



“HEALTHY EATING”

Parte I

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

**Alumno: Sara Tejada Vaprio
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Panamá, abril 2017

Índice

| | |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 5 |
| 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES | 7 |
| 2.1 Industria: | 7 |
| 2.1.1. Análisis PESTEL..... | 7 |
| 2.1.2 Tendencias de la industria | 12 |
| 2.1.3 Análisis de 5 fuerzas de PORTER. | 13 |
| 2.1.4 Tamaño de mercado..... | 15 |
| 2.2 Competidores. | 16 |
| 2.2.1 Competencia directa..... | 16 |
| 2.2.2 Competidores indirectos..... | 16 |
| 2.2.3 Mapa de Posicionamiento | 16 |
| 2.2.4 Competencia potencial..... | 17 |
| 2.3 Clientes. | 18 |
| 2.4 Proveedores. | 18 |
| 2.5 Canales de distribución | 19 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR..... | 21 |
| 3.1 Modelo de negocios..... | 21 |
| 3.1.2 Descripción del modelo de negocios. | 21 |
| 3.2 Descripción de la empresa..... | 22 |
| 3.2.1 Ventaja competitiva | 22 |
| 3.2.2 Objetivos..... | 23 |
| 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento..... | 24 |
| 3.4 RSE y sustentabilidad | 24 |
| 4. PLAN DE MARKETING..... | 26 |
| 4.1 Objetivos de marketing..... | 26 |
| 4.1.1 Objetivos a corto plazo..... | 26 |
| 4.1.2 Objetivos a largo plazo | 26 |
| 4.2 Estrategia de segmentación. | 26 |
| 4.3 Estrategia de producto/servicio. | 27 |
| 4.4 Estrategia de Precio. | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.5 Estrategia de Distribución..... | 30 |
| 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas..... | 32 |
| 4.6.1 Estrategia de ventas..... | 32 |
| 4.6.2 Estrategia de comunicación..... | 33 |
| 4.6.2 Estrategia de Ventas..... | 34 |
| 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 35 |
| 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma..... | 36 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES..... | 37 |
| 6. EQUIPO DEL PROYECTO..... | 38 |
| 7. PLAN FINANCIERO..... | 39 |
| 8. RIESGOS CRÍTICOS..... | 40 |
| 9. PROPUESTA INVERSIONISTA..... | 41 |
| 10. CONCLUSIONES..... | 42 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 44 |
| ANEXOS..... | 45 |
| Anexo 1 Encuestas Nielsen..... | 45 |
| Anexo 2 Encuesta a través de formularios de Google..... | 47 |
| Anexo 3 Ejemplo de regalo para amigo secreto..... | 49 |
| Anexo 4 Detalles de productos..... | 51 |
| Anexo 5 Racional Plan de Marketing..... | 52 |
| Anexo 6 Presupuesto total de Marketing Año 2-Año 5..... | 58 |
| Anexo 7 Relación gastos de marketing y ventas proyectadas..... | 60 |
| Anexo 8 Tendencias de comida saludable en Panamá..... | 60 |
| Anexo 9 Muestra de Máquina Expendedora..... | 60 |

RESUMEN EJECUTIVO

Healthy Eating busca atender un nicho de mercado desatendido y con un alto potencial, debido a que cada vez existen más personas interesadas en consumir alimentos saludables, pero para participar en esto exitosamente, las compañías buscan ajustarse a los estilos de consumo que van naciendo, de modo que logren alcanzar exitosamente al consumidor final. Actualmente estas preferencias revelan que, hacia los siguientes años, los clientes estarán cada vez más interesados en mercancías que hagan sus subsistencias más simples, que sean menos difíciles de consumir y que a su ciclo haya enérgicas características saludables; por tanto, estarán altamente justipreciados, gozando estas oportunidades de venta un incremento de inclusive del 20% por ciento, en los últimos tiempos.

Por estas razones, Healthy Eating decide entrar en este mercado, viendo este cambio radical de modo de vida hacia una más sana, por lo que ha decidido incursionar en la explotación, únicamente en el área de snacks y bebidas o colaciones sanas recurriendo como modo de comercialización inaugural a las máquinas expendedoras o “vending machines” en aquellas zonas en las que los individuos pasan gran parte de su jornada, tal como empresas, universidades, colegios o gimnasios, lo cual permite quedar muy adyacentes al mercado, limitando el tiempo de búsqueda. La compañía mantendrá una proposición de valor para distinguir de los competidores existentes previamente determinados, que proponen productos saludables y sus derivados, verificando sus características y calidad para así comercializar y salvaguardar continuamente mercancías disponibles en los lugares de contacto con el consumidor.

Para dar inicio a las operaciones de la empresa se realizará una propuesta a inversionistas para obtener un capital de \$119,591.82 por parte de 3 inversionistas y los 2 socios creadores de la idea. El negocio propuesto es altamente atractivo, pues, muestra un VAN positivo de \$817,968.93 y una TIR de 97%, lo que es considerablemente mayor a los vistos en el mercado.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Día a día más personas se están interesando en iniciar un estilo de vida saludable y educándose sobre su alimentación. A través de investigaciones realizadas mediante encuestas online, focus group y entrevistas con el objetivo de conocer los gustos de nuestros potenciales clientes pudimos concluir que un 88.9% de nuestros encuestados realizarían la compra de alimentos o snacks saludables a través de una máquina de expendio (ver Anexo 2). Adicionalmente se pudo constatar que el 42% de los encuestados consume regularmente comida saludable y un 47% comida casera, lo que nos indica que las personas cada día buscan mejorar sus hábitos alimenticios y llevar una vida saludable.

De igual forma, en los últimos años se está dando por parte de las autoridades y de la empresa privada el impulso hacia un estilo de vida saludable, por esto vemos el crecimiento en la organización de carreras, semanas para impulsar la vida saludable, etc. Información adicional revela que 60% de los encuestados presenta disposición de pago por almuerzos entre \$5 y \$10 y un 38% entre \$1 y \$3 en snacks o bebidas, actualmente consumen otros tipos de snacks poco saludables, pero tienen la necesidad de poder adquirir estos alimentos o bebidas sin la necesidad de tener que ir a un supermercado o tienda especializada, Analizando estos resultados en los rangos de sueldos mensuales de quienes comprarían la comida o snacks saludables se encuentran en el rango de ingresos de más entre \$1,501 y \$2,500 un 30%, entre \$2,501 y \$3,500 un 15% y más de \$3,501 un 15%.

En cuanto al tamaño de mercado, lo enfocamos en personas de 12 a 50 años de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, dividiéndolo entre estudiantes de secundaria, universitarios y profesionales a la hora de realizar la estrategia de comunicación. Según estudios realizado por la revista Quality Assurance and Food Safety, los Millennials tienen una nueva idea sobre lo que es la alimentación saludable y lo basan en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los

productos frescos que luego ellos mismos cocinan. Tomando esto en cuenta, colocaremos nuestras máquinas expendedoras en las principales universidades de la Ciudad de Panamá.

Los Baby Boomers se encuentran más centrados en los snacks y comidas saludables, pero que ya se encuentren preparadas, buscan que estos sean al mismo tiempo alimentos nutritivos ricos en proteínas, fibra, Omega 3. Según Sally Lyons Waytt, vicepresidenta ejecutiva de IRI, el 48% de los consumidores prefieren snacks naturales y el 27% de los consumidores comen más snacks orgánicos que hace un año; por esta razón, las escuelas y colegios han realizado cambios dentro de la oferta alimenticia que tenían en sus cafeterías y desde algunos años ya no están vendiendo alimentos altos en azúcares y grasas, bebidas carbonatadas.

Esta es una tendencia que se está dando a nivel mundial, en donde según un estudio de la universidad SEK de Chile se concluyó que actualmente se está buscando una alimentación funcional, sin productos químicos y alimentos con información nutricional clara y entendible para el consumidor. Al analizar las tendencias globales, cuando hablamos de comer sano, más que de una tendencia, estamos refiriéndonos a una evolución. El deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor fuerza. Sin embargo, lo que éste entiende por alimentación saludable se ha modificado a medida que ha ido aprendiendo y más aún hoy en día con la aparición de consumidor súper informado. Según Food Navigator solo el 34% de las personas considera que tiene una dieta saludable, aunque el porcentaje ha aumentado en un 5% en el último año.

Mediante los estudios previamente descritos vemos que en la actualidad las tendencias hacia los hábitos alimenticios saludables son cada vez más importantes y en la actualidad no se encuentran estos snacks y bebidas y es por esto que Healthy Eating encuentra una oportunidad para brindar con los productos posteriormente detallados a través de las máquinas expendedoras una opción para respaldar el estilo de vida saludable en los lugares en los que pasan la mayor parte de sus vidas; ya que también encontramos en los diversos estudios que los

consumidores sienten que a pesar de que si hay disponibilidad de productos saludables, tienen que ir a supermercados o farmacias a adquirirlos y su necesidad de inmediatez no está siendo satisfecha. Ver Anexo 8.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria:

La industria de alimentos, específicamente en el segmento de distribución, en donde nos ubicamos se encuentra en el sector terciario. La estructura del negocio está dividida en: clientes, empresas aliadas como canales de distribución, proveedores, productos, reguladores y colaboradores.

2.1.1. Análisis PESTEL

Adicionalmente a lo antes mencionado, también tendremos variables de nuestro macro entorno que pueden influir en el desarrollo del negocio, para ello se desarrolla un análisis PESTEL.

Entorno Político:

La política de Panamá tiene lugar en un marco de una república democrática representativa presidencial, en la cual el Presidente de Panamá es a la vez jefe de estado y jefe de gobierno, y de un sistema multipartidista. El poder ejecutivo es ejercido por el gobierno. El poder legislativo está investido tanto en el gobierno como en la Asamblea Nacional. El poder judicial es independiente del ejecutivo y el legislativo. La corrupción sigue siendo generalizada. El sistema judicial sigue sobrecargado, ineficiente, politizado y propenso a la corrupción. Su capacidad para resolver conflictos contractuales y de propiedad es débil. La política panameña ha sido históricamente corrupta. En el 2014, fue elegido el presidente actual Juan Carlos Varela. Durante estos dos últimos años y medio el país se ha envuelto en un crecimiento lento, debido al anterior gobierno que tuvo un gasto público excesivo, resultando esto en una merma del crecimiento en este gobierno actual, se puede observar una democracia fuerte en el país, comparados a otros en la región, propiciando esto en un buen ambiente para las empresas. Esto impacta nuestro

negocio en ya que se ha dado una pequeña recesión económica, lo cual ha impactado principalmente a la industria retail.

Entorno Económico:

Desde la apertura del Canal de Panamá en 1914, Panamá ha sido un eje estratégico para el comercio y la seguridad en las Américas. Panamá ahora tiene la responsabilidad exclusiva de operar el canal y ha ejecutado con éxito la ampliación del Canal de Panamá, según el administrador del Canal se espera que el aporte del Canal a Panamá sea de 2,900 millones, duplicando su aporte en solo un año. El presidente Juan Carlos Varela del Partido Panameñista emplea una retórica pro-empresarial y pro-crecimiento, pero aficiona pocos proyectos gubernamentales, estancando la economía. El estilo pasivo y el incesante perseguimiento político intentando ganar poder político sin resultado político y haciendo de esto un costo político a su imagen de manera negativa. El Acuerdo de Promoción Comercial entre los Estados Unidos y Panamá fue aprobado por el Congreso de los Estados Unidos en 2011. Panamá cuenta con el mayor crecimiento de la región, en los últimos 11 años, en el 2015 tuvo un crecimiento de 5.8 y se proyecta un crecimiento de 6.0 para el 2016 con una inflación menor del 0.1 por ciento para el 2015. A pesar del estatus de Panamá como una nación de ingreso medio-alto, medida por el PIB per cápita, sigue siendo un país de contrastes marcados. Panamá cuenta con una economía dolarizada, lo cual no se traduce en una alta o baja en los productos que Healthy Eating puede ofrecer porque la mayoría de los productos serían de producción local o de importación desde Norteamérica, y en caso tal que se dé producción de la región, actualmente el dólar es una moneda muy fuerte.

Es positivo para Healthy Eating que Panamá sea la economía de segundo crecimiento económico de la región. Esto viene acompañado del poder adquisitivo de la población panameña, en 0.97 para el 2015 según la Contraloría General de la República y una inflación del 0.2 por ciento anual (se proyecta que la misma será baja hasta el 2020 según el Banco Mundial). Panamá ha mantenido un crecimiento constante en la región, atrayendo inversión extranjera, así como también mano de

obra especializada de otros países, lo que se traduce en crecimiento en los últimos años. Y Panamá desea seguir así, para consolidarse de mayor manera en la región, lo cual crea un ambiente próspero y atractivo para nuevas empresas como Healthy Eating.

