



# **“HEALTHY EATING”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Ricardo Wong Esparza  
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Panamá, abril 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	6
4. PLAN DE MARKETING .....	7
5. PLAN DE OPERACIONES.....	8
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	8
5.2 Flujo de operaciones .....	9
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	11
5.4 Dotación .....	12
6. EQUIPO DEL PROYECTO .....	13
6.1 Equipo Gestor.....	13
6.2 Estructura Organizacional .....	13
6.3 Incentivos y compensaciones .....	16
7. PLAN FINANCIERO .....	17
7.1 Tabla de supuestos .....	17
7.2 Estimación de ingresos.....	17
7.3 Plan de inversión inicial y futuro .....	18
7.4 Proyecciones de Estados de Resultados .....	18
7.5 Proyecciones de Flujo de Caja.....	19
7.6 Costo de Capital.....	19
7.7 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio..	20
7.8 Valor residual.....	20
7.9 Análisis del Balance General y Estado de Resultados proyectado .....	21
7.10 Capital de Trabajo .....	22
7.11 Fuentes de financiamiento .....	23
7.12 Ratios Financieros.....	23
7.13 Análisis de Sensibilidad.....	24
8. RIESGOS CRÍTICOS.....	25
8.1 Riesgos Internos .....	25
8.2 Riesgos Externos.....	26
8.3 Estrategia de Salida .....	28

9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	29
10. CONCLUSIONES .....	31
11 BIBLIOGRAFÍA .....	33
12 ANEXOS.....	34
Anexo 1 Presupuesto total de Marketing Año 2-Año 5.....	34
Anexo 2 Cronograma de Gantt .....	36
Anexo 3 Razones Financieras.....	37
Anexo 4 Gráfico de Ingresos .....	38
Anexo 5 Tabla de inversión inicial .....	39
Anexo 6 Capital de Trabajo Kt .....	39
Anexo 7 Flujo Mensual Año 1.....	39
Anexo 8 Distribución de acciones.....	40
Anexo 9 Detalle de compensación y estructura organizacional .....	40
Anexo 10 Costos de Abastecimiento .....	41
Anexo 11 Análisis de Sensibilidad.....	42
Anexo 12 Costos Fijos.....	43
Anexo 13 Costos de Mantenimiento.....	43
Anexo 14 Depreciación por años.....	43

# RESUMEN EJECUTIVO

La oportunidad de negocio para Healthy Eating, Nace en la busca de atender un nicho de mercado desatendido el cual tiene un alto potencial de desarrollo. Esto nace de las tendencias de las exigencias de una sociedad encaminada a un estilo de vida y alimentación más saludable. Actualmente estas preferencias revelan que, hacia los siguientes años, los clientes estarán cada vez más interesados en mercancías que hagan sus vidas más simples, que sean menos difíciles de consumir y que a su ciclo haya energías características saludables; por tanto, estarán altamente valoradas, gozando estas oportunidades de venta un incremento de inclusive del 20% por ciento, en los últimos tiempos.

La industria de despensas, además de ser bastante amplia, está conformada por una oportunidad de venta de tamaño muy atractivo; pero para participar en esta exitosamente las empresas deben ajustarse a las tendencias de consumo que van surgiendo, de forma que puedan llegar exitosamente al cliente final. Hoy en día estas preferencias revelan que para los próximos años las personas estarán más interesadas en productos que hagan sus vidas más simples, que sean fáciles de consumir y que a su vez tengan fuertes características saludables, pues serán altamente valorados.

El modelo de negocio de Healthy Eating, utilizando como principal canal de venta máquinas dispensadoras, fue mostrado a los encuestados y señalaron muchos beneficios en cuanto al ahorro de tiempo y disponibilidad a mano de bienes que mejoren su calidad de vida, y es por esto que Healthy Eating aprovecha para otorgar productos saludables en los lugares a donde pasan la mayor cuantía del día que son institutos y dependencias.

Es por lo expuesto arriba que se concibe una gran oportunidad de negocio en Healthy Eating, basadas en las preferencias de consumo de la sociedad y en el estudio de mercado local realizado, esperando conceder valor tanto como para los clientes como para la compañía. Se puede encontrar en mayor detalle la descripción de la oportunidad de negocios en la Parte II del Plan de Negocios de Healthy Eating.

# 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio para Healthy Eating dedicada a la venta de snacks saludables, Día a día más personas se están interesando en iniciar un estilo de vida saludable y educándose sobre su alimentación. 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.

Esta es una preferencia que se está dando a nivel mundial, en donde según una publicación de la universidad SEK de Chile se concluyó que presentemente se está buscando una nutrición eficaz, sin productos artificiales y comestibles con información nutricional legible y entendible para el consumidor. Al observar las preferencias globales, cuando hablamos de comer saludable, más que de una preferencia, estamos refiriéndonos a una evolución.

A través de sondeos elaborados mediante encuestas online, focus group y entrevistas con el objetivo de calzar muchos puntos los gustos de nuestros potenciales consumidores, logramos afinar que un 88.9% de nuestros encuestados consumirían alimentos o snacks saludables a través de una máquina de expendio. Adicionalmente se logró comprobar que el 42% de los encuestados consume normalmente comida sana y un 47% comida hogareña, lo que nos revela que las personas cada día buscan corregir sus rutinas alimenticias y llevar una vida vigorosa.

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

Es por lo expuesto anteriormente que se visualiza una gran oportunidad de negocio en Healthy Eating, basadas en las tendencias de consumo de la sociedad y en el estudio de mercado local realizado. Se puede encontrar en mayor detalle la descripción de la oportunidad de negocios en la Parte I del Plan de Negocios de Healthy Eating.

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

Para el estudio de la industria se realizó una investigación PESTEL donde hallamos un medio generalmente provechoso para que Healthy Eating inicie sus operaciones en Panamá, el cual se concluye, en primera instancia, porque el país practica la democracia por lo cual no se presentan grandes problemas políticos; su economía presenta el mayor crecimiento de la región en los últimos años; ser un país abierto a la entrada de nuevas culturas contando con muchos extranjeros que vienen a trabajar en empresas multinacionales.

Los clientes de todas las edades están obstinados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir elecciones de comida más sana y para activar el metabolismo deben merendar entre 5 y 6 veces al día, lo que, más de la mitad de los partícipes de todas las generaciones aseveran estar dispuestos a pagar un precio *Premium* por comida que brinde beneficios a la salud. Los partícipes más jóvenes son líderes en esta disposición con el 81% y el 78% de la Generación Y y Z, correspondientemente, que aseveraron escoger costear más por este tipo de comida.

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

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

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Healthy Eating es una compañía de venta de snacks sanos que utiliza inicialmente máquinas dispensadoras enfriadas para la comercialización de sus mercancías con el objetivo de acercarse sus compradores y llevar los productos a sus manos, a oposición de la competencia directa que cuenta con establecimientos en lugares específicos. La propuesta de valor radica en suministrar snacks de una forma rápida eficientemente y práctica, donde sus productos cuenten con alta calidad y sean sanos.

Healthy Eating fundará su modelo de negocio en promover el consumo de snacks y bebidas saludables, a través de la colocación de los mismos en máquinas expendedoras, concediendo al comprador una forma rápida de adquirirlos, asegurando la más alta calidad y beneficio de poder pagar con tarjeta de crédito, la venta será a través de máquinas expendedoras que serán ubicadas contiguo al consumidor. Al no tener una relación directo con el cliente por la entorno del negocio poseeremos en cada máquina una pantalla digital a través de la cual ellos puedan dar sugerencias o quejas del producto.

Sus principales directores, 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.

Desde el punto de vista de crecimiento, la estrategia durante los primeros 5 años es realizar un rápido aumento de sus equipos de venta, iniciando con 10 equipos y llegando a 35 en su quinto año de operación. Posterior al año 5, con un producto ya posicionado en el mercado, se planea hacer escalabilidad a otros canales de distribución como son Restaurantes Boutiques, franquicias y tiendas, buscando una expansión de la empresa.

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

## 4. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing de Healthy Eating persigue propulsar para obtener ventas promedio de 25K mensuales en el primer año, y tener una rentabilidad de 25% en el primer año. Tomando en cuenta que se desea llegar 90% de las personas entre 10 y 50 años de las primeras locaciones donde se coloquen las máquinas prueben los productos, asociar la marca con el concepto salud para el 20% del mercado objetivo y aumentar la cantidad de máquinas y proporción de ventas en un 100% durante los primeros 3 años.

