



“GREEN SNACK”

Parte II

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

**Alumno: Rolando Pasquel
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Santiago, Abril de 2016



TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	5
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	6
4. PLAN DE MARKETING	7
5. PLAN DE OPERACIONES	8
5.1. <i>Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</i>	8
5.2. <i>Flujo de operaciones</i>	10
5.3. <i>Plan de desarrollo e implementación</i>	12
5.4. <i>Dotación</i>	12
5. EQUIPO DEL PROYECTO	14
5.1. <i>Equipo gestor</i>	14
5.2. <i>Incentivos y compensaciones</i>	15
6. PLAN FINANCIERO	16
6.1. <i>Supuestos utilizados para el análisis</i>	16
6.2. <i>Inversión Inicial</i>	17
6.3. <i>Capital de Trabajo</i>	18
6.4. <i>. Costos de administración y ventas</i>	18
6.5. <i>Costo de capital:</i>	19
6.6. <i>Análisis de flujo (VAN y TIR)</i>	19
6.7. <i>Análisis balance general y estado de resultado</i>	20
6.8. <i>Razones financieras</i>	21
6.9. <i>Análisis de sensibilidad</i>	22
7. RIESGOS CRÍTICOS	22
7.1. <i>Riesgos Internos</i>	22
7.3. <i>Estrategia de Salida</i>	24
8. PROPUESTA INVERSIONISTA	25
9. CONCLUSIONES: GREEN SNACK PARTE 2	27
10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	28



11. ANEXOS	30
Anexo 1: Descripción de actividades de implementación de Green Snack.	30
Anexo 2: Habilidades requeridas por función dentro de Green Snack.....	31
Anexo 3: Costos de servicios básicos para Green Snack.....	34
Anexo 4: Costos de marketing: Desglose de gastos en marketing para Green Snack mensual en el Año 1 y anual para el resto de los 5 años de análisis.....	34
Anexo 5: Costos de mantenimiento.....	34
Anexo 6: Salarios y prestaciones (Mensual / Anual).....	35
Anexo 7: Proyección de flujo mensual para Año 1.	37
Anexo 8: Depreciación de activos (Mensual / Anual).	38
Anexo 9: Razones Financieras.....	39
Anexo 10: Costos Directos (Costos de Producción).	41
Anexo 11: Sensibilización de flujo.....	42



RESUMEN EJECUTIVO

En Panamá y a nivel mundial, existe una tendencia general de la población de ir adoptando un estilo de vida más saludable, lo que ha llevado a los gremios políticos y privados a impulsar programas y políticas que apoyen esta iniciativa. En adición a esto, las tendencias de consumo demuestran que cada día más personas valoran los productos con componentes nutritivos y también valoran los servicios que les faciliten la vida y los ayuden a ahorrar tiempo. Aprovechando estos cambios, nace la propuesta de Green Snacks, la cual es una empresa encargada de la distribución de snacks saludables por medio de máquinas dispensadoras, llevando los productos a manos de sus consumidores, facilitándoles la vida y ofreciéndoles una opción de consumo positiva para su salud.

La propuesta ofrecerá productos bajos en calorías, azúcares y sin preservantes como emparedados, granolas y galletas, la cual se ofrecerá a un mercado cuyo tamaño se ha estimado en \$ 8, 888, 443.20 USD anuales. Iniciará operaciones con 10 máquinas dispensadoras, operación que irá creciendo cada año hasta llegar a 30 equipos operativos al cabo del año 5. La inversión necesaria para la puesta en marcha es de \$ 129, 275.00, la cual será obtenida 100% a través de capital de inversionistas. Para esto se emitirán 12,927,500 acciones de \$0.01 esperando que dos inversores sean dueños del 20% de las mismas cada uno, obteniendo voz y voto dentro de la empresa.

Para soportar la propuesta planteada anteriormente, se ha realizado un análisis de flujo con proyecciones a 5 años, obteniendo un VAN positivo de \$352,644.00 y una TIR de 41.3%, una tasa mucho mejor que la ofrecida por otras opciones de inversión como son plazos fijos bancarios o emisiones de bonos.

Bajo este planteamiento demostramos claramente que Green Snacks es una propuesta de negocio atractiva y rentable, de la cual esperamos deseen formar parte.



1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio para Green Snacks, dedicada a la venta de snacks saludables, nace de las tendencias de las exigencias de una sociedad encaminada a un estilo de vida y alimentación más saludables, donde Innova Markets Insights presenta que las tendencias para el año 2014 y 2015, serán de alimentos con mayor carácter nutritivo y que sean más fáciles de consumir.

De acuerdo a las encuestas realizadas por el equipo de Green Snacks, brindando mayor soporte a la existencia de una oportunidad de negocio, se estudió que el 84% de los encuestados consumen snacks entre comidas, teniendo un 60% de estos que consumen snacks mínimo 3 veces por semana y presentan una clara preocupación por la salud y lo que ingieren. Esta preocupación conlleva a un aumento de la disposición a pagar por la valoración positiva que encuentran los consumidores en productos saludables, encontrando según el estudio de mercado realizado que para productos como emparedados y ensaladas, entre otros, un 40% de las personas pagaría entre 2 y 3 dólares permitiendo a Green Snacks cobrar un 50% más por sus productos que el promedio de máquinas de snacks convencionales.

El modelo de negocio de Green Snacks, utilizando como principal canal de venta máquinas dispensadoras, fue presentado a los encuestados y percibieron muchos beneficios en cuanto al ahorro de tiempo y disponibilidad a mano de productos que mejoren su calidad de vida, y es por esto que Green Snacks aprovecha para entregarles productos saludables en los lugares donde pasan la mayor cantidad del día que son universidades y oficinas.

Es por lo expuesto anteriormente que se visualiza una gran oportunidad de negocio en Green Snacks, basadas en las tendencias de consumo de la sociedad y en el estudio de mercado local realizado, esperando entregar valor tanto como para los consumidores como para la empresa. Se puede encontrar en mayor detalle la descripción de la oportunidad de negocios en la Parte I del Plan de Negocios de Green Snacks.



2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

Para el análisis de la industria se realizó un análisis PESTEL donde encontramos un entorno general beneficioso para que Green Snacks inicie sus operaciones en Panamá, el cual se concluye, en primera instancia, porque el país practica la democracia por lo cual no se presentan grandes problemas políticos; su economía presenta el mayor crecimiento de la región en los últimos años; ser un país abierto a la entrada de nuevas culturas contando con muchos extranjeros que vienen a trabajar en empresas multinacionales.

Se analizan las cinco fuerzas de Porter donde identificamos para la rivalidad competitiva un nivel medio-alto, teniendo como principales competidores Deli-shops y tiendas especializadas; para el poder de negociación de los compradores se identifica un nivel alto, dada la cantidad de posibles opciones de compra que puede tener un comprador; para los proveedores se identifica un poder de negociación bajo al trabajar con un proveedor exclusivo; en cuanto a los sustitutos se identifica un poder medio-bajo, teniendo como estos al hecho de que los propios consumidores preparen sus productos dedicando tiempo a esta tarea; para la amenaza de sustitutos se identifica un nivel medio debido a que, a pesar de no existir regulaciones que limiten la entrada de otros competidores, la inversión para un negocio como Green Snack es alta por lo que no se ve como una gran amenaza.

El tamaño del mercado de Green Snack se calcula usando como datos a la población entre 18 y 50 años que viven en la Ciudad de Panamá, incurriendo en un gasto de 2 USD diarios durante 144 días laborables, dando como resultado un mercado de 8, 888, 443. 20 USD anuales. Como principales actores en la industria, se identifican como competidores a las tiendas de productos saludables Stone Shop y El Mercadito Biológico; como socios claves se tienen a las universidades y empresas donde se coloquen los equipos; para los proveedores se identifica a un proveedor único que es la empresa de catering Bocadoitos y Más, S.A., y como clientes se identifican a personas entre 18 y 50 años que deben pasar por motivos de estudios o laborales 8 horas o más en una universidad u oficina para lo cual necesitan una opción alimentaria como la que Green Snack ofrece.

Para mayor detalle, se puede revisar la sección de análisis de la industria en la Parte I del Plan de Negocio de Green Snacks.



3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Green Snacks es una empresa de venta de snacks saludables que utiliza inicialmente máquinas dispensadoras refrigeradas para la venta de sus productos con el objetivo de acercarse sus clientes y llevar los productos a sus manos, a diferencia de la competencia directa que cuenta con tiendas en lugares específicos. La propuesta de valor consiste en proveer snacks de una manera rápida eficiente y práctica, donde sus productos cuenten con alta calidad y sean saludables.

El modelo de negocio de Green Snacks, se basa en su oferta de productos saludables a través de su principal y único canal de inicio de máquinas dispensadoras, que serán ubicadas en locaciones donde se captarán consumidores entre los 18 y 50 años que pasen mucho tiempo en sus trabajos o universidades. El principal ingreso se espera por medio de ventas directas a los consumidores y como actividad clave para el cumplimiento de este modelo, tenemos el manejo logístico para el transporte, distribución de productos y relleno de los equipos.

Sus principales directores, el Ing. Rolando Pasquel y la Ing. Alejandra Sánchez, cuentan con vasta experiencia en la gerencia de empresas de servicio, proyectos de mejora y cadena de suministro, las cuales son actividades y áreas de gestión claves para llevar al éxito a un negocio de este tipo, lo que fortalece la expectativa de éxito para Green Snacks.

