



# **“GREEN SNACK”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Alejandra Sánchez**  
**Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Abril 2016**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	1
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	5
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b> .....	7
2.1. <i>Industria</i> .....	7
Análisis PESTEL.....	7
2.2. <i>Cinco fuerzas de Porter:</i> .....	10
2.3 <i>Tamaño de Mercado</i> .....	11
2.4 <i>Tendencias</i> .....	12
2.5 <i>Actores Clave</i> .....	13
<b>3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	15
3.1. <i>Modelo Canvas</i> .....	15
3.2. <i>Descripción del modelo de negocios</i> .....	17
3.3. <i>Descripción de la empresa</i> .....	18
3.4. <i>Estrategia de crecimiento o escalamiento (Visión Global)</i> .....	19
3.5. <i>RSE y Sustentabilidad</i> .....	20
<b>4. Plan de Marketing</b> .....	20
4.1 <i>Objetivos de marketing</i> .....	20
4.2 <i>Estrategia de segmentación</i> .....	20
4.3 <i>Estrategia de producto/Servicio</i> .....	22
4.4 <i>Estrategia de precio</i> .....	23
4.5 <i>Estrategia de distribución</i> .....	25
4.6 <i>Estrategia de comunicación</i> .....	26
4.7 <i>Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</i> .....	27
4.8 <i>Presupuesto de marketing y cronograma</i> .....	28
<b>5. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	29
<b>5. EQUIPO DEL PROYECTO</b> .....	30
<b>6. PLAN FINANCIERO</b> .....	31
<b>7. RIESGOS CRÍTICOS</b> .....	32
<b>8. PROPUESTA INVERSIONISTA</b> .....	33

<b>9. CONCLUSIONES: GREEN SNACK PARTE I</b> .....	34
<b>10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES</b> .....	35
<b>11. ANEXOS</b> .....	37
Anexo 1: Población Latinoamericana buscando bajar de peso. ....	37
Anexo 2: Comportamiento del PIB de la República de Panamá en los últimos años. ....	37
Anexo 3: Top 10 de países Latinoamericanos en el Índice de Competitividad Global 2014-2015.....	38
Anexo 4: Cálculo del Tamaño de Mercado. ....	38
Anexo 5: Evolución de categorías de productos saludables vs no saludables.....	39
Anexo 6: Detalle de entidades donde se colocaran las máquinas.....	39
Anexo 7: Encuesta para estudio de mercado Green Snack. ....	40
Anexo 8: Resultados de encuesta realizada.....	45
Anexo 9: Actividades del Marketing y su Descripción. ....	49

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria de alimentos, además de ser bastante amplia, está conformada por un mercado de tamaño muy atractivo; pero para participar en esta exitosamente las empresas deben ajustarse a las tendencias de consumo que van surgiendo, de manera que puedan llegar exitosamente al cliente final. Hoy en día estas tendencias muestran que para los próximos años las personas estarán más interesadas en productos que hagan sus vidas menos complicadas, que sean fáciles de consumir y que a su vez tengan fuertes características saludables pues serán altamente valorados, teniendo este mercado un crecimiento de hasta 16% en los últimos años.

Es por esto que Green Snack, tomando en cuenta este giro hacia un estilo de vida más saludable, ha decidido participar de esta industria exclusivamente en el área de snacks o refrigerios saludables utilizando como canal de distribución inicial las máquinas dispensadoras o “vendings” en aquellos lugares donde las personas pasan gran parte de su día, como universidades y empresas, lo que le permitirá estar muy cerca a su cliente ahorrándole tiempo de búsqueda al mismo; la empresa sostendrá una propuesta de valor para diferenciarse de los 2 actuales competidores identificados, que promete productos saludables y cercanía que se logrará por su distinción en la calidad saludable en sus snacks y sus procesos logísticos que permiten recibir productos del proveedor, asegurar su calidad, distribuir y mantener siempre disponible productos en sus puntos de contacto con el cliente.

La empresa pretende llegar a estudiantes y/o colaboradores en la ciudad de Panamá, entre los 18 y 50 años, que comen snacks 3 o más veces por semana y disponen de poco tiempo libre por sus apretadas agendas; a estas se les ofrecerán productos frescos hechos exclusivamente para la marca Green Snack, entre ellos: emparedados en pan integral, bolitas energéticas sin azúcar, granola, galletas dulces, entre otros bajos en calorías, azúcares y preservantes. Lo antes mencionado permite tener un cálculo aproximado del tamaño de mercado al cual se apunta que sería de \$8, 888, 443 USD anuales; en donde inicialmente tendrá 10 máquinas ubicadas con un plan de crecimiento que propone 30 máquinas en operación al año 5; para esto se requiere una inversión inicial de cerca de \$129,000.00 USD el cual se pretende obtener de capital por parte de 4 socios iniciales dueños de acciones emitidas con un valor de \$0.01 USD.



Esta propuesta de inversión se considera atractiva basándose en las proyecciones realizadas por el equipo gestor las cuales, con una estrategia de financiación por medio de capital propio sin la necesidad de entidades terceras como bancos, apuntan a un VAN positivo de \$ 352,644.00 y una TIR de 41.3% prometiendo retornos mayores a los vistos en el mercado y bajo la comparación con una tasa de descuento de 14.59%.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio de snacks saludables, Green Snack, está claramente expuesta en la búsqueda de satisfacer las exigencias actuales de una sociedad que va en camino a una vida más saludable donde, de acuerdo a Innova Market Insights, entre las tendencias de alimentación para el 2015 se encuentra la búsqueda de alimentos fáciles de consumir en cualquier momento y lugar unido a la gran valoración que tendrá el carácter nutritivo y saludable de los alimentos para sus consumidores (Innova Market Insights, 2014).

Para el ambiente local, de acuerdo al estudio de mercado realizado por el equipo de Green Snack, se obtuvieron cifras sobre los consumidores que soportan la existencia de una oportunidad de negocio iniciando con que el 84% de las personas encuestadas son consumidores de snacks en donde un 60% procura que estos snacks sean saludables consumiéndolos 3 o más veces a la semana lo cual demuestra una preocupación por lo que ingieren y por el cuidado de la salud; esta preocupación aumenta la disposición de pago del consumidor al valorar los beneficios positivos de estos productos teniendo que para productos como emparedados, ensaladas y demás un 40% de las personas pagaría entre \$ 2 y \$3 lo que permitiría a Green Snack cobrar alrededor de un 50% más por sus productos que el promedio de lo que cobran actualmente las máquinas de snacks chatarra (Ver Anexo 8).

Se presentó a los encuestados el modelo de negocio que Green Snack adoptara en sus inicios del uso de máquinas dispensadoras del cual los encuestados perciben beneficios los cuales radican en ahorro de tiempo y la disponibilidad a mano que genera un aporte en mejorar la alimentación diaria de las personas; ya que hoy en día no les es fácil conseguirlos; este último también forma parte de una tendencia en Latinoamérica para este 2015 en la cual indica que los consumidores valoraran al máximo aquellos productos y servicios que puedan facilitarles la vida y les permitan ahorrar tiempo de su rutina diaria (Trendwatching, 2015), y es por esto que Green Snack aprovecha para entregarles, con sus productos, una opción para soportar su alimentación en donde se encuentren la mayoría de su día que son universidades y oficinas;

Es por lo expuesto aquí que se concluye que existe una interesante oportunidad de negocio que Green Snack, sustentada tanto en tendencias como en resultados obtenidos de estudios de mercado



locales, la cual espera atender por medio de su modelo de negocio para generar valor tanto para la empresa como para los consumidores interesados por su salud.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1. *Industria*

#### Análisis PESTEL

##### a. Entorno Político

En el mes de mayo de 2014 se realizaron elecciones eligiendo al nuevo presidente Juan Carlos Varela; en su primer año de gobernación se percibe un ritmo lento en su gestión lo cual ha derivado en una consecuencia económica pues se está esperando un crecimiento más bajo al cual venía teniendo el país; aun así la democracia práctica en el país es de beneficio tanto para la población como para las empresas por la apertura que este país presenta en comparación a otros de la región.

##### b. Entorno Económico

Analizando el entorno económico de Panamá se puede notar que ha presentado el mayor crecimiento en Latinoamérica durante los últimos 10 años sin sufrir grandes implicaciones por crisis financieras en el mundo; de hecho logró un crecimiento de 6.2% en el año 2014 (Banco Mundial, 2014); esta situación ya es indicador positivo para cualquier empresa que desee localizarse en el país (Ver Anexo 2).Aunado a esto, el país tiene características a favor en su economía como lo son: Dolarización de la economía, Zonas francas para la libre circulación de capitales y mercancías sin impuestos, De los países con mayor flota mercante, Posición geográfica, en el centro de las Américas y Canal de Panamá (Bittan, 2016) lo cual facilita el hacer negocios. De igual manera tiene una posición privilegiada entre los países por la facilidad de hacer negocios teniendo principalmente por la facilidad de obtener crédito (Banco Mundial, 2015) el cual es de suma importancia para el inicio de las operaciones de las empresas.

Es positivo para Green Snack conocer que este crecimiento del país no ha tenido grandes efectos en el poder adquisitivo de la población pues se mantiene moderada dentro de un 4% (Banco Mundial, 2015); lo cual permite concluir en bases generales que la economía panameña ha ido en crecimiento en los últimos años puede ser que no en la misma magnitud pero demuestra estar poco a poco consolidándose de mayor manera y está luchando por mantenerse entre los primeros lugares en la región lo cual económicamente lo que provee un ambiente atractivo para el establecimiento o surgimiento de nuevas empresas u oportunidades como Green Snack.

#### c. Entorno Socio – Cultural

Como mencionado anteriormente relacionado a Green Snack y lo que pretende lograr se puede recalcar que en el entorno social se presenta un problema importante de obesidad y sobrepeso en un 60% de las personas mayores a 18 años (Ministerio de Salud, 2008) que está siendo atacado pues la sociedad y los gobiernos están tomando medidas en cuanto a ello moviéndose hacia una vida más saludable; mucho de este cambio puede verse influenciado por la entrada de multinacionales e inmigrantes de otros países por las oportunidades ofrecidas en Panamá y las tendencias mencionadas posteriormente lo sustentan. De igual manera Panamá con una población de 3.4 millones tiene una concentración de cerca del 70% en la ciudad (Contraloría General de la Republica, 2010) lo cual ayuda a Green Snack en su estrategia de segmentación limitando su alcance a la metrópolis.

