



“GLOW BOX”

Parte II

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

**Alumno: Rebeca Rodríguez
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Mayo de 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2 Flujo de operaciones.....	10
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación:	13
5.4 Dotación	13
VI. Equipo del Proyecto	14
6.1 Equipo Gestor:	14
6.2 Estructura Organizacional.....	15
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	16
VII. Plan Financiero	16
7.1 Tabla de Supuestos	16
7.2 Estimación de Ingresos	17
7.3 Plan de Inversión Inicial.....	17
7.4 Estado de Resultado.....	18
7.5 Flujo de Caja	19
7.6 Balance General	20
7.7 Evaluación Financiera.....	21
7.8 Ratios Financieros:.....	22
7.8 Análisis de Sensibilidad.....	23
VIII. Riesgos Críticos	23
IX. Propuesta Inversionista	24
IX. Conclusiones	25
Bibliografía	27
Anexo 1- Equipo de Trabajo y roles:	28
Anexo 2 - Roles correspondiente para cada departamento:	28
Anexo 3– Proceso operativo para la elaboración de la caja	30
Anexo 4 – Calculo de tiempos para empaque de cajas	31

Anexo 5- Estado de Resultado (Mensual, Año1)	32
Anexo 6 - Flujo de Caja (Mensual, Año1)	32
Anexo 7- Balance General (Mensual, Año1)	33

Resumen Ejecutivo

Panamá presenta condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendedores encontrándose en la posición 79° de acuerdo a Doing Business (2017), con una economía de 5.4% siendo la más alta en Latinoamérica.

La industria de productos de belleza y cuidado personal en Panamá presenta importaciones de \$94.2 millones para el 2017, siendo el 4to país con mayor importación en Centroamérica.

Actualmente existen en el país una gran variedad de comercios (retails) donde el cliente puede encontrar productos de belleza y cuidado personal, sin embargo, el cliente la mayor parte del tiempo debe pasar por horas en tráfico, largas filas en los comercios, un servicio no adecuado por parte de los dependientes del lugar y algunas veces terminan comprando un producto que no satisface todas sus necesidades. Por lo que, Glow Box está dispuesto a satisfacer esta necesidad con su ventajas competitiva de diferenciación y costos logrando mantener clientes fieles en un 91%.

Glow Box es un sistema innovador de suscripción a cajas de productos de belleza y cuidado personal, con entregas a domicilio a la puerta de su hogar u oficina. A la vez, brinda en su plataforma web información de las características del producto que se va a ofrecer, información sobre la empresa, ofertas del mes y donde el cliente podrá realizar preguntas, sugerencias.

El análisis realizado de esta oportunidad de negocio proyecta un VAN de \$398,687.91 con una TIR esperada del 63%. A la vez como todo proyecto, para iniciar operación se necesita una inversión de \$85,591.34, en donde se le propone al inversionista aportar el 30% del capital requerido, en donde recibirá el retorno de la inversión más el porcentaje de la TIR.

I. Oportunidad de Negocio

Hoy en día de las tiendas que se encuentran en Panamá que ofrecen productos de belleza y para el cuidado personal, ninguna ofrece una atención personalizada y que se mantenga en constante actualización a los gustos de los clientes.

Panamá ha sufrido de un aumento acelerado de población, el cual ha atribuido a grandes niveles de congestión vial, los cuales afectan el proceso de compra de los consumidores. Por esta razón, han optado por alternativas a la compra tradicional, inclinándose por el uso de plataformas digitales para realizar compras online.

Según el censo realizado por INEC en el 2010, en la ciudad de Panamá se encuentran 446,000 mujeres entre las edades de 25 y 56 años habitando zonas urbanas dentro del nivel socioeconómico Medio-Alto, Alto quienes son más susceptibles a inscribirse a Glow Box.

A pesar que en Panamá Glow Box esté en su etapa de introducción, a nivel mundial la compra de cajas de belleza y cuidado personal han ido en aumento en los últimos 5 años. Glow Box cuenta con un equipo con vasta experiencia, tanto en productos de cuidado personal como en mercadeo y en negociación con proveedores por lo cual se encuentra en óptimas condiciones para explotar esta oportunidad.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

La oportunidad de negocia se desarrolla en la ciudad de Panamá y se centra en la industria de productos de belleza y cuidado personal. Para ellos se realizó un análisis de PESTEL, para conocer los principales aspectos del país en cuanto al desarrollo del mismo y el de la industria. En conclusión, Panamá presenta condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendedores, tiene un mercado en crecimiento y presenta barreras de entrada medias impuestas por el gobierno.

La industria de productos de belleza y cuidado personal en Panamá se basa en la importación, distribución y venta, representando \$94.2 Millones en el 2016 de acuerdo al OEC. La oportunidad de negocio presenta competidores directos e indirectos de los cuales se destacan ShantiBox y BirchBox los cuales presentan un modelo de negocio similar pero con precios más elevados al propuesto por Glow Box. Adicionalmente, se encuentran los retails, que ofrecen productos sustitutos con precios iguales o más elevados a los propuestos en la caja de Glow Box. Luego de realizar un análisis de precios de la

competencia, se puede observar que la oportunidad de negocio propuesta es un 38% más económica que el promedio de precios del mercado.

Los clientes de Glow Box son mujeres entre 25 y 56 años de un nivel socioeconómico medio, alto localizadas en la ciudad de Panamá en el área Urbana. Representando un total de 42,236 mujeres (INEC-2010). Se determinó que la mayoría de las mujeres buscan un constante cuidado de su apariencia personal y a la vez se observa un cambio en el comportamiento de compra del cliente, ya que existen plataformas digitales que le brindan información referente a los productos y a su vez han impulsado las compras online de un 25% a un 52% año tras año.

Glow Box cuenta con una variedad de proveedores que forman parte de su cadena de negocio.

Los productos que se ofrecerán en las cajas provienen de empresas nacionales e internacionales que ya cuentan con su debido registro sanitario. Estos proveedores a la vez, ofrecerán un manual de orientación, beneficios y atributos del producto. También son necesario proveedores para la elaboración de las cajas que incluyan la impresión del logo de la empresa. Además, se necesitará un proveedor para la entrega a domicilio a los clientes. Esta oportunidad de negocio no tendrá tienda física, sino virtual. Debido a esto, su espina dorsal serán todas las aplicaciones de software que soportarán cada una de las áreas de la compañía. Para ello, se contratarán diseñadores de software, se negociará con la compañía de MetroPago y se escogerán los sistemas de soporte a contratar.

Otros proveedores a considerar finalmente serían: arrendadores, proveedor de suministro de electricidad, agua, telefonía e internet.

Al momento de escoger cada uno de estos proveedores se realizó un análisis de cualidades, servicio ofrecido, y precios que mejor se adaptaran al modelo de negocio.

Basándose en la información previamente suministrada se realizó un análisis de Porter en donde se determinó que el riesgo de amenaza es medio, con factores críticos de éxito que deben ir orientados a productos de alta calidad que ofrezcan un valor diferenciador en servicio, e información al cliente.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocio de Glow Box se puede ver a detalle en el Canvas en donde se observa que la empresa tendrá una fuente de ingreso principal por suscripción de un

99% y de compras individuales de 0.40%. A la vez la estructura de sus costos cuenta con costos de ventas que representa un 57% siendo este el que mayor impacto tiene dentro de la estructura, Marketing digital con un 5%, sueldos y otros un 33%.

El servicio personalizado y la habilidad de conectar al cliente con el centro de distribución son unas de las características que le brindan una ventaja competitiva a Glow Box. Además, la constante inversión en capital humano permite desarrollar procesos de análisis más efectivos sobre los clientes y una actualización constante de las tendencias del mercado.

Las ventajas competitivas de la empresa se basan en diferenciación y costos. Dichas ventajas inculcan la lealtad tanto al producto como a la experiencia Glow Box de los clientes, quienes gracias a su satisfacción serán un motor para aumentar la penetración del mercado.

Para poder llegar al mercado objetivo y dar a conocer la marca se plantea como estrategia de entrada realizar campañas en redes sociales anunciando el evento de lanzamientos. Este evento de lanzamiento se llevará a cabo para hablar sobre Glow Box, que ofrece, los beneficios que recibirá el cliente. A la vez, se tendrá una promoción para los primeros 150 suscriptores quienes recibirán un 40% en la compra de su primera caja. Posteriormente, al ir evolucionando el negocio se plantean estrategias de crecimiento tales como:

- Tarjetas de regalo online para aumentar la cartera de clientes.
- Cajas de uso en específico, planeado para el 3 año ya que se tendrá un mayor conocimiento de los clientes en base a su consumo, feedback, etc.
- Ampliar el mercado objetivo a Panamá Oeste y San Miguelito donde el 43% de la población son mujeres.

IV. Plan de Marketing

Para trazar las metas a corto mediano y largo plazo se establecieron los siguientes objetivos de marketing:

Objetivo a corto plazo: Tener el primer año una penetración de mercado del 7%, un 80% de satisfacción del cliente, lograr un nivel de recompra del 91%.