Entorno Social:

Panamá cuenta con una población de más de 3.5 millones en 2010. Más de la mitad de la población vive en el sector metropolitano de la Ciudad de Panamá, que abarca varias ciudades. La población urbana de Panamá supera el 70%, convirtiendo a la población del país en la más urbanizada de Centroamérica. En la Ciudad de Panamá se cuenta con un total de 880,163, de las cuales 567,387 tienen una edad de 15 - 59 (edad productiva para laborar) según la Contraloría, siendo la nueva tendencia una vida más sana dada por las recientes actividades realizadas por el gobierno, como también como empresas privadas encontrando un lugar propicio para Healthy Eating. Se puede desprender de este estudio que la obesidad, sobrepeso y enfermedades relacionadas a las mismas, abarcan un 60 por ciento de la población mayor de edad. Esto da como cabida una buena oportunidad a Healthy Eating, toda vez que en los últimos años ha habido una tendencia al cambio a una vida más saludable, debido a la gran inmigración que se establece en Panamá, lo cual ha influenciado mucho a este cambio de estilo de comer, ayudando en positivo a la Healthy Eating para involucrarse en este segmento de alimentación; ya que, día a día crece el interés de las personas de iniciar un estilo de vida saludable no sólo por temas físicos, sino también de salud.

Entorno Tecnológico:

La economía de Panamá, debido a su ubicación geográfica clave, se basa principalmente en un sector de servicios bien desarrollado, fuertemente orientado hacia la banca, el comercio, el turismo y el comercio. La entrega del Canal y las instalaciones militares por los Estados Unidos ha dado lugar a grandes proyectos de construcción. Adicional el establecimiento a partir del 2007 de las sedes de empresas multinacionales ha impulsado el desarrollo tecnológico en todo el país y

Ciudad del Saber está en camino a establecerse como un hub tecnológico para la región. El despliegue de internet alcanza una penetración del 57% lo que se traduce en 2.3 millones de usuarios, lo que apoya a nuestro principal medio estratégico para difundir nuestra oferta comercial. El importante desarrollo tecnológico que hay en nuestro país aporta positivamente al negocio que se está desarrollando porque permite poder ofrecer el servicio de pago por tarjetas de crédito en la máquina expendedora a través de conexión a internet, también cada máquina viene con un sistema o sensor que indica a la persona encargada cuando se está terminando el inventario.

Entorno Legal:

Según el Banco Mundial, en Panamá el proceso para abrir una nueva empresa es bastante rápido y sin complicaciones, por lo que consideramos que es ideal Panamá para abrir Healthy Eating, dándole todo lo que se requiere en marco jurídico, encontrándose todo esto en la página gubernamental www.panamaemprende.gob.pa. En Panamá toda persona que tenga que ver con alimentos ya empacados, no debe tener un permiso de manipulación de alimentos, pero para Healthy Eating, en su ámbito de introducir nuevas tendencias diferentes tipos de alimentos sanos, sus empleados deberán de contar con un permiso de manipulación de alimentos, como también sus permisos de trabajos al día, y contar con un record policivo limpio para evitar cualquier tipo de manipulación malintencionada en todo lo relativo a nuestros productos.

Posterior a un minucioso estudio, se desprende que para Healthy Eating es beneficioso iniciar sus operaciones en un país como Panamá, donde existen programas del Ministerio de Salud que impulsan un entorno positivo a una vida más saludable y productos que realmente ayuden a la salud y mejorar la misma, como también a evitar la entrada de productos con ciertos componentes dañinos para la salud, lo cual da un punto de partida positivo a Healthy Eating en pro de la vida saludable.

Entorno Ambiental:

El Gobierno Nacional de Panamá tiene enfocado su compromiso de conservación del medio ambiente, contando con la Gaceta Oficial la cual promulga la Ley N° 38, que establece la enseñanza obligatoria de la educación ambiental y la gestión integral de riesgo de desastres dentro de los programas de educación primaria, secundaria y superior del territorio nacional. La legislación tiene como objetivo establecer una estrategia para la conservación, protección y desarrollo sostenible de los recursos naturales, así como también prevenir los daños ambientales, mediante la comunicación, educación, capacitación e investigación.

Establece, además, la obligación y responsabilidad del Estado, a través del Ministerio de Educación (Meduca), centros de educación superior, universidades oficiales y medios de comunicación con respecto a la educación ambiental y la gestión integral de riesgo de desastres; así como también la creación de una comisión para fomentar, fortalecer la educación ambiental y orientar y sensibilizar a la población estudiantil sobre el buen aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente y la prevención de riesgos. En cuanto a Healthy Eating no es un factor de riesgo, porque sus productos son totalmente sanos, como también los desechos que pudiesen ser desprendidos de estos productos que usualmente están compuestos de material biodegradable.

Una vez realizado el análisis descrito anteriormente concluimos que en todos los entornos presentan beneficios para que Healthy Eating pueda iniciar sus operaciones en Panamá; ya que, no existen problemas políticos o leyes que limiten este tipo de negocio, la economía va en crecimiento, se ha dado la instalación de sedes de empresas multinacionales y la llegada de otras culturas con buen poder adquisitivo, adicional el gobierno está impulsando el estilo de vida saludable y ha creado campañas para concientizar a la población.

2.1.2 Tendencias de la industria

Los consumidores de todas las edades están empeñados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir opciones de comida más saludable y para acelerar el metabolismo deben comer entre 5 y 6 veces al día, lo que. Más de la mitad de los participantes de todas las generaciones afirman estar dispuestos a pagar un precio *Premium* por comida que brinde beneficios a la salud. Los participantes más jóvenes son líderes en esta decisión con el 81% y el 78% de la Generación Y y Z, respectivamente, que afirmaron preferir pagar más por este tipo de comida.

Mientras ciertos atributos saludables como “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” parecen ser más atractivos para consumidores mayores, los atributos como “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” son los que cautivan a los participantes más jóvenes. Cuando se trata de comer fuera de casa, casi 6 de cada 10 Millennials (58%) dicen que comen fuera al menos una vez a la semana, duplicando esta tendencia en los Baby Boomers (29%). Así mismo, 30% de los Millennials comen fuera tres o más veces por semana.

Los latinos también siguen dietas que limitan o prohíben el consumo de ciertos alimentos o ingredientes como grasa, azúcar, sodio, carbohidratos, lactosa y otros. Ellos desearían que hubiera disponibles más productos con atributos e ingredientes específicos como: 100% natural, bajo/libre de azúcar, orgánico, bajo en sodio y no colores artificiales. Prefieren también comidas en casa, pero el 41% sale más de una o dos veces a la semana para comer. Ver Anexo 2.

Los *smartphones* hacen parte hoy en día de la mesa de los consumidores globales. La sorpresa es que los Baby Boomers (52%) son los que más se distraen con tecnología durante la comida, en comparación con las otras generaciones. (Ver Anexo 1). El 62% de los latinos está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas

que no contengan ingredientes indeseables y el 34% presenta alguien en su hogar que sufre de alguna alergia o intolerancia a ciertos alimentos.

2.1.3 Análisis de 5 fuerzas de PORTER.

La industria en la cual nos estamos desarrollando y analizaremos es la de distribución de alimentos.

2.1.3.1 Amenaza de potenciales entrantes.

Existe una amenaza alta en cuanto a la entrada de potenciales competidores de manera de distribuidoras de snacks o bebidas saludables, ya que la tendencia hacia un estilo de vida saludable es cada día más fuerte y es muy conocido el potencial de este mercado, aunque por el momento solo se venden en tiendas especializadas o supermercados y el crecimiento se ve es en restaurantes de comida saludable, que tienen como barrera únicamente los permisos de salud y de manipulación de alimentos. Otras empresas que pudieran incluir estos productos dentro de su oferta son los deli shops y las tiendas de conveniencia. Si bien se ve una amenaza alta consideramos que al ser los pioneros en este tipo de distribución contamos con una ventaja para posicionarnos en el mercado antes de que algún competidor decida entrar.

2.1.3.2 Rivalidad entre firmas.

Como principales competidores tomamos a Mercadito Biológico y Orgánica que son establecimientos ubicados en un sector de la ciudad que venden snacks y bebidas saludables y se especializan en la preparación de comidas completas, pero lo consideramos como una amenaza media-baja porque, aunque ellos puedan vender productos similares a los de Healthy Eating no cuentan con una gran cantidad de sucursales y no son accesibles para los consumidores en el momento de comprar los snacks a media mañana o a media tarde. Al no presentar un modelo de negocio igual al nuestro no representan una amenaza fuerte, porque tampoco van a ofrecer los mismos productos, sino productos similares.

2.1.3.3 Productos sustitutos.

Se define como sustituto a aquel producto que a través de distintas tecnologías atiende la misma función básica para el mismo grupo de compradores. Por ello los principales productos sustitutos de la empresa, al tratarse de productos de primera necesidad, son muy diversos y se podrán encontrar en los siguientes establecimientos: cafeterías, bares o el consumo de un producto casero. En cafeterías y bares se encuentran sustitutos de bebidas calientes, bebidas frías e incluso de snacks y sándwiches. En el caso de los productos caseros, se hace referencia a los termos en lo que respecta a las bebidas calientes y bebidas frías, y a los tupperware y a los bocadillos caseros en lo referente a los snacks y sándwiches. La amenaza es medio-baja; ya que, a pesar de que ahí se puedan encontrar los mismos productos o parecidos son lugares a los que el consumidor tiene que desplazarse en algún tipo de transporte, a diferencia de las máquinas expendedoras que se encuentran a sólo pasos de su lugar de trabajo o estudio.

2.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores.

El objetivo principal de Healthy Eating es mantener sus máquinas expendedoras con productos que siempre estén disponibles y también productos que no puedan encontrar en otras máquinas por lo que se manejan contratos a largo plazo con los proveedores para obtener un efecto medio-bajo y tener una negociación beneficiosa y que nos asegure siempre contar con los productos y que los mismos estén en las mejores condiciones. Al igual que con el proveedor de las máquinas expendedoras se manejará un contrato de compra renovable (para la compra de piezas y maquinas) cada 3 años buscando mantener congelados los precios pactados desde un inicio y que se tome en cuenta que la proyección es ir aumentando el número de máquinas compradas, con esto también se busca un desarrollo de proveedores realizando los contratos de exclusividad con cada proveedor para obtener los mejores costos.

2.1.3.5 Poder de negociación de los clientes.

El poder negociador de los clientes principalmente se ve influenciado por los diversos establecimientos en donde actualmente puede encontrar productos

similares a los que ofrecemos, por lo que si la oferta aumenta esto les daría un mayor poder de negociación para este caso sería alta, sin embargo, al nuestro canal de distribución ser diferente y pionero nos brinda un valor agregado frente a ellos y el poder de negociación pasaría a ser medio-bajo, debido a que se le brinda al consumidor la comodidad de poder adquirir sus bebidas y snacks saludables sin tener que salir de su lugar de trabajo o estudio haciéndolos ahorrar tiempo y dinero.

Como conclusión al realizar el análisis del entorno competitivo y de clientes vemos que si bien pueden existir amenazas al darse un nuevo modelo de negocio como canal de distribución de snacks y bebidas saludables que estén más cerca de los consumidores, a costos competitivos y con productos innovadores y que en la mayoría de los casos no van a poder encontrar en otros establecimientos, para esto es muy importante poder desarrollar una buena relación con los proveedores, ya que la disponibilidad, precio y calidad de los productos son vitales para el éxito de este negocio.

2.1.4 Tamaño de mercado.

Healthy Eating realiza la estimación de su tamaño de mercado en base a las estadísticas que nos brinda el censo de la Contraloría General de la República y las encuestas y Focus Groups realizados.

| | |
|--|---------------------|
| Clase Media-Alta de 10-50 años residentes en Ciudad de Panamá | 30,862 |
| Gasto diario en Snacks | \$2.00 |
| Días promedios en que asisten a la universidad, colegio o trabajo al año | 251 |
| Tamaño del mercado | \$15,492,724 |

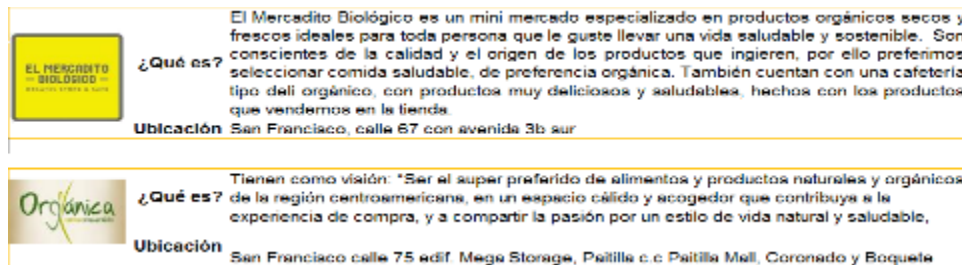
Sobre este tamaño de mercado nuestro objetivo es alcanzar el 2% del mercado durante el primer año, un 5% el segundo año, 7% el tercer año y un 10% en el cuarto y quinto año de operaciones.