#### d. Entorno Tecnológico

La introducción de empresas multinacionales a nuestro país ha venido acompañada de crecimiento tecnológico y desarrollo en áreas en donde no se tenía mucho conocimiento teniendo a Panamá como uno de los países de Latinoamérica con el mejor acceso a internet, del año 2007 al 2014 la cobertura de internet creció a 43%, 1.6 millones de habitantes son usuarios de internet en Panamá (Banco Internacional de Desarrollo, 2014) situación que permite a empresas como Green Snack hacer uso del medio tecnológicos como el internet para propagar su propuesta de valor a los clientes.

Panamá también es uno de los países pioneros en la puesta en práctica de tecnología de punta específicamente en el área de transporte y servicio para dar servicios de mayor calidad (Bittan, 2016) y que más que el Canal de Panamá como otro ejemplo de desarrollo tecnológico en Panamá que soportan la disponibilidad de tecnología para desarrollar nuevos modelos de negocios.

#### e. Entorno Ecológico

Se considera que aquellas legislaciones ambientales que podrían influir son las relacionadas al control de desechos que la empresa deberá reducir al máximo y ser ejemplo en políticas como reciclaje; aun así en el país se tiene una baja cultura en temas ambientales. Un problema ambiental que ha sufrido el país en los años 2014 y 2015 está relacionado al cambio climático que permite que se presenten largas estaciones secas que reducen la generación de electricidad llevando al país

a una “crisis energética” la cual ha causado la creación de decretos que fuerzan la racionalización eléctrica durante horas laborables la cual sería una situación pudiera afectar a Green Snack si sigue sucediendo pues el funcionamiento de sus máquinas es a base de electricidad.

#### f. Entorno Legal

Parte del entorno legal que pudiera tener impacto en Green Snack está relacionado con las legislaciones que obligan a aquellas personas que manipulan alimentos a portar permisos para ello y para las instalaciones en donde se encuentran por lo que tanto Green Snack como sus proveedores deben tener sus papeles en norma ya que el Ministerio de Salud hace revisiones constantes para asegurar la inocuidad de los alimentos que llegan al consumidor panameño.

Por otro lado tanto en Panamá como en el resto del mundo los gobiernos y entidades están impulsando leyes o políticas que sean capaces de ayudar a la mejora de la salud de las personas debido a la declaración de la obesidad y sobrepeso como una enfermedad que afecta a gran parte de la población mundial (Nielsen, 2015); es por esto que Panamá en términos legales se vuelve atractivo para empresas dedicadas a alimentos saludables ya que aparte de aquellas legislaciones o anteproyectos que dictaminan el etiquetado de transgénicos, despliegue de información nutricional, prohibición de entrada al país de ciertos alimentos con componentes específicos, entre otras que en entidades locales como la Asamblea Legislativa de Panamá están siendo desarrolladas; para Green Snack podría encontrar aun así un mayor beneficio en el entorno legal con el dictamen de la creación de incentivos fiscales y exoneraciones que promuevan y logren el desarrollo de empresas fabricantes y distribuidoras de productos saludables que se encuentra en borrador por la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura, 2015).

Analizando la situación actual se concluye la existencia de un entorno beneficioso para Green Snack al iniciar sus operaciones en un país como Panamá debido a que este primeramente no presenta, al momento, grandes problemas políticos pues se practica la democracia; seguido a esto con el pasar de los años se ha ido demostrando la consolidación de la economía del país sin afectar en gran medida el poder adquisitivo de la población contraria a la situación de otros países de la región lo cual hace a Panamá un país abierto a la entrada de multinacionales y otras culturas que van cambiando el mercado hacia aquellas tendencias globales. Aunado a esto se asume a nivel país por el gobierno un problema social en cuanto a obesidad y sobrepeso el cual requiere soluciones

saludables llevando a la adopción de legislación en pro de lo saludable por la gran importancia que el cuidado de la salud y el consumo de alimentos más sanos trae consigo tanto a las personas como a los países en general y esta promoción o miras el estilo de vida más saludable proveerá de apoyo a Green Snack.

## 2.2. Cinco fuerzas de Porter:

Green Snack busca formar parte de la industria de los alimentos saludables; más específicamente aquellos considerados snacks / refrigerios y es por esto que elaboración de las cinco fuerzas de Porter es basado en esta industria teniendo como resultado lo siguiente:

*Rivalidad Competitiva:* como competidores pueden considerarse aquellas empresas panameñas que distribuyen en sus establecimiento productos saludables; al día de hoy se tratan de supermercados, dely-shops y tiendas especializadas que se han dado cuenta que este segmento de snacks saludables está iniciando a tomar fuerza y que de acuerdo a las tendencias se le está tomando más importancia al cuidado de la salud y de lo que se consume; estos suelen tener diversos locales para la distribución del producto pero de acuerdo a la encuesta realizada no es un punto a favor ya que obliga al consumidor a salir de su oficina o universidad para llegar a ellos; con esto mencionado se puede considerar en estos momentos esta fuerza como **media-alta** ya que hay productos en el mercado pero no es fácil el acceso lo que fuerza a Green Snack a ganar terreno con su modalidad de distribución.

*Poder de negociación de los compradores:* actualmente el consumidor tiene diversas tiendas en las cuales puede adquirir snacks saludables por lo que a mayor opciones para elegir su poder de negociación aumenta por lo que en estos momento podría considerarse alta; aun así esta búsqueda del consumidor se reducirá con el canal de distribución que Green Snack utilizará, debido a que en la encuesta realizada los participantes indicaron lo tedioso que es moverse hacia estos lugares durante el día; con esto podríamos considerar el efecto de esta fuerza como **medio**.

*Poder de negociación de los proveedores:* Green Snack quiere mantener en sus máquinas productos realmente saludables y frescos en su mayoría es por esto que en gran medida estos son elaborados para la marca por un proveedor exclusivo lo cual da mayor seguridad a Green Snack que no se encontraran iguales en otros lados y es por esto que se considera el efecto de esta fuerza de Porter como **bajo** al tener exclusividad en esta categoría.

*Amenazas de sustitutos:* como sustituto a Green Snack se pudiera considerar principalmente el que las personas preparen sus propios snacks saludables frescos en casa por lo que no se vean en la situación de adquirirlos en lugares específicos; cabe indicar que tiendas más pequeñas como mini-supermercados, tiendas de conveniencia, locales de juegos naturales, entre otros pueden formar parte de los sustitutos pues en ellas pudieran encontrarse frutas, verduras, entre otro tipo de alimentos que pueden formar parte de un refrigerio de este tipo. Podemos considerar esta fuerza como **media-baja** debido que si bien es cierto se pueden conseguir componentes para realizar snacks saludables esto implica que el consumidor dedique tiempo a la búsqueda y preparación de los mismos que de acuerdo a las tendencias en alimentos se valorará mas todo lo que ahorre tiempo.

*Amenaza de potenciales entrantes:* los potenciales entrantes más que nada podrían ser las empresas distribuidoras o productoras de los alimentos por medio de integración vertical hacia adelante; esto es un poco preocupante ya que luego de analizado el punto de entorno legal se puede observar que aparte de las regulaciones sanitarias que indican el manejo de permisos de salubridad y manipulación de alimentos no se tienen mayores barreras legales para la entrada de otros al mercado; aun así un factor que podría considerarse barrera es la inversión requerida de acuerdo a lo calculado por Green Snack que demuestra ser bastante alta por lo que el impacto de la fuerza se considera **media**; por lo que la empresa debe procurar establecer desde sus inicios los estándares de calidad y diversidad de productos esperados y no fallar en su ventaja competitiva logrando que esta sea suficientemente sostenible para que la entrada de otros actores no sea atractiva o afecte sus operaciones.

### *2.3 Tamaño de Mercado*

Tomando en cuenta datos obtenidos de estadísticas nacionales (Contraloría General de la Republica, 2015) así como resultados de la encuesta realizada a los potenciales clientes; Green Snack ha calculado como su tamaño de mercado el siguiente (Ver Anexo 4):

Tabla #1: Calculo de tamaño del mercado.

Población de acuerdo al último censo	3, 405, 813 personas
Clase media - alta	1, 359, 703 personas (35% aprox.)
Personas que habitan en Ciudad de Panamá entre 18 – 50 años	88, 179 personas
Clase media – alta en Ciudad de Panamá	30, 862.65 personas aprox.
Gasto diario en snacks aprox.	2 USD
Días al año	144 días
<b>MERCADO</b>	<b>8, 888, 443. 20 USD anuales</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Tendencias

Son notables las tendencias de movimientos hacia una vida saludable y como distintas partes de entorno están contribuyendo a este movimiento hacia una vida más saludable. De acuerdo a la firma Nielsen que estudia a los consumidores de más de 100 países se tiene que globalmente se gastaron entre el año 2013 y 2014 unos \$347 mil millones de dólares exclusivamente en snacks lo cual les ha permitido a la firma ver un incremento del 2% año tras año en esta categoría, de igual manera reafirma que las razones principales son: placer, satisfacer un antojo, compartir en reuniones y por nutrición. De igual manera se hace notar la incorporación de hábitos saludables al día a día lo cual se ha visto mayormente en Latinoamérica con un crecimiento de la categoría de saludables de un 16% entre 2012 y 2014. Localmente hace 2 años los supermercados panameños han estado llenando cada vez más sus góndolas con productos saludables pues lo consumidores exigen la existencia de estos de acuerdo comentarios hechos por los mismos en previas entrevistas (Nielsen, 2015) (Ver Anexo 5).

De igual manera como investigado Innova Market Insights ha indicado las tendencias en alimentación para el 2015 entre las cuales apoyan: se buscan alimentos fáciles de consumir en cualquier momento y lugar siendo muy valorado el ahorro en tiempo al consumidor lo cual marca una tendencia que justifica el uso de un canal de distribución de fácil acceso como son las máquinas dispensadoras acortando el tiempo para llegar a este tipo de productos; de igual manera el carácter nutritivo y saludable será más valorado que nunca, de igual manera el informar al consumidor por

medio de las etiquetas sobre lo que contienen los productos será muy importante de acuerdo a información de la página web Central America Data; estas tendencias pretenden ser atendidas por Green Snack en el ejercicio de sus operaciones.

