad – precio que otorga el producto.

Entre los principales resultados tenemos, en términos generales tomando en cuenta la evaluación de todos los atributos las marcas mejor evaluadas fueron Capricho y Dole y la peor evaluada fue Frugy.

Con respecto a Dole, los atributos sobresalientes fueron: 100% Natural, conveniencia y Empaque. Y el atributo peor evaluado fue precio.



Por otro lado Capricho, obtiene evaluaciones por encima de la media en todos los atributos evaluados, siendo la opción favorita por la mayoría de los participantes.

	Empaque	Sabor	Conveniencia	100% Natural	Precio	Total
Chiquita	3.70	2.80	3.40	3.40	2.3	3.12
Citricos	3.80	3.70	3.90	2.80	3.6	3.56
Frugy	1.80	1.60	2.10	2.30	3.3	2.22
Capricho	4.20	3.70	3.80	3.70	4.0	3.88
Dole	3.90	3.20	3.80	4.00	2.7	3.52

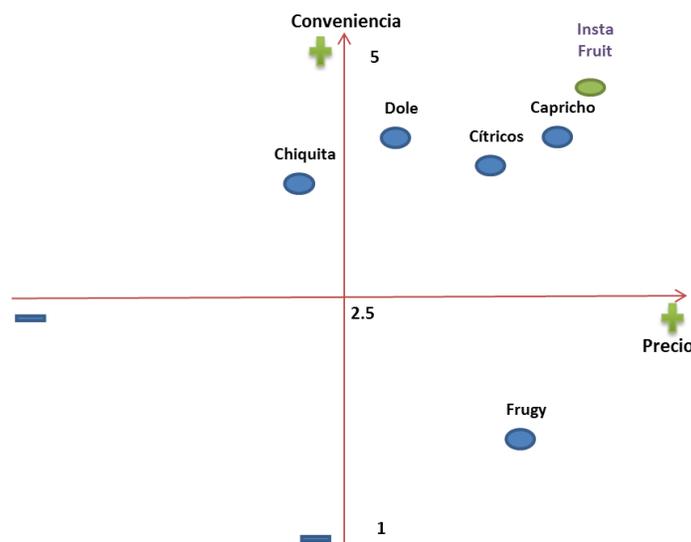
Al hacer el análisis por cada uno de los atributos podemos observar principalmente que todas aquellas marcas que sobrepasan la barrera de \$4.00 como precio de venta, fueron evaluadas por debajo de la media, vs aquellas que tienen precio por debajo de \$4.00.

Otro punto importante es que en términos de sabor, aquellos producto que vienen listo para consumir (concentrados o pulpa diluida) tienen mejor calificación en sabor vs aquellos que requieren de una preparación más elaborada. Algunos comentarios fueron “muy complicado”, “sabe a agua”, etc.

En términos generales, un producto de fruta congelada es considerado conveniente ya que todos fueron evaluados por encima de la media.

Al hacer las evaluaciones finales a los participantes, el 80% de los participantes coincidió que los aspectos que más valoran en un producto de fruta congelada son: precio, consistencia y propiedades 100% natural, y recurrentemente coincidieron que entre los beneficios que les gustaría obtener están: aporte nutricional y consistencia.

Por lo anterior descrito, se realizó el cuadro de posicionamiento deseado tomando en cuenta los atributos de precio y conveniencia:



Anexo 4: 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 (Intel, 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 Intel, 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 máspreciado 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 5: Segmentos de Mercado – Modelo Vals

Vals segmenta en ocho distintos tipos, empleando herramientas psicológicas y demográficas que estimulan el comportamiento del consumidor.



Las motivaciones primarias: **Ideales, logros y autoexpresión:**

El concepto de motivaciones primarias explica la actitud del consumidor y anticipa su comportamiento. El modelo VALS incluye (3) motivaciones principales. Consumidores que primordialmente están motivados por ideales son guiados por el conocimiento y los principios. Consumidores que primordialmente están motivados por logros buscan productos y servicios que demuestran su éxito a los demás, y consumidores principalmente motivados por autoexpresión desean actividad social o física, variedad y riesgo.

Recursos:

La tendencia de una persona a consumir bienes y servicios se extiende más allá de la edad, ingreso y la educación. Energía, autoconfianza, intelecto, búsqueda de novedad, innovación, impulso, liderazgo, y vanidad juegan un rol crítico. Estos aspectos psicológicos, en conjunto con aspectos demográficos determinan los recursos de un individuo.