2.2 Competidores.

2.2.1 Competencia directa.

El principal competidor de Healthy Eating en el sector de comida saludable serían Mercadito Biológico y Orgánica, ya que son una empresa dedicada a la misma actividad y que atiende a los mismos grupos de clientes. El número de empresas dentro del sector no es muy alto, por lo que tampoco existe una gran intensidad de la competencia, aunque sí pudiese existir una rivalidad, pero cada una de las empresas se dedican a diferentes targets, ya que los productos que ofrecen en sus máquinas están poco diferenciados y fundamentalmente compiten en el precio.

Como las empresas que compiten en este sector son pocas y muy similares, la competencia entre ellas es muy alta.



Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Competidores indirectos

Los principales supermercados del país enfocados en el segmento medio y medio alto del país como lo son Riba Smith y Supermercados Rey también se presentan como competencia, aunque de forma indirecta, porque también ofrecen productos de snacks, frutas y bebidas saludables.

2.2.3 Mapa de Posicionamiento

Una vez realizados y analizados los focus groups concluimos que el mapa de posicionamiento al ingresar al mercado quedaría de la siguiente forma:

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó un mapa perceptual de posicionamiento y para esto se tomaron en cuenta los atributos más importantes que tienen en cuenta los consumidores del sector al que nos dirigimos, con esto concluimos la posición en donde nos queremos colocar brindándoles a los consumidores practicidad a un precio que ellos estén dispuestos a pagar.



2.2.4 Competencia potencial

Se puede considerar como competencia potencial a las propias empresas proveedoras de productos que Healthy Eating utilizaría, ya que estas pueden optar por realizar una integración vertical hacia delante; es decir, adquirir sus propias máquinas expendedoras y poner a la venta sus productos sin necesidad de un intermediario.

También puede ser el caso de las empresas fabricantes de máquinas expendedoras, ya que éstas pueden inclinarse por realizar una integración vertical hacia atrás; esto es, aprovisionar sus propias máquinas expendedoras y con ello reducir la cuota de mercado de Healthy Eating y también la de sus competidores directos.

Si lo anteriormente expuesto llegara a suceder, se puede producir una fuerte presión sobre los precios y llegar a elevar la agresividad comercial.

Alguna de las barreras a la entrada en el sector puede ser el coste que supone, para ambas opciones, el proceso de integración. También hay que tener en cuenta, en

el caso de la integración vertical hacia atrás, el acceso a los canales de distribución, ya que los distribuidores de productos pueden ser reacios a aprovisionar a estas empresas no establecidas en este sector. Otro factor importante a destacar, son las posibles represalias que adopten las empresas ya establecidas en el sector del vending ante esta intrusión en el mercado. Finalmente, otra barrera de entrada que se encuentra, es la necesidad de pagar cánones por instalar las máquinas expendedoras en determinadas empresas.

2.3 Clientes.

Tomando en cuenta que nuestro modelo de negocios no tiene un establecimiento comercial al que los consumidores pueden asistir y adquirir los productos hemos identificado el siguiente segmento de clientes:

Personas de 10-50 años de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, quienes practiquen un estilo de vida saludable, acostumbran a ingerir snacks entre comidas con el fin de acelerar su metabolismo que se encuentren en colegios de educación media y premedia, así como universidades privadas en ciudad de Panamá, colaboradores de empresas multinacionales o con más de 500 colaboradores o asistan regularmente a gimnasios.

Actualmente las personas que desean adquirir snacks saludables deben ir a tiendas enfocadas en este perfil, farmacias o supermercados. Adicionalmente, las vending machines que se encuentran en estos lugares no contienen productos saludables, lo que representa una ventaja o diferenciación para nuestro modelo de negocio.

2.4 Proveedores.

Healthy Eating se encargará de realizar la distribución de snacks y bebidas saludables a través de máquinas expendedoras y mantendremos relación con los siguientes proveedores:

- Multiservicios Geordyl, quienes se encargan de la colocación de las máquinas, servicio técnico y mantenimiento.

- Natural Brands Panamá: Serían nuestros principales proveedores de los snacks y bebidas de chía.
- Go Brands Panamá: Proveedores de galletas de proteína y bebidas de cafeína bajas en calorías.
- Aguas Cristalinas, S.A.: Proveedor de agua embotellada.

Con cada uno de ellos se realizará un desarrollo de proveedores con el fin de establecer una relación a largo plazo en la que ambas partes obtengan beneficios, con esto se establecerán políticas de precio, tiempos de entrega una vez sean hechos los pedidos, controles de calidad y garantía. Para ello se dará exclusividad con cada proveedor con el tipo de producto o servicio que ofrecen y se realizarán contratos renovables a 3 años.

2.5 Canales de distribución

-Empresas:

Tomamos en cuenta a las empresas como el primer segmento de clientes, ya que nuestro producto estará ubicado en ellas.

En la primera etapa ubicaremos nuestras máquinas expendedoras en empresas tales como:

Copa Airlines, Telefónica Movistar, Procter and Gamble, Televisora Nacional, Corporación Medcom, Autoridad del Canal de Panamá, Aeropuerto Internacional de Tocumen y cadena de gimnasios Power Club.

-Escuelas y Universidades:

Para alcanzar el segmento de jóvenes entre 10 y 22 años estaremos presentes en los siguientes colegios privados de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto:

- Academia Interamericana de Panamá, Colegio Brader, Colegio San Agustín, Colegio de La Salle, International School of Panamá, Colegio de Panamá, Oxford International School, Colegio de Las Esclavas y Oxford School.

Y las siguientes universidades:

- Florida State University, Universidad Santa María La Antigua, Quality Leadership University, Universidad Latina de Panamá, Universidad Interamericana de Panamá.

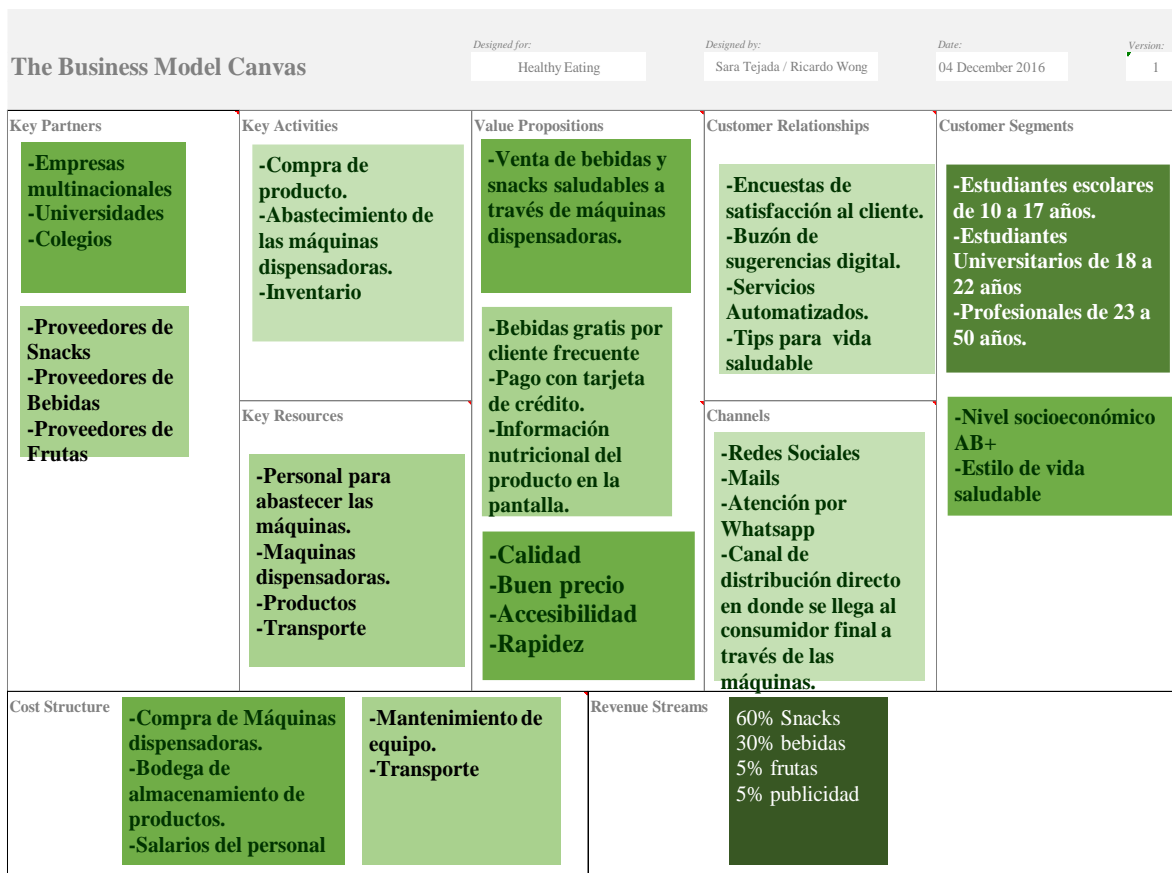
La ubicación de nuestras máquinas estaría distribuida de la siguiente manera:

| Ubicación | Plaza |
|------------------|--|
| Costa del Este | Copa Airlines, Telefónica Movistar, Procter and Gamble, Power Club, Academia Interamericana, |
| Tumba Muerto | Televisora Nacional, Universidad Latina de Panamá, Universidad Santa María La Antigua, Power Club. |
| Clayton | Copa Airlines, Canal de Panamá, Colegio de Las Esclavas, Florida State University, Power Club |
| Bella Vista | Quality Leadership University, Oxford International School |
| 12 de octubre | Corporación Medcom, Power Club |
| Transístmica | Oxford School, Colegio De La Salle |
| Tocumen | Aeropuerto Internacional de Tocumen |

Fuente: Elaboración Propia

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios Modelo Canvas



3.1.2 Descripción del modelo de negocios.

Healthy Eating basará su modelo de negocio en impulsar el consumo de snacks y bebidas saludables, a través de la distribución de los mismos en máquinas expendedoras, entregando al consumidor una forma rápida de adquirirlos, asegurando la mejor calidad y beneficio de poder pagar con tarjeta de crédito, la venta será a través de máquinas expendedoras que estarán ubicadas cerca del consumidor. Al no tener un contacto directo con el cliente por la naturaleza del negocio tendremos en cada máquina una pantalla digital a través de la cual ellos puedan dar sugerencias o quejas del producto.

La principal fuente de ingreso de Healthy Eating será a través de la venta de los productos, seguido por venta de publicidad en la pantalla digital o resaltando el producto dentro de la máquina. Dentro de las actividades claves tendremos la logística de la distribución, el control del inventario y el rellenado de la máquina. Nuestra estructura de costos está dividida en el registro de marca, mantenimiento de las máquinas expendedoras, distribución y compra de los productos.

3.2 Descripción de la empresa.

Healthy Eating es una empresa que a través de máquinas expendedoras vende snacks y bebidas saludables de la mejor calidad en el mercado en escuelas, universidades, Aeropuerto Internacional de Tocumen, empresas multinacionales y gimnasios.

Misión: Nuestra misión es entregar a nuestro consumidor snacks y bebidas saludables, de la más alta calidad, en perfecto estado y al mejor precio.

Visión: Ubicarnos como la primera opción de compra de snacks y bebidas saludables entre los consumidores principales y a través de los años fortalecer la empresa a través de la expansión de la ubicación de las máquinas al interior del país y ofrecimiento de otro tipo de alimentos.

3.2.1 Ventaja competitiva

| Activos | Valioso | Escaso | Imitar / Sustituir | Competitividad |
|------------------------|---------|--------|--------------------|----------------|
| Variación de productos | SI | NO | NO | Ventaja |
| Máquinas dispensadoras | SI | NO | SI | Paridad |
| Ubicaciones | SI | NO | NO | Ventaja |
| Valor de Marca | NO | SI | SI | Paridad |

Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias (VRIO). Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar el análisis de ventaja competitiva concluimos que la variedad de productos por Healthy Eating presenta una ventaja frente a la competencia debido a que en un solo lugar se pueden encontrar varios productos, las máquinas dispensadoras también son un activo valioso porque representa comodidad para

nuestro consumidor, las ubicaciones también son una ventaja porque las plazas están pensadas de acuerdo a los lugares en los que los consumidores pasan la mayor parte del día, por estas razones estos son los activos que impulsaremos a través de la estrategia de marketing.