Objetivo a mediano y largo plazo: Tener un reconocimiento de la marca en redes sociales de un 20% y un churn del 9%. Lograr una penetración de mercado al 5to año del 20% del mercado objetivo, aumentar la cobertura del producto a toda la provincia de Panamá.

Para lograr cada uno de los objetivos se realizó una estrategia de segmentación de mercado basada en el nivel Sociodemográfico, donde la provincia de Panamá cuenta con el 51% de mujeres del total del país, la clase Media, media –alta a tenido un aumento del 44% en el 2016, segmento beneficioso para la oportunidad. También se segmentó por su estilo de vida y aspectos tecnológicos en donde las mujeres se encuentran en edad productiva, con un cuidado personal permanente y usos de las redes sociales en un 52% (Datanalysis 2016). El producto tiene estrategia de diferenciación en donde combina lo natural con lo tecnológico, ofrece productos de calidad y no dañinos, brindando comodidad y tranquilidad al cliente, ya que se asumirá el tiempo invertido en tráfico y largas fila llevando el producto a la puerta de su hogar u oficina. Su presentación será una caja práctica y fácil de llevar donde incluirá productos no mayores de 250ml y no menores de 5ml. El precio ofrecido al mercado es de \$40, en comparación a la competencia es un 38% más económico. Donde se darán descuentos en base al tipo de plan que se suscriban y por realizar mercadeo boca en boca. La distribución se realizara en la página web donde el cliente encontrará las características de los productos que se ofrecen, podrán realizar preguntas, entre otros. Se realizarán estrategia de comunicación y ventas en las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube) donde se desarrollaran contenido educativo sobre los productos, campañas sobre eventos, cajas sorpresas y también se informará sobre como suscribirse a la página.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Como parte del análisis interno de la empresa se identificaron los principales diferenciadores de la cadena de valor:

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa					MANEJO DE SERVICIO
	-La empresa cuenta con una oficina principal donde trabajan en conjunto los departamentos de: Administración, Contabilidad, Marketing y Ventas, Compras y Logística. -Equipo de emprendedores altamente calificados. -Alto compromiso con la ética, ecología y la seguridad del cliente -Excelente capacidad de control directivo, logístico y financiero.					
	Administración de Recursos Humanos					
Actividades Primarias	-Excelente programa de formación y promoción interna -Buenos sistemas de incentivos y prestaciones -Relaciones laborales no conflictivas y cooperativas					
	Desarrollo de Tecnología					
	-Alta captación de clientes a través de Redes Sociales -Canales virtuales para los compradores (Web, redes sociales). -Diversos sistemas de información para las comunicaciones con los clientes (Chat online, redes sociales, encuestas)					
	Marketing y Ventas	Logística de entrada y Abastecimiento	Operaciones	Logística de Salida	Servicios	
	Exposición de productos por influenciadores y bloggers Promoción de venta por fidelización Promociones de venta por recomendación Publicidad en redes sociales de los productos para cada mes Promoción de productos en ferias (2 veces al año)	-Negociación de descuentos y regalías por volúmenes de compra -Negociaciones de compras con proveedores (pagos al contado o crédito) Recopilación de preferencias del cliente. Confección de ordenes de pedidos a proveedores -Ingreso de inventario en el sistema -Compra de cajas, productos de belleza y cuidado personal a proveedores. -Compra de artículos para meses con temas especiales (Verano, San valentin, Halloween y Navidad)	Selección de productos de acuerdo a la cantidad de pedidos recibidos y descuento en inventario de éstos productos. Armado y confección de cajas Glow Box con los productos correspondientes a cada mes. Rotulación de cajas con nombre y número de pedido del cliente Agrupación de pedidos terminados listos para despacho	Impresión de orden de pedido. Confección de rutas para entrega de pedidos. Clasificación de ordenes por zona de entrega.	Implementación de encuestas 360. Implementar línea de atención al cliente. FAQ en redes sociales y página web.	

Figura No.1: Cadena de Valor – Fuente: Elaboración Propia

El tamaño de la operación, Glow Box manejará una cartera inicial de 450 suscriptores el primer mes, creciendo en promedio de un 9% mensual, se asume un Churn del 9%, como mencionado en el capítulo 4.7 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”. Se espera que Glow Box maneje una cartera de 4,000 clientes fieles a finales del quinto año de operaciones.

Para asegurar el funcionamiento óptimo de las operaciones clave y de valor para los clientes se toman decisiones operativas como:

- Aseguramiento de la calidad de los productos (Proceso de Compras): Se evaluará la calidad de los productos en base a su composición e ingredientes para asegurar que no contienen elementos tóxicos.
- Negociaciones con los proveedores (Proceso de Compras): Se ha iniciado a establecer negociaciones con proveedores locales para conseguir precios de

mayoristas y descuentos (esquema de mayorista/distribuidor), ya que se colocará un gran volumen de pedidos.

- Uso óptimo de los recursos: Se usará la demanda ya estimada para realizar la compra de los primeros a dos meses. Debido a que los proveedores se encuentran en Panamá, se pactó como fecha de entrega de pedido 15 días después de realizada la orden de compra.
- Para contrarrestar la merma de los productos que quedan mes a mes, se planea poner a la venta una “Caja Sorpresa” la cual contendrá 4 productos, que no están considerados de acuerdo al perfil del cliente y podrán escogerlo en la página web. Para realizar la venta de este producto, se colocarán campañas sorpresas que atraigan al cliente.
- Para recibir la caja del mes, el cliente debe realizar la compra o suscribirse antes del 15 de cada mes. Esto permitirá que las cajas sean entregadas a los últimos subscriptores o compras individuales una semana después de la compra, recibiendo la caja el mes correspondiente.

5.2 Flujo de operaciones

Los procesos de operación que se llevarán a cabo en Glow Box para un funcionamiento eficiente tanto internos como de cara al cliente son los siguientes:

A. Pedido y Registro de inventario:

- Todos los meses se realiza un análisis del inventario actual y un análisis del inventario futuro.
- Se realiza orden de compra a los proveedores, con tiempo de entrega pactado 15 días después de la compra.
- Se recibe el pedido y se coteja en base a la orden de compra.
- Se realiza inspección de calidad. En caso tal se reciba un producto defectuoso o fuera de los estándares de calidad, se realiza informe y se devuelve al proveedor para su cambio.
- Se llevan los productos al almacén de los productos.

B. Proceso de Venta

- El cliente acceda a través de la página web al catálogo de productos, donde encontrará las características del producto, información sobre su composición y usos.
- El cliente se suscribe y paga en línea a través de tarjeta de crédito. El cliente tendrá la opción de escoger si desea su entrega en su casa u oficina.

C. Proceso de elaboración de las cajas (Ver anexo 3)

- De acuerdo al calendario de cajas y perfil del cliente, se retira la materia prima del almacén y es llevado a la zona operativa.
- El producto es almacenado en los estantes de mesa de trabajo
- El supervisor entrega la cantidad de cajas a realizar.
- El empacador organiza los productos en la mesa de trabajo.
- Se empaca la caja y se procede a incluir los productos en cada caja.
- Las cajas terminadas son colocadas en posición de retiro en la mesa de trabajo.
- El supervisor inspecciona las cajas terminadas y da su visto bueno.
- Selecciona las cajas terminadas y son llevadas para el centro de despacho.

D. Proceso de entrega

- La entrega se hará con un mínimo de dos y un máximo de 3 días hábiles, al inicio del mes, a las subscriptoras ya registradas en el mes anterior u otros meses. A las nuevas subscriptoras y ventas individuales se realizará la entrega a partir del día 15 del mes.
- El sistema genera las requisiciones de inventario cada mes. El encargado del despacho imprime la requisición y la factura de venta.
- El supervisor coloca el/ producto(s) en la caja Glow Box con el nombre de la persona y la orden con los datos adicionales de la compra del cliente.
- El encargado de despacho ordena las cajas, según el área de entrega.
- El encargado de despacho entrega al motorizado las cajas y un listado con los nombres de los clientes y sus direcciones.
- El motorizado entrega la mercancía al cliente. El cliente firma el listado de entrega.
- El motorizado entrega diariamente el listado de las entregas realizadas con la firma de los clientes.
- El encargado de despacho archiva (electrónicamente) los listados diariamente.