Desde el punto de vista de crecimiento, la estrategia durante los primeros 5 años es realizar un rápido aumento de sus equipos de venta, iniciando con 10 equipos y llegando a 30 en su quinto año de operación. Posterior al año 5, con un producto ya posicionado en el mercado, se planea hacer escalabilidad a otros canales de distribución como son supermercados y tiendas, buscando una expansión de la empresa.

Para mayor detalle de la descripción de la empresa y la propuesta de valor, se puede revisar la Parte I del Plan de Negocios de Green Snacks.



4. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing de Green Snacks persigue propulsar que el 100% de las personas entre 18 y 50 años de las primeras locaciones donde se coloquen las máquinas prueben los productos, asociar la marca con el concepto salud para el 20% del mercado objetivo y aumentar la cantidad de máquinas y proporción de ventas en un 100% durante los primeros 3 años.

La estrategia de segmentación utilizada para identificar al segmento objetivo donde tendrá enfoque Green Snack, ha sido iniciar por una segmentación geográfica, donde se enfocará en la Ciudad de Panamá, en personas que tengan entre 18 y 50 años, que se encuentren en la clase media – media alta. El posicionamiento de Green Snacks es de ser una opción saludable y siempre cerca del consumidor, superando así a su competencia que solo cuenta con tiendas únicas en lugares específicos.

La estrategia de producto/servicio que plantea Green Snacks, es de presentar productos únicos de marca propia teniendo a un proveedor exclusivo para la preparación de los mismos, lo que los hace difíciles de imitar, y además, llevarlos cerca de los clientes a través de las máquinas dispensadoras ubicadas en sus oficinas y universidades. Se presentará también los ingredientes y componentes de cada producto en los empaques con el fin de informar a los clientes de lo que están consumiendo.

La estrategia de precio será calculada sumando el costo de producción de cada producto al monto prorrateado de los gastos + utilidades de la empresa, lo que será comparado contra los precios que se manejan en el mercado para estos productos.

La estrategia de distribución para el negocio es llevada a cabo recibiendo los productos del proveedor en una bodega donde se llevan a cabo las actividades de control de calidad e inventario, de ahí se distribuyen en transportes propios a las diferentes ubicaciones de las máquinas donde se lleva a cabo el monitoreo para rellenado y cobro, las máquinas hacen entrega de los productos a los consumidores finales.

La estrategia de comunicación que utilizará Green Snacks se divide en las actividades para socios claves, que implica el lanzamiento del negocio y citas directas con ellos para vender



la idea y negociar la entrada de Green Snacks en sus locaciones; y las actividades para los consumidores que incluyen jornadas informativas, comunicaciones por redes sociales, encuestas y focus groups, y marketing directo.

La demanda que tendrá Green Snacks es estimada en base a la capacidad de las máquinas y la rotación que se espera de sus productos, teniendo ventas esperadas para el primer año de \$666,900.00, de \$1,333,800.00 para el año 3 y de \$2,000,700.00 para el año 5.

Para mayor detalle del Plan de Marketing favor revisar la Parte I del Plan de Negocios de Green Snacks.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia para la operación de Green Snack se da en un inicio con una operación de tamaño pequeño, aprovechando el beneficio de que nuestro “Front Office” para la venta de productos a los clientes finales lo realizan nuestras máquinas dispensadoras. La operación tendrá partida con 10 máquinas dispensadoras ubicadas en locaciones estratégicas de alto tráfico (Oficinas, Universidades, etc.).

El enfoque de nuestra estrategia es llevar a los consumidores los productos saludables que les gustan, que estén frescos y que estén disponibles para ellos. Basados en este enfoque, la selección de los primeros productos que se colocarán en las máquinas la haremos a través de encuestas generales a los futuros consumidores, las cuales se harán en las locaciones a través de “stands” y darán fuerza y presencia a nuestra entrada. A partir de que las máquinas inicien su operación con los productos saludables seleccionados por los clientes, se realizará un monitoreo de la rotación de los productos para determinar el tiempo de abastecimiento y determinar cuáles son los productos más vendidos, los cuales irán ganando mayor espacio en las máquinas. Esta tarea de rotación se hará simultáneamente con los cobros del efectivo que las máquinas acumulen y se llevará a cabo semanal y bisemanalmente.

Green Snack contara con un espacio físico propio para apoyar el “Back Office” de la operación, la base será el centro de distribución, en el cual se recibirán los productos



preparados por nuestro proveedor el cual fue seleccionado por su distinción en calidad y será el único que elaborara los productos de la marca Green Snack para las máquinas, al momento de la recepción el equipo de bodega hará las revisiones pertinentes de calidad al producto, se almacenarán contando con al menos 1 semana de inventario de manera que puedan rellenarse los equipos, prepararán para entrega y en el momento indicado, serán distribuidos a las diferentes máquinas las cuales estarán ubicadas en empresas o universidades previamente seleccionada por Green Snack; estas ubicaciones se seleccionaran tomando en cuenta el número de colaboradores/estudiantes en la organización en las cuales deben de haber más de 200 basándonos en que la rotación esperada es la venta de todos los espacios de la máquina al menos una vez a la semana; es por esto que las empresas citadas inicialmente para la presentación de la propuesta son de la talla de P&G, Dell, Copa, entre otras.

Los colaboradores encargados del abastecimiento son quienes conocen los equipos y están capacitados para los mantenimientos preventivos cada 6 meses al sistema refrigerado de las maquinas únicamente que son requeridos para mantener los equipos en óptimas condiciones; en cuanto a la seguridad de los equipos se manejaran contratos con los socios clave estableciendo responsabilidades del buen estado de las mismos para evitar actos de vandalismo o daños provocados por los usuarios.

El flujo de la operación funcionará como una cadena, donde se harán compras de productos a medida que la rotación de las ventas lo requiera y tomando en cuenta el vencimiento de los productos, se distribuirán a las máquinas y se realizará el retiro del efectivo y monitoreo de la rotación tal y como se ha explicado. En los puntos 5.2, 5.3 y 6.0 presentados en este capítulo se explica más a detalle los procesos y actividades que implica nuestra operación.

A continuación presentamos un cuadro del alcance, tamaño y proyecciones de la operación de Green Snack durante sus primeros 5 años:

Tabla #1: Relación de máquinas, ubicaciones y empleados en Green Snack.

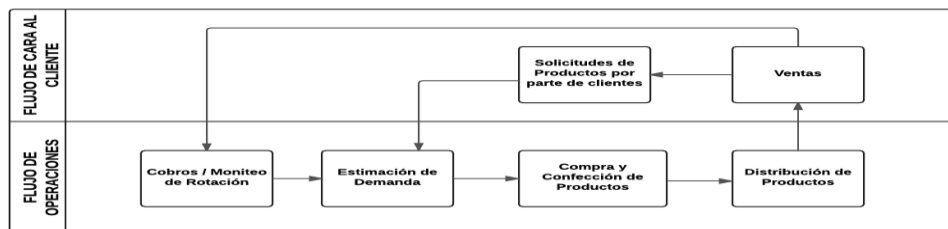
Año	N° de Máquinas	N° de Empresas	Colaboradores
1	10	10	11
2	15	10	11
3	20	15	12
4	25	15	13
5	30	20	14

Fuente: Elaboración propia.

Según puede apreciarse en la tabla N° 1, la estrategia es ubicar 10 máquinas en 10 empresas con esto no necesariamente se refiere a 10 compañías distintas sino ubicaciones pueden ser de la misma empresa con distintas sucursales, ubicando en algunas empresas más de una máquina ya sea por ser empresas muy grandes o tener varias sucursales. A medida que se van adicionando máquinas a la operación, el plan es expandir nuestra cartera de clientes también, manteniendo una relación de máquinas/clientes debajo de 1.5. Una vez nos hayamos consolidado dentro del mercado, el límite de la relación puede subir a 2.0. En cuanto al plan de crecimiento del equipo de trabajo, dado que nuestra estrategia se basa en eficiencia y logística, se planifica un crecimiento mucho menor del personal con respecto al aumento de máquinas dispensadoras, teniendo al cabo de 5 años un aumento de 3 veces de máquinas con respecto a un aumento de 3 colaboradores en el personal en área operativa. Esto se logrará porque la estrategia es adquirir poco a poco el personal previo a que la carga de trabajo se vuelva crítica, para lograr una curva de aprendizaje suave y llegar al nivel máximo de eficiencia que la operación puede tener.

5.2. Flujo de operaciones

Imagen N°1: Flujo de operaciones para Green Snack.



Fuente: Elaboración propia.



Estimación de Demanda: Este proceso pertenece al flujo de operaciones propio de la empresa y es donde se estima la cantidad de unidades de cada producto se ubicarán para cada una de las máquinas. Se toman en cuenta la rotación que tiene cada producto en cada máquina y las solicitudes que realizan los clientes para que ubiquemos productos saludables en algunas de las máquinas.

Compra y Confección de Productos: En base a la estimación de la demanda de productos que se calcule para cada máquina, se generarán los pedidos de productos saludables ya sea productos preparados para nosotros o marcas reconocidas de productos saludables. Todos los productos serán solicitados para entrega en nuestra bodega/centro de distribución para organización y almacenaje hasta el momento de la entrega.

Distribución de Productos: En base al monitoreo de la rotación y la estimación de la demanda, se planificarán las rutas de distribución y la periodicidad con que se realizará el abastecimiento de las máquinas con los productos, teniendo como tiempo más largo para abastecer, el tiempo de vida de los productos perecederos más críticos para realizar reemplazo en caso tal de que no se estén vendiendo.