3.2.2 Objetivos

3.2.2.1 Objetivos a corto plazo

Según los estudios realizados encontramos que nuestro público objetivo se encuentra dentro de las plazas detalladas a continuación y nuestro objetivo a 12 meses es ubicar 10 máquinas expendedoras en la ciudad de Panamá, distribuidas de la siguiente forma:

| Cantidad de Máquinas | Año 1 |
|----------------------|-------|
| Empresas | 4 |
| Aeropuertos | 1 |
| Universidades | 1 |
| Colegios | 2 |
| Gimnasios | 2 |

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2 Objetivos a largo plazo.

El objetivo a 5 años es tener 35 máquinas expendedoras instaladas en la ciudad de Panamá e iniciar un plan de expansión a partir del séptimo año de nuestro producto al interior del país y ampliar los productos ofrecidos para incluir alimentos completos como wraps, ensaladas, pastas integrales, entre otros.

| Cantidad de Máquinas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Empresas | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Aeropuertos | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Universidades | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Colegios | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gimnasios | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Visión Global.

La estrategia de crecimiento planteada es que al tener 5 años de iniciada la operación tendremos instaladas 35 máquinas expendedoras en la ciudad de Panamá y a partir de esa fecha nuestro objetivo será ir aumentando la instalación de 3 máquinas cada seis meses hasta lograr cubrir todas las empresas, universidades y colegios que presentan nuestro público objetivo y también realizar la expansión hacia el interior del país, específicamente en las principales playas y ciudades importantes como Chitré, Santiago y David y en los hoteles más grandes de cada uno de ellos.

Una vez tengamos todas las máquinas instaladas a lo largo del país aumentaremos la oferta incluyendo dentro de nuestro menú varios tipos de ensaladas, wraps, pastas integrales, al realizar este lanzamiento se harán demostraciones de producto para eliminar la percepción de que por estar en una máquina expendedora es de baja calidad o cuenta con preservantes. Una vez tengamos establecido este modelo de negocio Healthy Eating se convertirá en un restaurante boutique de productos saludables en donde se venderán todos los productos que son ofrecidos en las máquinas expendedoras.

También al estar establecidos en el mercado se realizará una alianza con Panamá Runners, quién es la principal organización deportiva cuya visión es organizar actividades de correr y caminar dentro de una estructura comunitaria que involucre todos los estratos sociales, para impulsar nuestros productos dentro de sus actividades y así posicionarnos más dentro del mercado “Healthy”.

3.4 RSE y sustentabilidad

Centraremos nuestro aporte de responsabilidad social empresarial impulsando el consumo de productos saludables y realizando campañas o actividades que fomenten o el estilo de vida saludable. Adicionalmente para la rotulación de las

máquinas utilizaremos materiales reciclados, así como en la segunda etapa del negocio al incluir alimentos completos, los empaques que se utilizarán serán de plástico reciclado para así aportar con las siguientes ventajas:

- El reciclaje de plásticos es beneficioso por el ahorro de materia prima, recursos naturales, energéticos y económicos.
- Otra ventaja es la disminución de la emisión de gases invernadero que emite la fabricación del plástico. El reciclaje necesita menos energía y transporta materiales más livianos, por tanto, también menos combustible con emisiones contaminantes. Por ejemplo, por cada Kg de plástico reciclado se deja de expeler 1,5 kg de CO₂.

Para impulsar el reciclaje daríamos un beneficio de compra si introduces un envase plástico con un producto adquirido anteriormente. Por otro lado, cada una de nuestras máquinas incorporan un compresor y un motor de ventilador más pequeños y más eficientes (sistema de enfriamiento), lo que resulta en menores costos de energía y menos contaminación. El aislamiento mejorado da como resultado más tiempo de apagado para el compresor y el motor, usando menos energía y prolongando la vida de estas partes. Un sistema de iluminación LED más eficiente también mantiene los productos tan visibles, pero con menor consumo de energía.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

4.1.1 Objetivos a corto plazo

1. Objetivos de ventas: facturación promedio de \$25k mensual el primer año.
2. Alcanzar una rentabilidad del 25% en el primer año.
3. Obtener un 15% de TOM en el primer año.

4.1.2 Objetivos a largo plazo

1. Alcanzar un 10% de market share al finalizar el segundo año.
2. Incrementar un 5% las ventas anualmente.

Las métricas o indicadores planteados en los objetivos de TOM y Market Share los estaremos midiendo mensualmente a través de estudios de mercado con la agencia Millward Brown.

Para analizar cómo van los objetivos de ventas se realizará un análisis al cierre de la facturación mensualmente.

4.2 Estrategia de segmentación.

La principal estrategia de segmentación utilizada será la segmentación geográfica, en donde solamente se consideran la población entre 10 y 50 años de nivel socioeconómico medio alto y alto que sean estudiantes de secundaria, estudiantes universitarios y profesionales quienes lleven o quieran empezar a tener un estilo de vida saludable, para los que el precio promedio que pagan por un snack es de \$2.00, coman snacks más de 3 veces por semana. La escogencia de las plazas en donde se ubicarán las máquinas expendedoras se hizo en base a los lugares en donde existe mayor concentración de nuestro público objetivo, por esto se han escogido empresas multinacionales, universidades privadas, colegios privados con más de

500 estudiantes y la principal cadena de gimnasios en Panamá, que actualmente cuenta con 12 sucursales en la ciudad. Se ha designado la segmentación de esta manera con el objetivo de alcanzar al consumidor en los lugares en los que pasa la mayor parte del día y ahorrarles tener que ir a un supermercado o tienda especializada a comprar snacks o bebidas saludables.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

Los productos que ofrecemos son Snacks de la más alta calidad, bebidas naturales, agua, bebidas de café bajas en calorías, bebidas de chía, frutas. Los snacks son 100% naturales, libres de gluten, libres de colesterol, libres de trigo, sin lactosa, 100% veganos, con bajos niveles de sal marina natural y azúcar baja en calorías.

Las bebidas de Chía son Kosher y contienen Omega 3, son libres de lactosa, gluten y soya, excelente fuente de fibra, proteína completa, calcio, y cafeína natural. Para la definición de los productos que se ofrecerán se realizaron pruebas de productos dentro de tres focus groups y se tomó en cuenta la realimentación de los asistentes. Los mismos estarán disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana y cada máquina tendrá la siguiente distribución de productos:

| Snacks | | | |
|-----------------|---|----------------------|---|
| Nombre | Sabores | Cantidad de Calorias | Imagen del producto |
| Nuts Rice Bites | 'Blueberry 'Cranberries 'Mango con Pina | 70 |  |
| Crunch Bar | 'Almond Cashew Nut & Seed 'Blueberry 'Pomegranate Nut & Seed 'Cranberry Pomegranate 'Almond Cashew Nut & Seed 'Blueberry | 170 |  |
| Clusters | 'Almond Cashew Nut & Seed 'Blueberry 'Pomegranate Nut & Seed 'Cranberry Pomegranate 'Peanut 'Pistachio | 150 |  |
| Tost Mix | 'Blueberry Pomegranate 'Cranberry Pomegranate | 150 |  |
| Beantitos | 'Sikayo Dippers | 90 |  |
| Beantitos | 'Mac & Cheese | 130 |  |
| Beantitos | 'Sweet Chili and Sour Cream 'Garden Fresh Salsa 'Tost of Lime 'Restaurant Style 'Nachos Cheese 'Honey Chipotle BBQ 'Original 'Simply Pitas | 140 |  |
| Quinoa Clusters | 'Chocolate Sea Salt 'Cashew Cranberry 'Peanut Butter Cacao 'Almond | 130 |  |
| Quinoa Puffs | 'Chocolate 'Herbes de Provence 'Sweet Chili 'Sea Salt Truffle | 140 |  |









| Bebidas | | | |
|-------------------------|---|----------------------|---|
| Nombre | Sabores | Cantidad de Calorias | Imagen del producto |
| Chia Vitality Beverages | 'Blackberry Hibiscus 'Cherry Lime 'Coconut Mango 'Cranberry Lemonade 'Guava Mamma 'Raspberry Passion 'Strawberry Lemonade | 120 |  |
| Crunch Bar | 'Cherry Beet 'Blackberry Bliss 'Green Magic 'Mango Coconut 'Strawberry Banana 'Wild Raspberry | 70 |  |
| Agua Cristalina | 'Agua 0.25 Its | 0 |  |

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategia de Precio.

Para la definición de los precios de venta de los productos se tomarán en cuenta los costos del producto, distribución, almacenamiento y gastos de administración y operativos. En las máquinas se podrán encontrar 40 diferentes productos con precios que van desde \$0.75 hasta \$2.50, dependiendo del tipo de producto, costos de elaboración, almacenaje, transporte y contenido. Estos precios están a la par con los precios que pueden encontrarse en la competencia; especialmente comparándolos con las tiendas especializadas o supermercados que venden este tipo de snacks y bebidas y van de acuerdo a los precios que los consumidores encuestados pagan o están dispuestos a pagar por snacks y bebidas saludables.

El costo de distribución está promediado en base a una distribución de 125 días al año (aproximadamente 2 veces por semana) en todos los puntos a través de 7 rutas que abarcan todas las plazas agrupadas por sector geográfico. El precio establecido en promedio de los productos es de \$1.92 y está dentro del rango de lo que nuestros encuestados pagan por sus snacks. Estos precios fueron estipulados de acuerdo a un margen promedio de ganancia del 51% sobre el costo del producto, distribución y gastos administrativos y operativos. Los mismos serán revisados una vez al año; ya que, con los contratos que se tendrán con los proveedores se negociará el congelamiento de los precios durante tres años.

| Productos | Costo | Distribución | Precio |
|---|--------|--------------|--------|
|  | \$0.75 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.75 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |
|  | \$0.90 | \$0.001 | \$2.00 |

| Imagen del producto | Costo | Distribución | Precio |
|---|--------|--------------|--------|
|  | \$1.50 | \$0.001 | \$2.50 |
|  | \$0.75 | \$0.001 | \$1.50 |
|  | \$0.25 | \$0.001 | \$1.00 |

4.5 Estrategia de Distribución.

Las empresas, universidades, aeropuertos y colegios en donde se coloquen las máquinas de Healthy Eating serán nuestros socios estratégicos, al ser la distribución una parte fundamental de nuestro modelo de negocios porque siempre debemos tener las máquinas dispensadoras debidamente abastecidas contaremos con un sistema integrado en cada máquina que enviará una alerta cuando los productos se

están terminando para proceder a rellenarlos, adicionalmente se irá creando una base de datos para conocer cuál es el consumo en cada plaza y así poder determinar si es necesario colocar más de determinado producto o impulsar alguno.

La estrategia de abastecimiento de las máquinas es uno de los puntos más importantes debido a que la decisión de compra se da en el momento en que el cliente está frente a la máquina, para esto es imperativo que siempre estén disponibles todos los productos, dado esto cada máquina cuenta con un sistema de sensores en donde se emite una alarma cuando un producto se está terminando; es decir, quedan menos de 5 disponibles. Al recibir esta alerta nuestro personal debe apersonarse a cada lugar y realizar el llenado correspondiente, de acuerdo con las proyecciones y estudios realizados este resurtido será diario y así validamos que todos los productos estén lo más frescos posibles a la hora de ser consumidos. Este surtimiento se dará a la hora del mediodía puesto que un 62% consume más snacks en horas de la tarde que en la mañana o en la noche.

Debido a que nuestras máquinas estarán ubicadas en 7 sectores realizaremos 3 rutas para el reabastecimiento que será a través de la empresa Multiservicios Geordyl, quienes adicional a ser los proveedores de las máquinas expendedoras también brindan el servicio de distribución. Las rutas que se manejarán diariamente serán las siguientes:

| Ruta 1 | Ruta 2 | Ruta 3 |
|----------------|---------------|---------------|
| Costa del Este | Bella Vista | 12 de octubre |
| Tocumen | Clayton | Transistmica |
| | | Tumba Muerto |

| Costo de Distribución | |
|-----------------------|------------|
| Días | 125 |
| Costo por llenado | \$10.00 |
| Máquinas | 1 |
| Total Anual Año 1 | \$1,250.00 |
| Costo por mes | \$104.17 |
| Costo por día | \$0.02 |
| Costo por producto | \$0.001 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

4.6.1 Estrategia de ventas.

El negocio de Healthy Eating es catalogado retail en donde el punto de venta es la máquina dispensadora, no se contará con un equipo de ventas directo, sino un equipo que se tendrá como objetivo realizar las alianzas con las plazas en donde estaremos colocando las máquinas. De igual forma dentro del equipo de trabajo habrá una persona dedicada a la gestión administrativa y comercial, la cual efectuará la labor de contacto con el cliente, consumidor y con los socios estratégicos que nos brindarán los espacios para colocar las máquinas expendedoras.