## 2.5 Actores Clave

### a. Competidores

Dentro de nuestros competidores principales podemos identificar 2 tiendas especializadas que cuentan con snacks saludables aun así cuando ninguna de ellas utilice actualmente el canal de distribución que Green Snack propone de vendings sino más bien lo hacen con locales comerciales, estas serían:

Mercadito Biológico: se considera un restaurante y deli-shop de comida orgánica el cual contiene solo una locación en la ciudad de Panamá en funcionamiento desde marzo de 2013; en ella se pueden comprar y degustar productos orgánicos y se destaca entre otros lugares por lo saludable de sus productos

Stone Shop: con cerca de un año de operaciones y una sola locación en el país se trata de una pequeña tienda de alimentos saludables siguiendo las corrientes veganas, paleo, entre otras teniendo tanto productos frescos como empacados y una gran variedad de snacks de este tipo.

### b. Proveedores

Green Snack se encargara de distribuir snacks saludables frescos en su canal de distribución el cual inicialmente serán las máquinas dispensadoras; la empresa subcontratará la manufactura de los mismos a una empresa que cuente con las instalaciones necesarias y permisos pertinentes teniendo de por medio un contrato de exclusividad de manera que los productos Green Snack no sean vendidos a la competencia. La empresa Bocaditos y Más S.A. tiene cerca de 2 años de operaciones dedicada a servicios de catering para eventos; esta sería con quien Green Snack tercerizaría los snacks frescos como: emparedados, granolas naturales, snacks energéticos, entre otros debido a su reconocimiento en cuanto a calidad.

### c. Socios Clave:

Entidades en donde se tendrán disponibles los snacks saludables de Green Snack inicialmente por medio de vending: estas son aquellas empresas, universidades o entidades en donde se colocaran los equipos. La relación con estos principalmente es por medio de contratos elaborados luego de la presentación de una propuesta que se adapte a su modelo; en algunos casos se pagará alquiler por el espacio o electricidad usada, entre otras opciones dependiendo de la negociación con las administración de las instalaciones; en este punto será muy personalizado el modelo con el cual se trabajara con ellos. Se investigó en el mercado con empresas de “vending” y básicamente las condiciones varían dependiendo de la empresa en donde se colocara el equipo. Estas empresas deben ser conscientes del problema de salud que enfrenta la ciudad y su motivación principal será el mejorar o aportar mejoras a la salud de sus colaboradores (Ver Anexo 6).

#### d. Clientes

Para poder describir los clientes de Green Snack el equipo gestor realizó una encuesta que proporcione una vista más clara de quienes consumirían este tipo de productos; teniendo como resultado que los consumidores son aquellas personas cuyas actividades diarias exigen el asistir a una oficina, universidad u ambas en las cuales deben cumplir jornadas entre 8 y 12 horas normalmente por lo que su tiempo es limitado, estos se encuentran entre los 10 y 50 años de edad con un ingreso medio – medio alto debido a que los productos saludables suelen ser más costosos que otros por lo que los clientes de Green Snack están dispuestos a pagar entre \$1 y \$3 diarios, al menos 3 días a la semana, en snacks de tipo saludable. Estos clientes están preocupados por su salud y procuran ingerir alimentos que cuiden de ella así como hacer actividades para el mismo fin. Las principales motivaciones de estas personas para consumir snacks saludables de acuerdo a los resultados de la encuesta son:

- Recomendaciones de expertos o nutricionistas a hacer esto para mantener peso saludable,
- Sacar el apetito o ansiedad
- Mantener un alto nivel de energía durante la realización de actividades diarias.

En la actualidad estas personas deben movilizarse a tiendas especializadas o supermercados a obtener este tipo de snacks lo cual les consume tiempo y provoca incomodidad y aunque en muchos de los sitios en donde pasan la mayoría de su día cuentan con vending machines estas ofrecen productos altos en calorías y sodio, altamente procesados, y es ahí donde la oferta de Green Snack tiene un valor, dado que ofrece productos saludables y nutritivos para esos clientes con días

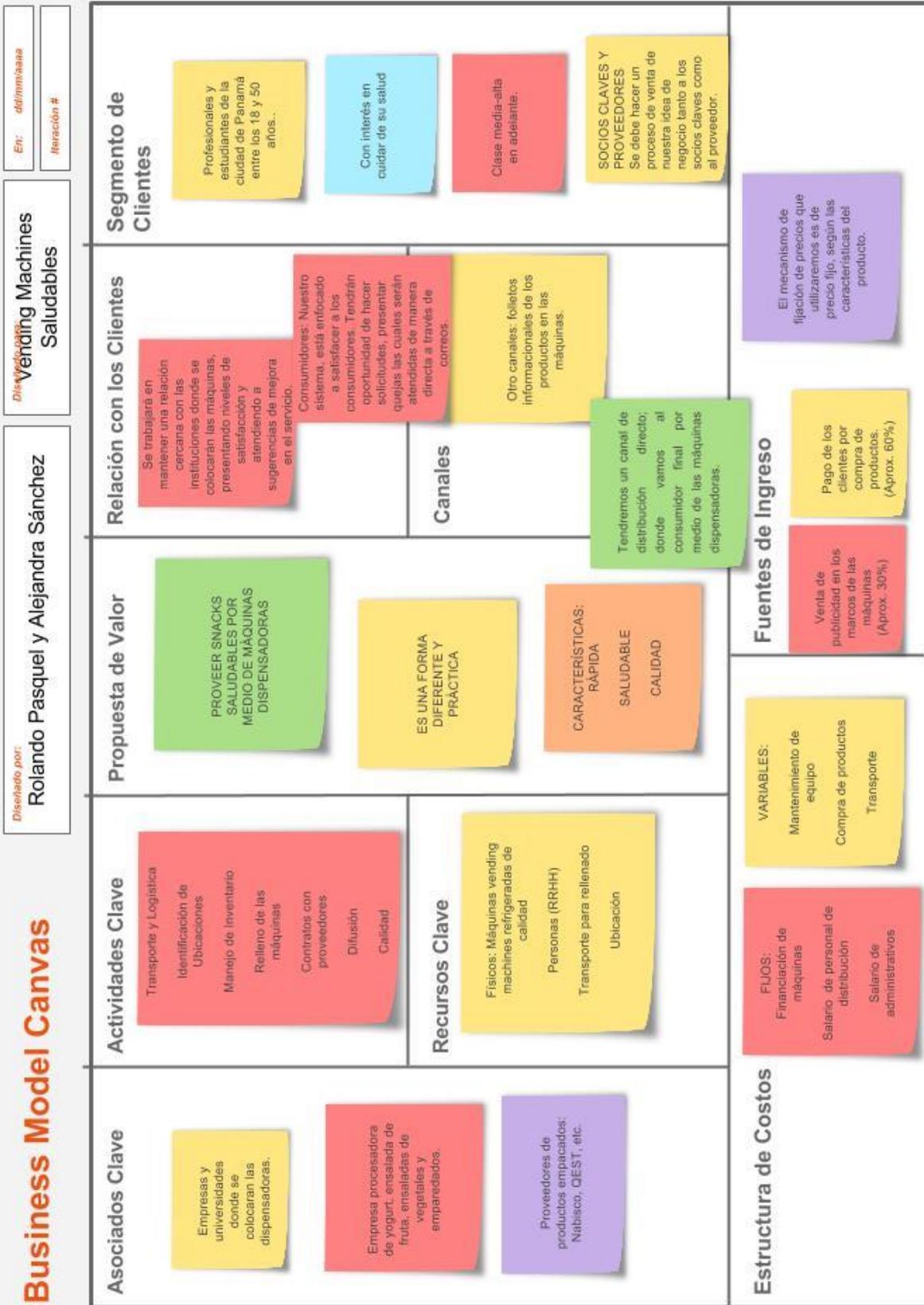
ajetreados o jornadas largas de trabajo que no tienen más remedio que acudir a los snacks convencionales y piden a gritos una opción para comer mejor y proveerá la propuesta esperada por los consumidores que son: mejorar alimentación, ahorro de tiempo y variedad disponible lo cual guiara la estrategia de marketing de Green Snack.

### **3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

#### *3.1. Modelo Canvas*

Green Snack ha definido en el siguiente Canvas su modelo de negocio de manera que pueda tomar en cuenta todas las aristas importantes para la elaboración de sus estrategias.

# Business Model Canvas



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://igile.dzone.com/news/how-create-business-model>  
 Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>

### *3.2.Descripción del modelo de negocios*

El modelo de negocio de Green Snack le permite entregar una propuesta de valor clara basada en una forma diferente y rápida de obtener snacks saludables de calidad; como observado en el canvas tiene como foco su canal de distribución de snacks saludables el cual son las máquinas dispensadoras muy cerca de su consumidor teniendo como objetivo captar como clientes a las personas miembro de una empresa o universidad entre los 18 y 60 años de la clase media – alta en adelante que se preocupen por su salud. Debido al modelo de negocio se espera una relación lejana con los clientes al no tener contacto cara a cara entre personas y es por esto que aunque el autoservicio es la base, el modelo permite tener cierta cercanía por medio de buzones ya sea para sugerencias o solución de quejas; mas sus asociados claves conformados por los proveedores quienes serán responsables de la cumplir con la calidad establecida por Green Snack y las empresas en donde se colocan los equipos quienes ayudaran al desarrollo esperado de las actividades de Green Snack serán importantes en el mantenimiento de la relación con el cliente.

Por lo mencionado, el principal ingreso se espera por medio de compras directas teniendo como fuentes adicionales: ventas de publicidad en los marcos de las maquinas a los proveedores de los productos y ventas para la reservación de filas o espacios específicos dentro de la maquina logrando sacar mayor provecho al equipo.

Para cumplir con lo propuesto el modelo exige el control de actividades claves las cuales se han definido como logística tanto en el transporte como en la entrada de producto, manejo de inventario que debe ser estricto al ofrecer productos frescos, relleno de las máquinas y contratos con los proveedores; estas actividades requerirán de tecnología, buenas ubicaciones, recurso humano capacitado y máquinas dispensadoras refrigeradas; el control .de estas actividades también tendrá efectos positivos en la estructura de costos a esta estar conformada principalmente por el costo de los equipos y la compra de otro activos, mantenimiento, transporte y salarios de personal. Green Snack considera las siguientes fortalezas y debilidades para su modelo de negocio:

Tabla #2: Fortalezas y Debilidades de Green Snack.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>Monitoreo y re-llenado</i>	<i>Manejo de alimentos perecibles</i>
<i>Forma diferente y rápida en la que se hará llegar snacks saludables a los consumidores</i>	No tener interacción directa con el consumidor de los productos para temas relacionados a fidelidad
<i>Calidad de los productos distribuidos</i>	Costos de transporte al abarcar una gran área geográfica
<i>Ubicación cerca del consumidor</i>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Descripción de la empresa

Green Snack es una empresa de venta de snacks saludables que utiliza, inicialmente, el canal de las máquinas dispensadoras o vending machines para poder llegar al cliente pues este es de fácil uso para el consumidor y logra colocar a la marca más cerca del cliente que aquellos establecimiento actuales que ofrecen este tipo de productos, cualidad que de acuerdo a la encuesta realizada es muy valorada. Los principales son los productos como tal, por su calificación saludable y sus procesos logísticos, que buscan generar alta satisfacción de sus clientes.