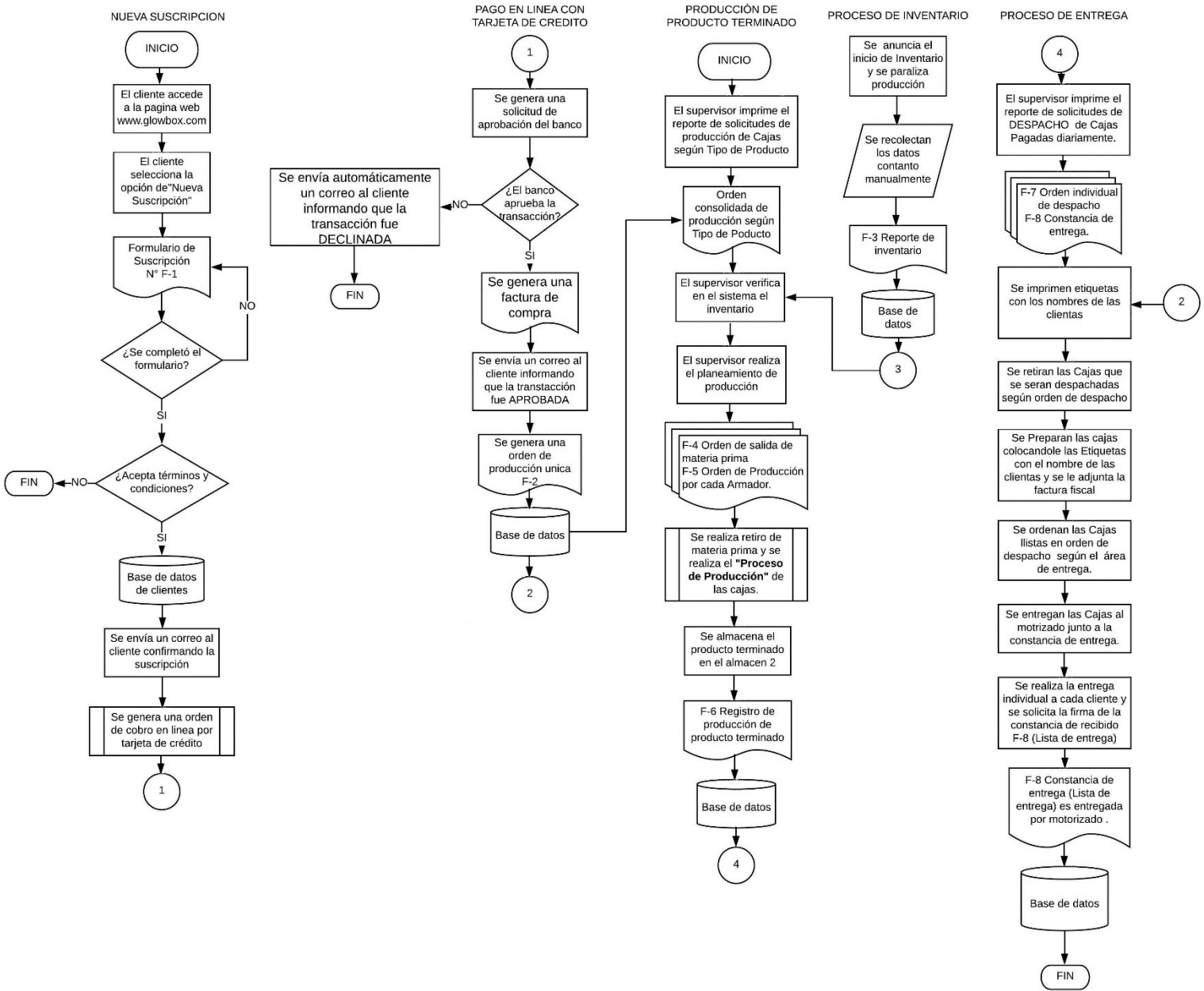


Figura No.2: Diagrama de Flujo – Fuente: Elaboración Propia

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación:

El plan de Desarrollo e Implementación muestra los recursos y actividades claves necesarias para poner en marcha este proyecto. La siguiente imagen muestra el detalle las actividades a realizar para iniciar operaciones

Actividad	ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			JULIO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			
	01	01	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	01	15	30	
Búsqueda de Inversores																												
Constitución Legal																												
Registrar la empresa																												
Búsqueda del Local y Arrendamiento																												
Registro de Servicios Generales																												
Compra de mobiliario y equipo																												
Contratación del Personal																												
Desarrollo de página Web																												
Desarrollo de Redes sociales																												
Negociación y Contratación con Proveedores																												
Test de Plataformas tecnológicas																												
Promoción de lanzamiento																												
Compras de productos y materia prima a proveedores																												
Preparación de Evento de Lanzamiento																												
Recepción de primeras compras (Revisión de calidad)																												
Evento de Lanzamiento																												
Recepción de primeros pedidos																												

Tabla No.1: Diagrama de Gant. Fuente - Elaboración propia

5.4 Dotación

La operación de Glow Box requiere de mucho detalle, por lo que se decidió llevar una estructura mixta. Las actividades de distribución de las cajetas serán subcontratadas de manera de que represente para nosotros un costo menor.

Las actividades de Ventas, Servicio al cliente, CRM, tecnología, finanzas y de Operación se llevarán con personal propio. Se tomó la decisión de llevar el control del inventario con personal propio puesto que así se podrá tener un mejor control de calidad y los costos asociados a mermas.

La estructura organizacional se basó en las necesidades que se tendrían con el crecimiento de la empresa. Se inicia con un total de 3 empleados en contacto con el cliente y su comportamiento (Front Office): Gerente de Mercadeo y Ventas (1), Agente de Servicio al cliente (1) y CRM (1). El personal de Back Office consta de 6 empleados que se distribuye así: Gerente de Compras (1), Contador (1), Administrador (1), Agente de empaque (3) (1 al primer año, 2 al tercer año y 4 al cuarto año), Supervisor de operaciones (1) y Soporte Técnico (1). Cabe mencionar que la Junta Directiva consta de tres personas Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Compras y Contador.

La cantidad de personal operativo requerido para la operación de la planta se basó de acuerdo a los tiempos requeridos para empacar las cajas y la demanda proyectada para cada año (Anexo 4). De los cuales se tienen el siguiente resultado:

	Tiempo (hh:mm:ss)	
Horas x Día Regulares	08:00:00	
Almuerzo	01:00:00	
Descanso	01:00:00	
Tiempo Improductivo	00:20:00	Tiempo Prod. X Caja
Horas productivas	05:40:00	00:01:59
Días hábiles x mes	24	Cajas x operador x día
		171
		Cajas x operador x mes
		4109

Tabla No.2 – Cantidad de cajas por día por mes por operador. Fuente: Elaboración propia

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor:

Para que se lleve a cabo el desarrollo de las actividades claves y principales necesarias para llevar el producto al cliente y satisfacer las necesidades la compañía está conformada por las emprendedoras, las cuales cuentan con las siguientes capacidades:

- Mabel González: Ingeniera Industrial, con 3 años de experiencia trabajando en una de los más grandes distribuidores de cosméticos y perfumes a nivel mundial, conoce el proceso de compra y abastecimiento en puntos de venta. Se ha desempeñado como analista financiero por 5 años implementando mejoras en procesos de presupuesto, asegurando la coordinación entre todas las áreas de la empresa. Tiene un conocimiento de la industria clave para la negociación con los proveedores.
- Rebeca Rodríguez: Especialista en Marketing y comercio internacional. Con dos años de experiencia en la rama del mercado comercial, cuenta con la capacidad para el manejo de Google Analytics que permite ver el comportamiento de los usuarios en diferentes ramas como: compras online, uso de diferentes dispositivos para visita y compra, comportamiento del mercado de belleza, tendencias. Gestionó 2 proyectos en su compañía que generaban mayor ingresos basándose en realizar análisis constantes del mercado y comportamiento de competidores y así ofrecer el mejor producto al mercado.

Las emprendedoras formarán parte importante de la organización de la siguiente manera (Ver Anexo 1- Equipo de trabajo y roles):

- Mabel Gonzalez: se desempeñará como Gerente de Compras.
- Rebeca Rodríguez: se desempeñará como Gerente de Marketing y Ventas.

6.2 Estructura Organizacional

Glow Box cuenta con la siguiente estructura organizacional:

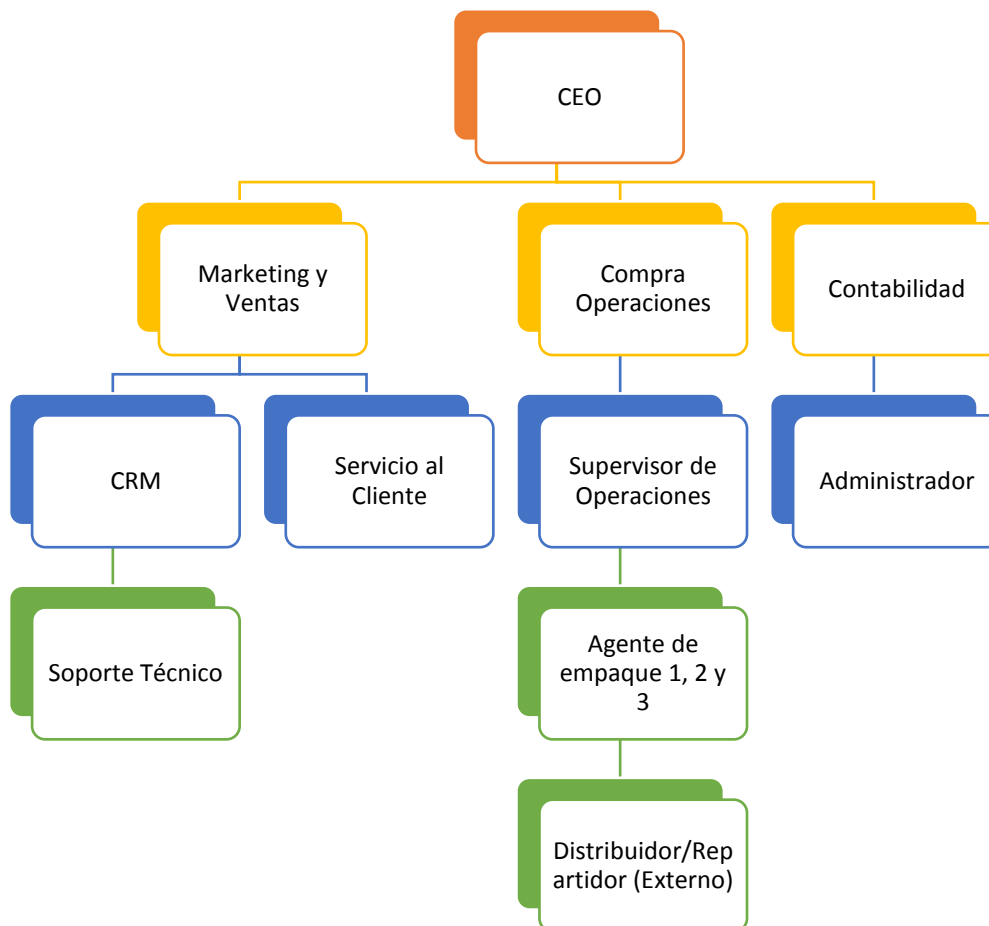


Figura No.3: Estructura Organizacional – Elaboración propia

El detalle por departamento como las funciones a realizar por cargo y correlación de los mismos se puede encontrar en el Anexo 2.

6.3 Incentivos y Compensaciones

A continuación se muestra el detalle de los pagos que realizará la compañía a sus colaboradores. El monto que muestra la tabla es mensual.

CARGOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Mercadeo y Ventas	1,000	1,018	1,037	1,055	1,076
Agente del Servicios al Cliente	650	662	674	686	699
CRM	850	865	882	897	915
Gerente de Compras	1,000	1,018	1,037	1,055	1,076
Supervisor Operaciones	750	764	778	791	807
Agente Empacador 1	550	560	571	580	592
Agente Empacador 2	-	-	550	559	571
Agente Empacador 3	-	-	-	550	561
Contador	800	814	830	844	861
Administrador	550	560	571	580	592
Soporte técnico	650	662	674	686	699
Total	(81,600)	(83,069)	(91,247)	(99,398)	(101,386)

Tabla No.3: Salarios de colaboradores – Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores gozarán de décimo tercer mes, seguro social, vacaciones, pago por prima de antigüedad y liquidación en caso tal cierre la empresa o cesen sus funciones.

De acuerdo a los resultados anuales de la empresa, se les otorgará un bono de rendimiento a todos los colaboradores. El % del mismo será determinado en su momento por la Junta Directiva.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

Variable	Descripción
Precio por subscripción	Se establece un precio de \$40, el cual está basado en los costos de la materia prima, la logística de entrega y en los resultados obtenidos en la encuesta sobre el precio dispuesto a pagar por el segmento de mercado dirigido.
% de pérdida de cliente	Se estima un 9% de pérdida de clientes basados en el peor escenario posible del mercado referente a subscripción de cajas.
Depreciación	Históricamente, en este mercado los equipos se deprecian en un 10%, mientras que los equipos de cómputo en un 25%
Amortización	La amortización se realizará a 3 años, debido a que se hará una mejora en los sistemas.
Prima de antigüedad e indemnización	Basado en % aplicados en Panamá en un 1.92% en Prima de Antigüedad y 0.33% en indemnización.

Cuentas por Cobras	No se tendrán cuentas por cobrar ya que el cliente pagará cada mes o se le aplicará el cobro en su tarjeta de crédito.
Cuentas por Pagar	No se tendrán cuentas por pagar al proveedor, ya que para recibir los descuentos pactados se pagará en el mes de compra.
Tipo de Afiliación	Afiliación de 12 meses y de 6 meses. A la vez se pueden realizar compras sin afiliación
Inventario	Basado en 2 meses, para anticipar la demanda del mercado y se proyecta una cifra para no depender de las variaciones económicas de mes a mes.

Tabla No.4: Supuestos - Elaboración Propia

7.2 Estimación de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subscripciones	1,432	2,084	2,749	4,805	6,222
Precio Unitario	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Ingreso x Subscripción	\$ 335,421	\$ 845,013	\$ 1,116,006	\$ 1,946,793	\$ 2,528,357
Ventas Individuales	57	82	109	190	246
Precio Unitario	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Ingresos x V. Individual	\$ 6,393	\$ 40,276	\$ 53,192	\$ 92,790	\$ 120,510
Ingreso Total	\$ 341,815	\$ 885,289	\$ 1,169,198	\$ 2,039,584	\$ 2,648,866

Tabla No. 5: Estimación de Ingresos - Elaboración Propia

Los ingresos se estimaron en base a una proyección de demanda a 5 años, en la cual el cálculo se realizó en base a un precio que proviene del costo de la materia prima, logística de entrega y el promedio del precio dispuesto a pagar obtenido mediante la encuesta realizada. Adicionalmente, se toman en cuenta descuentos del 10% y 20% en subscripciones de 6 y 12 meses respectivamente. En los cálculos de subscripciones esperadas, se estima un Churn del 9% en el cual un 40% de esos clientes procederían a realizar compras de cajas individuales, es decir, sin subscripción.

7.3 Plan de Inversión Inicial

Se estima una inversión inicial de \$85,591.34 la cual se utilizará de la siguiente manera:

- \$34,341.34 serán empleados en gastos de capital de trabajo.
- \$19,800 se utilizarán en permisos de funcionamiento, gastos de operación del local, y de dar a conocer la marca a través de publicidad y mercadeo.
- \$31,450 se emplearán en gastos pre operativo.

La entrega de las cajas será realizada por una compañía externa, por lo que no es necesario invertir en equipo de transporte.

Se planea realizar un rediseño en la página web por lo que se estima invertir en el cuarto año.

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesas/Pupitres	(1,260)	-	-	-	-
Sillas	(1,600)	-	-	-	-
Estantes / Raks	(3,200)	-	-	(3,200)	-
Carretillas	(90)	-	-	-	-
Computadora	(7,200)	-	-	-	-
Impresora multifuncional	(400)	-	-	-	-
Teléfono	(400)	-	-	-	-
Impresora fiscal	(300)	-	-	-	-
Sistema de información - Logística	(3,000)	-	-	-	-
Plataforma de Suscripción	(3,000)	-	-	(3,000)	-
Permiso de funcionamiento	(500)	-	-	-	-
Costos de Publicidad y Marketing	(10,300)	-	-	-	-
Garantía de local	(8,000)	-	-	-	-
Gastos de instalación	(9,000)	-	-	-	-

Tabla No.6: Inversión Inicial - Elaboración propia

7.4 Estado de Resultado

Estado de Resultados	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	341,815	885,289	1,169,198	2,039,584	2,648,866
Ingresos por Suscripción	335,421	845,013	1,116,006	1,946,793	2,528,357
Ingresos por venta Individual	6,393	40,276	53,192	92,790	120,510
Costo de Ventas	(260,680)	(640,124)	(837,598)	(1,442,876)	(1,866,686)
Utilidad Bruta	81,135	245,166	331,601	596,707	782,181
Gastos Administrativos y de Ventas					
Salarios	(81,600)	(83,068.80)	(91,247.11)	(99,398.31)	(101,386.27)
Liquidación	(2,319)	(4,637.81)	(6,956.71)	(9,275.62)	(11,594.52)
Decimo 3er mes	(6,410)	(8,096.76)	(8,746.50)	(8,746.50)	(8,746.50)
Depreciación Muebles y Enseres	(769)	(768.75)	(768.75)	(768.75)	(768.75)
Depreciación Equipos de cómputo	(2,075)	(2,075.00)	(2,075.00)	(2,075.00)	-
Arrendamiento del local	(12,000)	(12,216.00)	(12,448.10)	(12,659.72)	(12,912.92)
Publicidad y marketing	(24,410)	(24,849.38)	(25,321.52)	(25,751.98)	(26,267.02)
Amortización Gastos Pre-Operativos	(1,000)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)
Otros gastos Administrativos	(11,400)	(11,605.20)	(11,616.60)	(11,593.80)	(11,628.00)
Total Gastos administrativos y de ventas	(141,983)	(148,318)	(160,180)	(171,270)	(174,304)
Utilidad antes de impuesto	(60,847.71)	96,847.85	171,420.27	425,437.76	607,876.63
Impuesto a la Renta 25%	(15,211.93)	(24,211.96)	(42,855.07)	(106,359.44)	(151,969.16)
Utilidad Neta	(76,059.64)	72,635.89	128,565.20	319,078.32	455,907.47

Estado de Resultado - Elaboración propia

En el Anexo 5 se encuentra el estado de resultado proyectado mensual para el año 1.