El objetivo de este equipo será también de estar en constante búsqueda de nuevas plazas en donde pudiéramos colocar las máquinas y reubicar las actuales, de igual forma deben velar porque los productos tengan la rotación esperada. Las máquinas estarán identificadas con la imagen corporativa de la marca y tendrán una presentación impecable que fortalezca la percepción de salud, bienestar y calidad de vida. Los productos saludables que se venderán tienen una imagen diferenciada del resto de snacks y bebidas lo que será más atractivo para consumir, esto genera afinidad con los consumidores del nicho de mercado.

En vista de que muchos consumidores están dispuestos a comprar en las máquinas previa degustación de los productos, se efectuarán campañas de activación de marca e impulso de los nuevos productos ofrecidos, con el fin de impulsar la compra.

Estas degustaciones se realizarán durante el primer mes de operaciones y serán dadas por personas con conocimientos de nutrición y vida saludable, lo que nos permite dar un mejor servicio a los clientes con personal idóneo para guiar sobre los ingredientes de cada producto, sus beneficios e impulsar la mejora en los hábitos de consumo. Cada máquina contará con 40 tipos productos, divididos en 30 snacks y 10 variedades de bebidas, dada la capacidad de la máquina tendremos un inventario en máquina de 8 productos de cada uno.

Además, para los meses de noviembre y diciembre, en las oficinas, cada snack tendrá incluido un lazo y una tarjeta para que pueda ser regalado dentro de la actividad de amigo secreto. (Ver Anexo 3).

4.6.2 Estrategia de comunicación.

Healthy Eating tendrá una estrategia de comunicación basada en la mezcla de herramientas y medios, pero se le dará mayor énfasis al marketing online y en punto de venta, debido a que el producto es una máquina expendedora de bebidas y snacks saludables. A través de la publicidad se busca generar el reconocimiento de la marca por parte de los usuarios, con una propuesta de valor que es 100% funcional.

4.6.1.1 Publicidad Online.

- Google Adwords

- Google Display

- Facebook

- Instagram

- Waze

4.6.1.2 Punto de Venta

- Degustaciones

- Programa de cliente frecuente

Algunas de las herramientas que se emplearán para el monitoreo del plan de marketing son:

- Facebook: número de visitas a la página, cantidad de “Me gusta”, cantidad de comentarios diferenciando entre los positivos, negativos y neutros, cantidad de veces compartido el contenido en las redes de otras personas.
- Número de interacciones en las redes sociales.
- Cumplimiento del presupuesto asignado para marketing, determinando la cantidad de nuevos clientes obtenidos en función de las acciones llevadas a cabo.
- Determinar la cantidad de clientes nuevos, los clientes leales y los clientes que dejan de comprar.
- Encuestas de satisfacción y NPS (Net Promoter Score).

Estos indicadores podrán ser utilizados para determinar si las acciones de marketing están siendo efectivas o no; y la necesidad de aplicar ajustes en la medida que transcurre el tiempo y se conoce el desempeño de los clientes.

4.6.2 Estrategia de Ventas.

La estrategia de ventas de Healthy Eating será la de venta directa a través de las máquinas expendedoras estratégicamente ubicadas en colegios, universidades, oficinas y aeropuerto, estas serían nuestras plazas de distribución. Adicionalmente queremos lograr la fidelidad de nuestros clientes a través del plan de canje de puntos por servicios gratis y prestando un servicio de calidad que haga que los clientes quieran continuar contratando a Healthy Eating, en este aspecto es importante mantener la constante comunicación a través de los newsletter y las redes sociales.

Si un producto no se está vendiendo como se espera, se eliminaría de la oferta o crearíamos una estrategia de degustación para impulsarlo. Se le entregará a cada cliente en la primera compra un código con el que después de esta compra cada vez que vayan a adquirir un producto lo ingresan y se van acumulando las compras y a la décima el cliente podrá canjear una bebida o snack gratis.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Para realizar la estimación de la demanda de forma mensual para el primer año y anual hasta el año 10 utilizaremos los siguientes supuestos:

- Cada máquina contará con 340 productos con un promedio de precio de \$1.92.
- La rotación de inventario será diaria.
- En el primer año se contará con 6 máquinas a los 6 meses y 10 máquinas instaladas al finalizarlo.
- 18 máquinas instaladas en el segundo año, 25 en el tercero, 32 en el cuarto y 35 al finalizar el quinto año.
- Para las estimaciones anuales se toman en cuenta la cantidad de máquinas instaladas al finalizar cada año, por un promedio de llenado de 125 días al año.

| Proyección mensual primer año | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Año 1 |
| Cantidad de Máquinas | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 |
| | \$27,399.12 | \$27,399.12 | \$27,399.12 | \$34,248.90 | \$34,248.90 | \$41,098.68 | \$41,098.68 | \$47,948.46 | \$54,798.24 | \$61,648.02 | \$68,497.80 | \$68,497.80 | \$534,282.84 |
| Proyección mensual segundo año | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Año 2 |
| Cantidad de Máquinas | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 13 | 14 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 18 |
| | \$68,497.80 | \$75,347.58 | \$75,347.58 | \$82,197.36 | \$89,047.14 | \$89,047.14 | \$95,896.92 | \$95,896.92 | \$102,746.70 | \$109,596.48 | \$116,446.26 | \$123,296.04 | \$1,123,363.92 |
| Proyección mensual tercer año | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Año 3 |
| Cantidad de Máquinas | 18 | 18 | 18 | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 24 | 25 | 25 |
| | \$123,296.04 | \$123,296.04 | \$123,296.04 | \$136,995.60 | \$136,995.60 | \$143,845.38 | \$143,845.38 | \$150,695.16 | \$150,695.16 | \$157,544.94 | \$164,394.72 | \$171,244.50 | \$1,726,144.56 |
| Proyección mensual cuarto año | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Año 4 |
| Cantidad de Máquinas | 25 | 25 | 25 | 26 | 26 | 27 | 29 | 30 | 30 | 31 | 31 | 32 | 32 |
| | \$171,244.50 | \$171,244.50 | \$171,244.50 | \$178,094.28 | \$178,094.28 | \$184,944.06 | \$198,643.62 | \$205,493.40 | \$205,493.40 | \$212,343.18 | \$212,343.18 | \$219,192.96 | \$2,308,375.86 |
| Proyección mensual quinto año | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Año 5 |
| Cantidad de Máquinas | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 33 | 33 | 33 | 34 | 34 | 35 | 35 | 35 |
| | \$219,192.96 | \$219,192.96 | \$219,192.96 | \$219,192.96 | \$219,192.96 | \$226,042.74 | \$226,042.74 | \$226,042.74 | \$232,892.52 | \$232,892.52 | \$239,742.30 | \$239,742.30 | \$2,719,362.66 |

| Proyección del Año 1 al Año 5 | | | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| \$534,282.84 | \$1,123,363.92 | \$1,726,144.56 | \$2,308,375.86 | \$2,719,362.66 |
| 10 máquinas | 18 máquinas | 25 máquinas | 32 máquinas | 35 máquinas |

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

Año 1

| Medio | Descripción | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Total Impresiones | Inversión |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|----------|----------|------------|----------|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|------------|
| Digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google | Display Banner | | | 7,000 | | | | 5,000 | | 5,000 | | | | 17,000 | \$5,950.00 |
| | Mobile Banner | 5,000 | | | 5,000 | | | 4,000 | 7,000 | | 5,000 | | | 26,000 | \$9,100.00 |
| Facebook | Promoted posts | 5,000 | 5,000 | | | | 5,000 | 400 | | 5,000 | | | | 20,400 | \$2,040.00 |
| | Promoted ads | | | 5,000 | | | | 4,000 | | | 5,000 | | | 14,000 | \$1,400.00 |
| Instagram | Instagram Video | 5,000 | | | | | | 4,000 | | | | | | 9,000 | \$3,150.00 |
| Waze | Waze | | | | | 5,000 | | 4,000 | | | | 5,000 | 5,000 | 19,000 | \$3,800.00 |
| TOTAL IMPRESIONES DIGITAL | | 15,000 | 5,000 | 12,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 21,400 | 7,000 | 10,000 | 10,000 | 5,000 | 5,000 | 105,400 | |
| TOTAL INVERSION DIGITAL | | 4,000.00 | 500.00 | 2,950.00 | 1,750.00 | 1,000.00 | 500.00 | 5,790.00 | 2,450.00 | 2,250.00 | 2,250.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | | \$25,440 |
| Punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Total Impresiones | Inversión |
| 10 | Entubación de Máquinas | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | | | 1 | | 10 | \$4,000 |
| 10 | Desgastación en punto de venta | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | | | 1 | | 10 | \$2,000 |
| 10 | Pararrayos de cliente frecuente | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | \$1,000 |
| TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA | | \$2,200.00 | \$600.00 | \$600.00 | \$1,200.00 | \$600.00 | \$0.00 | \$1,200.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$600.00 | \$0.00 | \$0.00 | | \$7,000 |
| TOTAL INVERSION AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | | | \$32,440 |

Racional Ver Anexo 5

Presupuesto Año 2- Año 5 ver Anexo 6

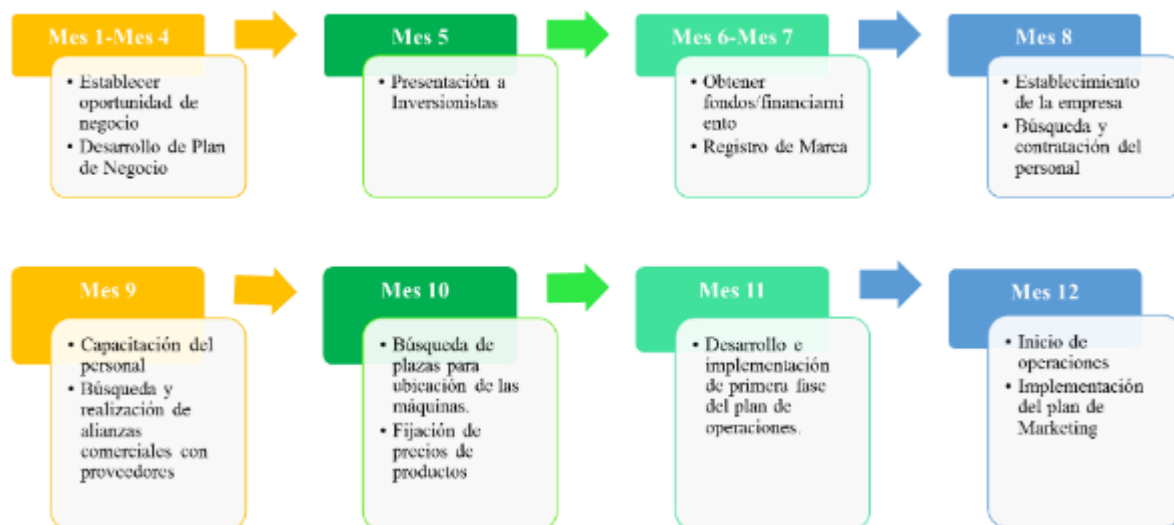
El capital de trabajo a incluir en el flujo proyectado de Healthy Eating para el Año 0 equivale a 1 mes de costos directos de la empresa (Ver Anexo 15 Kt) para la puesta en marcha de 10 equipos de manera que pueda cubrirse el mismo; para el resto de los años será este capital de trabajo (\$3,555.18 lo que equivale llenar una maquina la primera vez) multiplicado por el número de máquinas instaladas con respecto al año (ver Anexo 15 Kt).

5. PLAN DE OPERACIONES

Healthy Eating enfocará su operación en un proceso para poder tener siempre productos disponibles en las máquinas expendedoras para los consumidores, estos lugares fueron escogidos de acuerdo con los resultados hallados a través de estudios realizados. Nuestro plan inicial se basa en instalar 10 máquinas en el primer año e ir aumentando la cantidad de máquinas para terminar el año 5 con 35 máquinas instaladas en escuelas, universidades, gimnasios, empresas y aeropuerto, esto se tomará como la parte de venta directa al cliente, el equipo que está detrás de que todas las máquinas tengan los productos siempre disponibles estarán en una oficina en donde existirán colaboradores especializados en todos los temas logísticos para asegurar el éxito de la operación.

Nuestras actividades básicas del plan de operaciones son: estimar la demanda, compra de productos, distribución de productos ventas, cobro y reabastecimiento de la máquina. También se contempla una contingencia en caso de que un producto no logre la venta mínima requerida pueda ser retirada de la oferta de inmediato

Para el año 1 se contempla un desarrollo operativo detallado de la siguiente forma:



Mayores detalles de este capítulo se podrán encontrar en la Parte II del plan de negocios de Healthy Eating.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor de Healthy Eating está confirmado por Sara Tejada y Ricardo Wong quienes cuentan con la siguiente experiencia:

Ricardo Wong es Ingeniero en Sistemas, Piloto de aviación y MBA de la Universidad de Chile, cuenta con la experiencia de venta de productos y cuenta con contactos para realizar alianzas con empresas para promover sus productos, adicional es deportista y practica un estilo de vida saludable.