#### i. Identidad de la empresa

- Misión:

Brindar al mercado panameño refrigerios saludables, garantizando su calidad, disponibilidad y entrega a través de nuestros equipos vending.

- Visión:

Posicionarnos como un fuerte enlace entre el mercado panameño y un estilo de vida saludable, expandiendo nuestra operación año tras año entregando mayor bienestar a nuestros clientes, la sociedad y los accionistas de la empresa.

- Objetivos:

- Distribuir productos saludables y de alta calidad para el cuidado de la salud de los consumidores.

- Ubicar las máquinas dispensadoras cerca al consumidor para su fácil acceso a las mismas.
- Contribuir como agente de cambio en cuanto a la adopción de una vida más saludable.

## ii. Directores

Sus principales directores, la Ing. Alejandra Sánchez y el Ing. Rolando Pasquel, tienen varios años de experiencia en proyectos de logística, construcción y gestión de empresas. La Ing. Sánchez, por su parte, trabajó en el montaje de la plataforma SAP para la empresa 3M Panamá, cuya implementación conecta la cadena logística de al menos 3 países de Latinoamérica. El Ing. Pasquel, es PMP certificado y tiene varios años trabajando en Administración de Proyectos para empresas privadas y entidades bancarias. Actualmente ocupa la posición de Gerente General de una empresa de avalúos inmobiliarios e inspecciones financieras.

A través de sus experiencias, ambos profesionales han adquirido herramientas que garantizan un diseño y puesta en marcha de los procesos logísticos y administrativos de Green Snack, que es el principal motor que cataliza nuestros diferenciadores de la competencia y pronostica con alto nivel de certeza rentabilidad para el negocio.

### *3.4. Estrategia de crecimiento o escalamiento (Visión Global)*

La estrategia de crecimiento durante los primeros años de operación de la empresa es bastante agresiva, dado que los objetivos planificados son de aumentar la capacidad operativa de la empresa lo que implica un aumento paulatino de 10 a 30 equipos los cuales son nuestro principal canal de distribución inicialmente; y se espera que en esta misma medida también sea el número de aumento en las ventas. Cada año a partir del Año 2 se irán aumentando 5 máquinas por año, y esta estrategia es validada por el rápido aumento que existe en la tendencia por el consumo de productos saludables y el cuidado por la salud. La estructura de la empresa permite manejar la operación durante el 1er año y si el crecimiento esperado se cumple, del segundo año en adelante se añadirán personas al área operativa como demostrada en Dotación.

Después de los primeros 5 años de operación de la empresa se espera incorporar al modelo otros canales de distribución de los snacks saludable Green Snack; la idea en cuanto a este crecimiento sería el tener disponibles los productos de esta marca, la cual se encontraría establecida en el

mercado para este momento, en quiosco, tiendas, supermercados, entre otras locaciones que actuarían como socios clave y harían llegar los productos al cliente final.

### *3.5.RSE y Sustentabilidad*

Green Snack tiene su enfoque de responsabilidad social-empresarial en la base que genera nuestro negocio, el cuidado de la salud. A través del análisis de productos y sus propiedades, se espera realizar un aporte a la sociedad y a los propios colaboradores de la empresa, a través del incentivo de consumo de alimentos más saludables y preocuparse por investigar qué componentes tiene cada producto que el consumidor lleva a su boca.

Además de esto, Green Snack tiene dentro de sus planes el involucramiento en actividades y eventos que estén alineados con el cuidado de la salud, aprovechando que esta tendencia ha tomado mucha fuerza y ha permitido que varias veces al mes se realicen eventos como por ejemplo: Maratones de aeróbicos y baile, carreras benéficas, competencias de crossfit, cayuco, stand up paddle, bicicleta y otros deportes; Green Snack tendrá presencia en estos eventos, situando sus máquinas vending para ofrecer sus productos y siendo patrocinador en algunos. De esta manera, refuerza sus cualidades diferenciadoras, que es la cercanía al cliente, a través del acercamiento a estos eventos, y la calidad superior de sus productos saludables, a través del expendio de los mismos.

## **4. Plan de Marketing**

### *4.1 Objetivos de marketing*

Los esfuerzos de mercadeo de Green Snack estarán concentrados en lo siguiente:

- Propulsar que el 100% de las personas entre los 18 – 50 años que trabajen y/o estudien en la ciudad de Panamá pertenecientes a la clase media – media alta de las primeras 7 locaciones de las vending machine prueben el producto.
- Asociar la marca al concepto “salud” del 20% del mercado objetivo el primer año.
- Aumentar la cantidad de máquinas durante los 3 primeros años en un 100% e incrementar las ventas en esta misma proporción en el periodo.

### *4.2 Estrategia de segmentación*

Green Snack tiene como estrategia de segmentación el iniciar por división geográfica en donde el foco inicial es en la Ciudad de Panamá pues es en donde se encuentra mayormente la población estudiantil, trabajadora y las grandes empresas; las personas que forman parte del segmento objetivo son aquellas entre 18 y 50 años que, de acuerdo a la encuesta realizada por el equipo gestor, trabajan y/o estudian, se consideran dentro de la clase media – media alta ya que están dispuesto a gasta ente \$1 y \$3 diarios en snacks, consumen snacks con una frecuencia de al menos 3 veces a la semana y se preocupan por el cuidado de su salud y adoptar estilos de vida más saludables. Luego de captar la ciudad de Panamá, Green Snack pudiera incluir a su estrategia el área del interior de la Republica, por el momento no se toma en cuenta al no tener tantas empresas multinacionales ni el intercambio cultural que tiene la propia ciudad por su desarrollo.

Tabla # 3: Estrategia de segmentación.

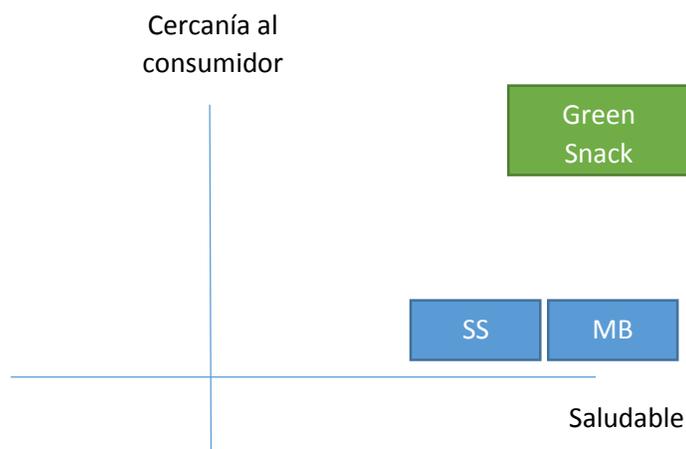
	Clase Baja	Clase Media	Clase Alta	
Ciudad de Panamá				Consumen snacks
				No consumen snacks
Interior				Consumen snacks
				No consumen snacks

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada por el equipo gestor.

El posicionamiento objetivo de Green Snack se basa en ser superior a la competencia al llevar snacks saludables de una manera más directa y cercana al cliente.

*Declaración de posicionamiento:* Green Snack desea posicionarse como la opción saludable de preferencia y siempre cerca al consumidor; el siguiente mapa de posicionamiento fue realizado basándose principalmente en la cercanía que tiene Green Snack al consumidor al ser comparado con sus competidores, ya que todos estos solamente cuentan con una sola tienda para llevar sus productos a los clientes.

Figura #2: Mapa de posicionamiento de competidores vs Green Snack.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3 Estrategia de producto/Servicio

Tabla # 4: Estrategia de producto/servicio de Green Snack.

Atributo	Competidores Directos	Propuesta Competencia	Propuesta Green Snack	Valoración del Atributo por el Cliente	Imitabilidad
Productos saludables	Stone Shop, Tiendas Deli, Mercadito Biológico	Productos saludables de varias marcas locales e internacionales	Productos propios marca Green Snack	Muy Alta	Baja
Cercanía al cliente	Stone Shop, Tiendas Deli, Mercadito Biológico	Tiendas únicas en áreas céntricas de la ciudad donde se ofrecen estos productos	Vending machines localizadas en las oficinas y universidades.	Alta	Media - Alta

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de opinión.

Los productos presentes en las máquinas de Green Snack serán bajos en calorías (podríamos establecer un rango de no más de 100 calorías), sin azúcares, grasas ni preservantes dañinos para el cuerpo; tanto Green Snack como el consumidor final estarán 100% informados de que contiene lo que están consumiendo para propiciar una población más instruida. Los productos ofrecidos serán frescos como los mencionados a continuación y su duración en las maquinas refrigeradas fue establecida por el proveedor Bocadoitos y Más, S.A. quien manufacturara los refrigerios Green Snack:

Tabla # 5: Productos frescos Green Snack.

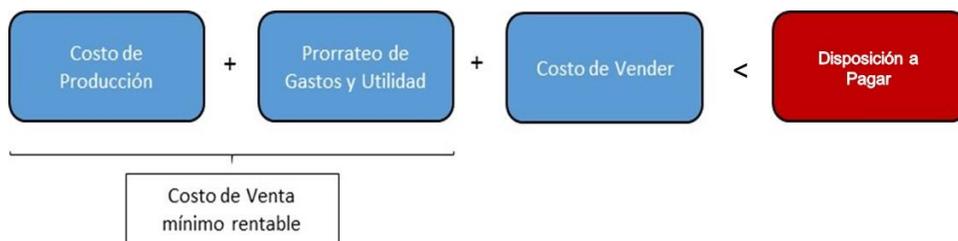
<b>Producto</b>	<b>Duración (Días)</b>
Emparedados en pan integral casero	4
Bolitas energéticas sin azúcar (Frutas, nueces)	10
Galletas Saladas	10
Galletas dulces con harina integral y azúcar morena	10
Granola	10
Ensalada de Frutas	2
Jugos Naturales	5

Fuente: Elaboración propia.