7.5 Flujo de Caja

	Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja						
Ingresos por Suscripción		335,421	845,013	1,116,006	1,946,793	2,528,357
Ingresos por venta Individual		6,393	40,276	53,192	92,790	120,510
Ingresos Netos		341,815	885,289	1,169,198	2,039,584	2,648,866
Costo de Ventas		(260,680)	(640,124)	(837,598)	(1,442,876)	(1,866,686)
Utilidad Bruta		81,135	245,166	331,601	596,707	782,181
Gastos Operativos						
Salarios		(81,600)	(83,068.80)	(91,247.11)	(99,398.31)	(101,386.27)
Decimo 3er mes		(6,806)	(2,507.33)	(2,507.33)	(2,507.33)	(2,149.14)
Depreciación Muebles y Enseres		(769)	(768.75)	(768.75)	(768.75)	(768.75)
Depreciación Equipos de cómputo		(2,075)	(2,075.00)	(2,075.00)	(2,075.00)	-
Arrendamiento del Local		(12,000)	(12,216.00)	(12,448.10)	(12,659.72)	(12,912.92)
Publicidad y marketing		(24,410)	(24,849.38)	(25,321.52)	(25,751.98)	(26,267.02)
Amortización Gastos Pre-Operativos		(1,000)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)
Otros gastos Administrativos		(11,400)	(11,605.20)	(11,616.60)	(11,593.80)	(11,628.00)
Total Gastos Operativos		(140,059)	(138,090)	(146,984)	(155,755)	(156,112)
EBITDA		(58,924)	107,075	184,616	440,953	626,069
Utilidad antes de impuesto		(58,924.48)	107,075.09	184,616.15	440,952.54	626,068.51
Impuesto a la Renta 25%		(14,731.12)	(26,768.77)	(46,154.04)	(110,238.14)	(156,517.13)
Utilidad despues de impuesto		(73,655.60)	80,306.32	138,462.11	330,714.41	469,551.38
Depreciación Muebles y Enseres		768.75	768.75	768.75	768.75	768.75
Depreciación Equipos de cómputo		2,075.00	2,075.00	2,075.00	2,075.00	-
Amortización Gastos Pre-Operativos		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
NOPAT		(69,811.85)	84,150.07	142,305.86	334,558.16	471,320.13
Capital de Trabajo	(34,341.34)	(27,091)	(14,090)	(43,187)	(30,240)	133,483
Puesta en Marcha	(19,800.00)					
Inversión	(31,450.00)					8,000
Local						
Materia Prima de lanzamiento						
Liquidación						(11,952.71)
Valor de desecho						3,306.25
Flujo de Caja	(85,591.34)	(96,903.20)	70,059.80	99,119.21	304,318.05	604,156.93
VAN	398,687.91					
TIR	63%					
Costos de Capital	16.17%					
Pay back	3.5					

Flujo de caja – Elaboración propia

En el Anexo 6 se encuentra el Flujo de caja proyectado mensualmente para el año 1.

7.6 Balance General

	<i>Total Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Balance General					
ACTIVOS					
Activo Corriente:					
Efectivo y equivalentes	4,120	86,994	145,150	337,402	472,089
CxC	-	-	-	-	-
Inventarios	50,000	5,610	11,219	22,438	44,876
Total de Activo Corriente:	54,120	92,603	156,369	359,840	516,965
Activo No Corriente:					
Accesorios y Equipos	13,606	9,763	5,919	5,075	3,306
Menos depreciación acumulada	(2,844)	(2,844)	(2,844)	(2,844)	(769)
Menos amortización acumulada	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Total de Activo No Corriente:	13,606	9,763	5,919	5,075	3,306
TOTAL DE ACTIVOS	67,726	102,366	162,287	364,915	520,271
Pasivo No Corriente:					
Decimo 3er mes	358.19	358.19	358.19	358.19	358.19
Prima de Antigüedad, Indemnización	2,319	2,319	4,637.81	6,957	9,275.62
Total de Pasivo No Corriente:	9,125	2,677	4,996	7,315	9,634
TOTAL DE PASIVOS	9,125	2,677	4,996	7,315	9,634
PATRIMONIO					
Ganancias retenidas	58,602	99,689	157,291	357,600	510,638
TOTAL DE PATRIMONIO	58,602	99,689	157,291	357,600	510,638
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO	67,726	102,366	162,287	364,915	520,271

Balance General: Elaboración propia

En el Anexo 7 se encuentra el Balance general proyectado mensualmente para el año 1.

7.7 Evaluación Financiera

7.7.1 VAN, TIR, Payback

El proyecto toma en cuenta un tasa de descuento del 16.17% para obtener un VAN de \$398687.91 lo cual indica que el proyecto será rentable. El TIR del proyecto es de 63%, el cual al estar por encima de la tasa de descuento resulta altamente atractivo para los inversionistas ya que denota mayor rentabilidad por el dinero invertido. Por otro lado en base a la fórmula del payback se espera un retorno en la inversión en 3.5 años.

7.7.2 Valor Residual

Teniendo en cuenta la fórmula del método contable, para la depreciación se utilizó porcentajes de 10% y 25% para muebles y equipos de cómputo respectivamente, los cuales junto con un tiempo de vida de 5 años resultan en un valor \$3,306.

7.7.3 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, el porcentaje de intereses sin riesgo utilizado es el de los bonos de tesoros en Panamá al 2024 de 4.95%. Un premio por riesgo para Panamá de 7.27%, un Beta sin deuda de 0.83 (de la industria) y se le añadió una tasa adicional que representa el premio por riesgo de emprendimiento de 2.19%, los cuales fueron obtenidos de Damodaran. Adicionalmente se incluyó una tasa del 3% que representa la prima por liquidez de la empresa, la cual es una compensación adecuada para el inversionista por invertir en el proyecto versus una inversión en el mercado a corto plazo y de mayor liquidez.

$K_e: R_f + PRM * B^{S/D} + R_{emp} + LP$	RF: Bono del tesoro de Panamá al 2024
$K_e: 4.95\% + 7.27\% * 0.83 + 2.19\% + 3\%$	PRM: Riesgo de Panamá (Damodaran 2018)
$K_e: 16.17\%$	B: Beta sin deuda de la industria (Damodaran 2018)
	P_{emp} : Riesgo de Emprendimiento (Damodaran 2018)
	PL: Prima de liquidez

Cálculo de tasa de descuento - Elaboración propia

7.7.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido para iniciar el proyecto en el año 0 es de \$34,376. Sin embargo, igualmente es requerido capital de trabajo del año 1 al 4 para cubrir gastos de operación de la empresa.

Calculo de Inversión Capital de Trabajo							
	Días	0	1	2	3	4	5
Cuentas por Cobrar	3		2,814	7,377	9,743	16,997	22,074
Cuentas por Pagar	30		(21,723)	(53,344)	(69,800)	(120,240)	(155,557)
Días Habiles	360	(15,466)					
Variación Cap Tra		(34,376)	(27,057)	(14,090)	(43,187)	(30,240)	133,483

Capital de Trabajo - Elaboración propia

7.8 Ratios Financieros:

Como indican los ratios de ROA y ROE vistos a continuación, es a partir del segundo año que se empieza a ver que los activos y patrimonio generan ingresos, ya que ambos resultan negativos en el año 1. A pesar que en el año 1 el Margen de utilidad Neta indica que la empresa no es capaz de cubrir sus gastos operativos, lo cual resulta en perdida para su primer año de operación tal y como muestra su margen de utilidad operativa, los siguientes años muestra una tendencia en la dirección opuesta mostrando la capacidad de afrontar los gastos operativos por un aumento en suscripciones y una economía a escala incluida en los costos de la materia prima. Al igual se puede ver que la empresa desde un inicio ha logrado cubrir sus costos directos con sus ingresos generados por ventas, ya que su margen de utilidad bruta se mantiene positivo y constante en los años de vida de la empresa.