La estrategia de segmentación utilizada para identificar al segmento objetivo donde poseerá enfoque Healthy Eating, ha sido iniciar por una segmentación geográfica, donde se encaminará en la Urbe de Panamá, en individuos que posean entre 10 y 50 años, que se hallen en la clase media – media alta. El posicionamiento de Healthy Eating es de ser una opción saludable y siempre cerca del consumidor, superando así a su competencia que solo cuenta con negocios únicos en lugares definidos.

La estrategia de producto/servicio que plantea Healthy Eating, es de mostrar productos únicos de marca propia poseyendo a un proveedor exclusivo para llevarlos cerca de los clientes a través de las máquinas dispensadoras colocadas en sus oficinas y universidades. La estrategia de precio será computarizada sumando el costo de obtención de cada producto al monto distribuido de los gastos + utilidades de la empresa, lo que será comparado contra los precios que se manejan en el mercado para estos productos.

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

La estrategia de comunicación que utilizará Healthy Eating se divide en las actividades para socios claves, que implica el lanzamiento del negocio y citas directas con ellos para vender la idea y negociar la entrada de Healthy Eating en sus locaciones; y las actividades para los consumidores que incluyen jornadas informativas, comunicaciones por redes sociales, encuestas y focus groups, y marketing directo.

Para mayor detalle del Plan de Marketing favor revisar la Parte I del Plan de Negocios de Healthy Eating.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El tamaño de las operaciones de Healthy Eating será relativamente pequeño y se enfocará en la distribución de snacks y bebidas saludables a través de máquinas expendedoras. Durante el primer año se ubicarán 10 máquinas expendedoras en lugares estratégicos en donde se encuentran nuestros consumidores y se ampliarán año tras año hasta lograr colocar 35 máquinas en un período de 5 años.

El enfoque de la estrategia operacional es brindar a los consumidores snacks y bebidas saludables que siempre estén disponibles y se encuentren frescos. La selección de los productos se realizó basado en pruebas de producto que se dieron en los focus groups realizados, de igual forma se realizarán pruebas de producto junto a cada máquina durante una semana después de su instalación, lo que nos ayudará a impulsar las ventas y a dar a conocer la oferta comercial.

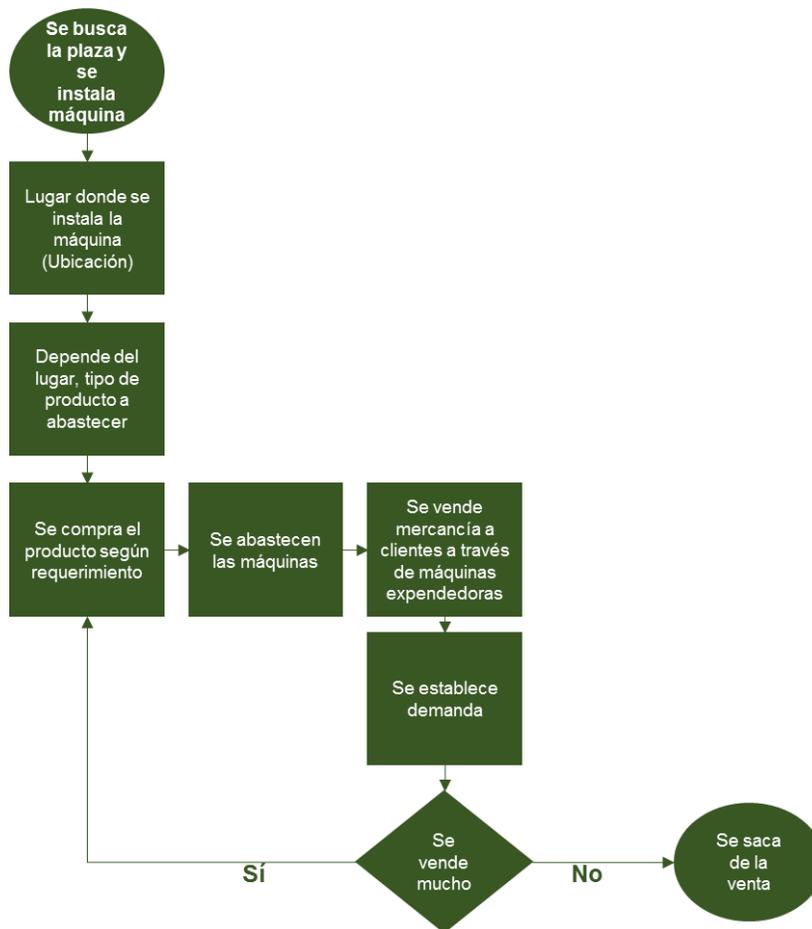
Adiciona a lo planteado anteriormente una vez las máquinas inicien las operaciones se realizarán los ajustes en los tiempos de rotación de productos de acuerdo a las alertas que realicen los sensores instalados en las máquinas expendedoras, también se determinarán cuales productos son los que tienen mayor salida y se procederá a impulsar aquellos que tienen menor venta para aumentar su rotación y también definir cada cuanto tiempo se debe realizar la recolección del dinero.

Para apoyar la operación que estará de frente al cliente se tendrá un equipo que estará basado en el centro de distribución, quienes se encargarán de recibir el producto por parte de los proveedores, revisarlos para control de calidad y organizarlos de acuerdo al reabastecimiento que se debe hacer de cada máquina para así tener más organizada cada tarea y hacer más eficiente la labor de abastecimiento. El tiempo máximo de almacenamiento del producto será de una semana para así asegurarnos de que el producto se encuentre lo más fresco posible en la máquina expendedoras.

Las personas encargadas del abastecimiento pertenecerán a la empresa proveedora de las máquinas expendedoras, quienes brindan este servicio y adicional son quienes conocen los equipos y se encuentran capacitados para realizar mantenimientos trimestralmente y asegurar que la máquina siempre esté en las mejores condiciones, para el tema de la seguridad se realizarán contratos con las empresas, colegios y universidades en donde se colocarán las máquinas expendedoras instituyendo la responsabilidad en la que incurre la empresa para evitar que existan actos de vandalismos o daños a las máquinas.

## 5.2 Flujo de operaciones

El flujo operacional funcionará en cadena iniciando por el establecimiento o instalación de las máquinas y se explica en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración propia.

**Búsqueda y establecimiento de las máquinas expendedoras:** es el primer paso del proceso de nuestra operación ya que será la plaza en donde se efectuará la venta de nuestra oferta comercial, para esto se buscan empresas, colegios y universidades que cuenten con más de 500 colaboradores o estudiantes y tengan el espacio para la colocación de la máquina expendedora y sean nuestro canal de distribución.

**Compra de productos / Estimación de la demanda:** en esta parte del proceso es en donde se estima la cantidad de unidades de producto que se colocarán en cada máquina, para la definición de esta parte se tomará en cuenta la rotación que tendrá cada producto en cada plaza y las solicitudes que llegan a través de los sensores instalados en cada máquina.

**Distribución de productos (abastecimiento):** Con base a la rotación de los productos y una vez establecida la demanda se realizará la planificación de las rutas de distribución basados en áreas de ubicación de las máquinas expendedoras, ubicando como prioridad aquellos lugares que tengan mayor venta.