Ventas: Implica el intercambio entre las máquinas dispensadoras y los clientes, donde se entregarán los productos saludables a cambio de dinero en efectivo.

Solicitudes de Productos por parte de los Clientes: Esta es una parte importante de nuestra propuesta de valor en cuanto al acercamiento al cliente, los clientes tendrán la oportunidad de escribirnos a un correo de la empresa que funcionará como buzón de sugerencias para recibir solicitudes de los productos que los clientes quieren que incluyamos en nuestras máquinas. Estos productos deben cumplir con los estándares mínimos para ser considerado como saludable y poder ser incluido, además de tener una rotación que resulte rentable para la empresa y permitir que el producto se convierta en permanente. Es clave la comunicación con el cliente, donde cualquier decisión que se tome referente a la solicitud, le sea informada y aclarada el por qué. Este proceso también se toma en cuenta para la determinación de la demanda.

Cobros / Monitoreo de Rotación: Este proceso consta de dos actividades que se han fusionado al ser realizadas de manera simultánea. Se han definido visitas una o dos veces a la semana



donde se retirarán los fondos recaudados por las ventas y además se realizará el monitoreo de la rotación de los productos. De esta manera, se podrá identificar los plazos de relleno para mantener siempre el equipo con disponibilidad de productos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Las actividades a realizar para el desarrollo e implementación de Green Snack son las siguientes (Ver Anexo 1):

Tabla #2: Gantt de actividades de implementación.

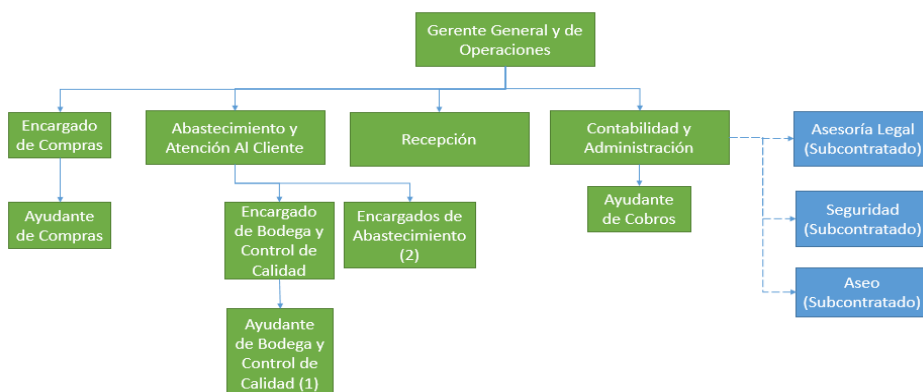
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN																				
1 Evaluación de Oportunidad de Negocio	█	█	█	█	█	█														
2 Obtencion de recursos financieros						█	█													
3 Registro de Green Snack							█													
4 Generacion de cuenta bancaria							█													
5 Búsqueda y arriendo de locación								█	█	█										
6 Búsqueda y contratación de gerente									█	█										
7 Búsqueda y contratación administrativos											█	█								
8 Búsqueda y compra de maquinaria y equipo												█	█	█						
9 Contacto y contrato con empresas distribuidoras														█	█	█	█			
10 Fijacion de precios de los productos																		█	█	
11 Lanzamiento de la empresa																			█	█
12 Búsqueda y contratación de operarios.																				█
13 Visitas a potenciales clientes (empresas)																				█
14 Capacitación de personal																				█
15 Contratación de personas para aseo y seguridad																				█
16 Inicio de operaciones																				█
17 Puesta en marcha de plan de marketing																				█

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación

El recurso humano es clave en las operaciones de Green Snack pues se requiere personal competente para cumplir con la cadena logística necesaria para concordar con su propuesta de cercanía al cliente teniendo producto siempre disponible en el lugar y momento indicado. En sus inicios estará dotada del personal siguiente para las distintas tareas a realizar, para descripciones de puestos ver Anexo 2:

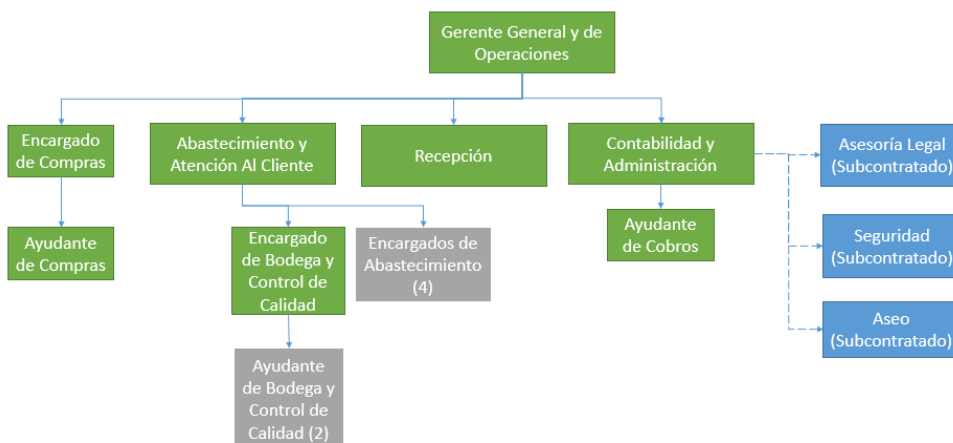
Imagen N°2: Organigrama de Green Snack Año 1.



Fuente: Elaboración propia.

A medida que la misma va creciendo, se esperan más personas en las áreas funcionales como lo son abastecimiento, bodega y calidad. Podríamos esperar por cada 10 máquinas aumentar el número de personas a cargo operativamente por lo que se espera al Año 3 agregar 1 persona a abastecimiento, Año 4 un asistente de bodega y al Año 5 se espera agregar un encargado de abastecimiento más al tener 30 equipos. Debido a lo anterior al Año 5 el organigrama de Green Snack se vería de esta forma:

Imagen N°3: Organigrama de Green Snack Año 2 a Año 5.



Fuente: Elaboración propia.



5. EQUIPO DEL PROYECTO

5.1. Equipo gestor

El equipo gestor de Green Snack está conformado por Alejandra Sánchez y Rolando Pasquel; ambos con un gran sentido de compromiso con las metas de la empresa y su dirección en el cuidado de la salud.

Alejandra Sánchez - es graduada de Ingeniería Industrial y se encuentra terminando un MBA lo cual le permite tener herramientas direccionadas a la logística y cadena de suministro de una empresa, el cual es factor crítico para la empresa Green Snack y sus operaciones. Alejandra ha trabajado en áreas de compra lo cual le da experiencia y conocimientos para poder implementar controles, técnicas y conocimiento en el área como encargada de compras.

Rolando Pasquel - es graduado de Ingeniería Civil, posee certificación PMP y también se encuentra terminando un MBA; su previa experiencia en administración de proyectos, manejo de personal y toma de decisiones le permite guiar cada etapa de implementación de Green Snack y ocupar una posición gerencial.

Ambos tienen como características principales el trabajo en equipo, compromiso con los ideales de Green Snack y liderazgo; por lo cual como emprendedores tienen la capacidad para apropiarse de la idea y llevarla a cabo. Como último punto el “networking” de ambos también forma parte importante para llevar la idea a cabo pues conocen proveedores de este tipo de productos por lo que se hace más accesible la negociación y por otro lado, cuentan con contactos en grandes empresas que podrían aceptar la introducción de las máquinas para el uso de sus trabajadores.

Valores, Competencias y Habilidades Clave

a. Valores

En general se espera que todos los colaboradores, sin importar la posición, tengan los siguientes valores Green Snack son:

- Honestidad.
- Compromiso.



- Diligencia.
- Trabajo en equipo.
- Preocupación por la salud.

b. Competencias

De igual manera, se busca en los colaboradores de Green Snack las siguientes competencias:

- Liderazgo.
- Servicio al cliente.
- Disposición de aprender.
- Adaptabilidad al cambio y al modelo de negocio.

c. Habilidades Clave

En términos generales Green Snack espera las siguientes habilidades en sus colaboradores:

- Comunicación efectiva.
- Habilidad en negociaciones.
- Conocimiento técnico en cadena de suministro en todas sus etapas: compras, abastecimiento, manejo de bodega, ventas, etc.
- Conocimientos administrativos sobre manejo de empresas.
- Competencias en manejo de información financiera.

Para aquellas habilidades necesarias dentro de Green Snack ver Anexo N° 2 en donde se indican el perfil requerido para aquellas posiciones contratadas como personal fijo de Green Snack; esto debido a que se espera que todos tengan valores y competencias en común más en termino de habilidades estas deben adaptarse de acuerdo a las tareas o funciones diarias de la personas encargada.

5.2. Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones que se implementarán en el negocio van alineados al rubro del cual depende las entradas y el flujo de efectivo: las ventas del servicio.



Para la encargada de compras y ventas, se ofrece un incentivo de 10% de las ganancias neta de los 3 primeros meses que esté operativa, esta comisión se pagará mensualmente durante dicho periodo. El objetivo es que, esta persona siendo también la encargada de compras, se esmere por investigar y colocar los productos que más puedan venderse y así maximizar las ganancias tanto de la empresa, como de su comisión. Con esta metodología, se garantiza que se pague una comisión para incentivar al colaborador a maximizar el valor de la empresa.

El supervisor de abastecimiento y atención al cliente también tendrá un incentivo variable en su salario al manejar 2 actividades clave de la operación de Green Snack; es por esto que por medio de indicadores tales como: rotación del inventario, satisfacción del cliente, entre otros será medido su desempeño y el de su departamento para agregar un % mensual a su comisión.