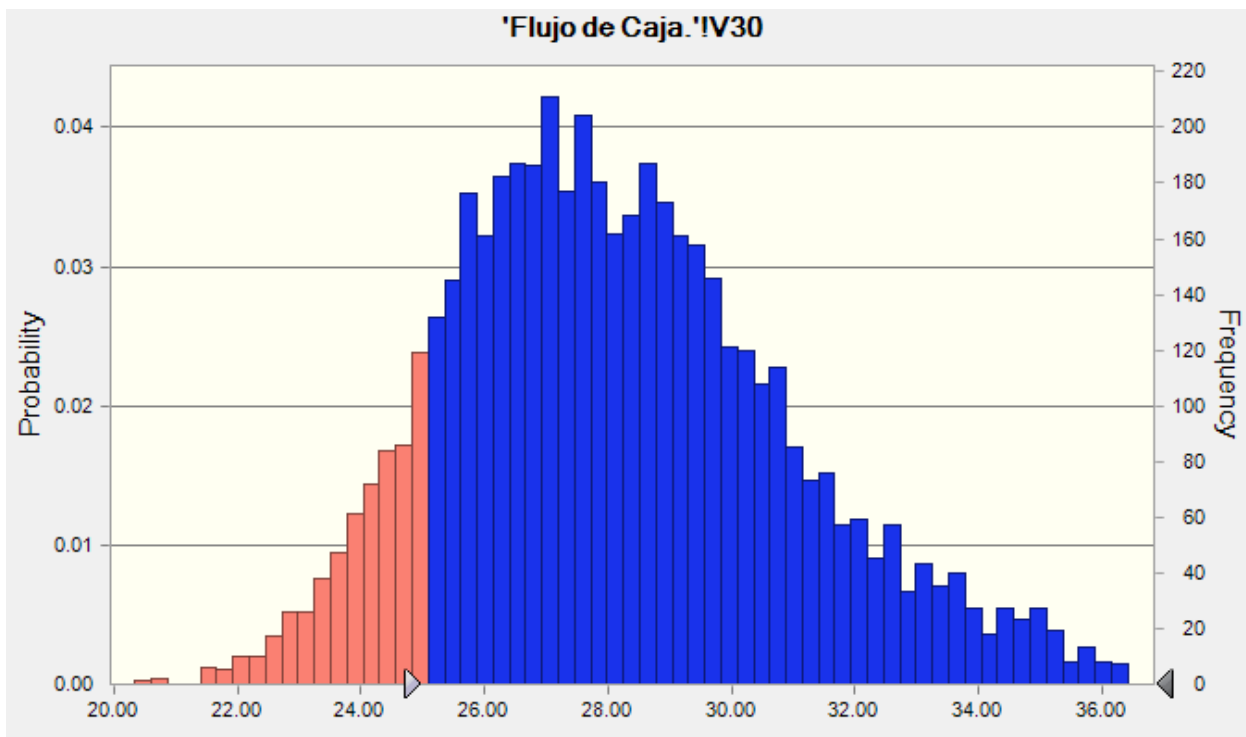
RAZONES DE RENDIMIENTO:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Márgen de Utilidad Bruta	24%	28%	28%	29%	30%
Margen de Utilidad Operativa	-18%	11%	15%	21%	23%
Margen de Utilidad Neta	-22%	8%	11%	16%	17%
ROA	-103%	96%	96%	96%	93%
ROE	-130%	73%	82%	89%	89%

Razones de Rendimiento - Elaboración propia

7.8 Análisis de Sensibilidad

Sobre el flujo de caja se corrió un análisis de sensibilidad con una simulación de Montecarlo para identificar las variables que representan mayor riesgo al proyecto, en donde se evaluaron los costos de venta (Embalaje, transporte y Costo de los productos) asociados a gastos variables y los gastos administrativos asociados a gastos fijos. Los resultados del análisis muestran que los costos de venta afectan directamente al precio y por consiguiente a las unidades vendidas.

Glow Box asegura en un 87.8% un margen de rentabilidad mayor al 25%.



Simulación de Montecarlo. Elaboración propia

VIII. Riesgos Críticos

Los principales riesgos a considerar por la compañía son:

Riesgo	Tipo	Impacto	Plan de Mitigación
Caída de la página WEB	Externo	Alto	Se efectuará un constante mantenimiento a la página web, a la vez que se contratará un equipo de soporte técnico el cual estará

			evaluando cualquier irregularidad y monitoreando el funcionamiento efectivo de la página. En caso tal percibir irregularidades, se evaluarán nuevos proveedores.
Aumento en los precios de la materia prima	Externo	Alto	Contrato de mitigación de precios, en donde se acordaran precios a futuro con los proveedores de acuerdo a los flujos de ventas pronosticados.
Productoras nacionales descontinúan sus productos	Externo	Medio	Se realizarán investigaciones constantes de nuevos proveedores, benchmarks sobre nuevos productos y así contrarrestar la falta de producto. A la vez, se promocionarán los productos nacionales para aumentar el interés de la población.
Competencia ofrezca los mismo productos a menor costo	Externo	Medio	Se realizarán negociaciones constantes con los proveedores para generar economía de escala y así ir disminuyendo los costos de materia prima, lo cual permitirá realizar una estrategia de ingreso de producto sorpresa o un producto adicional a la caja.
Baja calidad de los productos	Externo	Medio	Se contará con personal dedicado a inspeccionar la calidad de los productos. Adicionalmente, los proveedores seleccionados cuentan con altos estándares de calidad exigidos.
Fallas en la entrega de las cajas	Interno	Bajo	Si se presentan irregularidades en las entregas, se buscará otro proveedor, reduciendo las horas pagadas del primer proveedor y estableciendo procesos de entrega para ambos proveedores.
Falta de interés por algún inversionista	Externo	Bajo	Actualmente se cuenta con el interés de un inversionista potencial para este nuevo proyecto. En caso tal no se encuentre otro inversionista (en caso tal de requerirlo), se evaluará el adquirir un préstamo con alguna entidad bancaria.

IX. Propuesta Inversionista

Glow Box representa una atractiva oportunidad de inversión, con un retorno de inversión inicial de 2 años y medio un VAN de \$401,255.44 y una TIR de 32%.

La propuesta de valor para las consumidoras brinda un elemento de sorpresa aportando diferenciación en este modelo, haciendo que no tengamos una competencia directa. El

mercado de la belleza y el cuidado personal está en expansión aumentando su mercado a nuevo distritos de la provincia de Panamá.

El equipo emprendedor cuenta con las capacidades necesarias para llevar este proyecto a cabo, con experiencia en marketing digital y la industria de belleza.

Glow Box asegura en un 87.8% un margen de rentabilidad mayor al 25%. Como propuesta para el inversionista los emprendedores buscan compartir la participación de la oportunidad de negocio del 30% del capital requerido, \$25,677.40, en donde tendrá el retorno de la inversión más el porcentaje de la TIR.

IX. Conclusiones

En base a los análisis y estudios previamente mencionados, se detalla que hoy en día los productos de cuidado personal dado el ambiente en el cual se vive pasaron de ser un lujo a una necesidad diaria en el vivir de las personas, he ahí la necesidad de proveer productos que cuiden la piel de las personas de estos químicos.

De acuerdo al análisis realizado sobre el mercado de productos para el cuidado personal, el cuál aporta \$94 Billones anuales a la economía del país, se observa una oportunidad dentro de este ámbito, aunque el nivel de importaciones de este producto ha disminuido en de 5.6% a 4.6% en los últimos dos años. Sin embargo, estudios macroeconómicos proyectan un alza en estas cifras por lo cual resulta un mercado atractivo para potenciales inversionistas.

Por ende, se procedió a evaluar la necesidad de estos productos dentro del país, mediante encuestas realizadas que segregaban el mercado a quienes estarían dispuestos a obtener estos productos para un uso diario. Luego, mediante benchmark de modelos de negocios en otras economías se definió el modelo para el negocio pactado y de igual forma mediante las encuestas se evaluaron que porcentaje dentro del negocio pactado participarían en la modalidad del mismo.

Como muestran los análisis financieros, este modelo de negocio dentro de Panamá sería rentable, ya que se encuentra una alta demanda por estos productos. De igual forma, se ve que a partir del año dos de vida de la empresa, tanto los activos como el patrimonio de la empresa generan altos niveles de ingreso, como muestran el ROA y ROE.

Adicionalmente, tanto el estado de ingreso como el balance general dan un vistazo de lo rentable y lo sostenible que es el negocio, visto que los ingresos muestran únicamente una tendencia en ascenso año tras año y se observa que cualquier deuda obtenida por la empresa puede ser cubierta como proyecta su margen de utilidad bruto, y ya que mantiene un buen nivel de liquidez como ilustra su efectivo en el balance general.

Es dada estas razones por la cual resulta altamente atractivo invertir en este proyecto y es la recomendación que se obtiene luego de este informe.

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Arancel%20Nacional.pdf>

(s.f.). Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=region&end=2016&locations=PA&start=1961&view=chart>

(s.f.). Obtenido de http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/Portal?&BASE=LP2010&MAIN=WebServerMain_censos.inl

(s.f.). Obtenido de http://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/A181Imprinpais_enemar2017.pdf

Google. (2018). *Google Trends*. Obtenido de

<https://trends.google.es/trends/explore?cat=44&date=today%205-y&q=BoxyCharm>

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw Hill.

Reporte de Google Analytics – Fuente confidencial

Bolsa de Valores de Panamá, S. (2018). Panamá: www.panabolsa.com.

Criollo, R. G. (Segunda Edición). *Estudio del Trabajo, Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. McGraw Hill.

Damodaran, A. (2018). *Betas by Sectors*. New York:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Damodaran, A. (2018). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. New York:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.