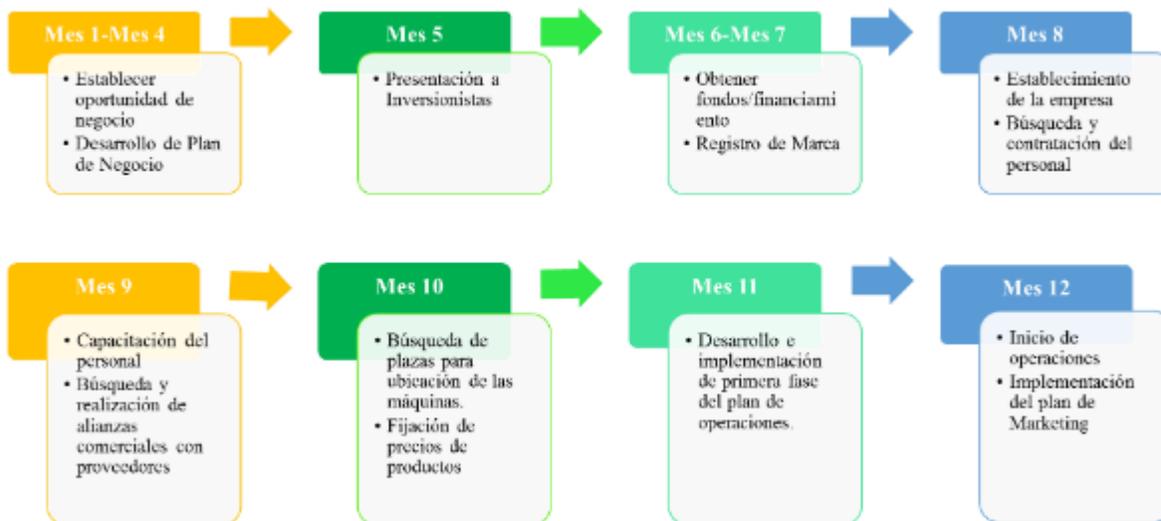
**Venta:** Conlleva el cumplimiento de toda la estrategia de marketing y operación descrita previamente entre los consumidores y la máquina expendedora para un intercambio de snacks y bebidas saludables y dinero en efectivo o a través de tarjetas de crédito.

**Reabastecimiento de producto:** esta es una parte crucial del desarrollo operacional del negocio y parte de nuestra propuesta diferenciada de valor, cada máquina contará con un buzón de sugerencias a través de los cuales los consumidores podrán realizar solicitudes de cambios de productos o de agregar nuevos productos a nuestra oferta. Adicional cada máquina cuenta con un sensor instalado de fábrica que nos indica cuando ya quedan menos de 5 unidades de un producto, lo que emite una alerta en nuestro sistema para que el equipo reaccione de inmediato y pueda establecer si se debe hacer un reabastecimiento extraordinario o si con la programación realizada nos aseguramos que la máquina expendedora no se va a quedar sin producto. Se establece el reabastecimiento cuando

queden menos de 5 productos de cada uno para asegurarnos que el cliente siempre va a encontrar el producto en la máquina y así no perder esa venta. Esto se establece de acuerdo a la estimación de la demanda y puede variar a lo largo del tiempo dependiendo del movimiento de los productos en cada plaza. También se aprovecha para supervisar que la máquina esté funcionando bien y no exista ningún tipo de vandalismo.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para el desarrollo previo al lanzamiento oficial de la empresa establecimos el siguiente flujo de trabajo:



Fuente: Elaboración propia

**Detalle de Cronograma de Gantt en [Anexo 2](#)**

#### Descripción:

- Establecer oportunidad de negocio de Healthy Eating: para esto se elabora un plan de negocio para evaluar el mercado, si existe demanda, tendencias, si el negocio es rentable. Para esto nos tomaremos aproximadamente 4 meses.
- Presentación a inversionistas: Durante el quinto mes se realizarán presentaciones a posibles inversionistas.
- Obtener fondos / financiamiento: Entre el sexto y el séptimo mes ya se deberán tener establecidos los inversionistas y el capital que aportarán para la puesta en

marcha de la empresa, así como financiamiento propio de los fundadores de la empresa. Adicional se realizará el registro de marca.

- Establecimiento de la empresa y búsqueda y contratación del personal: ingresar la empresa en el Ministerio de Comercio e industria con la finalidad de obtener el permiso y aviso de operación, así como la apertura de las cuentas bancarias, paralelamente se realizará la búsqueda y contratación del personal necesario para iniciar las operaciones de la empresa.
- Capacitación del personal y búsqueda y realización de alianzas comerciales con proveedores: se capacitará el personal de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa y se procederá a realizar las alianzas, acuerdos y contratos con los proveedores.
- Búsqueda de plazas para ubicación de las máquinas y fijación de precios de productos: Se realizará la búsqueda basados en ubicaciones relevantes y que cuenten con un mínimo de 500 colaboradores o estudiantes, también se realizará la fijación de precios con relación a todos los gastos que conlleva la puesta en marcha de la operación.
- Desarrollo e implementación de la primera fase del plan de operaciones: establecer las máquinas expendedoras, compra de productos, estimación de la demanda y distribución del producto.
- Inicio de operaciones e implementación del plan de marketing: Después de realizado lo previamente detallado en el mes 12 se dará oficialmente el inicio de operaciones de Healthy Eating, acompañado de la implementación del plan de marketing.

## 5.4 Dotación

Para el inicio de las operaciones el recurso humano de la empresa es de suma importancia, para esto tendremos un proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, también la capacitación necesaria para que los mismos puedan cumplir con los objetivos impuestos por la empresa. Todo el personal de la empresa debe estar al tanto de cómo se realizan cada uno de los puestos para conocer la importancia de cada persona y en caso

que se dé la ausencia de alguno, otro colaborador pueda realizar el trabajo sin afectar el flujo operacional, en el tercer año se contratará más personal operativo debido al aumento de las máquinas instaladas.

## 6. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1 Equipo Gestor

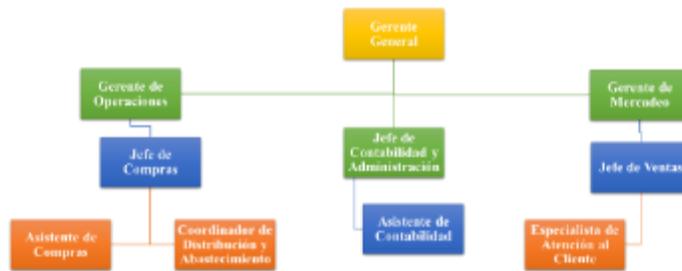
El equipo gestor de Healthy Eating está confirmado por Sara Tejada y Ricardo Wong quienes cuentan con la siguiente experiencia:

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.

### 6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es funcional, con profesionales especializados en cada área. Estas áreas fueron definidas de acuerdo a las necesidades y a las actividades que se llevarán a cabo en Healthy Eating. Cada gerente o jefe de área es responsable de tomar sus propias decisiones, siempre y cuando se ajusten a la misión, visión y valores de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

El organigrama presentado se establece como el necesario que deberá tener la empresa al finalizar el primer año de operaciones, una vez se vayan aumentando la cantidad de máquinas expendedoras se realizará una revisión del mismo para analizar si es necesario incluir más personal para no afectar las operaciones.

**Gerente General:** Sus funciones serán planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

**Gerente de Operaciones:** es el responsable directo de toda la operación de Healthy Eating, es el apoyo inmediato de la Gerencia General y su importancia radica en el control en todos los procesos productivos de la empresa, cuida y administra todos los recursos materiales, económicos, físicos, de personal dentro de la organización, genera estrategias orientadas a una operación exitosa que incremente significativamente utilidades.

**Gerente de Mercadeo:** Es responsable de desarrollar estrategias para Healthy Eating que será lanzado al mercado con el objetivo de lograr la aceptación de los clientes y una mayor rentabilidad a la empresa, desarrolla creativamente programas bien integrados que den a conocer producto, precios, distribución, además elabora planes de mercadeo que permiten realizar pronósticos de ventas y utilidades, u otro factor que afecte el mercado, es responsable de identificar oportunidades de desarrollo, lograr más posicionamiento y evita que se hagan inversiones erróneas con sus estudios de mercado.

**Jefe de Contabilidad y Administración:** Responsable por la contabilización y cierre mensual de Estados Financieros, por el análisis de los mismos y el control contable de las operaciones de la empresa. Supervisa el cumplimiento de las tareas administrativas contables, análisis y control de costos y la correcta gestión del departamento.

**Jefe de Compras:** El jefe de compras tiene como misión establecer la política de compras de Healthy Eating en coordinación con el área administrativa. Todo ello en términos de calidad, cantidad y precio.

**Analista de Compras:** El analista de compras es responsable de las compras de Healthy Eating y de crear las órdenes de compras que se envían a los proveedores para obtener los productos que se colocan en las máquinas expendedoras.

**Jefe de Ventas:** Es responsable de dirigir el equipo de venta de Healthy Eating y establecer metas para el logro de objetivos propuestos por la gerencia, planifica y organiza los medios o formas de alcanzarlos, maneja información pertinente para poder formular políticas y procedimientos y ejecutar las labores propias de la venta, realiza prospección, estudios de mercado, estudia la competencia y el comportamiento del consumidor.

**Asistente de Contabilidad:** Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y está encargado de las cuentas por pagar.