#### *4.4 Estrategia de precio*

La estrategia de precio para Green Snack, se estructura de la siguiente manera: Todos los productos que se venderán en las máquinas tienen un costo de producción, elaboración o compra; a este costo se le sumará un margen que incluirá el prorrateo de los gastos de la empresa y la utilidad esperada lo que generará el precio mínimo de venta para la rentabilidad de la empresa. Posteriormente se adicionará el gasto de vender en los determinados establecimientos que vendrá en función del alquiler o comisión que las locaciones exijan en los contratos, este último será el precio final de venta al consumidor. Esta estrategia podemos presentarla gráficamente de la siguiente manera:

Figura #3: Estrategia de precio Green Snack.



Fuente: Elaboración propia.

Para iniciar operación, el precio final de venta será comparado con los precios que los posibles clientes están dispuestos a pagar por los productos que se logró obtener del estudio de mercado a través de encuestas de opinión, y de esta manera se obtendrá el margen entre el costo de producción y un precio final de venta que guste al mercado, lo que nos dará como residuo la utilidad, administración y gastos disponible de cada venta. En el cuadro presentado a continuación, presentamos la comparativa antes mencionada:

Tabla # 6: Precio de Productos Green Snack.

Producto	Precio Dispuesto a Pagar		Costo de Producción		Gastos y Utilidad
Emparedados	B/. 3.00	-	B/.2.00	=	B/.1.00
Granolas Naturales	B/. 2.00	-	B/.1.00	=	B/.1.00
Bolitas Energéticas	B/. 2.00	-	B/.1.25	=	B/.0.75
Galletas Saladas Integrales	B/. 2.00	-	B/.1.00	=	B/.1.00
Jugos Naturales	B/.5.50	-	B/.4.00	=	B/.1.50

Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente estos precios estarán bastante alineados con los precios que pueden encontrarse en la competencia; principalmente comparándolos con aquellos súper mercados o tiendas especializadas que venden este tipo de snacks.

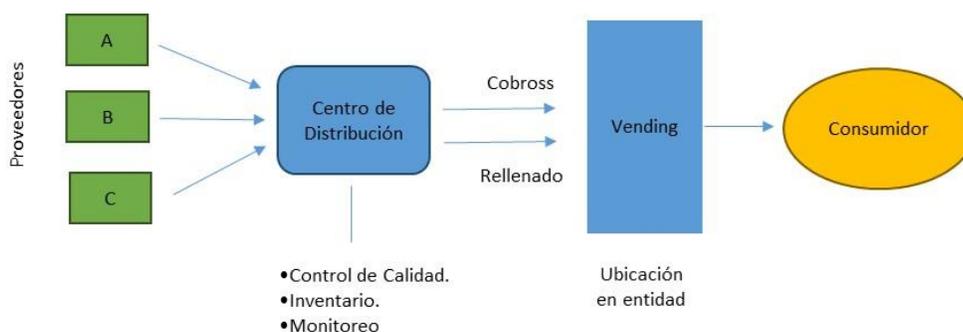
La variación de estos precios en el tiempo dependerá del aumento del costo de producción. Así, la idea es mantener siempre el gasto prorrateo y utilidad constante, de manera que un aumento del costo de producción y costo de vender se transfiera directamente al comprador en el precio de venta final.

#### 4.5 Estrategia de distribución

La cobertura de Green Snack será específicamente en la ciudad de Panamá en sus inicios; se hará uso de una distribución directa en donde la empresa vende al usuario final; no se usan intermediarios. Esto se hará a través de máquinas dispensadoras o vending consideradas un canal innovador, rápido y automático permitiendo a la empresa tener un modelo de negocio menos complejo.

Por otro lado otro componente de la estrategia de distribución es la logística requerida para mover producto desde el centro de almacén hacia las distintas máquinas dispensadoras lo cual es considerado previamente como una actividad clave pues asegurará que siempre se cuente con producto para el consumidor final; de lo contrario afectaría negativamente al negocio impactando en las ventas y aún más allá una desilusión o descontento por parte de los consumidores. Para esta distribución se contará con un almacén en donde se consolidara el recibo de productos para hacer inventario (1 persona) y se guardarán frescos para salir de un punto en común; se tendrá inicialmente 2 personas con un transporte tipo panel para la salida al relleno de las distintas máquinas en el momento en que la persona encargada del monitoreo de abastecimiento anuncie la necesidad de esto.

Figura # 4: Estrategia de distribución de Green Snack.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 Estrategia de comunicación

Green Snack soportará su propuesta de valor por medio de una cercanía con sus clientes y socios claves, de manera que el vínculo sea fuerte tanto con los consumidores así como con las empresas donde se colocarán los equipos durante sus primeros 3 años en donde se espera un crecimiento importante. La estrategia de comunicación para Green Snack está conformada por lo siguiente:

##### *Socios Clave:*

- Realizar lanzamiento de la propuesta en donde se citara a aquellas grandes empresas en el país pues son estas las cuales están más influenciadas por tendencias mundiales como el movimiento a una vida más saludable y de igual manera están conformadas por gran número de potenciales consumidores; están asistirán al evento en donde se explicara el negocio y se tendrán pruebas de los productos que tendrán las máquinas. Estas empresas que serán citada inicialmente serán: ACP, Procter & Gamble, Banco General, Copa, 3M, Dell, KPMG principalmente.
- Inicialmente al tener que conseguir ubicaciones se comunicará la marca por medio de citas planeadas con los directivos de las empresas de manera que se pueda tener un trato personalizado y permita hablar sobre la propuesta de Green Snack y realizar negociaciones.

##### *Consumidores:*

- Jornadas informativas: en aquellas locaciones donde se tienen las máquinas realizar charlas informativas del cuidado de la salud de manera que pueda explicarse los beneficios de los productos en las máquinas y cuales se adaptan mejor a las necesidades de las personas.
- Redes sociales: estas ayudarán a promocionar la propuesta, mención de nuevos productos en nuestras máquinas y cercanía con el consumidor final para resolver cualquier inconveniente con nuestras máquinas o escuchar propuestas. El uso de redes sociales hoy en día en los negocios es de suma importancia pues permiten penetrar de forma fácil a los mercados por la gran interacción que tienen las personas hoy en día con ellas, esto será de forma diaria.

- Marketing directo: en donde junto a las máquinas podrán dejar información de correos para resolver dudas o inconvenientes con las máquinas.
- Encuestas y focus groups: en las entidades donde se encuentra el equipo realizar este tipo de prácticas para poder ir mejorando debilidades actuales o agregar mayor valor a la propuesta esta se realizara cada seis meses.

#### *4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual*

Para Green Snack la estimación de sus ventas y la evolución de las mismas es la siguiente para los próximos 5 años de operaciones; esto va sustentado con la instalación de nuevas máquinas cada año para aumentar el número de estas en el mercado y captar mayor número de personas.

Para estimar esto se asume lo siguiente:

- La máquina se llena con alrededor de 540 productos, se asume que al menos 1 vez a la semana se venderá esta cantidad de productos (tomar en cuenta que la misma nunca estará vacía pues se irá rellenando para que siempre tenga producto disponible)
- Se asignó a cada producto un porcentaje de espacio en la maquina:
  - Emparedados / 108 espacios
  - Granolas naturales / 162 espacios
  - Bolitas energéticas / 81 espacios
  - Galletas saladas integrales / 162 espacios
  - Batidos de proteína / 27 espacios
- Se definió la estrategia de precios para cada producto.
- Esto se multiplica por las semanas al año para tener las ventas anuales.

#### **Proyección Año 1**

Se propone vender la misma cantidad todos los meses en todas las máquinas, suponiendo que no hay estacionalidad en la venta de snacks saludables; sino que cada mes se vende igual.

Tabla # 7: Estimación de ventas Año 1.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Estimacion de Ventas</b>	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00	\$ 55,575.00

Fuente: Elaboración propia.

## Proyección Año 1 – Año 5

Tabla # 8: Estimación de ventas anuales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estimacion de Ventas</b>	\$ 666,900.00	\$ 1,000,350.00	\$ 1,333,800.00	\$ 1,667,250.00	\$ 2,000,700.00

Fuente: Elaboración propia.

### 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Green Snack tiene por el momento las siguientes actividades de marketing y presupuesto; (Para las actividades y su descripción Ver Anexo 9).

Tabla # 9: Cronograma de actividades de marketing Año 0 y Año 1

Año 0

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Eventos y Experiencias</b>												
Lanzamiento	X											
Reuniones con empresas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Activación de maquinas en entidades												X
<b>Publicidad</b>												
Comunicación via redes sociales												X

Año 1

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Eventos y Experiencias</b>												
Reuniones con empresas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jornadas Informativas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Activación de maquinas en entidades												X
<b>Publicidad</b>												
Comunicación via redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Refuerzo de estrategia</b>												
Encuestas y Focus Groups							X					X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 10: Presupuesto de actividades de marketing Año 0 y Año 1

**Presupuesto Año 0**

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>Eventos y Experiencias</b>													
Lanzamiento	3,500												3,500
Reuniones con empresas		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Activación de maquinas en entidades												2,500	2,500
<b>Publicidad</b>													
Comunicación via redes sociales												300	300
													<b>Total</b> 11,800

**Presupuesto Año 1**

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>Eventos y Experiencias</b>													
Reuniones con empresas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Jornadas Informativas			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000
Activación de maquinas en entidades												2,500	2,500
<b>Publicidad</b>													
Comunicación via redes sociales	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
<b>Refuerzo de estrategia</b>													
Encuestas y Focus Groups							1,000					1,000	2,000
													<b>Total</b> 19,100

Fuente: Elaboración propia.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

Las operaciones de Green Snack estarán enfocadas en tener disponible, para los consumidores, lo que son productos saludables frescos los cuales han sido seleccionados basados en encuestas colocadas por el equipo gestor de manera que sean exactamente lo que el consumidor espera; el plan inicial de operaciones de Green Snack contempla una magnitud pequeña a esta tener como “front office” únicamente sus canales de distribución que inicialmente son las máquinas dispensadoras, en donde su estrategia inicial es ubicar inicialmente 10 equipos en empresas/universidades tomando en cuenta que una misma empresa podría tener más de una maquina a esta ser de varias sucursales por ejemplo; para los años 2 a 5 se espera agregar cinco equipos cada años de manera que al finalizar el periodo de evaluación la empresa cuente con 20 equipos para la distribución de sus productos; mientras que su recurso estará dedicado al “back office” que se desarrollará en un espacio físico propio y se llevaran a cabo aquellas operaciones logísticas necesarias para llevar su promesa al cliente final.