Las características generales de cada grupo son:



Primary Motivation	Ideals			Achievement		Self-Expression		
	Innovators	Thinkers	Believers	Achievers	Strivers	Experiencers	Makers	Survivors
Psychological Descriptors	Lifestyle Changers Information Ready Future Oriented	Conservative Mature Reflective	Economical Neighborhoodly Me-Too Followers	Aspirational Hardworking Moderate	Fun Loving Up to Date Overwhelmed	Assertive Energetic Optimistic	Hands-On Practical Self-Reliant	Cautious Loyal Traditional
Median age	40	60	51	38	30	24	47	68
Median HHI	\$118K	\$107K	\$55K	\$104K	\$33K	\$70K	\$55K	\$24K
	Percent of Innovators	Percent of Thinkers	Percent of Believers	Percent of Achievers	Percent of Strivers	Percent of Experiencers	Percent of Makers	Percent of Survivors
Women	44	51	80	52	44	45	27	60
Married	48	77	59	85	27	21	72	37
Employed full-time	64	47	48	74	40	48	60	12
Live with a parent	14	2	7	7	25	48	7	3
Took a foreign trip in the past 3 years	51	40	17	30	14	23	17	10
Own a smartphone and a tablet	47	41	32	51	26	38	25	7
Own an internet-video device for TV	32	19	10	23	9	18	11	4
Buy "green" paper products	22	19	19	12	20	2-	19	23
Prayer is a part of my daily life	15	40	49	34	27	35	36	51

Source: VALS™/GfK MRI, Spring 2015

Detalle de cada grupo en: <http://www.sricbi.com/vals/ustypes.shtml>

Anexo 6: Análisis PESTLE.

Situación Políticas y Programas

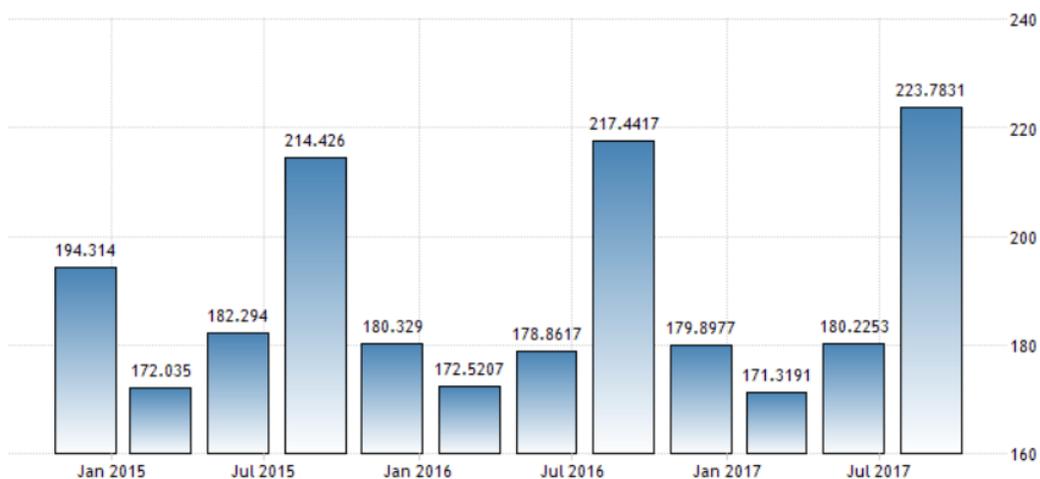
- ✓ Introducción y promoción de cultivares mejorados y tecnología de punta en la producción de frutales, orientados a los mercados de exportación.
- ✓ Incorporación de nuevas áreas de producción, sujetas a ser certificadas libres de problemas sanitarios, problemas que son considerados como limitantes 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>

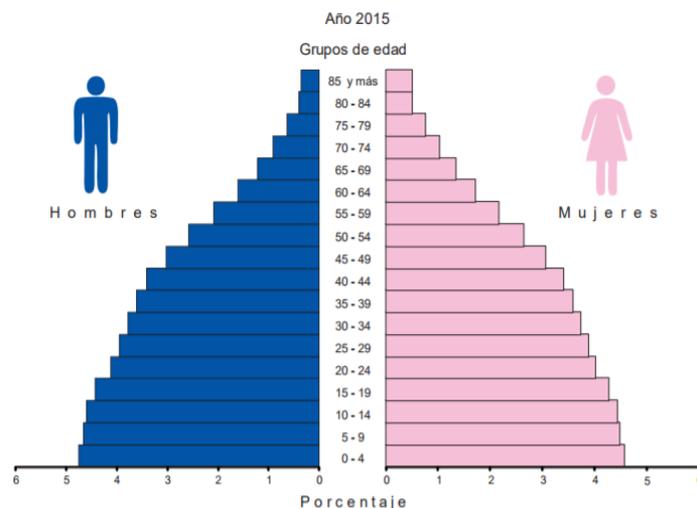
A mediano Plazo en términos generales, se cuentan con proyectos que ayudaran a mantener e incluso mejorar los indicadores económicos del país, tales como: segunda y tercera línea del metro, tráfico adicional generado por la ampliación del canal de Panamá, inversiones privadas en áreas como transporte 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 provincias, siendo la segunda más poblada, la provincia de Panamá 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 7: Análisis de Competidores del mercado