**Especialista de Atención al Cliente:** Es responsable de apoyar al jefe de ventas en cuanto a ventas y posicionamiento en el mercado actualiza la base de datos de clientes potenciales, realiza prospectos y cierre de ventas con clientes e informa al equipo de ventas de dichos movimientos, ofrece una atención especial a las necesidades de clientes y soluciona las inquietudes de estos logrando una fidelidad o preferencias por las marcas o productos de la empresa.

**Coordinador de Distribución y Abastecimiento:** Es el encargado de elaborar la política de distribución, aprovisionamiento y transporte de los materiales necesarios para la

producción, optimiza los procesos de tráfico y tiempos de aprovisionamiento, controla que la mercancía adquirida cumpla los requisitos de calidad y costo. Es el encargado de negociar con proveedores y empresas de transporte y logística y elabora y aplica sistemas de control de existencias para la planificación de las compras.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones que se establecerán en la empresa están alineados directamente con los ingresos, ventas y flujos de efectivo.

A nivel de Gerentes y Jefes se establecerán incentivos anuales en base al cumplimiento de metas de ventas, el mismo consiste en un bono del 100% de su salario bruto mensual, menos las deducciones por ley.

Para el Asistente de Compras, Asistente de Contabilidad, Especialista de Atención al Cliente y Coordinador de Distribución y Abastecimiento se establecerán metas semestrales sobre el cual tendrán un bono a partir de un 90% de cumplimiento. Tal como se detalla en la siguiente tabla:

Porcentaje de cumplimiento	Bonificación
90%	\$100
95%	\$150
100%	\$250

Fuente: Elaboración propia

Adicional a esto 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.

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Tabla de supuestos

- Para la inversión inicial se toma el monto requerido para la compra de los productos, local, mobiliario y artículos de oficina, máquinas y contratación del personal.
- Para la maquinaria y equipo de considera una depreciación a 5 años en cuanto a equipo de oficina, mobiliario, camión de reparto y 3 años la del equipo de computación. (ver [anexo 14](#)).
- El inventario se basa en lo necesario para el llenado de todas las máquinas expendedoras a razón de 125 días al año.
- Al ser la venta al contado, no se consideran cuentas por cobrar.
- Solo tendremos en inventario el equivalente a 4 semanas de llenado.
- Impuesto del 30% cuando hay ganancia en Panamá.

### 7.2 Estimación de ingresos

Para el cálculo de los ingresos se empleó la estimación de la demanda para cada uno de los cinco años siguientes, que está sujeta a los objetivos de marketing planteados. Para definir el porcentaje de distribución de los ingresos provenientes de la venta de Snacks y Bebidas. Se estima la realización del relleno de las máquinas 125 días al año, lo que nos da un promedio de 10.4 veces por mes. Con estos supuestos y los precios definidos para cada uno de los productos puestos a la venta en Healthy Eating, se estiman los siguientes ingresos:



Fuente: Elaboración Propia

### 7.3 Plan de inversión inicial y futuro

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.

Adicional a esto durante los primeros 5 años se realizará la compra de más máquinas expendedoras para llegar al total de 35 máquinas al finalizar el quinto año, tomando en cuenta que el primer año al inicio serán 4 máquinas y al finalizar en el primer año con 10 máquinas (Ver [anexo 5](#)), esta inversión asciende a:

Plan de Inversion en 5 Años						
Maquinas Dispensadoras	10	8	7	7	3	0
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CaPex	\$86,261.64	\$36,000.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$13,500.00	\$17,999.00
Kt o Capital de Trabajo	\$33,555.18	\$26,844.14	\$23,488.62	\$23,488.62	\$10,066.55	\$0.00
Inversion	\$119,816.82	\$62,844.14	\$54,988.62	\$54,988.62	\$23,566.55	\$17,999.00

Fuente: Elaboración Propia

### 7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

La proyección de Estado de Resultados se detalla en el evidenciándose que entre el primer año y el quinto se presentan resultados positivos, siendo únicamente los primeros 5 meses del año uno el que presenta utilidad neta negativa (ver [Anexo 7](#)), es por esto que el proyecto es bien innovador. Usted vera que desde enero hasta mayo se presentan pérdidas, y para hacer este flujo por mes no se tomó en cuenta el pago de impuesto por perdidas, pero la proyección de 5 años si se tomó el pago total de impuesto por año.

## 7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

De acuerdo a la información antes recopilada se elabora el flujo de caja del proyecto a 5 años, dando los siguientes resultados:

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$534,282.84	\$1,123,363.92	\$1,726,144.56	\$2,308,375.86	\$2,719,362.66
-Costos		<b>-\$261,730.39</b>	<b>-\$550,304.91</b>	<b>-\$845,590.48</b>	<b>-\$1,130,809.49</b>	<b>-\$1,332,140.55</b>
Margen		\$272,552.45	\$573,059.01	\$880,554.08	\$1,177,566.37	\$1,387,222.11
Administracion		<b>-\$247,893.00</b>	<b>-\$271,293.00</b>	<b>-\$367,035.00</b>	<b>-\$367,135.00</b>	<b>-\$446,507.00</b>
EBITDA		\$24,659.45	\$301,766.01	\$513,519.08	\$810,431.37	\$940,715.11
Depreciación		<b>-\$11,387.83</b>	<b>-\$15,027.83</b>	<b>-\$18,444.59</b>	<b>-\$17,637.93</b>	<b>-\$21,707.83</b>
EBIT		\$13,271.62	\$286,738.18	\$495,074.49	\$792,793.45	\$919,007.28
Impuestos		<b>-\$3,981.49</b>	<b>-\$86,021.45</b>	<b>-\$148,522.35</b>	<b>-\$237,838.03</b>	<b>-\$275,702.18</b>
Resultado despues de Impuestos		\$9,290.14	\$200,716.72	\$346,552.14	\$554,955.41	\$643,305.10
Depreciacion		\$11,387.83	\$15,027.83	\$18,444.59	\$17,637.93	\$21,707.83
Despues de Impuestos		\$20,677.97	\$215,744.55	\$364,996.74	\$572,593.34	\$665,012.92
CaPex		<b>-\$86,261.64</b>	<b>-\$36,000.00</b>	<b>-\$31,500.00</b>	<b>-\$13,500.00</b>	<b>-\$17,999.00</b>
Flujo Bruto		<b>-\$86,261.64</b>	<b>-\$15,322.03</b>	\$184,244.55	\$333,496.74	\$647,013.92
KT		<b>-\$33,555.18</b>	<b>-\$26,844.14</b>	<b>-\$23,488.62</b>	<b>-\$23,488.62</b>	\$0.00
Flujo Neto		<b>-\$119,816.82</b>	<b>-\$42,166.17</b>	\$160,755.93	\$310,008.11	\$647,013.92
<b>VAN</b>		<b>\$817,968.93</b>				
<b>TIR</b>		<b>97%</b>				

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la proyección del flujo de caja se puede demostrar que sólo en el primer año se generan saldos negativos, debido a la inyección de capital e inversión inicial que se debe poner para iniciar el negocio, en el segundo año al darse la estabilización del negocio y el establecimiento de más máquinas se reflejan valores positivos en el flujo.

## 7.6 Costo de Capital

El CAPM o CCPP nos ayuda a obtener cuanto es la medida financiera, que da como resultado de 15.80% como la tasa de descuento contemplando lo siguiente:

- $r_f$  : Bonos del Tesoro de Panamá 5.625% 5 años
- PRM : 9.32 % (Indicado por el Profesor Damodaran)
- $B_i$  de la industria Comercialización de Alimentos de: 0.77
- $R_{su}$  Riesgo por ser una startup de un 4% al ser un emprendimiento

$$E(R_i) = R_f + PRM * B_i + R_{su}$$

$$R(R_i) = 5.625 \% + 9.32\% * 0.77 + 4\%$$

$$R(R_i) = 16.80\%$$

## 7.7 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio

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%. (Para flujo mensual ver [anexo 7](#)).