Anexo 1- Equipo de Trabajo y roles:

Puesto	Cantidad	Descripción del puesto
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	Encargado del Marketing de la empresa, negociación con influenciadores, ventas en la página web, constante investigación de nuevos productos.
Gerente de Compras	1	Encargado de la gestión de logística (aprovisionamiento e inventarios), negociaciones con proveedores.
Gerente de Finanzas y Contabilidad	1	Encargado de llevar las finanzas de la compañía, entrega de reporte mensual y cierre de año a la Junta e Inversionistas.
CRM	1	Manejo de las redes sociales, actualización de página web, estrategia de campañas online, tráfico de la página web y social media.
Agente de Servicio al Cliente	1	Atención de clientes ya sea en llamadas, correos o preguntas realizadas en la web. Constante monitoreo de la satisfacción al cliente.
Agentes de Empaque 1,2,3	3	Empaque de los pedidos y confección de las cajas.
Supervisor de Operaciones	1	Control de calidad de los productos, materia prima, calidad empaque del producto final. Control del inventario de la empresa, recibo de pedidos, ordenamiento en stands, coordina los envíos.
Administrador	1	Pagos de planilla, control de asistencia, pago de cheques a proveedores.
Soporte Técnico	1	Encargado del funcionamiento del sistema logístico y la página web de la compañía.

Anexo 2 - Roles correspondiente para cada departamento:

1. Junta Directiva:

Su función principal es tomar decisiones que lleven al crecimiento de la compañía, aportando estrategias claves que permita el buen desarrollo de cada una de las áreas.

A diferencia de otras empresas, la Junta Directiva tendrá un involucramiento directo con el manejo, función y personal de la empresa.

La misma estará conformada por los inversionistas principales que son las emprendedoras y por inversionistas que posea acciones en la compañía.

2. Marketing y Ventas:

Se encargaran de tener las piezas claves para llegar al cliente y estar en la mente del cliente al momento de pensar en productos del cuidado personal. Realizarán negociaciones con influenciadores, estudio de nuevos proveedores, seguimiento de las actividades en la página web, como el tráfico, visitas, compras, tipo de visitas, entre otros permitiendo un análisis del cliente y un mejoramiento y satisfacción del cliente. Mantienen en constante monitoreo del funcionamiento de la página, actualización de productos. Implementa encuestas 360 para conocer las opiniones del cliente y nivel de satisfacción.

3. Compra y logística

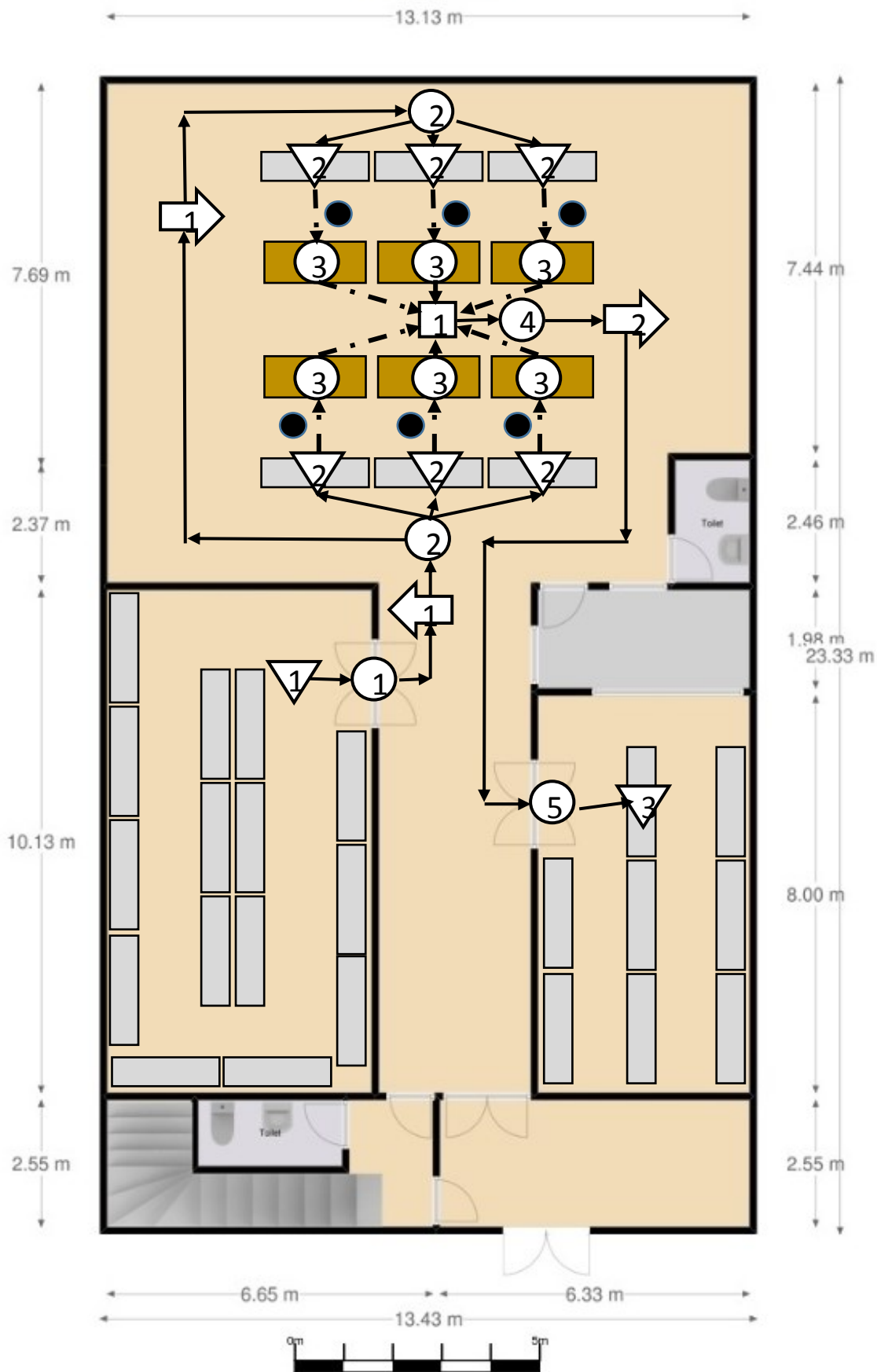
Encargados de mantener constante negociación con los proveedores dependiendo del volumen de los productos que se venda, análisis del aumento o disminución de las ventas por mes. Mantienen un proceso logístico limpio y al día y así tener en cuenta la cantidad de productos faltantes dependiendo de imprevistos en las ventas o entrega de productos por parte del proveedor.

4. Contabilidad:

Realiza análisis de los costos, gastos e ingresos de la empresa. Propone un mejor uso de los recursos de la empresa para generar ahorros. Presenta informe a la junta Directiva sobre los resultados mensuales, trimestrales y anuales.

Anexo 3– Proceso operativo para la elaboración de la caja

GLOW BOX - OFICINAS PLANTA BAJA



Este plano muestra el proceso paso a paso de la planta. Cabe destacar que el plano muestra la capacidad máxima de la planta, de esta manera se comprueba que el local comprado es ideal para el plan de negocio.

Anexo 4 – Calculo de tiempos para empaque de cajas

Tipo	Número	Actividad	Tiempo (mm:ss)	
			20 Cajas	1 Caja
Operación	1	Supervisor retira materia prima de almacén 1 (Almacén de Materia Prima)	05:00	00:15
Transporte	1	Supervisor transporta materia prima a zona operativa.	01:15	00:04
Operación	2	Supervisor reparte materia prima y almacena en el estante por cada mesa de trabajo.	03:00	00:09
Almacenaje	2	Material es almacenado en estante de mesas de trabajo.	08:00	00:24
Operación	3	Elaboración de las cajas. (Operación realizada por Empacador)		
Inspección	1	Supervisor inspecciona la calidad de las cajas terminadas.	02:00	00:06
Operación	4	Supervisor retira las cajas terminadas de las mesas de trabajo.	08:24	00:25
Transporte	2	Supervisor transporta cajas terminadas al almacén 2 (Almacén de Cajas Terminadas)	00:12	00:01
Operación	5	Supervisor registra la entrada de las cajas terminadas al almacen 2.	02:20	00:07
Almacenaje	3	Supervisor almacena cajas terminadas en almacén 2 para el proceso de distribución.	01:00	00:03
Total trabajo de Supervisor			31:11	01:34

Operación	3	Elaboración de las cajas. (Operación realizada por Empacador)	20 Cajas	1 Caja
Operación	3.1	Empacador retira materia prima del estante y coloca en la mesa de trabajo.	00:32	00:02
Operación	3.2	Empacador retira una caja del bulto de caja.	01:20	00:04
Operación	3.3	Empacador arma una caja.	01:00	00:03
Operación	3.4	Empacador selecciona 1 elemento diferente de cada caja de producto y lo coloca en la caja	02:20	00:07
Operación	3.5	Empacador acomoda los 4 productos en la caja según presentación.	01:20	00:04
Operación	3.6	Empacado cierra la caja	01:40	00:05
Operación	3.7	Empacador coloca la caja en posición de retiro de la mesa de trabajo.	00:20	00:01
Total trabajo de Empacador			08:32	00:26
TIEMPO TOTAL			39:43	01:59