Sara Tejada es Licenciada en Mercadeo y Publicidad y MBA de la Universidad de Chile y cuenta con experiencia para promoción de marcas a través de marketing tradicional y online lo cual le ha brindado la experiencia de implementación de compras, controles y medición de resultados, también cuenta con contactos en diversas empresas, colegios y universidades en donde se instalarán las máquinas expendedoras.

Adicional a los dos fundadores del negocio se tendrá una estructura organizacional con 9 personas divididos entre personal de finanzas, ventas y logística. Se establecerán incentivos y compensaciones para mantener motivado al personal y los mismos estarán alineados directamente con los ingresos, ventas y flujos de efectivo.

Todos los colaboradores contarán con un plan de seguro médico completo del cual la empresa asumirá un 50% y al colaborador se le descontará el otro 50% que representan \$24 mensuales

Mayores detalles de este capítulo se podrán encontrar en la Parte II del plan de negocios de Healthy Eating.

7. PLAN FINANCIERO

Healthy Eating realizó la proyección de estado de resultado, balance general y flujo de caja a 5 años para poder analizar la rentabilidad del negocio, para poder realizar la implementación de este Plan de Negocios se requiere una inversión inicial de \$119,816.82, para la que se realizará la presentación a posibles inversionistas para conseguir los fondos y otra parte será dada por parte de los socios principales del proyecto. Es importante recalcar que serán 5 inversionistas en total de los cuales 2 serán los proponentes del proyecto y los otros 3 serán externos.

Dicha inversión está compuesta por \$86,261.64 que corresponde a CAPEX y \$33,555.18 de Capital de Trabajo bajo los supuestos que las máquinas serán llamadas en un promedio de 10.4 veces por mes a partir del primer mes.

La evaluación financiera realizada demuestra que Healthy Eating es una empresa rentable, como toda empresa al principio deberá contar con un aporte de capital considerable, pero con las proyecciones realizadas con una rotación de inventario de 10.41 veces al mes y el aumento a 35 máquinas expendedoras en un período de 5 años en el año 2 ya se tendrán ganancias y que el VAN proyectado a 5 años es de \$817,743.93, dé como resultado con una TIR proyectada a 5 años es de 97% , la cual representa una tasa de retorno alta con relación al mercado, es mayor al CAPM de 16.80% y la tasa de Plazo Fijo de 5 que se da en la plaza bancaria de Panamá que oscila entre 4% y 5.25%.

Healthy Eating alcanza su punto de equilibrio para el año uno, ya que debe realizar 779 llenados y al cierre del primer año la proyección realizar 1,250 y se debe tener un total de \$186,176.75 de ingresos para poder cubrir sus costos.

Mayores detalles de este capítulo se podrán encontrar en la Parte II del plan de negocios de Healthy Eating.

8. RIESGOS CRÍTICOS

Con el ánimo de revisar algunas variables o factores que pueden impactar los supuestos de la idea de negocio y establecer algunas acciones correctivas, que además se pueden simular en el análisis de sensibilidad, se han identificado los siguientes riesgos:

Riesgos internos como: daños en las máquinas, malas prácticas operacionales, desabastecimiento, dependencia a proveedores.

Riesgos externos como: robo de mercancía, caducidad del producto antes de su venta, hurto de máquinas expendedoras y vandalismo, inflación y riesgo de mercado.

Healthy Eating cuenta con diferentes estrategias de salidas que se componen inicialmente en el éxito de la empresa. En el caso tal que la empresa tenga éxito, lo cual tiene un potencial muy fuerte, y más por el tipo de negocio en el que se incursiona, la misma se vendería como una marca ya establecida en el mercado lo cual le da plusvalía, lo dependiendo del valor de venta será así mismo sus utilidades a futuro. Motivos que pueden ser de la salida de la misma, incursionar en otra área, disolución de los socios, o motivos ajenos, por lo cual, con la venta y compra de las acciones de los diferentes accionistas, también sería otro tipo de salida.

Mayores detalles de este capítulo se podrán encontrar en la Parte II del plan de negocios de Healthy Eating.

9. PROPUESTA INVERSIONISTA

La estrategia de financiamiento por la cual Healthy Eating pretende obtener los recursos para iniciar sus operaciones se mantiene en la emisión de 11,982 acciones con valor de \$10.00 cada una para obtener un total de \$119,819.60, con esto se obtendrá el capital suficiente para el primer mes de operaciones que incluye Capital de trabajo por un mes, Máquinas expendedoras, equipo mobiliarios entre otros, posterior por cada año de funcionamiento se compraran máquinas expendedoras, hasta llegar a un total de 35 máquinas al quinto año.

Healthy Eating estará compuesto o definida en el contexto de S.A. (Sociedad Anónima), compuesta con un total de 11,982 acciones repartidas en 5 partes, 3 partes para accionistas externos con un 12% en cada una de las partes siendo 1,432 acciones para cada accionista.

.

La estructura de los socios será compuesta por 5 socios, 3 inversionistas externos y minoritarios y 2 mayoritarios, los cuales tendrán voz y voto y para poder ejercer su poder deberán contar con el 50 % + 1% de las acciones para ejercer su poder.

Mayores detalles de este capítulo se podrán encontrar en la Parte II del plan de negocios de Healthy Eating.

10. CONCLUSIONES

- Healthy Eating puede satisfacer una oportunidad de negocios como muestra el análisis hecho, para satisfacer una demanda creciente de comida saludable en la sociedad. Este se debe al movimiento de una vida más saludable que está siendo impulsada por la sociedad y el gobierno, siendo esto una tendencia que está tomando un fuerte impulso.
- La diferenciación con respecto a otras máquinas expendedoras, será el marketing y los productos que están definidos para una forma o filosofía de vivir más saludable. Teniendo en todo momento alimentos saludables a disposición de este segmento, lo cual otras máquinas expendedoras solo venden alimentos en altas calorías y poco nutritivos.
- Healthy Eating tiene como estrategia única, donde se pondrán las máquinas dispensadoras para ofrecer mejor visibilidad de la misma, y como logística siempre tener una variedad de productos en cada una de las máquinas.
- Healthy Eating por su preocupación de escuchar a sus clientes tendrá 3 formas de comunicación directa, que serán por medio de Chat como WhatsApp, E-mail o por teléfono, siendo este primero una tendencia innovadora, para ofrecer una respuesta in situ.
- La industria de snacks saludables se considera atractiva al tener un mercado estimado de \$8. 888, 443.20 anuales y estar apenas desarrollándose lo cual permitiría a Healthy Eating ser de los pioneros y le permitiría establecer de manera más fuerte su marca por medio de un plan de marketing robusto.
- Durante esta propuesta se ve que el plan financiero indica que la compañía será rentable después de su primer año siendo esto un hecho predominante para ejecutar la misma en el menor tiempo posible
- Por ser una empresa meramente de capital propio, las ganancias serán totalmente para los socios.

- Viendo el TIR de 97%, un VAN de \$817,968.93 y con el análisis de sensibilidad realizado mientras que tiene un 48% de probabilidad que las proyecciones hechas en este BP se cumplan a cabalidad. Sin un factor positivo para emprender en este proyecto.
- La amplia selección de productos orgánicos y saludables que se ofrecerán en las máquinas expendedoras es una de las formas de diferenciarse en este mercado.
- Teniendo en cuenta la alta inversión de cada uno de sus inversionista, pero mostrando un VAN de \$817,968.93 muestra que la inversión será compensada.
- Teniendo en cuenta este TIR de 97%, ofrece una mayor ganancia con respecto a lo que puede ofrecer la plaza bancaria que ronda entre 4.25% y 5%.
- De acuerdo al estudio del entorno ejecutado Healthy Eatings, se puede identificar como oportunidad para satisfacer una insuficiencia o necesidad en base al estilo o moda de la sociedad de ir a una de vida más sana y brindar una respuesta que ayude a ahorrar tiempo.
- Se puede notar que la empresa Healthy Eating cuenta con una liquidez, por si 0 deudas o compromisos con el sector bancario siendo esto beneficioso, para poder reinvertir, como también dar un mejor desempeño a los accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

<http://entornoeconomico.com/2015/04/el-boom-de-la-alimentacion-saludable-tendencia-o-moda/>

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/comesano/?p=162>

<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

http://www.nielsen.com/latam/es/search.html?q=saludable&sp_cs=UTF-8

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

http://www.prensa.com/salud_y_ciencia/Pepsico-Dr-Pepper-consideradas-saludables_0_4627037281.html

<http://www.tocumenpanama.aero/index.php/noticias/302-aeropuerto-internacional-de-tocumen-movilizo-13-4-millones-de-pasajeros-en-el-2015>

http://www.tvn-2.com/nacionales/Obesidad-Panama-grave-Minsa_0_4187581233.html

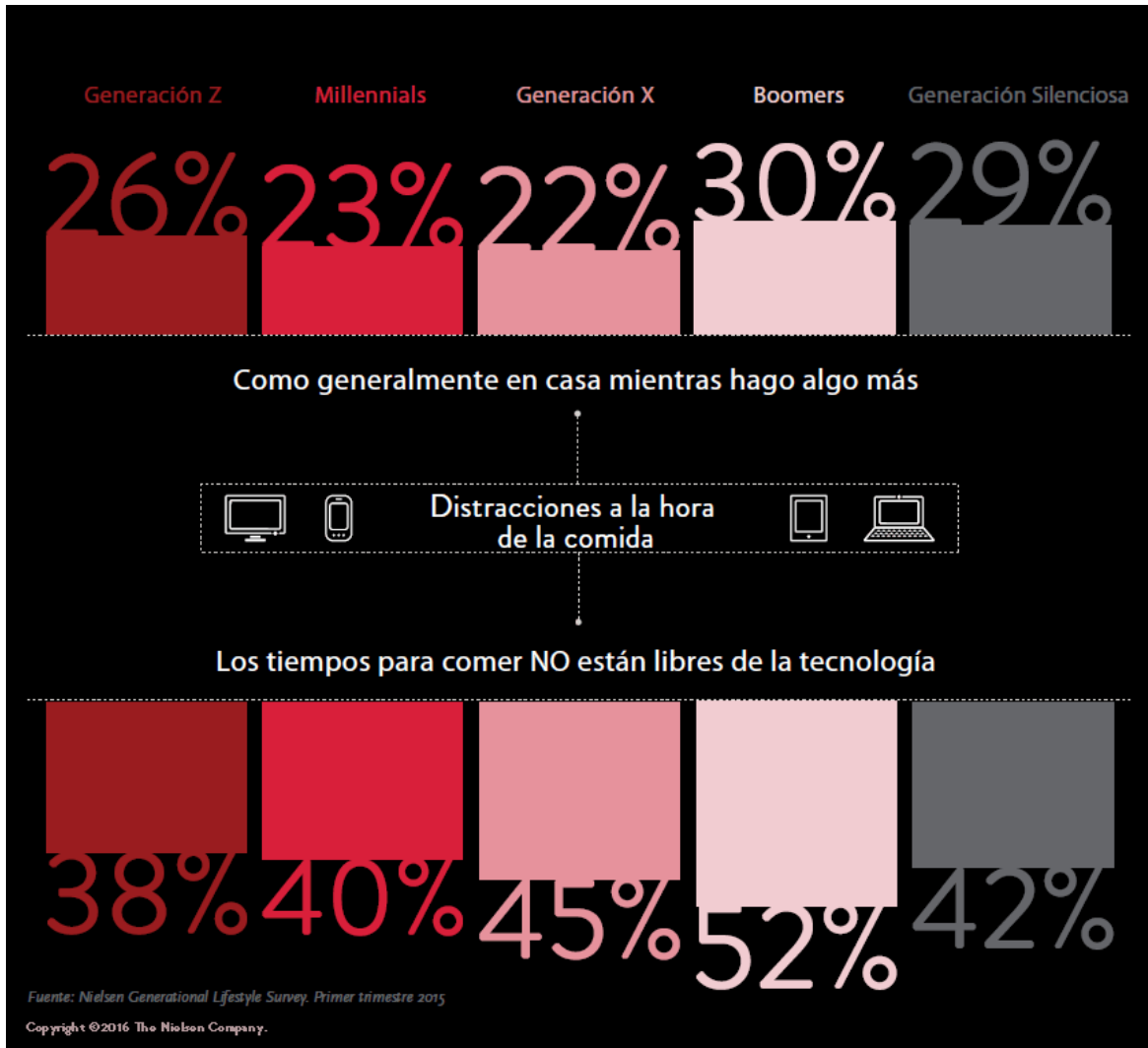
<http://www.capital.com.pa/panama-alcanza-57-de-penetracion-de-internet/>