Punto de equilibrio: Se calculará el  $Q^*$  óptimo =  $CF/(PVU-CVU)$  para conocer llenados de máquinas expendedoras deben hacerse para alcanzar el punto de equilibrio. 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.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio (unidades)	779.74	1,639.45	2,519.16	3,368.87	3,968.67
Punto de Equilibrio (dólares)	\$186,176.75	\$208,176.75	\$300,568.75	\$300,568.75	\$380,440.75

Fuente: Elaboración Propia

## 7.8 Valor residual

Para el cálculo del valor residual, es importante considerar los períodos de vida útil según depreciación contable actual en panamá de los activos fijos realizando el cálculo de la depreciación anual y tomando en cuenta el proyecto con una vida de 5 años tenemos los siguientes valores de rescate o residual de \$121,829.00 lo cual es un valor alto contando que la inversión inicial es inferior. (ver [Anexo 14](#) para depreciación por años)

<b>Valor de rescate</b>	<b>Valor de depreciación al año 5</b>	<b>Costo de la mercancía</b>	<b>Valor residual o de rescate</b>
Maquinas Dispensadoras (35)	\$60,750.00	\$157,500.00	\$96,750.00
Transporte (2)	\$10,799.40	\$35,998.00	\$25,198.60
Caja o impresora Fiscal (1)	\$280.00	\$560.00	\$280.00
Sillas (10)	\$569.84	\$919.10	\$349.26
Modulos de oficinas (6)	\$900.00	\$1,800.00	\$900.00
Escritorios (4)	\$600.00	\$1,200.00	\$600.00
Computadoras (10)	\$6,500.00	\$6,500.00	\$0.00
Aires Acondicionados (2)	\$3,565.00	\$1,150.00	-\$2,415.00
Accesorios de Oficina	\$166.77	\$333.54	\$166.77
Letreros (4)	\$75.00	\$75.00	\$0.00
		<b>Total</b>	<b>\$121,829.63</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.9 Análisis del Balance General y Estado de Resultados proyectado

Tabla 5 Balance Genaeral Proyectado a 5 Años

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos Circulantes</b>						
Banco	\$ 33,555.18	\$ 121,140.82	\$ 495,594.74	\$ 782,493.84	\$ 1,173,172.02	\$ 1,331,423.70
Inventarios		\$ 21,810.87	\$ 45,858.74	\$ 70,465.87	\$ 94,234.12	\$ 111,011.71
<b>Activos Fijos</b>						
Equipos	\$ 86,036.64	\$ 122,036.64	\$ 153,536.64	\$ 185,036.64	\$ 198,536.64	\$ 216,535.64
-Depreciacion	\$ 0.00	\$ 11,387.83	\$ 15,027.83	\$ 18,444.59	\$ 17,637.93	\$ 21,707.83
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 119,591.82</b>	<b>\$ 253,600.50</b>	<b>\$ 679,962.30</b>	<b>\$ 1,019,551.76</b>	<b>\$ 1,448,304.85</b>	<b>\$ 1,637,263.22</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>						
C x P		\$ 21,810.87	\$ 45,858.74	\$ 70,465.87	\$ 94,234.12	\$ 111,011.71
<b>Total Pasivos Circulantes</b>		<b>\$ 21,810.87</b>	<b>\$ 45,858.74</b>	<b>\$ 70,465.87</b>	<b>\$ 94,234.12</b>	<b>\$ 111,011.71</b>
<b>CAPITAL</b>						
Capital	\$ 119,591.82	\$ 182,435.96	\$ 237,424.58	\$ 292,413.21	\$ 315,979.76	\$ 333,978.76
Utilidades Retenidas		\$ 24,676.84	\$ 210,363.42	\$ 352,663.84	\$ 555,257.11	\$ 640,736.80
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 119,591.82</b>	<b>\$ 207,112.80</b>	<b>\$ 447,788.01</b>	<b>\$ 645,077.05</b>	<b>\$ 871,236.87</b>	<b>\$ 974,715.56</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 119,591.82</b>	<b>\$ 253,600.50</b>	<b>\$ 679,962.30</b>	<b>\$ 1,019,551.76</b>	<b>\$ 1,448,304.85</b>	<b>\$ 1,637,263.22</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Estado de Resultados proyectado a 5 Años

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso	\$534,282.84	\$1,123,363.92	\$1,726,144.56	\$2,308,375.86	\$2,719,362.66
Costo	\$261,730.39	\$550,304.91	\$845,590.48	\$1,130,809.49	\$1,332,140.55
Utilidad Bruta	\$272,552.45	\$573,059.01	\$880,554.08	\$1,177,566.37	\$1,387,222.11
<b>Gastos</b>					
Luz	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Agua	\$216.00	\$216.00	\$216.00	\$216.00	\$216.00
Telefono	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Renta de Local	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00
Limpieza	\$3,276.00	\$3,276.00	\$3,276.00	\$3,276.00	\$3,276.00
Salario	\$183,240.00	\$205,240.00	\$297,632.00	\$297,632.00	\$377,504.00
Combustible	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00
Mantenimiento	\$12,000.00	\$21,600.00	\$30,000.00	\$38,400.00	\$42,000.00
Legal	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
Depreciacion	\$11,387.83	\$15,027.83	\$18,444.59	\$17,637.93	\$21,707.83
Total Gastos	\$237,299.83	\$272,539.83	\$376,748.59	\$384,341.93	\$471,883.83
UAI	\$35,252.62	\$300,519.18	\$503,805.49	\$793,224.45	\$915,338.28
Impuestos	-\$10,575.79	-\$90,155.75	-\$151,141.65	-\$237,967.33	-\$274,601.48
<b>Utilidad despues de impuestos</b>	<b>\$24,676.84</b>	<b>\$210,363.42</b>	<b>\$352,663.84</b>	<b>\$555,257.11</b>	<b>\$640,736.80</b>

## 7.10 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo que se está proyectando para el año 0 de Healthy Eating corresponde a un mes de costos directos (ver detalle en [Anexo 6](#)) para iniciar con la instalación y comercialización de los productos en 10 máquinas expendedoras (se toma en cuenta que, aunque el primer mes hay 4 máquinas, terminaremos con 10 máquinas en el año 1) el primer año. Desde el año 2 al año 5 se aumentará el Capital de Trabajo por la adquisición de nuevas máquinas expendedoras. Las operaciones de Healthy Eating conllevan unos costos asociados para los que el valor anual para los primeros 5 años se muestran en el siguiente cuadro:

**Total anual de Gastos para Healthy Eating**

<b>Años</b>	<b>Total</b>	<b>Gasto de Marketing</b>	<b>Salario</b>	<b>Costo básico</b>	<b>Mantenimiento</b>
Año 1	\$ 247,893.00	\$ 32,440.00	\$ 183,240.00	\$ 31,213.00	\$ 1,000.00
Año 2	\$ 271,293.00	\$ 33,040.00	\$ 205,240.00	\$ 31,213.00	\$ 1,800.00
Año 3	\$ 367,035.00	\$ 35,690.00	\$ 297,632.00	\$ 31,213.00	\$ 2,500.00
Año 4	\$ 367,135.00	\$ 35,090.00	\$ 297,632.00	\$ 31,213.00	\$ 3,200.00
Año 5	\$ 446,507.00	\$ 34,290.00	\$ 377,504.00	\$ 31,213.00	\$ 3,500.00

Mayores detalles en anexos [1](#), [9](#), [12](#) y [13](#)

## 7.11 Fuentes de financiamiento

Para llevar a cabo este proyecto se propone para los primeros cinco años de operación, que el financiamiento sea a través del aporte de los inversionistas y capital de inversión por parte de los socios principales, ya que por ser una empresa nueva no posee historial crediticio para acceder a un préstamo. El valor de la contribución será de \$119,816.60, incluyendo capital de trabajo, gastos de puesta en marcha y la inversión en los activos, lo que garantizará la operatividad de Healthy Eating. A partir del segundo año, la empresa genera ganancias y utilidades, que serán reinvertidas en el negocio para la compra de las máquinas programadas para cada año, así como contratación de nuevo personal que se dará una vez que las máquinas hayan sido compradas y las plazas de distribución confirmadas. Se entiende para la prosperidad del negocio que las utilidades serán retenidas hasta el año 5.

## 7.12 Ratios Financieros

Basado en la información obtenida de la proyección de flujos, estado resultado y balance general se pudieron calcular razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para el análisis más profundo de Healthy Eating (Ver [Anexo 3](#)), en resumen las siguientes muestran en cuanto a liquidez que Healthy Eating de acuerdo a la razón corriente inicialmente tendrá \$11.99 para cubrir el pago de cada dólar de deuda a corto plazo teniendo el resto de sus entradas disponibles; la empresa demuestra una estabilidad financiera a través de los años de proyección que puede atribuirse al plan de inversión establecido por esto el ROE va en aumento teniendo un valor al Año 5 de \$1.92 por cada dólar de capital de Inversiones; por ultimo de acuerdo a la prueba ácida Healthy Eating cuenta con capital suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mejorando al 5 año al doble (\$13.75).