Anexo 5- Estado de Resultado (Mensual, Año1)

Estado de Resultados	Año 1												Total Año 1
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Ingresos	19,249	16,113	17,751	20,045	22,339	24,796	27,745	30,694	34,299	38,231	42,819	47,734	341,815
Ingresos por Suscripción	14,940	15,923	17,561	19,855	22,149	24,607	27,556	30,505	34,110	38,042	42,629	47,545	335,421
Ingresos por venta Individual	4,309	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	6,393
Costo de Ventas	(12,592)	(13,281)	(14,431)	(16,041)	(17,651)	(19,376)	(21,445)	(23,515)	(26,045)	(28,805)	(32,024)	(35,474)	(260,680)
Utilidad Bruta	6,658	2,831	3,320	4,004	4,688	5,420	6,300	7,179	8,254	9,427	10,795	12,260	81,135
Gastos Administrativos y de Ventas													
Salarios	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(81,600)
Liquidación	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(193.24)	(2,319)
Decimo 3er mes	(674.73)	(674.73)	(674.73)	-	(674.73)	(674.73)	(674.73)	-	(674.73)	(674.73)	(674.73)	(337.37)	(6,410)
Depreciación Muebles y Enseres	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(769)
Depreciación Equipos de cómputo	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(2,075)
Arrendamiento del local	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(12,000)
Publicidad y marketing	(1,680.00)	(1,780.00)	(2,230.00)	(1,880.00)	(1,930.00)	(1,780.00)	(2,030.00)	(2,080.00)	(1,930.00)	(2,180.00)	(2,030.00)	(2,880.00)	(24,410)
Amortización Gastos Pre-Operativos	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(1,000)
Otros gastos Administrativos	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(11,400)
Total Gastos administrativos y de ventas	(11,618)	(11,718)	(12,168)	(11,144)	(11,868)	(11,718)	(11,968)	(11,344)	(11,868)	(12,118)	(11,968)	(12,481)	(141,983)
Utilidad antes de impuesto	(4,960.40)	(8,887.26)	(8,848.69)	(7,139.97)	(7,180.71)	(6,297.86)	(5,668.45)	(4,164.30)	(3,614.19)	(2,691.63)	(1,173.65)	(220.59)	(60,847.71)
Impuesto a la Renta 25%	(1,240.10)	(2,221.81)	(2,212.17)	(1,784.99)	(1,795.18)	(1,574.47)	(1,417.11)	(1,041.08)	(903.55)	(672.91)	(293.41)	(55.15)	(15,211.93)
Utilidad Neta	(6,200.50)	(11,109.07)	(11,060.87)	(8,924.97)	(8,975.89)	(7,872.33)	(7,085.56)	(5,205.38)	(4,517.73)	(3,364.54)	(1,467.06)	(275.74)	(76,059.64)

Anexo 6 - Flujo de Caja (Mensual, Año1)

Flujo de Caja	Año 0	Año 1												Total Año 1
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18		
Ingresos por Suscripción	14,940	15,923	17,561	19,855	22,149	24,607	27,556	30,505	34,110	38,042	42,629	47,545	335,421	
Ingresos por venta Individual	4,309	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	6,393	
Ingresos Netos	19,249	16,113	17,751	20,045	22,339	24,796	27,745	30,694	34,299	38,231	42,819	47,734	341,815	
Costo de Ventas	(12,592)	(13,281)	(14,431)	(16,041)	(17,651)	(19,376)	(21,445)	(23,515)	(26,045)	(28,805)	(32,024)	(35,474)	(260,680)	
Utilidad Bruta	6,658	2,831	3,320	4,004	4,688	5,420	6,300	7,179	8,254	9,427	10,795	12,260	81,135	
Gastos Operativos														
Salarios	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(6,800.00)	(81,600)	
Decimo 3er mes				(2,149.14)				(2,149.14)				(2,507.33)	(6,806)	
Depreciación Muebles y Enseres	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(64.06)	(769)	
Depreciación Equipos de cómputo	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(172.92)	(2,075)	
Arrendamiento del Local	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(12,000)	
Publicidad y marketing	(1,680.00)	(1,780.00)	(2,230.00)	(1,880.00)	(1,930.00)	(1,780.00)	(2,030.00)	(2,080.00)	(1,930.00)	(2,180.00)	(2,030.00)	(2,880.00)	(24,410)	
Amortización Gastos Pre-Operativos	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(83.33)	(1,000)	
Otros gastos Administrativos	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(950.00)	(11,400)	
Total Gastos Operativos	(10,750)	(10,850)	(11,300)	(13,099)	(11,000)	(10,850)	(11,100)	(13,299)	(11,000)	(11,250)	(11,100)	(14,458)	(140,059)	
EBITDA	(4,092)	(8,019)	(7,981)	(9,096)	(6,313)	(5,430)	(4,800)	(6,120)	(2,746)	(1,824)	(306)	(2,197)	(58,924)	
Utilidad antes de impuesto	(4,092.43)	(8,019.29)	(7,980.72)	(9,095.87)	(6,312.74)	(5,429.89)	(4,800.48)	(6,120.20)	(2,746.22)	(1,823.66)	(305.68)	(2,197.31)	(58,924.48)	
Impuesto a la Renta 25%	(1,023.11)	(2,004.82)	(1,995.18)	(2,273.97)	(1,578.19)	(1,357.47)	(1,200.12)	(1,530.05)	(686.55)	(455.91)	(76.42)	(549.33)	(14,731.12)	
Utilidad despues de impuesto	(5,115.53)	(10,024.11)	(9,975.90)	(11,369.84)	(7,890.93)	(6,787.37)	(6,000.59)	(7,650.25)	(3,432.77)	(2,279.57)	(382.10)	(2,746.64)	(73,655.60)	
Depreciación Muebles y Enseres	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	64.06	768.75	
Depreciación Equipos de cómputo	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	172.92	2,075.00	
Amortización Gastos Pre-Operativos	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	1,000.00	
NOPAT	(4,795.22)	(9,703.80)	(9,655.59)	(11,049.53)	(7,570.61)	(6,467.05)	(5,680.28)	(7,329.94)	(3,112.46)	(1,959.26)	(61.78)	(2,426.33)	(69,811.85)	
Capital de Trabajo	(34,341.34)												(27,091)	
Puesta en Marcha	(19,800.00)													
Inversión Local	(31,450.00)													
Materia Prima de lanzamiento														
Liquidación														
Valor de desecho														
Flujo de Caja	(85,591.34)												(96,903.20)	

Anexo 7- Balance General (Mensual, Año1)

Balance General	Año 1											Total Año 1	Año 2	
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18			dic-18
ACTIVOS														
Activo Corriente:														
Efectivo y equivalentes	4,120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,120	86,994
CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	14,778	14,635	14,010	14,203	12,970	11,910	10,628	9,515	8,760	7,353	11,219	50,000	50,000	5,610
Total de Activo Corriente:	18,898	14,635	14,010	14,203	12,970	11,910	10,628	9,515	8,760	7,353	11,219	50,000	54,120	92,603
Activo No Corriente:														
Accesorios y Equipos	17,130	16,809	16,489	16,169	15,848	15,528	15,208	14,888	14,567	14,247	13,927	13,606	13,606	9,763
Menos depreciación acumulada	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(237)	(2,844)	(2,844)
Menos amortización acumulada	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(1,000)	(1,000)
Total de Activo No Corriente:	17,130	16,809	16,489	16,169	15,848	15,528	15,208	14,888	14,567	14,247	13,927	13,606	13,606	9,763
TOTAL DE ACTIVOS	36,028	31,444	30,499	30,371	28,818	27,438	25,836	24,402	23,327	21,600	25,146	63,606	67,726	102,366
Pasivo No Corriente:														
Decimo 3er mes	716.38	716.38	716.38	-	716.38	716.38	716.38	-	716.38	716.38	716.38	358.19	358.19	358.19
Prima de Antigüedad, Indemnización	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	2,319	2,319
Total de Pasivo No Corriente:	910	910	910	193	910	910	910	193	910	910	910	551	9,125	2,677
TOTAL DE PASIVOS	910	910	910	193	910	910	910	193	910	910	910	551	9,125	2,677
PATRIMONIO														
Ganancias retenidas	35,118	30,534	29,589	30,178	27,909	26,528	24,927	24,209	22,417	20,690	24,236	63,055	58,602	99,689
TOTAL DE PATRIMONIO	35,118	30,534	29,589	30,178	27,909	26,528	24,927	24,209	22,417	20,690	24,236	63,055	58,602	99,689
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO	36,028	31,444	30,499	30,371	28,818	27,438	25,836	24,402	23,327	21,600	25,146	63,606	67,726	102,366