<http://www.infobae.com/2014/12/07/1613737-la-nueva-tendencia-maquinas-expendedoras-alimentos-saludables/>

<http://www.radiopanama.com.pa/noticias/espectaculos/tendencias-positivas-y-negativas-en-la-alimentacion-mundial/20150225/nota/2648389.aspx>

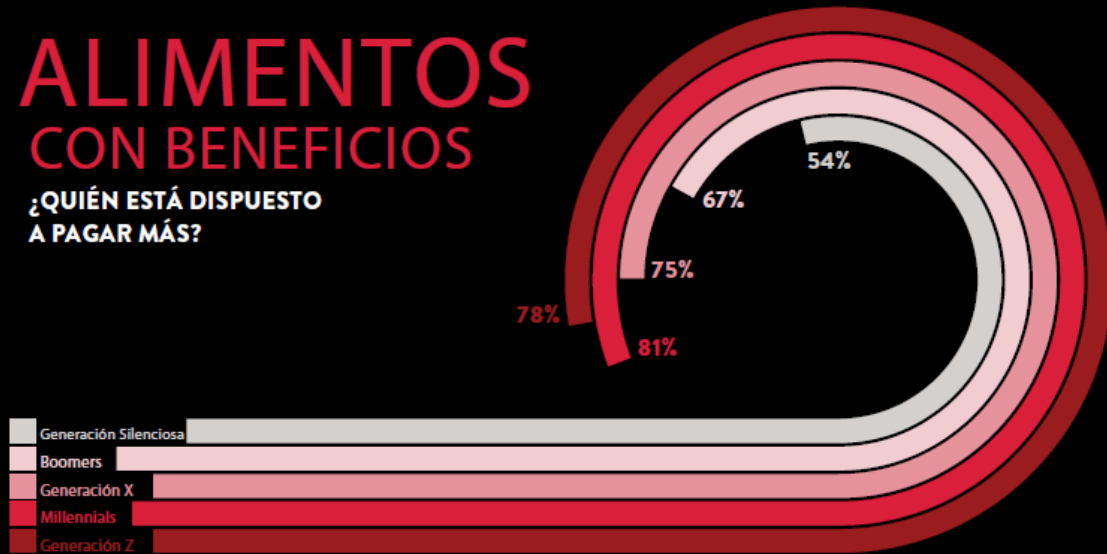
ANEXOS

Anexo 1 Encuestas Nielsen



ALIMENTOS CON BENEFICIOS

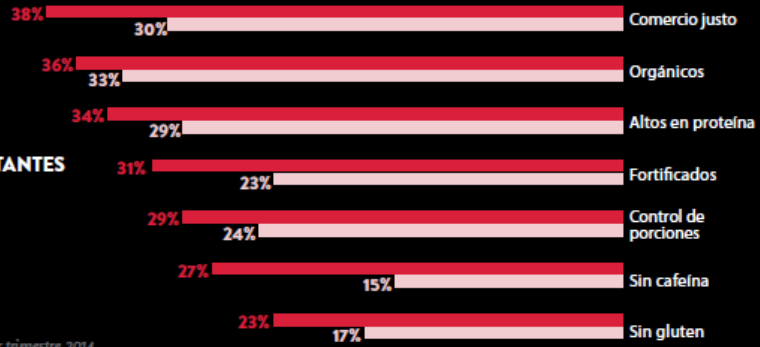
¿QUIÉN ESTÁ DISPUESTO A PAGAR MÁS?



ALIMENTOS CON BUENA CAUSA

LOS BENEFICIOS SON MUY IMPORTANTES EN LAS DECISIONES DE COMPRA

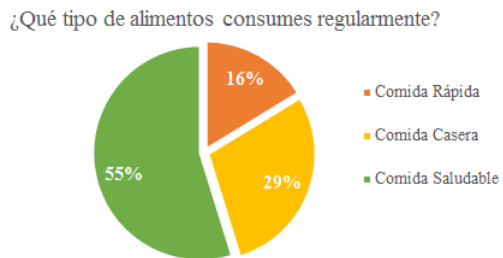
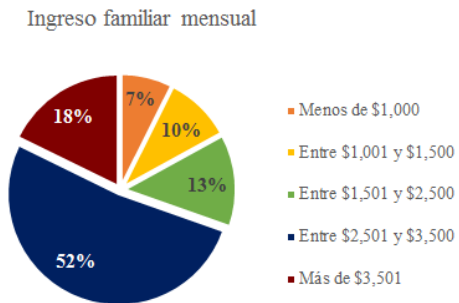
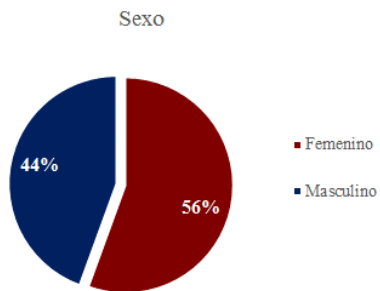
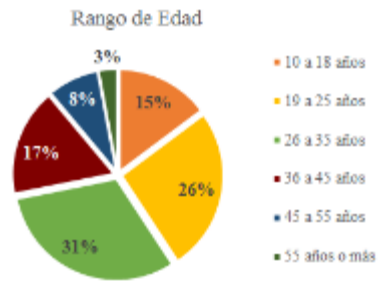
■ Millennials ■ Boomers



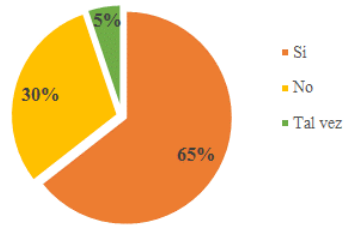
Fuente: Nielsen Global Health & Wellness Survey, Tercer trimestre 2014

Copyright ©2016 The Nielsen Company.

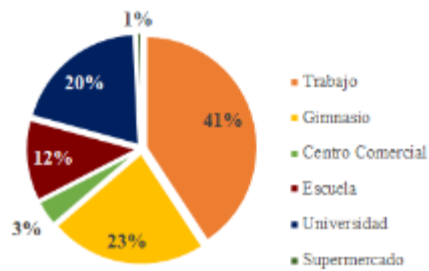
Anexo 2 Encuesta a través de formularios de Google



¿Compraría comida o snacks saludables a través de una máquina expendedora?



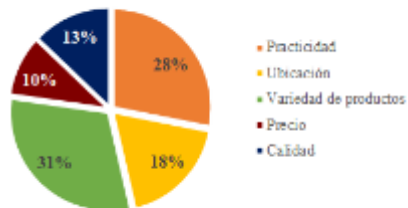
¿En qué lugar es más probable que la adquieras?



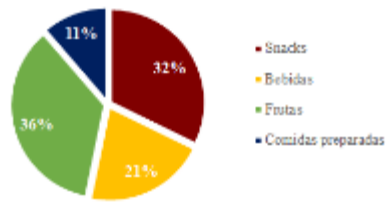
¿Que tan seguido comprarías comida o snacks saludables a través de una máquina expendedora?



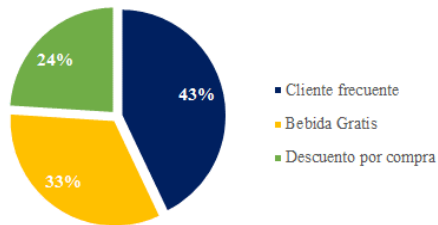
¿Por qué razón consumirías snacks o bebidas en una máquina dispensadora?



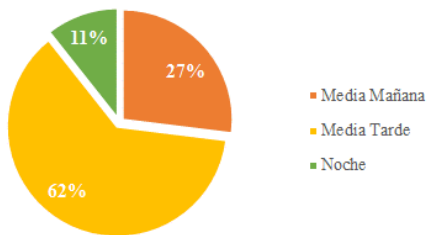
¿Qué tipo de productos saludables adquirirías en una máquina expendedora?



¿Qué tipo de promociones te gustaría que tuviera la máquina expendedora de bebidas y snacks saludable?



¿A qué hora sueles consumir snacks?



Anexo 3 Ejemplo de regalo para amigo secreto



Anexo 4 Detalles de productos

| Productos | Cantidad de productos | Cantidad por productos | Ingreso por llenado |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| | 3 | 8 | \$48.00 |
| | 3 | 8 | \$48.00 |
| | 3 | 8 | \$48.00 |
| | 4 | 8 | \$64.00 |
| | 1 | 8 | \$16.00 |
| | 1 | 8 | \$16.00 |
| | 9 | 8 | \$144.00 |
| | 4 | 8 | \$64.00 |
| | | 8 | \$48.00 |
| Total por llenado por máquina | | | \$496.00 |

| Imagen del producto | Cantidad de productos | Cantidad por producto | Ingreso por llenado |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 4 | 8 | \$80.00 |
| | 5 | 8 | \$60.00 |
| | 2 | 8 | \$16.00 |
| Total por llenado por máquina | | | \$162.00 |

| | |
|--|-----------------|
| Ingresos bebidas + snacks por máquina por llenado | \$658.00 |
| Total bebidas + snacks por máquina por llenado | 349 |

Anexo 5 Racional Plan de Marketing

- **Google Display**



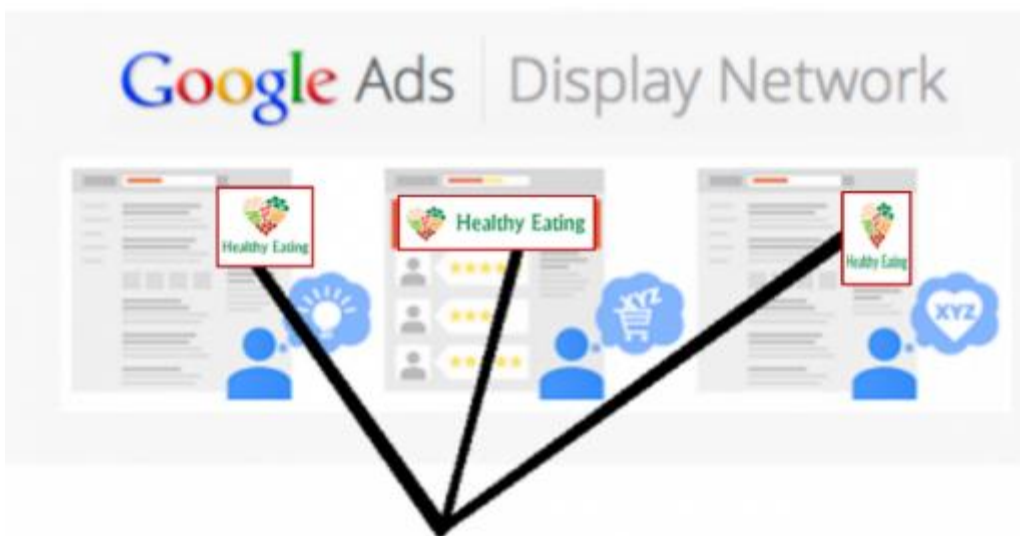
La Red de Display de Google permite conectarse con los clientes mediante una variedad de formatos de anuncios en todo el universo digital. Esta red abarca más de dos millones de sitios web que llegan a más del 90% de los usuarios de Internet. Ayuda a llegar a los usuarios mientras exploran sus sitios web favoritos, le muestran un video de YouTube a un amigo, revisan su cuenta de Gmail o utilizan sitios web móviles y aplicaciones para dispositivos móviles.

Objetivos que se lograrán utilizando los anuncios en la Red de Display:

- Vender más productos o servicios
- Desarrollar la fidelidad de los clientes
- Atraer a los clientes
- Aumentar el conocimiento de la marca

A través de esta red podremos segmentar por medio de geolocalización y que los anuncios tanto de Display como de Mobile sean mostrados a las personas que se encuentran cerca de las máquinas expendedoras.

Ejemplo:



- **Facebook Ads y Promoted Posts.**

Facebook Ads es el sistema publicitario de Facebook, con el cual podrá promocionar su Página de Facebook para Empresas, Tienda Online, Evento o Aplicación y pagar solamente por los clics recibidos. Nos da la posibilidad de segmentar muy detalladamente y ajustar los anuncios a nuestros consumidores finales y viralización absoluta de los anuncios.

Al solo pagar por los anuncios por los clics obtenidos nos asegura que quienes ven nuestros anuncios están interesados en el producto que ofrecemos de manera que se logra una segmentación que nos asegura un beneficio mayor. Interactuaremos con los consumidores mediante juegos, sorteos, concursos o simples encuestas con opciones, pudiendo así conocer sus intereses y utilizarlos en favor de los productos que ofrecemos.

La plataforma de Facebook nos entrega un reporte detallado de manera que podamos optimizar nuestra compra y conocer más insights de nuestro consumidor.

Utilizaremos Facebook Posts para aumentar el *engagement*, dar a conocer promociones o novedades del producto.