Las actividades parte del plan de operaciones de Green Snacks son las siguientes;

- Estimación de demanda
- Compra y confección de productos
- Distribución de productos
- Ventas
- Cobros / monitoreo de rotación

Clave para cumplir con la propuesta de valor, la cadena logística necesaria y cada una de sus actividades de “back office” es el recurso humano quien ejecutara las tareas tanto de compras, abastecimiento, atención al cliente, contabilidad y gerencias, dando un total de 11 colaboradores en planilla en el año 1 y tres subcontratadas que realizaran las tareas de asesoría legal, seguridad y aseo en las instalaciones. Se espera que al ir aumentando el número de máquinas o canales de distribución se agreguen colaboradores a las áreas funcionales de la empresa; es decir aumentar a los encargados de abastecimiento y ayudantes de bodega y control de calidad finalizando el año 5 con un total de 14 colaboradores en la empresa.

Más detalle sobre este capítulo puede encontrarse en la Parte II del plan de negocios de Green Snack

## **5. EQUIPO DEL PROYECTO**

El equipo gestor de la idea Green Snack lo conforman dos miembros los cuales son Alejandra Sanchez quien esta graduada de Ingeniería Industrial, tiene conocimientos en lo referente a logística, cadena de suministro y compras; y Rolando Pasquel quien es Ingeniero Civil, PMP certificado con experiencia en administración de diversos proyectos y manejo de personal.

Ambos miembros del equipo gestor han logrado formar una importante red de “networking” que les permitirá llevar a cabo su idea de negocio en conjunto con el compromiso hacia la oportunidad encontrada. Entre los valores clave considerados para el éxito de Green Snack cabe mencionar: trabajo en equipo, diligencia y honestidad y trabajo en equipo; valores que en conjunto con habilidades clave como negociaciones, comunicación efectiva y conocimiento técnico ayudaran a concretizar la idea Green Snack; características que se esperan sean compartidas con el resto de los colaboradores.

La empresa espera incentivar a sus miembros con rango de supervisor de distintas formas dependiendo de su responsabilidad; inicialmente en el área de compras se hará con comisiones que representen un porcentaje obtenido de las ganancias de manera que se comprometan con la empresa y su finalidad saludable, para el área de abastecimiento, para el supervisor, se tendrá igualmente incentivos variables cuya magnitud irá asociada a calificaciones en indicadores referentes a satisfacción de cliente, rotaciones, y demás.

Y por último, pero no menos importante, para los colaboradores de Green Snack se esperan manejar incrementos anuales en su salario y estos también contarán con un seguro médico privado del cual la empresa pagará el 50%. El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios de Green Snack.

## **6. PLAN FINANCIERO**

Green Snack realizó la proyección de estado resultado, balance general y flujo de caja en un plazo de análisis de 5 años de manera que pudiera evaluar que tan atractiva y rentable era la idea de negocio; para esto se estimó una inversión inicial de \$129, 275.70 que se planea obtener por parte de los inversionistas, es decir la empresa no recurrirá a deuda o financiamiento externo para la puesta en marcha de sus operaciones. De esta inversión se utilizará \$96,808.20 para CAPEX y \$32,467.50 para capital de trabajo el cual se definió previamente como 1 mes de costos directos de la empresa; además cada año la empresa comprará 5 equipos nuevos por lo que se requerirá una inversión anual de \$41,233.75 en donde \$25,000.00 es para maquinaria y \$16,233.75 para capital de trabajo y este dinero provendrá de reinversión de capital.

La estrategia de financiamiento basada en el uso de capital propio de los inversionistas para financiar el proyecto le permite a la empresa ser más autónoma pues su dependencia de terceros para llevar a cabo la idea es nula y esto también se tomó en cuenta en el análisis financiero.

Como resultado de estos y otros supuestos tomados en cuenta, como depreciación, rotación de inventario, no contar con cuentas por cobrar, entre otros, la proyección del flujo arroja un VAN positivo de \$352,644.00. Por medio del método CAPM se calculó una tasa de descuento dando como resultado 14.59% que al ser comparada con la TIR obtenida de las proyecciones que es de 41.3% demuestra que Green Snack es una idea rentable pues promete a sus miembros mayor

beneficio al esperado y ofrecido por cualquier entidad bancaria actualmente. Con estos resultados se realizó una prueba de sensibilización al flujo obteniendo que hay un 99.83% de probabilidades que el VAN sea positivo y un 46.04% que sea el proyectado por el equipo lo cual puede dar más certeza al inversión de la oportunidad.

Con los datos utilizados para proyecciones puede hacerse análisis de ratios financieros para conocer la situación de la empresa en los años de análisis; con estos se puede indicar que la empresa tendrá una estabilidad financiera atribuible al plan de inversión establecido causando un aumento en su capital de trabajo y teniendo suficiente capital para cumplir con obligaciones al corto plazo.

Para mayor detalle consultar la Parte II del plan de negocio de Green Snack.

## **7. RIESGOS CRÍTICOS**

Como en toda empresa hay riesgos críticos asociados a sus operaciones tanto internamente como pueden mencionarse los temas relacionados al manejo de los alimentos ya que un error aquí podría causar el daño de los mismos, de igual manera si Green Snack espera diferenciarse por la logística utilizada para tener siempre producto cerca a sus clientes no pueden haber fallos en su cadena de suministro, equipos u procedimientos operativos ya que podrían llevar a alta insatisfacción en sus clientes; como hay otros causados por el entorno en donde se desarrollan los cuales incluyen la inflación, el depender de un proveedor para la manufactura y suministro de los productos, robos u actos vandálicos a los equipos al estar en locaciones no propias de Green Snack.

Sin importar la naturaleza del riesgos estos deben ser tomados en cuenta para sus estudios y proyección y para la elaboración de planes de mitigación que en este caso incluyen desde capacitaciones a los colaboradores, promoción de programas de mejoras, planes de mantenimiento, contratos para regular relaciones entre distintas partes, uso tecnológico de herramientas tanto para planeación como para seguimiento hasta elaboración de políticas y procedimientos para regular operaciones de manera que Green Snack pueda minimizar el impacto en sus operaciones ante la aparición de estos riesgos.

Green Snack de igual manera plantea su estrategia de salida diferenciando como seria está dependiendo de la comparación de sus resultados contra las proyecciones previas; inicialmente en

caso de que la empresa no tenga los resultados esperados su estrategia se basaría en la liquidación pagando a sus colaboradores lo indicado por las legislaciones vigentes; luego saldar cuentas con proveedores y por último la venta de activos para recuperar parcialmente lo invertido ya que estas máquinas pueden ser utilizadas por otras compañías dedicadas al vending; pero en tal caso a la empresa le vaya igual o mejor a lo proyectado la estrategia de salida procuraría vender la compañía en conjunto con su marca ya establecida en el mercado razón por lo que se podría esperar un mayor beneficio de esta venta; el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios de Green Snack.

## **8. PROPUESTA INVERSIONISTA**

Green Snack estima, para su puesta en marcha, una inversión inicial de \$129, 275.70 los cuales serán obtenidos de la emisión de acciones a un valor de \$0.01. Se espera que la empresa se constituya como una sociedad anónima cerrada en donde el equipo gestor será dueño de 60% de las acciones, dividido en partes iguales, y se buscaran dos inversionistas adicionales los cuales tendrá cada uno un 20% de las acciones emitidas restantes; estos mismos recibirán un VAN positivo y una tasa interna de retorno de 41.3%.

En los primeros 5 años no se pagaran dividendos pues se reinvertirá capital para hacer compra de 5 máquinas nuevas cada año de manera que se aumente la magnitud de las operaciones de la empresa y logre generar mayor valor a sus inversionistas en menor tiempo; el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios de Green Snack.

## 9. CONCLUSIONES: GREEN SNACK PARTE I

1. Luego del análisis del entorno de Green Snack podemos concluir que hay una oportunidad de satisfacer una necesidad por el movimiento de la sociedad hacia una vida más saludable en estos tiempos sustentando tanto por políticas en proceso como por tendencias de consumo estudiadas para Panamá y la región.
2. La industria de snack saludables se considera atractiva al tener un mercado estima de \$8.888, 443.20 anuales y estar apenas desarrollándose lo cual permitiría a Green Snack ser de los pioneros y le permitiría establecer de manera más fuerte su marca por medio de un plan de marketing robusto.
3. Para diferenciarse de los competidores actuales, Green Snack debe posicionarse superior en cercanía al cliente y la calificación saludable de sus productos al ser estos 100% frescos en comparación a los actuales en el mercado; ya que los competidores identificados venden productos importados y solo poseen un local para hacer llegar sus productos.
4. El uso de máquinas dispensadoras como principal canal de distribución en los primeros 5 años se sustenta por las tendencias que indican una mayor valoración al ahorro de tiempo en la búsqueda de alimentos saludables, este canal permite a Green Snack estar muy cerca al cliente final.
5. Green Snack tiene como claves para el éxito el asegurar la calidad de lo que se está vendiendo y la logística tanto de selección de ubicaciones como en la recepción de productos, manejo de inventario, monitoreo de relleno y la distribución de los mismos a tiempo; así como el manejo de productos frescos los cuales máximo tienen un tiempo de vida de 10 días.
6. De acuerdo al análisis financiero realizado en la Parte II del plan de negocios, Green Snack estima un VAN de \$ 352,644.00 y una TIR de 41.3% lo cual promete entregar mayor beneficio al inversionista del aquel propuesto por cualquier entidad bancaria hoy en día. El análisis de sensibilidad realizado indica un 46.04 % de probabilidad de que estas proyecciones, realizadas por el equipo gestor, se cumplan.

## 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.ecoportal.net/Temas-Especiales/Politica/Analisis\\_sobre\\_la\\_situacion\\_ecoambiental\\_en\\_Panama](http://www.ecoportal.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](http://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](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-exterior/ficha\\_panama.pdf](http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha_panama.pdf)
- Rolando Pasquel. (2016). Green Snack: Parte II. Panamá.

- Prensalibre.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 Latinan en 2014: Cepal*. Recuperado de: [http://static2.telemetro.com/economia/Repunte-economico-America-Latina-Cepal\\_0\\_651235299.html](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](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#discrate](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate)
- 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: Población Latinoamericana buscando bajar de peso.