De acuerdo a su actividad, la empresa rotara su inventario cerca de 12 veces, esto se tiene relación con la naturaleza del negocio en donde Healthy Eating tiene como objetivo rotar el inventario 10.4 veces por mes. En promedio para los 5 años de estudio se generarían ingresos equivalentes a al doble de su ROE, proporción aumenta al pasar de los años.

La empresa demuestra ser prácticamente autónoma al tener un índice de autonomía de 0.07 al 5 año por que el capital es brindado netamente por sus socios, ya que su inversión inicial proviene directamente del aporte de los inversionistas, no de terceros a la empresa. Por último, en cuanto a la rentabilidad de acuerdo a los ratios de Healthy Eating puede decirse que por cada dólar vendido la empresa recibirá en promedio **0.19** centavos por dólar vendido.

### 7.13 Análisis de Sensibilidad

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

- Se incluyeron en el modelo variables para efectuar la simulación del van que pueden tener mayor ponderación que son, el precio de los artículos, costo variable y las cantidades de artículos vendidos.
- Se corrieron 1,000 pruebas.

### Conclusiones

Se concluye que existe una probabilidad de que el VAN sea 99.73% positivo y mayor que cero y con certeza se puede concretar que existe una probabilidad del 56.61% que la proyección sea superior al VAN que fue proyectado en este plan de negocios, realizando el análisis del peor escenario en este caso nos da como resultando un VAN de US\$20,474.35 (Ver [Anexo 11](#)).

## 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:

### 8.1 Riesgos Internos

- Daños en las máquinas

**Plan de contingencia:** mantenimiento preventivo una vez al mes por nuestros colaboradores, por lo cual ayudará a minimizar las fallas como también el uso de reguladores de electricidad, y dejar un número de teléfono en la máquina en los cuales los clientes se puedan comunicar o chatear para notificar de algún desperfecto.

- Riesgo de malas prácticas operacionales, de servicios y de procedimientos: el servicio al cliente como también el comportamiento de los colaboradores se puede ver empañada por acciones inesperadas que pueden afectar a lo interno la empresa como también la reputación de la misma.

**Plan de contingencia:** mediante políticas ya preestablecidas como también códigos de conductas, se le informará al personal sobre cuáles son los comportamientos requeridos en la empresa y fuera de ella, como también capacitación de los colaboradores cada meses en las cuales se traerán también cuales son las inquietudes o problemas que han suscitado, como dejar un número de teléfono de las máquinas para que llamen y digan que tal el servicio brindado.

- Riesgo por desabastecimiento: se puede deber por fallo de la cadena logística para cargar y llenar las máquinas en momento indicado con los productos que más consumen los clientes.

**Plan de contingencia:** Tener un supervisor que esté dándole seguimiento a cada uno de los productos como también una herramienta que nos permita verificar en cuánto tiempo posiblemente se estará desabasteciendo cada una de las máquinas y con productos.

- Riesgo por dependencia a proveedores: Al tener uno o dos proveedores, como también productos que solo son distribuidos por un solo proveedor, estamos a las expensas de del cambio a las políticas de cada uno de los proveedores, como también estamos a una exposición de que los productos lo dejen de traer.

**Plan de contingencia:** hacer contratos a largo plazos para que las partes involucradas salgan menos afectadas como, también tratar de tener una diversificación de productos. Para poder reemplazar productos parecidos. El desarrollo nuevos proveedores y efectuando negociaciones con los proveedores existentes en cuanto a reducción de costos por compra de volúmenes. Si bien inicialmente no se contará con suficiente poder de negociación, a medida que se avance en el tiempo se podrá planear de manera más acertada los consumos mínimos y el abastecimiento requerido, de tal manera que se puedan obtener mejores economías de escala, reducir riesgos por costos.

## 8.2 Riesgos Externos

- Riesgo por robo de mercancía: La mercancía puede ser robada por los colaboradores u otras personas.

**Plan de Contingencia:** Durante su recepción se verificará cuanta mercancía se recibió de cada uno de los productos e introducirlos en la bodega, en la cual solo dos personas tendrán acceso al mismo para evitar robos, como también a la hora de despachar se dará una hoja con la cantidad exacta de cada producto y cuando se reemplacen los mismo de las máquinas deberán traer la cantidad exacta de efectivo de cada una de las máquinas para confirmar que el producto despachado anteriormente se haya vendido, como también habrá inspecciones aleatorias de las máquinas para verificar el llenado de las máquinas.

- Riesgo por caducidad del producto antes de su venta:

**Plan de contingencia:** se comprará la suficiente mercancía para tener reserva para un mes y evitar que la mercancía caduque antes de su venta.

- Riesgo por Hurto de Máquinas Expendedoras y vandalismo: existe un riesgo por robo de los equipos y su mercancía como también del vandalismo del mismo.

**Plan de contingencia:** Poner las máquinas dispensadoras en lugares seguros, como también firmar contratos de descargo de responsabilidad a las empresas que proveeremos los servicios para evitar estos actos que atenten contra la seguridad de las máquinas dispensadoras.

- Riesgo por Hurto de auto de reparto: existe un riesgo por la naturaleza del negocio que el vehículo o transporte sea hurtado, lo cual se perdería la mercancía y lo más probable pérdida del auto.

**Plan de Contingencia:** Se cuenta con varios vehículos como también mercancía disponible adicional en bodega en caso de hurto del vehículo, como también un seguro de hurto y protección de ocupantes como de mercancía.

- Riesgo inherente a la inflación: Por motivos a nuestra economía en el país, hay una inflación que por resultado da como pérdida del valor de lo del dinero.

**Plan de contingencia:** tener una proyección en el tiempo de los precios, con respecto al costo.

- Riesgo de Mercado: este riesgo está asociado con una reducción significativa en el número de clientes (consumidores) que pueden tener un impacto en reducción de ventas, las cuales pueden llevar a problemas de liquidez o de no logro del punto de equilibrio. Esta situación se puede presentar en temporada de vacaciones en las universidades.

**Plan de contingencia:** El Riesgo de Mercado se puede mitigar trasladando la máquina de lugar durante la temporada de vacaciones universitaria, ubicándola(s) en clínicas con alto tráfico con las que ya se tenga una relación comercial.

### 8.3 Estrategia de Salida

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.

En el caso de que la empresa Healthy Eating no tenga éxito, su estrategia estaría basada en la liquidación de la mercancía (productos comestibles). Después se liquidan los activos no circulantes (las máquinas expendedoras, mobiliarios de oficinas, camioncito para repartir, etc), lo cual por la competencia que hay en el mercado sería de fácil reventa a los competidores de las máquinas, como también posible reventa a las compañías que tienen ya puestas las máquinas expendedoras, y por último se liquidarán los colaboradores apegado a lo que dice la ley (ley 212, se puede despedir sin alguna justificación hasta 2 años posterior a la contratación sin ninguna repercusión monetaria hacia la empresa). Sin embargo, para ser más atractiva la venta de toda esta mercancía se debe de invertir una cantidad de dinero importante para hacer más atractiva la venta de todos los activos circulantes y no circulantes, lo cual llevaría a una pérdida posiblemente considerable.

## 9. PROPUESTA INVERSIONISTA

### Plan para el financiamiento

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 (ver [anexo 8](#)), 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 (ver [anexo 6](#)) posterior por cada año de funcionamiento se compraran máquinas expendedoras, hasta llegar a un total de 35 máquinas al quinto año.

### Plan para el inversionista

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, según lo proyectado, la empresa se mantiene tendrá un TIR de un 97% muy superior al mercado bancario, en sus primero 5 años sus utilidades serán retenidas para capitalizarse, para poder mantener un TIR (975) como el proyectado, en caso de que el inversionista desee vender sus acciones o desee recuperar su capital, el mismo lo podrá hacer siempre y cuando se espere un año. En caso de necesitar un aumento de capital, el mismo se haría de dos formas, emitir más acciones las cuales serán compradas en primera opción por los inversionistas, o subir el precio de las acciones.