Enlace de referencia de Cítricos Panamá. <http://www.citricospanama.com/>

Enlace de referencia de Caprichos: <http://www.caprichord.com/>

<http://www.idominicanas.com/caprichopulpadefrutasparajugosnaturalesinstantaneo/>

<http://mercadosocial.com/ahoralasfrutassonuncapricho/>

Enlace de referencia de Frugy: <https://www.frugy.com/index.html>

Enlace de referencia de Tropicdali <http://www.tropicdalipanama.com/>

Enlace de referencia de Dole <http://www.dole.com/AboutDole>

Enlace de referencia de Congelados Navarra:

<http://www.congeladosnavarra.com/es/productos/gamadeproductos/frutas>

Enlace de referencia de Welch Food Inc:

http://www.welchs.com/products?field_food_snacks_target_id%5B71%5D=71

Anexo 9: Análisis Principales Proveedores

Dentro de los principales proveedores de fruta natural en Panamá, tenemos los siguientes:

- **Productores de fruta nacional**, que se dedican al cultivo y cosecha de fruta en Panamá, la producción de fruta se da principalmente en otras provincias de la República de Panamá, a continuación localización de zona de producción por tipo de rubro en Panamá.

Rubro	Zona de Producción
Mango	Chiriquí, Herrera, Coclé, Los Santos
Maracuyá	Chiriquí
Naranja	Chiriquí, Veraguas, Coclé, Panamá, Darien
Papaya	Panamá, Herrera, Los Santos
Plátano	Darien, Chiriquí, Bocas Del toro
Guanábana	Chiriquí, Panamá, Los Santos
Fresas	Chiriquí

Piña	Panamá Oeste (Chorrera)
------	-------------------------

- **Tiendas online como “Tus Cosechas”**, empresa que se dedica a la venta de fruta natural a domicilio, con cobertura de entrega en las principales zonas de la provincia de Panamá. Enlace de referencia <http://tuscosechas.com/frutasvegetalesonline/ventadefrutaspanama/>
- **Distribuidores masivos como “Cerro Punta”**, empresa que se dedica a la venta de fruta y flores, traídas de tierras altas en la provincia de Chiriquí, cuenta con centro de distribución en la provincia de Panamá. Enlace de Referencia <http://cerropunta.net/categoriaproducto/frutas/>
- **Mercado agrícola central de Panamá**, es un intermediario entre los productores de fruta natural en Panamá y los usuarios finales, restaurantes, hoteles entre otros. Localizado en la provincia de Panamá, cuenta con una variedad de oferentes para cada uno de los insumos claves requeridos por InstaFruit.



Inicialmente, la oportunidad de negocio Instafruit, utilizará el **mercado agrícola central de Panamá**; como el principal proveedor de insumos claves (Fruta entera Natural), por las principales razones: precio, calidad, fresca, volumen, variedad de productos, disponibilidad de todas las frutas durante todas las épocas del año y localización de la misma.

Listado de Proveedores	Servicio
Coinsa Panamá	Equipamiento y Producción
Elga	Equipamiento y Producción
Servicios de Computación	SmartBytes.
Impresión y Material Gráfico	Visarro Impresores
Community Manager y Actividades BTL	Publicidad Integral.
Balanzas	Arancibia S.A.
Material de Empaque	Conisa Panamá
Diseño de Empaque	Mastersign – Grupo Diforma.
Página Web	Mercadeo Web 360.

Algunos ejemplos gráficos de como empleará InstaFruit sus materiales de comunicación:



Anexo 11: Estimación de la Demanda

Balance 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 salubre	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 utilizará la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial estaría 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 estaría dispuesto a **COMPRAR** un producto de fruta congelada 100% natural y porcionada, 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 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 estaría dispuesto a **COMPRAR** un producto de fruta congelada 100% natural y porcionada, 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	629,936	52,494.65	532,139.67
2020	11,177	43%	4,806	144	692,061	57,673.42	650,556.16
2021	11,423	46%	5,255	144	758,656	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