Fuente: Nielsen – Estudio Global de Salud y Bienestar – 3er Trimestre 2014 - Latinoamérica

### Anexo 2: Comportamiento del PIB de la República de Panamá en los últimos años.

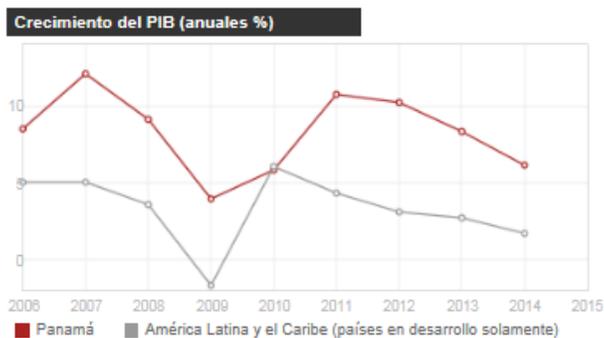


Figura: Crecimiento del PIB de la República de Panamá.

Fuente: Banco Mundial.

### Anexo 3: Top 10 de países Latinoamericanos en el Índice de Competitividad Global 2014-2015.

Latin America Top 10	
The Global Competitiveness Index 2014-2015	Global rank*
Chile	33
Panama	48
Costa Rica	51
Brazil	57
Mexico	61
Peru	65
Colombia	66
Guatemala	78
Uruguay	80
El Salvador	84

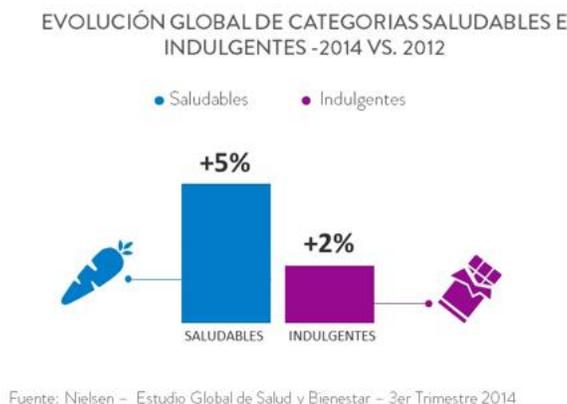
Source: The Global Competitiveness Report 2014-2015  
Note: \* 2014-2015 rank out of 144 economies

Fuente: Centro Nacional de Competitividad de Panamá.

### Anexo 4: Cálculo del Tamaño de Mercado.

El total de población en último censo realizado por la Contraloría General de la Nación en el 2010 es de 3, 405, 813 personas; de los cuales 1,359,703 se encuentran en la clase media – alta a la que se apunta, esto es alrededor de un 35% de la población; por lo que se podría asumir que de las 88, 179 personas que habitan en la ciudad entre los 18 -50 años aproximadamente (de acuerdo a proyección del 2015 realizada por la Contraloría General de la Nación) unos 30,862.65 pertenecen a la clase media – alta que se quiere como scope inicial. Si se considera la investigación de mercado realizada por el equipo por medio de una encuesta se tiene que la mayoría de las personas gasta \$2 USD diarios en snacks por 144 días laborables al año (tomando en cuenta que la respuesta “frecuentemente” en nuestra encuesta se refiere a mínimo 3 días a la semana) tendríamos \$288 USD por personas al año; lo que lleva a cerca de un mercado de \$ 8, 888, 443.20 USD anuales.

## Anexo 5: Evolución de categorías de productos saludables vs no saludables.



## Anexo 6: Detalle de entidades donde se colocaran las máquinas.

- Empresas Multinacionales: Las leyes de exoneración de impuestos en áreas como Zona Libre de Colón y Panamá Pacífico han traído más de 100 multinacionales a establecer operaciones en nuestro país, de las cuales muchas han generado gran cantidad de trabajo y tienen operaciones de 24 horas, por lo que son un stakeholder importante a considerar en este análisis. Dentro de estas podemos mencionar: P&G, Maersk, Phillips, Bosch, Sab Miller y muchas otras.
- Empresas Nacionales de Alto Tráfico: En Panamá también se cuentan con empresa locales con una gran operación, las cuales tienen una cantidad alta de colaboradores y por ende también son un stakeholder importante. Dentro de estas podemos mencionar: Copa, ACP, Toledano, Grupo Melo, Ricardo Pérez.
- Bancos: Panamá se ha consolidado como un centro bancario internacional en los últimos años, lo que ha generado la apertura de varios bancos nuevos y la consolidación y expansión de los existentes. Este tipo de negocio alberga una cantidad importante de la fuerza laboral del país, por lo tanto, es un stakeholder importante a considerar como posibles clientes.
- Universidades: El país cuenta hoy día con 20 Universidades Privadas y 2 Universidades Estatales, de las cuales muchas de ellas tienen sedes en varios puntos de la república. Estas entidades albergan un importante porcentaje de la juventud que está convirtiéndose en profesional y de profesionales buscando crecer aún más con postgrados. Hoy día muchas

de estas entidades cuentan con máquinas vending para brindar opción a sus estudiantes y profesores de satisfacer su necesidad de hambre. También es considerado en este estudio como un stakeholder de peso.

## **Anexo 7: Encuesta para estudio de mercado Green Snack.**

Proyecto Green Snack / Maquina Dispensadora de Snacks Saludables - MBA

La siguiente encuesta nos ayudara a realizar un estudio de mercado para nuestra idea de negocio que consiste en una maquina dispensadora de refrigerios / "snacks" saludables.

### **\*Obligatorio**

#### **Edad \***

- MENOR DE 18 AÑOS
- DE 18 A 25 AÑOS
- DE 25 A 40 AÑOS
- DE 40 A 60 AÑOS
- MÁS DE 60

#### **Género \***

- F
- M

#### **Área de la ciudad en donde trabaja o estudia \***

- ÁREA BANCARIA
- ALBROOK/ANCÓN
- COSTA DEL ESTE
- PANAMÁ PACÍFICO
- SAN FRANCISCO

- MARBELLA
- PUNTA PACÍFICA
- TOCUMEN
- Otros:

**Cuánto tiempo en promedio pasa al día en su lugar de trabajo? \***

- MENOS DE 8 HORAS
- 8 A 12 HORAS
- MAS DE 12 HORAS
- NO TRABAJO ACTUALMENTE

**Cuánto tiempo en promedio pasa al día en la Universidad? \***

- MENOS DE 4 HORAS
- DE 4 A 6 HORAS
- MAS DE 6 HORAS
- NO ASISTO A LA UNIVERSIDAD

**Suele leer sobre los productos que consume y sus características nutricionales \***

- SI
- NO

**Suele consumir refrigerios o snacks entre comidas \***

- SI
- NO

**Con qué frecuencia consume refrigerios entre comidas \***

- Todos los días
- 3 o más veces por semana

- Max 1 vez a la semana

**Cuánto gasta en promedio al día en refrigerios/ snacks? \***

- 1 dólar o menos
- de 2 a 3 dólares
- de 4 a 5 dólares
- más de 5 dólares
- No consumo refrigerios/"snacks"

**Indique características importantes al seleccionar un snack (Puede seleccionar varias) \***

- Precio
- Valor Nutricional
- Calidad
- Marca
- Sabor
- Otros:

**Suele consumir refrigerios/snacks saludables? SI / NO y por qué? \***

**Con qué frecuencia consume snacks saludables? \***

- Todos los días
- Frecuentemente
- Pocas veces
- No consumo

**Dónde adquiere regularmente snacks/refrigerios saludables \***

- Súper mercado

- Tiendas especializadas (StoneShop, Mercadito Biológico, Deli Gourmet, etc)
- En su lugar de trabajo
- No consume
- Otros:

**Cree usted que es fácil o cómodo conseguir refrigerios/snacks saludables? Si/No y por qué? \***

**Qué beneficios tendría para usted el obtener snacks / refrigerios saludables de esta forma? \***

- Mejorar alimentación
- Ahorro de tiempo
- Alimentos más frescos
- Variedad
- Otros:

**Qué tipos de refrigerios / snacks saludables estaría dispuesto a comprar en una maquina dispensadora?\***

- Ensaladas de fruta
- Ensaladas de vegetales
- Productos empacados bajos en calorías
- Productos empacados sin calorías
- Productos empacados "light"
- Emparedados saludables
- Barras de proteína
- Productos altos en fibra (granolas)
- Batidos naturales

- Batidos de proteína
- Bebidas energéticas naturales
- Otros:

**Podría mencionar algunas marcas que conoce de snacks / refrigerios saludables \***

**Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack/ refrigerio saludable ya empaado (barra de proteína, granola, galletas integrales, etc)? \***

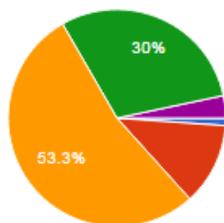
- Menos de 1 dólar
- Entre 1 dólar y 2 dólares
- Entre 2 y 3 dólares
- Entre 3 y 4 dólares
- 5 dólares o más

**Cuánto estaría dispuesto a pagar por snacks/refrigerios saludables frescos (ensalada de fruta, emparedado, etc)? \***

- Menos de 1 dólar
  - Entre 1 dólar y 2 dólares
  - Entre 2 y 3 dólares
  - Entre 3 y 4 dólares
  - 5 dólares o más
-

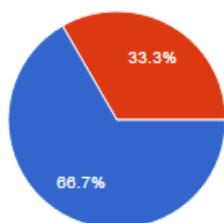
## Anexo 8: Resultados de encuesta realizada.