### Estructura:

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. Ricardo Wong y Sara Tejada contarán con un 32% cada uno de las acciones, y los otros socios contarán con un 12% cada. Los socios pueden vender sus acciones a tercero, siempre y cuando se llegue a un acuerdo en conjunto de los otros socios, de lo contrario se procedería a compra.

En caso de herencia de los mismos solo se puede al primer grado de consanguinidad (hijo o hermano).

## 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 factor 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.

## 11 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.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.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.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>

# 12 ANEXOS

## Anexo 1 Presupuesto total de Marketing Año 2-Año 5

		AÑO 2																				Total Impresiones	Inverson																												
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																						
<b>Digital</b>																																																			
Google	Display Banners																																													17,000	\$5,950.00				
	Mobile Banners	6,000																																								27,000	\$9,450.00								
Facebook	Promoted posts	6,000				5,000																																				21,400	\$2,140.00								
	Promoted ads																																									14,000	\$1,400.00								
Instagram	Instagram Video	6,000																																								10,000	\$3,500.00								
Waze	Waze																																									24,000	\$4,800.00								
<b>TOTAL IMPRESIONES DIGITAL</b>		18,000				5,000				17,000				5,000				5,000				5,000				21,400				7,000				10,000				10,000				5,000				5,000				113,400	
<b>TOTAL INVERSION DIGITAL</b>		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
<b>Punto de venta</b>																																																			
Cantidad	Descripción	Año 2																				Total Impresiones	Inverson																												
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre						Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
8	Rebolsación de Máquinas	1				1				1				1				1				1																								8	\$3,200				
8	Degustación en punto de venta	1				1				1				1				1				1																								8	\$1,600				
	Desarrollo de cliente frecuente																																														\$1,000				
<b>TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA</b>		\$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
<b>TOTAL INVERSION AÑO 2</b>		\$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																				Total Impresiones	Inverson																																
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																						
<b>Digital</b>																																																							
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				
<b>TOTAL IMPRESIONES DIGITAL</b>		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					
<b>TOTAL INVERSION DIGITAL</b>		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				
<b>Punto de venta</b>																																																							
Cantidad	Descripción	Año 3																				Total Impresiones	Inverson																																
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre						Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
7	Rebolsación de Máquinas	1				1				1				1				1				1																												7	\$2,800				
7	Degustación en punto de venta	1				1				1				1				1				1																												7	\$1,400				
	Desarrollo de cliente frecuente																																														\$1,000								
<b>TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA</b>		\$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				
<b>TOTAL INVERSION AÑO 3</b>		\$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				

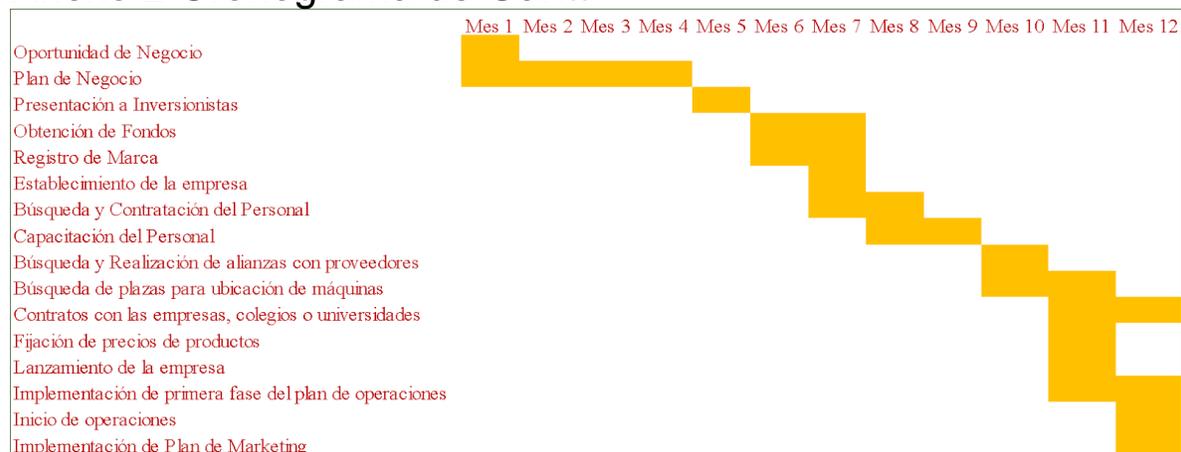
		AÑO 4																																																	
Medio	Descripción	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Total impresiones	Inversión
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						
<b>Digital</b>																																																			
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								
<b>TOTAL IMPRESIONES DIGITAL</b>		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				
<b>TOTAL INVERSION DIGITAL</b>		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				

		Año 4																																																	
Cantidad	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																										
6	Rehabilitación de Máquinas																																													6	\$2,400				
6	Degustación en punto de venta																																													6	\$1,200				
	Desarrollo de cliente frecuente																																														\$1,000				
<b>TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA</b>		\$1,000.00				\$600.00				\$600.00				\$600.00				\$600.00				\$0.00				\$600.00				\$0.00				\$0.00				\$600.00				\$0.00				\$0.00	\$4,600				
<b>TOTAL INVERSION AÑO 4</b>		\$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										
<b>Digital</b>																																																			
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																																													29,000	\$2,900.00				
Instagram	Instagram Video	6,000																																												10,000	\$3,500.00				
Waze	Waze																																													29,000	\$5,800.00				
<b>TOTAL IMPRESIONES DIGITAL</b>		18,000				5,000				17,000				5,000				10,000				5,000				21,400				17,000				10,000				10,000				5,000				15,000	138,400				
<b>TOTAL INVERSION DIGITAL</b>		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				

		Año 5																																																	
Cantidad	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																										
3	Rehabilitación de Máquinas																																													3	\$1,200				
3	Degustación en punto de venta																																													3	\$600				
	Desarrollo de cliente frecuente																																														\$1,000				
<b>TOTAL INVERSION PUNTO DE VENTA</b>		\$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								
<b>TOTAL INVERSION AÑO 5</b>		\$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 2 Cronograma de Gantt



## Anexo 3 Razones Financieras

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Notas</b>
<b>Razon Corriente o circulante</b>	5.55	10.81	11.10	12.45	11.99	La razon de liquidez aumente hasta \$11.99 para respalda cada USD
<b>Prueba Ácida</b>	4.48	13.83	13.47	14.37	13.75	Su posición mejora notablemente al pasar cada año y Healthy Eating cuenta con capital suficiente para emprender este proyecto.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Notas</b>
<b>Retorno de Activos TOTALES</b>	4.47	1.65	1.69	1.59	1.66	
<b>Rotación de Inventarios</b>	12	12	12	12	12	La rotación de inventario será media, debido al tipo de productos que vendemos que no vencen a corto plazo
<b>Edad Promedio de Inventario</b>	30	30	30	30	30	La edad promedio es de 30 días
<b>Rotación de activos FIJOS</b>	4.38	7.32	9.33	11.63	12.56	los activos fijos a medida que pasa de año se vuelve mas rapido y esto es debido a la buena admnistracion de los mismo

<b>Rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Notas</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	Healthy Eating obtiene un 51% de ingresos por las ventas posterior de haber pagado los productos
<b>Utilidad Neta</b>	0.34	0.21	0.17	0.14	0.12	Después de haber deducido todos los gastos Healthy Eating obtiene en promedio un 19.6% al quinto año
<b>ROA</b>	0.21	0.31	0.35	0.38	0.39	Esto indica que al quinto año la empresa ganará \$0.39 centavos por cada dolar de inversion en activos
<b>ROE</b>	0.14	0.89	1.21	1.76	1.92	Al quinto año Healthy Eating ganará \$1.92 por cada dólar de capital en acciones.

<b>DEUDA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Notas</b>
<b>Razón de Deuda</b>	0.18	0.07	0.07	0.07	0.07	No tiene deudas a largo plazo, por lo cual el indice de Healthy Eating es de 0, el Capital fue brindado por los inversionistas, socios y no por la plaza bancaria.