Para los colaboradores de las áreas operativas de Green Snack el salario será en base al salario mínimo que establece la ley teniendo revisiones anuales para manejar incrementos de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Adicional a esto, a todos los colaboradores se les ofrecerá un plan de seguro médico corporativo cuyo costo será de \$50.00/mes, en el cual la empresa pagará el 50% de la misma; dicha póliza cubre todas las necesidades básicas de salud en urgencias, consultas médicas con planes de copago y un límite para cirugías de gastos y hospital de B/.350,000.00 al año.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. Supuestos utilizados para el análisis

Para el desarrollo del plan financiero los supuestos utilizados para proyecciones tanto de balance general y estado de resultado fueron los siguientes:

- No se tienen cuentas por cobrar ya que la venta se considera al contado; por esto la entrada está registrada en caja;
- Para las utilidades retenidas se asume que es igual a utilidad neta ya que no se pagaran dividendos los primeros 5 años;
- Las cuentas por pagar están constituidas por el costo de producción o deuda con los proveedores durante 1 semana;



- El valor indicado en maquinaria y equipo considera la depreciación de los mismos (Ver Anexo 8)
- El inventario se estima en base a lo necesario para el llenado de las maquinas una vez a la semana, inicialmente, ya que le producto es en gran medida perecedero.
- Depreciación de maquinarias a 10 años y de computadoras a 5 años (Ver Anexo 8).
- Tasa de impuesto a las utilidades del 30%.

6.2. Inversión Inicial

Para la implementación del plan de negocio de Green Snack se requiere una inversión inicial aproximada de \$129,275.70 la cual se obtendrá por parte de los socios y se conformará de \$96,808.20 para inversión en CAPEX y \$32,467.50 para capital de trabajo que se estima la necesidad de un mes para poder cubrir el primer mes de marcha asumiendo que las maquinas serán llenadas por completo una vez a la semana y se venderá todo lo que contienen en este término siendo un poco conservadores ya que en comparación a la competencia de vending machine llenado una vez a la semana es la mitad de sus ventas semanales.

Adjunto a esto cada año se hará una inversión para la compra de 5 equipos o vending machine más para tener un total de 30 máquinas generando ventas al año 5; esta inversión será por \$41,233.75 y la misma se dividirá en \$25,000.00 para compra de máquinas y \$16,233.75 para capital de trabajo.

Tabla #3: Calculo de inversión inicial de Green Snack a 5 años.

INVERSION INICIAL	
ACTIVOS	TOTAL
Mejoras al local	B/. 15,000.00
Maquinaria y Equipo	B/. 74,195.00
Maquinas Dispensadoras (10)	B/. 50,000.00
Refrigeradora (2)	B/. 1,000.00
Panel para transporte (1)	B/. 21,995.00
Impresora Fiscal (1)	B/. 1,200.00
Equipo de oficina	B/. 7,613.20
Sillas (8)	B/. 880.00
Escritorios (6)	B/. 193.20
Computadoras (6)	B/. 4,200.00
Aire Acondicionado (1)	B/. 2,000.00
Letreros (10)	B/. 250.00
Caja fuerte (1)	B/. 90.00
CAPITAL DE TRABAJO	B/. 32,467.50
TOTAL	B/. 129,275.70

Tabla #4: Plan de inversión de Green Snack a 5 años.

	Compra de maquinas dispensadoras					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversion	B/. 129,275.70	B/. 41,233.75	B/. 41,233.75	B/. 41,233.75	B/. 41,233.75	B/. 41,233.75
Capex	B/. 96,808.20	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00
Capital de trabajo	B/. 32,467.50	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo a incluir en el flujo proyectado de Green Snack para el Año 0 equivale a 1 mes de costos directos de la empresa (Ver Anexo 10) para la puesta en marcha de 10 equipos de manera que pueda cubrirse el mismo; para el resto de los años será ese Capital de Trabajo del Año 0 entre 2 al estar incluyendo únicamente 5 máquinas cada año; es por esto que sería el siguiente para cada año.

Tabla #5: Capital de Trabajo para Green Snack.

Costos de producción Anuales	Capital de Trabajo
B/. 389,610.00	B/. 32,467.50

	Capital de Trabajo					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
KT	B/. 32,467.50	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75	B/. 16,233.75

Fuente: Elaboración propia.

6.4.. Costos de administración y ventas

Para que las operaciones de Green Snack se lleven a cabo hay una serie de costos asociados en los cuales debe incurrir cuyo valor anual por el plazo de 5 años sería el siguiente:

Tabla #6: Total anual de gastos para Green Snack.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	B/. 248,079.80	B/. 238,326.30	B/. 264,574.00	B/. 278,641.70	B/. 292,709.40

Fuente: Elaboración propia.



Estos contemplan lo referente a (Ver Anexo 3, 4, 5 y 6): Servicios básicos dentro los cuales tenemos: luz, agua, servicios subcontratados, arriendo, entre otros; mantenimiento de las máquinas y salarios y prestaciones de los colaboradores.

6.5. Costo de capital:

Utilizando el modelo CAPM para el cálculo del costo de capital se obtiene un resultado de 14.59% como tasa de descuento, utilizando lo siguiente:

- Tasa libre de riesgo: 4.875% indicada por los bonos a 5 años del tesoro de Panamá.
- Premio por Riesgo de Mercado (PRM): 8.84% indicado por Damodaran.
- Beta apalancado de la industria de retail de alimentos: 0.76 obtenido de Damodaran.
- Prima por riesgo: se asume una tasa adicional de 3% por el riesgo de ser un emprendimiento.

$$E(R_i) = r_f + PRM * B_i + \text{Riesgo Start Up}$$

$$E(R_i) = 4.875\% + (8.84\%) * 0.76 + 3\%$$

6.6. Análisis de flujo (VAN y TIR)

El análisis financiero realizado por medio de proyección de flujo demuestra que Green Snack es una empresa rentable, en sus inicios depende de una gran inyección de capital para iniciar operaciones pero si se cumple la rotación mínima de productos, que es el relleno de las maquinas una vez a la semana y el aumento de su capacidad a 30 máquinas funcionando para el Año 5, logrará que sus ventas cubran sus obligaciones y que su VAN dé como resultado \$352,644.00 con una TIR de 41.3% que está por encima de cualquier retorno esperado si se compara primero con el CAPM de 14.59% o cualquier tasa ofrecida actualmente por los bancos en plazos fijos que esta alrededor de 5%. (Para flujo mensual del Año 1: Ver Anexo 7). Green Snack proyecta flujos positivos todos los años con excepción del Año 0 y Año 1 debido a que es aquí donde recae la fuerte inversión inicial para obtener buenos ingresos el resto de los años analizados.



Tabla #7: Flujo proyectado para Green Snack a 5 años.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos de Explotación		666,900	1,000,350	1,333,800	1,667,250	2,000,700
- Costos directos		(389,610)	(584,415)	(779,220)	(974,025)	(1,168,830)
= Margen de Contribución		277,290	415,935	554,580	693,225	831,870
- Costos Admon y Venta		(248,080)	(238,326)	(264,574)	(278,642)	(292,709)
= EBITDA		29,210	177,609	290,006	414,583	539,161
- Depreciación		(10,407)	(12,567)	(15,089)	(17,589)	(20,089)
= Resultado Antes Impuestos / Base Imponible / EERR		18,803	165,042	274,917	396,994	519,072
- Impuestos		(5,641)	(49,513)	(82,475)	(119,098)	(155,722)
= Resultados despues de impuestos		13,162	115,529	192,442	277,896	363,350
+ Depreciación		10,407	12,567	15,089	17,589	20,089
= NOPAT o RON		23,569	128,096	207,531	295,485	383,439
- Capex	B/. (96,808.20)	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)
= Flujo Bruto	B/. (96,808.20)	(1,431)	103,096	182,531	270,485	358,439
- Capital de trabajo	B/. (32,467.50)	(16,234)	(16,234)	(16,234)	(16,234)	(16,234)
= Flujo Neto	B/. (129,275.70)	(17,665)	86,862	166,297	254,251	342,205
Flujos descontados	(129,276)	(15,415)	66,151	110,521	147,461	173,202
VAN	352,644					
TIR	41.3%					

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Análisis balance general y estado de resultado

Tabla #8: Balance General proyectado para Green Snack a 5 años.

	Año 0	31-dic-Año 1	31-dic-Año 2	31-dic-Año 3	31-dic-Año 4	31-dic-Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CIRCULANTES						
Bancos	B/. 32,467.50	B/. 72,270.44	B/. 203,437.96	B/. 311,673.24	B/. 430,949.92	B/. 552,726.60
Inventario		B/. 7,492.50	B/. 11,238.75	B/. 14,985.00	B/. 18,731.25	B/. 22,477.50
Activos Fijos						
-Depreciacion	B/. -	B/. 10,406.82	B/. 12,566.82	B/. 15,088.82	B/. 17,588.82	B/. 20,088.82
Maquinaria y Equipo	B/. 96,808.20	B/. 111,401.38	B/. 123,834.56	B/. 133,745.74	B/. 141,156.92	B/. 146,068.10
Total Activos	B/. 129,275.70	B/. 191,164.32	B/. 338,511.27	B/. 460,403.98	B/. 590,838.09	B/. 721,272.20
PASIVOS						
PASIVO CIRCULANTE						
Cuentas por Pagar	B/. -	B/. 7,492.50	B/. 11,238.75	B/. 14,985.00	B/. 18,731.25	B/. 22,477.50
Largo Plazo						
Financiamiento						
Total Largo Plazo	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -
Total Pasivos	B/. -	B/. 7,492.50	B/. 11,238.75	B/. 14,985.00	B/. 18,731.25	B/. 22,477.50
CAPITAL						
Capital	B/. 129,275.70	B/. 170,509.45	B/. 211,743.20	B/. 252,976.95	B/. 294,210.70	B/. 335,444.45
Utilidades Retenidas		B/. 13,162.37	B/. 115,529.32	B/. 192,442.03	B/. 277,896.14	B/. 363,350.25
Total Capital	B/. 129,275.70	B/. 183,671.82	B/. 327,272.52	B/. 445,418.98	B/. 572,106.84	B/. 698,794.70
Total Pasivo / Capital	B/. 129,275.70	B/. 191,164.32	B/. 338,511.27	B/. 460,403.98	B/. 590,838.09	B/. 721,272.20

Fuente: Elaboración propia.