### Edad



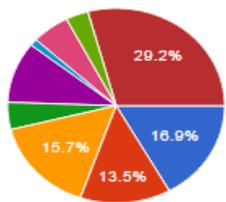
MENOR DE 18 AÑOS	1	1.1%
DE 18 A 25 AÑOS	11	12.2%
DE 25 A 40 AÑOS	48	53.3%
DE 40 A 60 AÑOS	27	30%
MÁS DE 60	3	3.3%

### Género



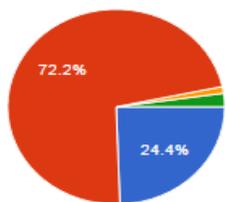
F	60	66.7%
M	30	33.3%

### Área de la ciudad en donde trabaja o estudia



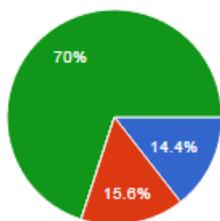
ÁREA BANCARIA	15	16.9%
ALBROOK/ANCÓN	12	13.5%
COSTA DEL ESTE	14	15.7%
PANAMÁ PACÍFICO	4	4.5%
SAN FRANCISCO	9	10.1%
MARBELLA	1	1.1%
PUNTA PACÍFICA	5	5.6%
TOCUMEN	3	3.4%
Otro	26	29.2%

### Cuanto tiempo en promedio pasa al día en su lugar de trabajo?



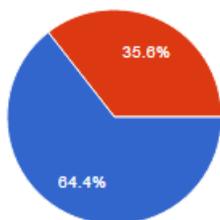
MENOS DE 8 HORAS	22	24.4%
8 A 12 HORAS	65	72.2%
MAS DE 12 HORAS	1	1.1%
NO TRABAJO ACTUALMENTE	2	2.2%

**Cuanto tiempo en promedio pasa al día en la Universidad?**



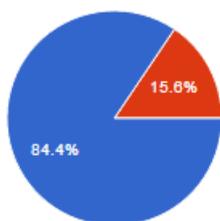
MENOS DE 4 HORAS	13	14.4%
DE 4 A 6 HORAS	14	15.6%
MAS DE 6 HORAS	0	0%
NO ASISTO A LA UNIVERSIDAD	63	70%

**Suele leer sobre los productos que consume y sus características nutricionales**



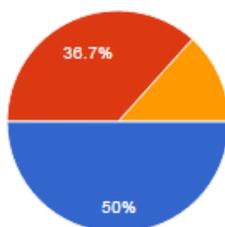
SI	58	64.4%
NO	32	35.6%

**Suele consumir refrigerios o snacks entre comidas**



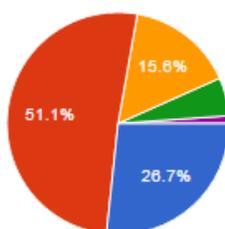
SI	76	84.4%
NO	14	15.6%

**Con que frecuencia consume refrigerios entre comidas**



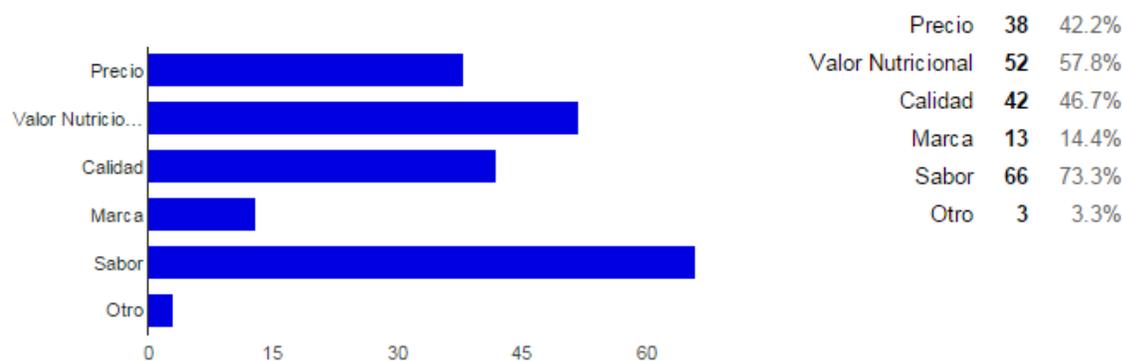
Todos los días	45	50%
3 o más veces por semana	33	36.7%
Max 1 vez a la semana	12	13.3%

**Cuánto gasta en promedio al día en refrigerios/ snacks?**

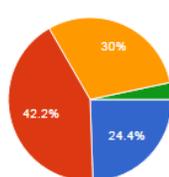


1 dólar o menos	24	26.7%
de 2 a 3 dólares	46	51.1%
de 4 a 5 dólares	14	15.6%
más de 5 dólares	5	5.6%
No consumo refrigerios/"snacks"	1	1.1%

### Indique características importantes al seleccionar un snack (Puede seleccionar varias)

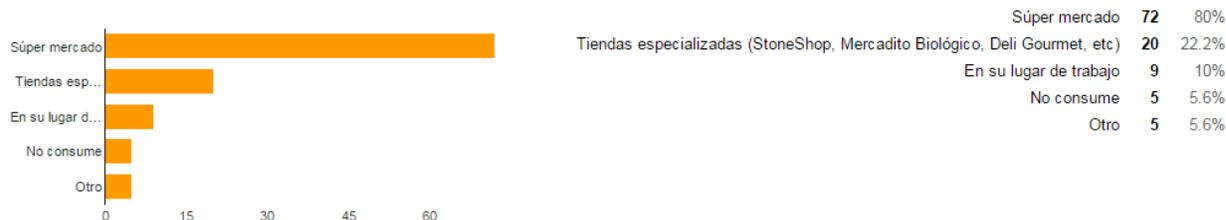


### Con que frecuencia consume snacks saludables?



Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Todos los días	22	24.4%
Frecuentemente	38	42.2%
Pocas veces	27	30%
No consumo	3	3.3%

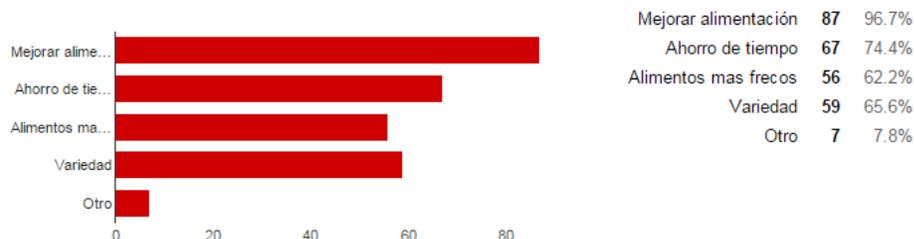
### Donde adquiere regularmente snacks/refrigerios saludables



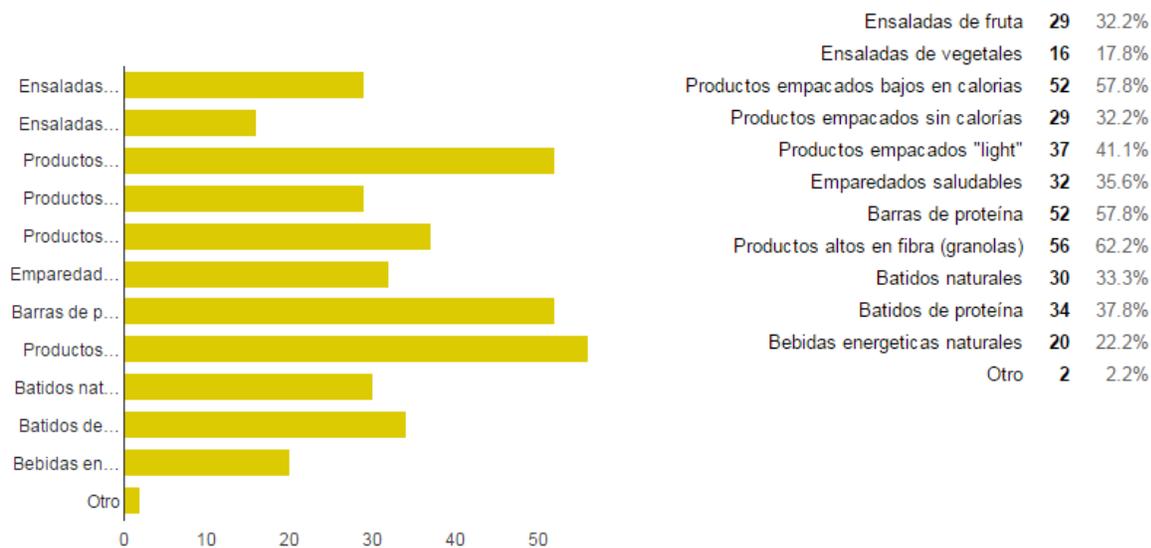
### Cree usted que es fácil o cómodo conseguir refrigerios/snacks saludables? Si/No y por qué?

no, son escasos	
No. La variedad no es muy amplia.	
No, porque solo conozco frutas o yogurt.	
Si, siempre y cuando se haga supermercado.	
Si, esta de moda	
No, pq no todos lados venden	
No es fácil encontrar los de buena calidad .	

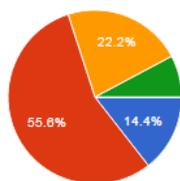
### Que beneficios tendría para usted el obtener snacks / refrigerios saludables de esta forma?



**Que tipos de refrigerios / snacks saludables estaría dispuesto a comprar en una maquina dispensadora?**

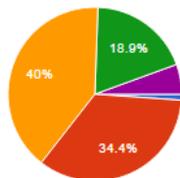


**Cuanto estaría dispuesto a pagar por un snack/ refrigerio saludable ya empacado (barra de proteína, granola, galletas integrales, etc)?**



Menos de 1 dólar	13	14.4%
Entre 1 dólar y 2 dólares	50	55.6%
Entre 2 y 3 dólares	20	22.2%
Entre 3 y 4 dólares	7	7.8%
5 dólares o más	0	0%

**Cuanto estaría dispuesto a pagar por snacks/refrigerios saludables frescos (ensalada de fruta, emparedado, etc)?**



Menos de 1 dólar	1	1.1%
Entre 1 dólar y 2 dólares	31	34.4%
Entre 2 y 3 dólares	36	40%
Entre 3 y 4 dólares	17	18.9%
5 dólares o más	5	5.6%

## Anexo 9: Actividades del Marketing y su Descripción.

ACTIVIDAD	Descripción
<b>Eventos y Experiencias</b>	
Lanzamiento	Evento en donde se citaran posibles clientes (empresas o entidades) para hacer una presentación formal de la propuesta de valor y tener pruebas de lo que se ofrece dentro de la máquinas. El evento incluirá interesantes charlas sobre nutrición y como cuidar de la salud.
Reuniones con empresas	Citas planeadas con directivos de empresas que pudieran ser posibles locaciones para las máquinas de manera que con un trato mas personalizado pueda explicarse la propuesta de valor.
Activación de maquinas en entidades	El primer día de la activación del equipo en las empresas se espera que una persona este guiando sobre el uso, tenga ciertas muestras de productos para regalar de manera que las personas conozcan que se ofrece y puedan hacer consultas en general.
Jornadas Informativas	En aquellas empresas en donde están ya ubicados los equipos realizar charlas informativas acerca de la salud y el cuidado de la misma y mostrar que productos de la máquina son los que mejor se adaptan a las necesidades de cada consumidor.
<b>Publicidad</b>	
Comunicación via redes sociales	Se trata de comunicar la propuesta de valor, tips, nuevos productos y tener un tipo de acercamiento con el consumidor para interactuar con ellos.
<b>Refuerzo de estrategia</b>	
Encuestas y Focus Groups	Realizar estas herramientas para obtener recomendaciones, opiniones, etc de los consumidores a los cuales se atiende por que las máquinas ya se encuentran en sus universidades o lugares de trabajo, cada seis meses.

Fuente: Elaboración propia.