Ejemplo:



- **Instagram Videos.**

Al ser una red social con mucho potencial nos permitirá generar engagement e interacciones de una forma más directa a través de la imagen o los videos, lo que nos dará interacción y feedback con nuestro público objetivo.

Por el tipo de plataforma puede convertirse en una plataforma más a través de la cual poder anunciar novedades que vayan surgiendo en nuestro catálogo de productos, Instagram nos da la opción que nos permite localizar nuestra publicidad para que sea vista sólo por el público objetivo.

Ejemplo:



- **Waze.**

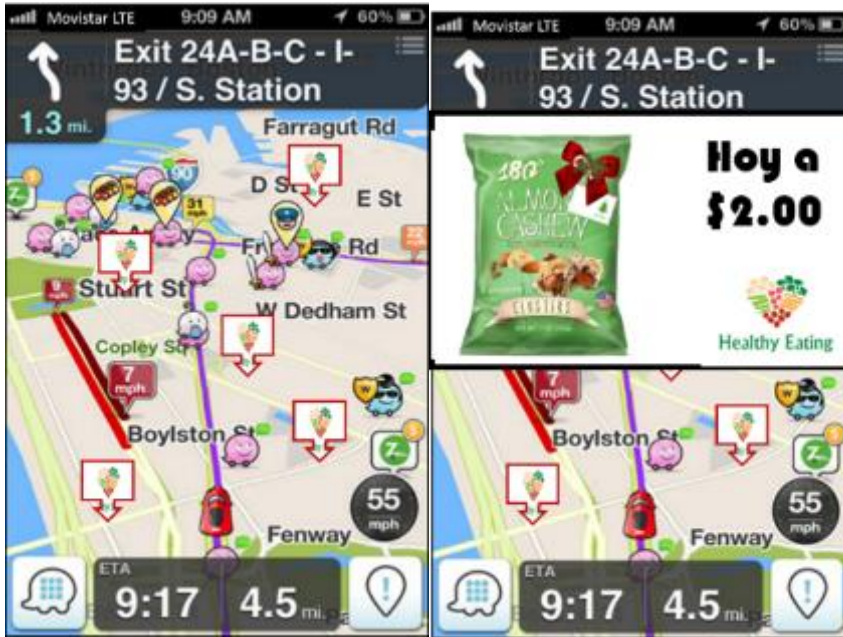
El objetivo de utilizar esta red social es obtener awareness y posicionamiento por lo que realizaremos dos tipos de compra dentro de esta aplicación:

Pin: Nos permitirá ubicar en el mapa la ubicación de las máquinas expendedoras, esto con el objetivo de que la persona pueda posicionar en su mapa mental que un lugar está en determinado sitio, por el cual está pasando.

Rich Takeover: Se trata de un banner que se despliega en el smartphone desde el que se utiliza Waze y que tiene como principal función señalar la cercanía de un negocio y ofrecerle información relevante sobre el mismo. Cabe señalar que el banner no afecta para nada la navegación y puede quitarse o guardarse con un simple botón, por lo que no se considera publicidad invasiva. Realizaremos la segmentación por ubicación y horario para emitir un tipo de alertas cuando se acerca la hora de las meriendas.

PIN

RICH TAKEOVER



Anexo 6 Presupuesto total de Marketing Año 2-Año 5

| | | AÑO 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total impresiones | Inversión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|-------------------|-----------|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|------------|----|----|------------|-------------|--|--|--------|------------|
| Medio | Descripción | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | | | |
| Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google | Display Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17,000 | \$5,950.00 | | | | |
| | Mobile Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 27,000 | \$9,450.00 | | | | | | | | |
| Facebook | Promoted posts | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 21,400 | \$2,140.00 | | | | | | | | |
| | Promoted ads | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 14,000 | \$1,400.00 | | | | | | | | |
| Instagram | Instagram Video | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10,000 | \$3,500.00 | | | | | | | | |
| Waze | Waze | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 24,000 | \$4,800.00 | | | | | | | | |
| TOTAL IMPRESIONES DIGITAL | | 18,000 | | | | 5,000 | | | | 17,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 21,400 | | | | 7,000 | | | | 10,000 | | | | 10,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 113,400 | | | | | |
| TOTAL INVERSION DIGITAL | | 4,800.00 | | | | 500.00 | | | | 3,950.00 | | | | 1,750.00 | | | | 1,000.00 | | | | 500.00 | | | | 5,790.00 | | | | 2,450.00 | | | | 2,250.00 | | | | 2,250.00 | | | | 1,000.00 | | | | 1,000.00 | | | | | \$27,240 |
| Punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Año 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total impresiones | Inversión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | |
| 8 | Rehabilitación de Máquinas | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | \$3,200 | | | | |
| 8 | Degustación en punto de venta | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | \$1,600 | | | | |
| | Desarrollo de cliente frecuente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$1,000 | | | | | | | | |
| TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA | | \$1,600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$1,200.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | | \$5,800 |
| TOTAL INVERSION AÑO 2 | | \$6,400.00 | | | | \$1,100.00 | | | | \$4,550.00 | | | | \$2,350.00 | | | | \$1,600.00 | | | | \$500.00 | | | | \$6,990.00 | | | | \$2,450.00 | | | | \$2,250.00 | | | | \$2,850.00 | | | | \$1,000.00 | | | | \$1,000.00 | | | | | \$33,040 |
| | | AÑO 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medio | Descripción | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | | | |
| Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google | Display Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17,000 | \$5,950.00 |
| | Mobile Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 32,000 | \$11,200.00 | | | | |
| Facebook | Promoted posts | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 21,400 | \$2,140.00 | | | | |
| | Promoted ads | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19,000 | \$1,900.00 | | | | |
| Instagram | Instagram Video | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10,000 | \$3,500.00 | | | | |
| Waze | Waze | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 29,000 | \$5,800.00 | | | | |
| TOTAL IMPRESIONES DIGITAL | | 18,000 | | | | 5,000 | | | | 17,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 21,400 | | | | 17,000 | | | | 10,000 | | | | 10,000 | | | | 5,000 | | | | 10,000 | | | | 128,400 | | | | | |
| TOTAL INVERSION DIGITAL | | 4,800.00 | | | | 500.00 | | | | 3,950.00 | | | | 1,750.00 | | | | 1,000.00 | | | | 500.00 | | | | 5,790.00 | | | | 3,950.00 | | | | 2,250.00 | | | | 2,250.00 | | | | 1,000.00 | | | | 2,750.00 | | | | | \$30,490 |
| Punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Año 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total impresiones | Inversión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | |
| 7 | Rehabilitación de Máquinas | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | \$2,800 | | | | |
| 7 | Degustación en punto de venta | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | \$1,400 | | | | |
| | Desarrollo de cliente frecuente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$1,000 | | | | | | | | |
| TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA | | \$1,600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | | \$5,200 |
| TOTAL INVERSION AÑO 3 | | \$6,400.00 | | | | \$1,100.00 | | | | \$4,550.00 | | | | \$2,350.00 | | | | \$1,600.00 | | | | \$500.00 | | | | \$6,390.00 | | | | \$3,950.00 | | | | \$2,250.00 | | | | \$2,850.00 | | | | \$1,000.00 | | | | \$2,750.00 | | | | | \$35,690 |

| | | AÑO 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|-----------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------------|-------------|--|--|-------------------|-------------|
| Medio | Descripción | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Total impresiones | Inversión |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | | | |
| Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google | Display Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17,000 | \$5,950.00 | | | | |
| | Mobile Banners | 6,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 32,000 | \$11,200.00 | | | | |
| Facebook | Promoted posts | 6,000 | | | | 5,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 21,400 | \$2,140.00 | | | | |
| | Promoted ads | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19,000 | \$1,900.00 | | | | |
| Instagram | Instagram Video | 6,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10,000 | \$3,500.00 | | | | |
| Waze | Waze | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 29,000 | \$5,800.00 | | | | |
| TOTAL IMPRESIONES DIGITAL | | 18,000 | | | | 5,000 | | | | 17,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 21,400 | | | | 17,000 | | | | 10,000 | | | | 10,000 | | | | 5,000 | | | | 10,000 | | | | 128,400 | |
| TOTAL INVERSIÓN DIGITAL | | 4,800.00 | | | | 500.00 | | | | 3,950.00 | | | | 1,750.00 | | | | 1,000.00 | | | | 500.00 | | | | 5,790.00 | | | | 3,950.00 | | | | 2,250.00 | | | | 2,250.00 | | | | 1,000.00 | | | | 2,750.00 | | | | | \$30,490 |
| Punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Año 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Total impresiones | Inversión |
| 6 | Rehabilitación de Máquinas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | \$2,400 | | | | |
| 6 | Degustación en punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | \$1,200 | | | | |
| | Desarrollo de cliente frecuente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$1,000 | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN PUNTO DE VENTA | | \$1,000.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | | \$4,600 | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN AÑO 4 | | \$5,800.00 | | | | \$1,100.00 | | | | \$4,550.00 | | | | \$2,350.00 | | | | \$1,600.00 | | | | \$500.00 | | | | \$6,390.00 | | | | \$3,950.00 | | | | \$2,250.00 | | | | \$2,850.00 | | | | \$1,000.00 | | | | \$2,750.00 | | | | | \$35,090 |
| AÑO 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medio | Descripción | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Total impresiones | Inversión |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | | | |
| Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google | Display Banners | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17,000 | \$5,950.00 |
| | Mobile Banners | 6,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 32,000 | \$11,200.00 |
| Facebook | Promoted posts | 6,000 | | | | 5,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 21,400 | \$2,140.00 |
| | Promoted ads | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19,000 | \$1,900.00 |
| Instagram | Instagram Video | 6,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10,000 | \$3,500.00 |
| Waze | Waze | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 29,000 | \$5,800.00 |
| TOTAL IMPRESIONES DIGITAL | | 18,000 | | | | 5,000 | | | | 17,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 5,000 | | | | 21,400 | | | | 17,000 | | | | 10,000 | | | | 10,000 | | | | 5,000 | | | | 15,000 | | | | 138,400 | |
| TOTAL INVERSIÓN DIGITAL | | 4,800.00 | | | | 500.00 | | | | 3,950.00 | | | | 1,750.00 | | | | 1,500.00 | | | | 500.00 | | | | 5,790.00 | | | | 3,950.00 | | | | 2,250.00 | | | | 2,250.00 | | | | 1,000.00 | | | | 3,250.00 | | | | | \$31,490 |
| Punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Año 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Total impresiones | Inversión |
| 3 | Rehabilitación de Máquinas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | \$1,200 | | | | |
| 3 | Degustación en punto de venta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | \$600 |
| | Desarrollo de cliente frecuente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$1,000 | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN PUNTO DE VENTA | | \$1,000.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$600.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | \$0.00 | | | | | \$2,800 | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN AÑO 5 | | \$5,800.00 | | | | \$1,100.00 | | | | \$3,950.00 | | | | \$1,750.00 | | | | \$2,100.00 | | | | \$500.00 | | | | \$6,390.00 | | | | \$3,950.00 | | | | \$2,250.00 | | | | \$2,250.00 | | | | \$1,000.00 | | | | \$3,250.00 | | | | | \$34,290 |

Anexo 7 Relación gastos de marketing y ventas proyectadas

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas proyectadas | \$534,282.84 | \$1,123,363.92 | \$1,726,144.56 | \$2,308,375.86 | \$2,719,362.66 |
| Gastos de Marketing | \$32,440.00 | \$33,040.00 | \$35,690.00 | \$35,090.00 | \$34,290.00 |
| % de Marketing | 6% | 3% | 2% | 2% | 1% |

Anexo 8 Tendencias de comida saludable en Panamá

Panamá: Crece consumo de productos saludables

Las empresas distribuidoras de alimentos registran un aumento en las ventas de productos bajos en calorías, naturales y libres de gluten.

Martes 25 de Noviembre de 2014



Rita Gutiérrez, gerente de Mercadeo y Asuntos Corporativos de Grupo Rey, dijo a Martesfinanciero.com que "... Desde hace dos años en las góndolas de los supermercados han notado un incremento significativo en la demanda de productos saludables, ya que los consumidores han ido cambiando su estilo de vida y buscan una nueva manera de alimentación. Se ofrece una variedad de productos bajos en calorías y azúcar, libre de gluten, batidos proteínicos, entre otros."

"... Las sodas dietéticas, cereales, leche de almendras, yogur, en fin, aquellos productos orgánicos sin gluten, son exigidos por los consumidores locales y extranjeros en los supermercados." Debido a la gran demanda también han surgido "... Tiendas especializadas en vender productos saludables y naturales como Orgánic... que buscan la agricultura orgánica para el desarrollo de productos especiales para personas que sufren de alguna deficiencia, enfermedad o intolerancia."

Anexo 9 Muestra de Máquina Expendedora