Tabla #9: Estado Resultado proyectado para Green Snack a 5 años.

Costos de Productos	B/. 389,610.00	B/. 584,415.00	B/. 779,220.00	B/. 974,025.00	B/. 1,168,830.00
Utilidad Bruta	B/. 277,290.00	B/. 415,935.00	B/. 554,580.00	B/. 693,225.00	B/. 831,870.00
Gastos					
Salarios	B/. 169,612.80	B/. 169,612.80	B/. 192,276.00	B/. 202,759.20	B/. 213,242.40
Luz	B/. 4,800.00	B/. 4,800.00	B/. 4,800.00	B/. 4,800.00	B/. 4,800.00
Agua	B/. 600.00	B/. 600.00	B/. 600.00	B/. 600.00	B/. 600.00
Teléfono e Internet	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00
Publicidad	B/. 20,007.00	B/. 10,003.50	B/. 13,338.00	B/. 16,672.50	B/. 20,007.00
Arriendo Local	B/. 24,000.00	B/. 24,000.00	B/. 24,000.00	B/. 24,000.00	B/. 24,000.00
Combustible	B/. 2,400.00	B/. 2,400.00	B/. 2,400.00	B/. 2,400.00	B/. 2,400.00
Limpieza	B/. 5,760.00	B/. 5,760.00	B/. 5,760.00	B/. 5,760.00	B/. 5,760.00
Seguridad	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00
Asesoría Legal	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00
Mantenimiento	B/. 500.00	B/. 750.00	B/. 1,000.00	B/. 1,250.00	B/. 1,500.00
Depreciación	B/. 10,406.82	B/. 12,566.82	B/. 15,088.82	B/. 17,588.82	B/. 20,088.82
Total Gastos	B/. 258,486.62	B/. 250,893.12	B/. 279,662.82	B/. 296,230.52	B/. 312,798.22
Utilidad antes de impuesto	B/. 18,803.38	B/. 165,041.88	B/. 274,917.18	B/. 396,994.48	B/. 519,071.78
	B/. (5,641.01)	B/. (49,512.56)	B/. (82,475.15)	B/. (119,098.34)	B/. (155,721.53)
Utilidad despues de impuesto (30%)	B/. 13,162.37	B/. 115,529.32	B/. 192,442.03	B/. 277,896.14	B/. 363,350.25

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Razones financieras

Basado en la información obtenida de la proyección de flujos, estado resultado y balance general se pudieron calcular razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para el análisis más profundo de Green Snack (Ver Anexo 9), en resumen las siguientes muestran en cuanto a liquidez que Green Snack de acuerdo a la razón corriente inicialmente tendrá \$10.65 para cubrir el pago de cada dólar de deuda a corto plazo teniendo el resto de sus entradas disponibles; la empresa demuestra una estabilidad financiera a través de los años de proyección que puede atribuirse al plan de inversión establecido por esto el capital de trabajo va en aumento teniendo un valor al Año 5 de \$552, 726; por ultimo de acuerdo a la prueba ácida Green Snack cuenta con capital suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

De acuerdo a su actividad, la empresa rotara su inventario cerca de 89 veces, esto se sustenta en la perecibilidad del mismo lo que no le permite a Green Snack operar más de 4 días sin rotar el mismo. En promedio para los 5 años de estudio se generarían ingresos equivalentes a 10 veces la inversión en activos fijos, proporción que aumenta al pasar de los años.



La empresa demuestra ser prácticamente autónoma al tener un índice de autonomía de 96% ya que su inversión inicial proviene directamente del aporte de los inversionistas, no de terceros a la empresa. Por último, en cuanto a la rentabilidad de acuerdo a los ratios de Green Snack puede decirse que por cada dólar vendido la empresa recibirá en promedio 0.17 centavos por dólar vendido. Su ROE es en promedio de 37% lo cual consideramos altamente aceptable para el negocio y por cada dólar invertido en activos la empresa captaría luego del aumento de capacidad un promedio de 0.36 centavos por dólar.

6.9. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del flujo proyectado para Green Snack se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Las variables a incluir en el modelo al ser las que podrían tener mayor efecto en el VAN son:
 - a. Cantidad de productos vendidos,
 - b. Precio del producto
 - c. Costo variable.
- Se corrieron 1,000 pruebas.

Podemos llegar a la conclusión de que existe una certeza del 99.83 % de que el VAN será positivo y mayor a cero; y una certeza cerca del 46.04% de que el VAN sea igual o mayor al proyectado por el equipo. (Ver Anexo 11).

7. RIESGOS CRÍTICOS

7.1. Riesgos Internos

Manejo de Alimentos: La operación requiere de cadena de frío para mantener alimentos en buen estado y de igual manera estar en contacto con alimentos sin la debida seguridad o el proceso adecuado puede llevar a la contaminación de los mismos causando daños al consumidor final y una imagen negativa a la marca.

Plan de mitigación: Capacitar a los colaboradores de bodega sobre el manejo adecuado de alimentos, adoptar medidas de higiene y seguridad para un efectivo manejo de alimentos,



implementar líneas para comunicar quejas o inconvenientes relacionados a productos en mal y realizar auditorías recurrentes a proveedores.

Cadena de Suministro: fallo que se presente en la logística que se encarga de tener el producto en el momento y lugar indicado para cumplir al cliente.

Plan de mitigación: se tendrá un supervisor de área de abastecimiento y compra; y se promoverá programas de mejoras a procesos y el uso de herramientas de planeación.

Fallo en equipos: ya sea falta de mantenimiento o daño específico llegan a fallar no será posible brindar el producto.

Plan de mitigación: realizar plan de mantenimiento preventivo en donde cada 6 meses se le hará al sistema refrigerado de los equipos, capacitar al personal para ello y tener un tiempo de servicio acordado de 1 hora para evitar afectación a ventas.

Robo o pérdida de material: por parte de los trabajadores.

Plan de mitigación: Uso de herramientas de seguimiento de inventario para registrar entrada y salida del mismo.

Mala gestión de servicios y procedimientos operativos: malas prácticas o comportamiento o acciones no esperadas que pueden afectar internamente y de igual manera la reputación de la empresa.

Plan de mitigación: Elaboración de políticas y procedimiento con los lineamientos de la empresa para las actividades de servicio al cliente y operaciones: incluyendo la capacitación del personal y realizar reuniones semanales para discutir problemas en estas áreas o fallas a las políticas y procedimientos.

7.2. Riesgos Externos

Robo de maquinarias: este riesgo va aunado a que las maquinas se encuentran en locaciones ajenas a Green Snack y las mismas pueden sufrir robo o vandalismo causando pérdidas.

Plan de mitigación: Establecer contratos que delimiten responsabilidades en cuanto a las máquinas y el cuidado de las mismas; al estar en locaciones de socios clave estos deberán procurar el cuidado de las mismas.



Uso de proveedores: implica dependencia y una mayor exposición a cambios en condiciones políticas, económicas, laborales, etc.

Plan de mitigación: Uso de contratos que contemplen distintas situaciones que puedan darse en el entorno para que las partes salgan lo menos perjudicadas posible.

Económico: inherente en todo negocio referente a las economías y el movimiento de las mismas que cambia poder adquisitivo de consumidores.

Plan de mitigación: Contar con una solidez financiera que permita hacer frente a diversos movimientos del entorno económico.

Ubicación: las cuales no son propiedad de Green Snack existe el riesgo de que se den actos vandálicos o robos.

Plan de mitigación: Establecer contratos que responsabilicen a las empresas en donde se encuentren los equipos al cuidado y respeto por la maquinaria.

Inflación: aumento general de los precios por pérdida de valor del dinero.

Plan de mitigación: Considerar en política de precios y en proyecciones para simular escenarios.

7.3. Estrategia de Salida

En caso de que Green Snack no sea un negocio exitoso la estrategia de salida sería basada en la liquidación; en donde se pagarían a los colaboradores lo que les corresponde de acuerdo a la ley por despido de manera que se tengan saldadas esas cuentas; seguido saldar cuentas con cualquier proveedor pendiente y por último se venderían todos los activos de la empresa los cuales son las vending o máquinas dispensadoras de las cuales podría sacarse una importante ganancia al haber empresas con estos negocios de vending, dirigidos a otros productos, y serían a quienes se ofrecerían las mismas de manera que se pudiera obtener el dinero requerido para hacer el pago correspondiente a los acreedores.

Consideramos esta la opción de salida al ser una empresa pequeña con localidad alquilada y no tener más activos que vender aparte de los equipos; de igual manera las estrategias de salida como la venta de la compañía en sí requerirían de ciertos desembolsos para hacer la



misma más atractiva en el mercado lo cual no sería viable pues como mencionado existen empresas con su modelo vending ya establecido.

Por otro lado la estrategia de salida de Green Snack, si esta es exitosa, sería el vender la empresa como un todo al ser una marca ya establecida con fuerza en el mercado; para esta transacción se valoraría el potencial que tiene Green Snack para la generación de utilidades a futuro en el precio de venta que se establezca.

8. PROPUESTA INVERSIONISTA

A. Estrategia de financiamiento:

La estrategia de financiamiento por la cual Green Snack pretende obtener los recursos para iniciar sus operaciones se mantiene en la emisión de 12, 927, 500 acciones con valor de \$0.01 cada una para obtener un total de \$129,275.00 de capital propio para inversión la cual incluirá la compra de maquinaria y equipos así como el capital de trabajo necesario para el primer mes de operaciones. Para los años siguiente se espera que con capital proveniente de la operación se compren 5 máquinas cada año de manera que se tendrían 30 al final del Año 5 sin requerirse del aporte de los inversionistas; esta inversión busca optimizar las operaciones de la empresa y eficiencia de la misma; es por esto que durante estos 5 años no se pagara dividendos.

B. Oferta para el inversionista

Green Snack será una sociedad anónima cerrada compuesta por aquellos accionistas dueños de las 12, 927, 500 acciones emitidas; quienes se unan a Green Snack como inversionistas tendrán acceso a las acciones emitidas previamente indicadas las cuales les reportaran utilidades si las operaciones de la empresa se mantienen de acuerdo a lo proyectado logrando compensar su confianza en Green Snack con una tasa de retorno mayor a la que otros negocios o entidades financieras podrían darle; esto sustentado en base a los resultados obtenidos en la proyección de flujo indicando un VAN positivo y una tasa de retorno del 41.3% (Ver Análisis Financiero).



Aumento de Capital

El aumento de capital que requiera la empresa en el futuro será acordado en asamblea o junta de accionistas y puede llevarse a cabo mediante: 1. Emisión de nuevas acciones o 2. Aumento del valor nominal de las acciones existentes.

Cabe destacar que esta propuesta requerirá de un aumento de capital estimado en B/.25,000.00 cada año el cual se espera sacar de las operaciones de Green Snack, esto con motivo de llevar al máximo la capacidad administrativa y operativa, y así poder obtener un sustancial beneficio en utilidades.

Estructura Societaria:

Inicialmente se espera mantener una sociedad pequeña de alrededor de 4 socios y a medida en que la empresa crece se aumentarían los mismos de acuerdo a la necesidad de fondos o capital y en un acuerdo en conjunto con todos los miembros actuales de la sociedad. Inicialmente Rolando Pasquel y Alejandra Sánchez serán aquellos mayoritarios al ser los creadores de la empresa con una participación del 60%, y los 2 socios restantes tendrán el 40% los cuales de igual manera tendrán voz y voto para la toma de decisiones; será segregado de la siguiente manera:

Tabla #10: Distribución de acciones entre inversionistas.

Participación	Número de Acciones	Acciones	Inversión
Rolando Pasquel	30%	3,878,250	38,782.50
Alejandra Sánchez	30%	3,878,250	38,782.50
Inversionista 1	20%	2,585,500	25,855.00
Inversionista 2	20%	2,585,500	25,855.00

Fuente: Elaboración propia.



9. CONCLUSIONES: GREEN SNACK PARTE 2

1. La inversión inicial para Green Snack es bastante alta; más por medio de la política de financiamiento establecida solo se obtendrá flujo negativo el primer año de operaciones teniendo los siguientes años flujos netos mayores a \$67,000.00 en rápido aumento.
2. Tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo para las proyecciones de Green Snack se demuestra ser un proyecto rentable debido al VAN positivo de \$352,644.00
3. La tasa interna de retorno que ofrece Green Snack a los inversores, en base a sus proyecciones es de 41.3% la cual está por encima de cualquier retorno ofrecido actualmente en entidades bancarias el cual está alrededor de un 5.0% para un plazo fijo de 5 años.
4. La empresa demuestra estabilidad financiera de acuerdo a los índices de liquidez; esto puede atribuirse a su política de inversión que permite un crecimiento del capital de trabajo al pasar de los años de análisis llegando en el Año 5 a \$552,726.60; sin dependencia de la empresa a terceros como bancos por lo que su índice de endeudamiento tiende a 0.
5. Podemos definir a Green Snack como una inversión con alta certeza de éxito, basados en el análisis de sensibilidad existe un 99.83% de posibilidad de que su VAN sea positivo, y un 46.04% de posibilidad de que su VAN sea el proyectado por el equipo gestor.
6. De acuerdo al análisis del entorno realizado en la parte I del plan de negocios de Green Snacks, se puede identificar una clara oportunidad de satisfacer con Green Snacks una necesidad en base a la tendencia de la sociedad de migrar a un estilo de vida más saludable y ofrecer una solución que les ayude a ahorrar tiempo.
7. La propuesta de valor planteada en la parte I del plan de negocios de Green Snacks, consiste en ofrecer productos saludables, bajos en calorías y con pocos preservantes y llevarlos cerca de sus clientes a través de sus equipos vending, acercando así los productos a sus consumidores a diferencia de las opciones planteadas por su competencia.



10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Banco Mundial (2015). Países: Panamá. Banco Mundial. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- Bittan, M. (2016). Panamá: el istmo que une al progreso. El mundo: economía y negocios. Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/panama--el-istmo-que-une-al-progreso.aspx>
- Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá (2015). Anteproyecto de Ley Alimentación Saludable. Recuperado de: <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/07/panama-anteproyecto-alimentacion-saludable.pdf>
- Carrasquilla, O. (2008). *Análisis sobre la situación eco ambiental de Panamá*. Recuperado de: http://www.ecoportel.net/Temas-Especiales/Politica/Analisis_sobre_la_situacion_ecoambiental_en_Panama
- Centro Nacional de Competitividad de Panamá. (2015). Competitividad al día. Recuperado de: www.cncpanama.org
- López, A. (2014, Agosto 6). Presentan anteproyecto de ley para etiquetar alimentos transgénicos. Diario La Prensa. Recuperado de: http://www.prensa.com/angel_lopez_guia/Presentan-anteproyecto-etiquetar-alimentos-transgenicos_0_3997850347.html#sthash.XaecVxNM.dpuf
- Nielsen (2015). *Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo*. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/uy/es/insights.html>
- Nielsen (2015). *El 54% de los consumidores en Latinoamérica considera que tiene sobrepeso*. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/uy/es/insights.html>
- Nielsen (2015). *Que es lo que buscan los consumidores de snacks*. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/uy/es/insights.html>
- Orillac, A. (2014, Noviembre). Ficha País Panamá 2014. Agencia andaluza de promoción exterior. Recuperado de: http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-externo/ficha_panama.pdf



- Prens Libre.com. (2012, Noviembre 19). Mercado de bocadillos más saludables crece mundialmente este año. *América Economía*. Recuperado de: <http://americaeconomia.com/negocios-industrias>
- Rodríguez, I. (2011, Junio 21). Crece Industria de alimentos saludables. CNN Expansión. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/06/21/crece-industria-de-alimentos-saludables>
- Telemetro. (2013). *Panamá encabezara crecimiento en América Latina en 2014: Cepal*. Recuperado de: http://static2.telemetro.com/economia/Repunte-economico-America-Latina-Cepal_0_651235299.html
- Anónimo (2015, Marzo 12). Panamá coloco \$1.250 millones a 3.75% a 10 años. *Central América Data*. Recuperado de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_coloc_1250_millones_a_375_a_10_aos
- Aswath Damodaran. (2015, Enero 5). Data: Current. *Damodaran Online*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrete
- George Boykin. (2015). ¿Qué porcentaje de ingresos brutos debe asignarse a mercadotecnia y publicidad?. *La Voz de Houston*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/qu-porcentaje-de-ingresos-brutos-debe-asignarse-mercadotecnia-y-publicidad-13908.html>
- Whole Foods Market. (2014). Form 10K. *Whole Foods Market*. Recuperado de: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/865436/000086543614000161/wfm10k2014.htm>



11. ANEXOS

Anexo 1: Descripción de actividades de implementación de Green Snack.

- a. Evaluar oportunidad de negocio de Green Snack: se encuentra en desarrollo actualmente en donde se está evaluando el mercado objetivo, demanda, tendencias y demás puntos que puedan dar mayor conocimiento a la necesidad que Green Snack pretende satisfacer y cómo hacerlo para ser exitoso; se espera la duración de 8 meses.
- b. Obtener recursos financieros: se pretende que Green Snack inicie sus operaciones con recurso de sus inversionistas para poner en marcha la empresa.
- c. Constituir a Green Snack como una empresa: ciertos papeleos deben realizarse de acuerdo a las legislaciones panameñas para tener todos los permisos legales para operar; paralelo a esto se generará la cuenta bancaria de la empresa.
- d. Búsqueda y arriendo de locación para almacén y oficinas de Green Snack.
- e. Búsqueda y contratación de personal gerencial y de áreas administrativas.
- f. Creación de imagen, logo, uniformes y demás para concordar con la identidad de la marca.
- g. Búsqueda y compra de maquinaria y equipo necesario para la instalación de las 10 primeras máquinas que se esperan.
- h. Primer contacto con empresas distribuidoras para establecer lo que Green Snack requiere y cerrar contrato con las mismas.
- i. Fijación de precios de los productos de Green Snack.
- j. Lanzamiento de la empresa: como establecido en el plan de marketing se hará un evento en donde se invitarán a aquellas grandes empresas en el país y posibles clientes para presentar la empresa y sus servicios de manera que pueda darse a conocer la marca, será el primer contacto.
- k. Luego de la presentación se tendrán reuniones personales con cada una de las empresas para negociaciones pertinentes.
- l. En paralelo se irá contratando personal para el área operativa.
- m. Capacitación del personal en cuanto al modelo de negocio, expectativas, modo de trabajo y generalidades y particularidades de Green Snack.
- n. Contratación de personal subcontratado para aseo y seguridad.



- o. Inicio de operaciones.
- p. Puesta en marca de plan de marketing previamente establecido.

Anexo 2: Habilidades requeridas por función dentro de Green Snack.

Posición	Perfil / Habilidades	Tareas
Gerente General y de Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Estudios en ingeniería industrial o comercial y administración de empresas.• Mentalidad innovadora y creativa.• Capacidad analítica para auditar información financiera e interpretar la misma.• Habilidades de negociación.	<ul style="list-style-type: none">• Auditorías de área financiera y contable.• Aprobación de pagos a externos.• Diseño de estrategias de venta y marketing de Green Snack.
Supervisor de Abastecimiento y Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Se espera que contenga estudios universitarios en cadena de suministro y administración de empresas.• Habilidades de comunicación apropiadas y fluidas con otras personas.• Disciplina operacional que le permita el uso de técnicas y medios para dar seguimiento a actividades.• Experiencia y habilidades para manejo de personas.	<ul style="list-style-type: none">• Administración de presupuestos.• Implementación de estrategias de venta y marketing.• Dirección de la bodega y el reabastecimiento de la misma como la salida de producto.• Negociación y visitas a actuales y potenciales socios clave.• Presentar informes de métricas: ejemplo de esto

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico sobre cadena de abastecimiento y manejo de alimentos. • Habilidades de negociación. 	<p>rotación de productos, quejas, etc.</p>
Encargado de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos o estudios dirigidos a negociación efectiva. • Estudios universitarios en las carreras de administración, finanzas o carreras afines. • Comunicación efectiva con las personas. • Conocimientos prácticos de herramientas para seguimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de contratos con proveedores. • Negociación de contratos con clientes o ubicaciones de vending. • Compra de productos para la venta. • Compra de máquinas vending. • Compra de repuestos para máquinas. • Compra de indirectos (papel, útiles, etc) • Seguimiento de órdenes de compra.
Encargado de Bodega y Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios en cadena de suministro. • Experiencia en el manejo de inventarios y bodegas con alimentos. • Herramientas de control de calidad. • Técnicas de manejo de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de procesos de bodega. • Control de calidad de producto entrante. • Recibo de productos y equipos. • Administrar la bodega en general. • Armandos de pedidos para clientes junto al encargado de abastecimiento.

		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de niveles de inventario. • Manejo de fechas de expiración de productos.
Encargado de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Como mínimo haber culminado estudios secundarios. • Responsable y puntal para poder asegurar que los clientes tendrán lo que piden en el momento indicado. • Apropiada comunicación verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Armado de pedidos para clientes. • Transporte de productos hasta clientes. • Sera la cara frente a los clientes durante las operaciones diarias. • Rellenado de máquinas. • Mantenimiento básico y preventivo de máquinas.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Como mínimo haber culminado estudios secundarios. • Habilidades de comunicación con otras personas. • Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de llamas. • Atención al cliente. • Soporte en temas administrativos. • Manejo de caja menuda. • Llevar agendas de citas.
Encargado de Contabilidad y Cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios en finanzas. • Permisos legales para ejercer como contable. • Manejo de personal. • Comunicación efectiva. • Manejo de herramientas financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobro a clientes. • Llevar detalladamente los estados de cuenta de los clientes. • Elaboración de informes contables. • Administración de planilla.

		<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y contratación. • Tareas administrativas en general.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Costos de servicios básicos para Green Snack.

Servicios Básicos (Costos Fijos)	Mensual	Anual
Luz	B/. 400.00	B/. 4,800.00
Agua	B/. 50.00	B/. 600.00
Internet, Teléfono, Web Hosting y Correo	B/. 100.00	B/. 1,200.00
Servicio de Limpieza	B/. 480.00	B/. 5,760.00
Servicio de Seguridad	B/. 1,500.00	B/. 18,000.00
Servicio de asesoría legal	B/. 100.00	B/. 1,200.00
Combustible	B/. 200.00	B/. 2,400.00
Arriendo	B/. 2,000.00	B/. 24,000.00
Total=	B/. 4,830.00	B/. 57,960.00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Costos de marketing: Desglose de gastos en marketing para Green Snack mensual en el Año 1 y anual para el resto de los 5 años de análisis.

Año 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Gastos de Marketing y Publicidad	B/. 4,001.40	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78	B/. 848.78

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Estimadas	B/. 666,900.00	B/. 1,000,350.00	B/. 1,333,800.00	B/. 1,667,250.00	B/. 2,000,700.00
Gastos de Marketing y Publicidad	B/. 20,007.00	B/. 10,003.50	B/. 13,338.00	B/. 16,672.50	B/. 20,007.00
% Asignado a Marketing	3.0%	1%	1%	1%	1%

*Se selecciona asignar de un 1% a 2% al ser un negocio iniciando y pequeño (Boykin,2015)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Costos de mantenimiento.

Para el mantenimiento de los equipos se estima un aproximado de \$50 al año por cada máquina dispensadora con la que contamos; tomando en cuenta que las mismas tendrán una garantía que podrá soportar los primeros años cualquier daño.



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento	B/. 500.00	B/. 750.00	B/. 1,000.00	B/. 1,250.00	B/. 1,500.00
Maquinas	10	15	20	25	30

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Salarios y prestaciones (Mensual / Anual)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y prestaciones	B/. 169,612.80	B/. 169,612.80	B/. 192,276.00	B/. 202,759.20	B/. 213,242.40

Fuente: Elaboración propia.

Posición	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cantidad	Salario/ mes	Total	Cantidad	Salario	Total	Cantidad	Salario	Total	Cantidad	Salario	Total	Cantidad	Salario	Total
Gerente General	1	2500	B/. 2,500.00	1	2500	B/. 2,500.00	1	3000	B/. 3,000.00	1	3000	B/. 3,000.00	1	3000	B/. 3,000.00
Supervisor de Abastecimiento y AC	1	1500	B/. 1,500.00	1	1500	B/. 1,500.00	1	1500	B/. 1,500.00	1	1500	B/. 1,500.00	1	1500	B/. 1,500.00
Recepcionista	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00
Supervisor de Contabilidad y Cobros	1	1500	B/. 1,500.00	1	1500	B/. 1,500.00	1	1600	B/. 1,600.00	1	1600	B/. 1,600.00	1	1600	B/. 1,600.00
Encargado de Compras	1	1200	B/. 1,200.00	1	1200	B/. 1,200.00	1	1275	B/. 1,275.00	1	1275	B/. 1,275.00	1	1275	B/. 1,275.00
Supervisor de Bodega y Control de Calidad	1	900	B/. 900.00	1	900	B/. 900.00	1	950	B/. 950.00	1	950	B/. 950.00	1	950	B/. 950.00
Asistentes de Bodega	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00	1	624	B/. 624.00	2	624	B/. 1,248.00	2	624	B/. 1,248.00
Encargado de Abastecimiento	2	624	B/. 1,248.00	2	624	B/. 1,248.00	3	624	B/. 1,872.00	3	624	B/. 1,872.00	4	624	B/. 2,496.00
Mensual Neto			B/. 10,096.00			B/. 10,096.00			B/. 11,445.00			B/. 12,069.00			B/. 12,693.00
Mensual Prestaciones			B/. 14,134.40			B/. 14,134.40			B/. 16,023.00			B/. 16,896.60			B/. 17,770.20
Anual Prestaciones			B/. 169,612.80			B/. 169,612.80			B/. 192,276.00			B/. 202,759.20			B/. 213,742.40

Anexo 7: Proyección de flujo mensual para Año 1.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos de Explotación	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575	55,575
- Costos directos	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)	(32,468)
= Margen de Contribución	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108	23,108
- Costos Admon y Venta	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)	(20,673)
= EBITDA	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434
- Depreciación	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)	(867)
- Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Resultado Antes Impuestos / Base Imponible / EER	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567
- Impuestos	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)
= Resultados despues de impuestos	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097	1,097
+ Depreciación	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867
= NOPAT o RON	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964
- Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Flujo Bruto	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964
= Flujo Neto	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964	1,964

Anexo 8: Depreciación de activos (Mensual / Anual).

DEPRECIACION AÑO 1	Tiempo (años)	MENSUAL
Mejoras al local	10	B/. 125.00
Maquinas Dispensadoras	10	B/. 416.67
Refrigeradora	10	B/. 8.33
Panel para transporte	10	B/. 183.29
Impresora Fiscal	10	B/. 10.00
Sillas	10	B/. 7.33
Escritorios	10	B/. 1.61
Computadoras	5	B/. 70.00
Aire Acondicionado	10	B/. 16.67
Letreros	1	B/. 20.83
Caja fuerte	1	B/. 7.50
Total Mensual		B/. 867.24

Fuente: Elaboración propia.

DEPRECIACION	Tiempo (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mejoras al local	10	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Maquinas Dispensadoras	10	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 10,000.00	\$ 12,500.00	\$15,000.00
Refrigeradora	10	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Panel para transporte	10	\$ 2,199.50	\$ 2,199.50	\$ 2,199.50	\$ 2,199.50	\$ 2,199.50
Impresora Fiscal	10	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Sillas	10	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 110.00	\$ 110.00	\$ 110.00
Escritorios	10	\$ 19.32	\$ 19.32	\$ 19.32	\$ 19.32	\$ 19.32
Computadoras	5	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Aire Acondicionado	10	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Letreros	1	\$ 250.00				
Caja fuerte	1	\$ 90.00				
Total		\$ 10,406.82	\$ 12,566.82	\$ 15,088.82	\$ 17,588.82	\$20,088.82

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Razones Financieras.

	Razones de Liquidez					Observaciones
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Razón corriente	10.65	19.10	21.80	24.01	25.59	La liquidez aumentara de acuerdo a lo proyectado hasta tener \$25.59 para respaldar cada dólar de obligación.
Capital de trabajo	B/ 72,270. 44	B/ 203,43 7.96	B/ 311,67 3.24	B/ 430,94 9.92	B/ 552,72 6.60	Hay aumento significativo en el capital de trabajo de la empresa a lo largo de los años lo cual demuestra estabilidad financiera de la empresa; esta es una consecuencia positiva del plan de inversión de la compañía referente al aumento a 30 máquinas; la cantidad de dinero que le quedara a la empresa una vez cancele el total de sus obligaciones corrientes para poder cubrir aquellas derivadas de su actividad económica es mayor a través de los años.
Prueba Acida	8.65	17.10	19.80	22.01	23.59	Green Snack cuenta con capital suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; y el introducir 5 máquinas cada año la coloca en mejor posición.

Fuente: Elaboración propia.

	Razones de Actividad					Observaciones
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Días de inventario	4.10	4.10	4.10	4.10	4.10	Por el tipo de producto también se observa que no son muchos los días que la empresa pudiera operar sin reponer inventario, por esto la logística de abastecimiento es crítica en el modelo de negocio.

Rotación de Inventario	89.01	89.01	89.01	89.01	89.01	Habrá una alta rotaci3n de inventario más que nada soportada por el tipo de producto que es altamente perecedero y se estima que no est� más de 1 semana en las maquinas pues como mínimo estas se rellenaran una vez a la semana.
Rotaci3n de activo fijo	6.89	8.98	10.77	12.47	14.17	Green Snack generari� en promedio de los 5 años de evaluaci3n ingreso equivalentes a 10 veces la inversi3n en activos fijos; cada año la empresa ira aumentando esta proporci3n y es por lo que se considera efectiva en la administraci3n de su activo fijo.

Fuente: Elaboraci3n propia.

	Razones de Endeudamiento					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Observaciones
Raz3n de endeudamiento	0.039	0.033	0.033	0.032	0.031	Para Green Snack al no depender de terceros su índice tiende a 0 pues el dinero para sus operaciones lo obtiene por parte de los socios de la empresa sin recurrir a bancos locales.
Raz3n de autonomía	0.961	0.967	0.967	0.968	0.969	Como su deuda es financiada por capital propio de los inversionistas su índice de autonomía indica su baja dependencia a terceros, siendo prácticamente 100% aut3noma.

Fuente: Elaboraci3n propia.



	Razones de Rentabilidad					Observaciones
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Margen de beneficio neto	0.0281 95202	0.1649 84136	0.2061 15744	0.2381 13348	0.2594 45084	Por cada dólar vendido, Green Snack obtiene en promedio 0.17 centavos.
ROE	0.0716 62416	0.3530 06471	0.4320 4721	0.4857 41681	0.5199 67092	La rentabilidad financiera para Green Snack será aproximadamente del 37%.
ROA	0.0688 53677	0.3412 86473	0.4179 85152	0.4703 42286	0.5037 63001	Por cada dólar invertido en capital la empresa estaría captando en promedio 0.36 centavos, inicialmente sería bajo lo que captaría pero con la introducción de más maquinas el efecto sería muy positivo aumentando al año 5 a 0.50 centavos.

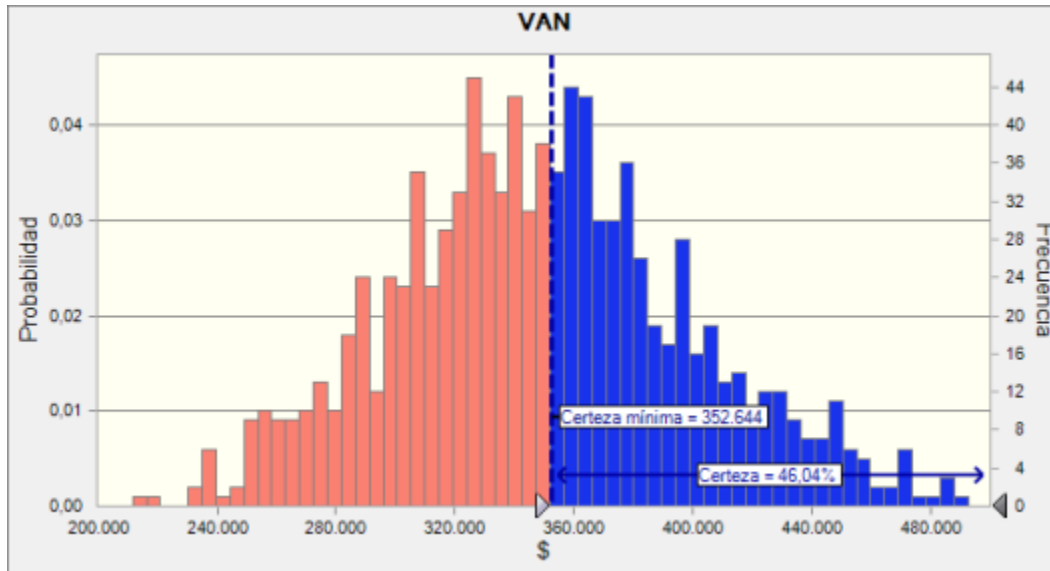
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Costos Directos (Costos de Producción).

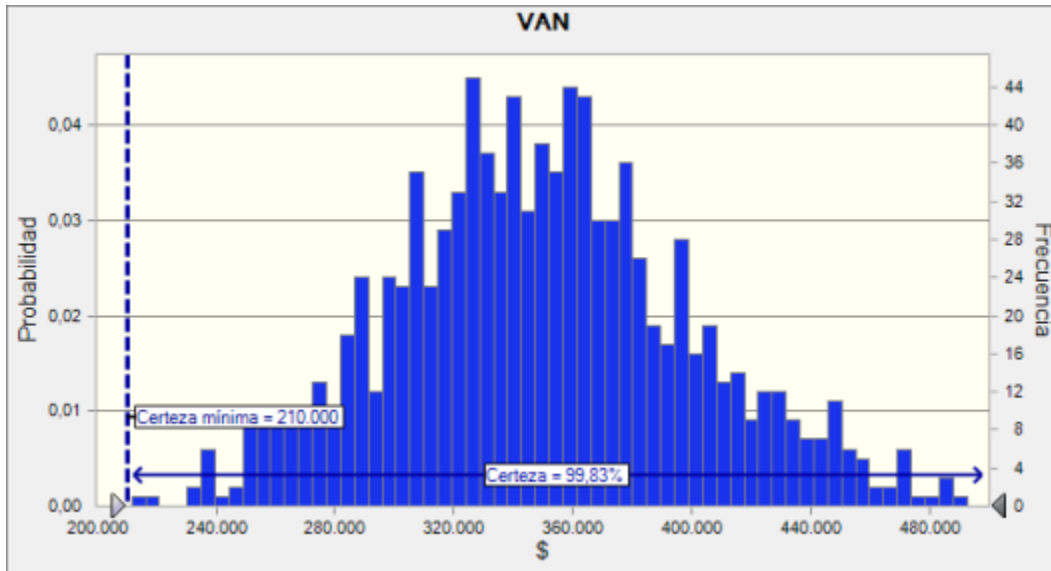
Producto	Costo de Producción	Gasto Prorrateado y Utilidad	Costo de Vender	Precio Dispuesto a Pagar por Mercado	% de Asignación	Semanal por Máquina	Mensual por Máquina	Anual por Máquina	Ventas Anuales por Máquina	Costo de Producción
Emparedados	B/. 2.00	B/. 1.00	B/. 3.00	20%	108	432.00	5,616.00	B/. 16,848.00	B/. 11,232.00	
Granolas Naturales	B/. 1.00	B/. 1.00	B/. 2.00	30%	162	648.00	8,424.00	B/. 16,848.00	B/. 8,424.00	
Bolitas Energéticas	B/. 1.25	B/. 0.75	B/. 2.00	15%	81	324.00	4,212.00	B/. 8,424.00	B/. 5,265.00	
Galletas Saladas Integrales	B/. 1.00	B/. 1.00	B/. 2.00	30%	162	648.00	8,424.00	B/. 16,848.00	B/. 8,424.00	
Batidos de Proteínas	B/. 4.00	B/. 1.50	B/. 5.50	5%	27	108.00	1,404.00	B/. 7,722.00	B/. 5,616.00	
								B/. 66,690.00	B/. 38,961.00	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Sensibilización de flujo.



Estadísticas:	Valores de previsión
Pruebas	1,000
Caso base	352,644
Media	349,639
Mediana	348,093
Modo	---
Desviación estándar	51,038
Varianza	2,604,886,786
Sesgo	0.2634
Curtosis	3.18
Coefficiente de variación	0.1460
Mínimo	200,842
Máximo	546,366
Ancho de rango	345,525
Error estándar medio	1,614



Fuente: Elaboración propia.