# Anexo 4 Gráfico de Ingresos



## Anexo 5 Tabla de inversión inicial

Tabla de Inversion Inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinas Dispensadoras (10)	\$45,000.00	\$36,000.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$13,500.00	\$0.00
Transporte (1)	\$17,999.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$17,999.00
Caja o impresora Fiscal (1)	\$560.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Maquinarias y Equipos	\$63,559.00	\$36,000.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$13,500.00	\$17,999.00
Sillas (10)	\$919.10	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Modulos de oficinas (6)	\$1,800.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Escritorios (4)	\$1,200.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Computadoras (10)	\$6,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Aires Acondicionados (2)	\$1,150.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Accesorios de Oficina	\$333.54	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Letreros (4)	\$75.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Equipo de Oficina	\$11,977.64	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Arreglos y mejoras del Local	\$10,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CaPex	\$86,036.64	\$36,000.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$13,500.00	\$17,999.00
Capital de Trabajo	\$33,555.18	\$26,844.14	\$23,488.62	\$23,488.62	\$10,066.55	\$0.00
Total	\$119,591.82	\$112,880.78	\$109,525.26	\$109,525.26	\$96,103.19	\$86,036.64

## Anexo 6 Capital de Trabajo Kt

Costo de abastecer una máquina la primera vez o Kt	Costo anual de abastecer 1 máquina
\$ 322.34	\$ 40,266.21

Capital de trabajo	Kt	Numero de maquina
Año 0	\$ 33,555.18	10
Año 1	\$ 26,844.14	8
Año 2	\$ 23,488.62	7
Año 3	\$ 23,488.62	7
Año 4	\$ 10,066.55	3
Año 5	\$ 0.00	0

### Total anual de Gastos para Healthy Eating

Años	Total	Gasto de Marketing	Salario	Costo básico	Mantenimiento
Año 1	\$ 247,893.00	\$ 32,440.00	\$ 183,240.00	\$ 31,213.00	\$ 1,000.00
Año 2	\$ 271,293.00	\$ 33,040.00	\$ 205,240.00	\$ 31,213.00	\$ 1,800.00
Año 3	\$ 367,035.00	\$ 35,690.00	\$ 297,632.00	\$ 31,213.00	\$ 2,500.00
Año 4	\$ 367,135.00	\$ 35,090.00	\$ 297,632.00	\$ 31,213.00	\$ 3,200.00
Año 5	\$ 446,507.00	\$ 34,290.00	\$ 377,504.00	\$ 31,213.00	\$ 3,500.00

## Anexo 7 Flujo Mensual Año 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso de explotacion	\$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
Costo directos	\$13,422.07	\$13,422.07	\$13,422.07	\$16,777.59	\$16,777.59	\$20,133.11	\$20,133.11	\$23,488.62	\$26,844.14	\$30,199.66	\$33,555.18	\$33,555.18
Margen	\$13,977.05	\$13,977.05	\$13,977.05	\$17,471.31	\$17,471.31	\$20,965.57	\$20,965.57	\$24,459.84	\$27,954.10	\$31,448.36	\$34,942.62	\$34,942.62
Costo de Administracion	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75	-\$20,657.75
EBITDA	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$3,186.44	-\$3,186.44	\$307.82	\$307.82	\$3,802.09	\$7,296.35	\$10,790.61	\$14,284.87	\$14,284.87
Depreciacion	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99	-\$948.99
EBIT	-\$7,629.69	-\$7,629.69	-\$7,629.69	-\$4,135.42	-\$4,135.42	-\$641.16	-\$641.16	\$2,853.10	\$6,347.36	\$9,841.62	\$13,335.89	\$13,335.89
Impuestos								-\$855.93	-\$1,904.21	-\$2,952.49	-\$4,000.77	-\$4,000.77
Despues de Impuestos	-\$7,629.69	-\$7,629.69	-\$7,629.69	-\$4,135.42	-\$4,135.42	-\$641.16	-\$641.16	\$1,997.17	\$4,443.15	\$6,889.14	\$9,335.12	\$9,335.12
+ Depreciacion	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99	\$948.99
NoPat	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$3,186.44	-\$3,186.44	\$307.82	\$307.82	\$2,946.16	\$5,392.14	\$7,838.12	\$10,284.11	\$10,284.11
-CaPex	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia Bruta	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$3,186.44	-\$3,186.44	\$307.82	\$307.82	\$2,946.16	\$5,392.14	\$7,838.12	\$10,284.11	\$10,284.11
KT Capital de Trabajo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia Neta	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$6,680.70	-\$3,186.44	-\$3,186.44	\$307.82	\$307.82	\$2,946.16	\$5,392.14	\$7,838.12	\$10,284.11	\$10,284.11

## Anexo 8 Distribución de acciones

	Ricardo Wong	Sara Tejada
<b>Porcentajes de acciones</b>	32%	32%
<b>Numeros de Acciones</b>	3,834	3,834
<b>Precio por Acción</b>	\$ 10.00	\$ 10.00
<b>Inversion</b>	\$ 38,341.30	\$ 38,341.30

	Inversionista 1	Inversionista 2	Inversionista3
<b>Porcentajes de acciones</b>	12%	12%	12%
<b>Numeros de Acciones</b>	1,438	1,438	1,438
<b>Precio por Acción</b>	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
<b>Inversion</b>	\$ 14,378.00	\$ 14,378.00	\$ 14,378.00

<b>Total de inversión</b>	<b>\$ 119,816.60</b>
<b>Total de Acciones</b>	<b>11,982</b>

## Anexo 9 Detalle de compensación y estructura organizacional

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$2,200.00	\$2,500.00	\$2,800.00	\$2,800.00	\$3,000.00
Gerente de Operaciones	\$1,600.00	\$1,800.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,200.00
Gerente de Mercadeo	\$1,600.00	\$1,800.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,200.00
Jefe de Compras	\$1,200.00	\$1,400.00	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,800.00
Jefe de Contabilidad y Administración	\$1,200.00	\$1,400.00	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,800.00
Jefe de Ventas	\$1,200.00	\$1,400.00	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,800.00
Asistente de Compras	\$800.00	\$900.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$3,300.00
Coordinador de Distribución y Abastecimiento	\$800.00	\$800.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$3,000.00
Asistente de Contabilidad	\$800.00	\$900.00	\$2,200.00	\$2,200.00	\$3,300.00
Especialista de Atención al Cliente	\$800.00	\$800.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$3,000.00
<b>Total Bruto Mensual</b>	<b>\$12,200.00</b>	<b>\$13,700.00</b>	<b>\$20,000.00</b>	<b>\$20,000.00</b>	<b>\$25,400.00</b>
<b>Total Prestaciones Mensual</b>	<b>\$1,830.00</b>	<b>\$2,055.00</b>	<b>\$3,000.00</b>	<b>\$3,000.00</b>	<b>\$3,810.00</b>
<b>Total Mensual</b>	<b>\$14,030.00</b>	<b>\$15,755.00</b>	<b>\$23,000.00</b>	<b>\$23,000.00</b>	<b>\$29,210.00</b>
<b>Total Bonificación Anual</b>	<b>\$12,000.00</b>	<b>\$13,300.00</b>	<b>\$17,600.00</b>	<b>\$17,600.00</b>	<b>\$21,800.00</b>
<b>Total Seguro Médico Anual</b>	<b>\$2,880.00</b>	<b>\$2,880.00</b>	<b>\$4,032.00</b>	<b>\$4,032.00</b>	<b>\$5,184.00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$183,240.00</b>	<b>\$205,240.00</b>	<b>\$297,632.00</b>	<b>\$297,632.00</b>	<b>\$377,504.00</b>

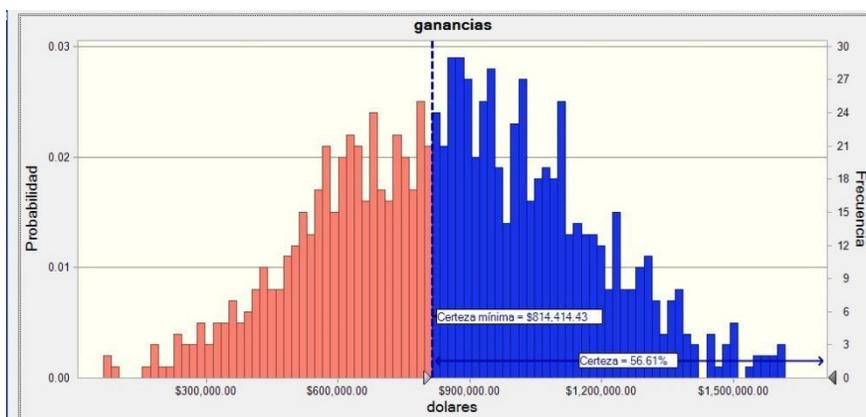
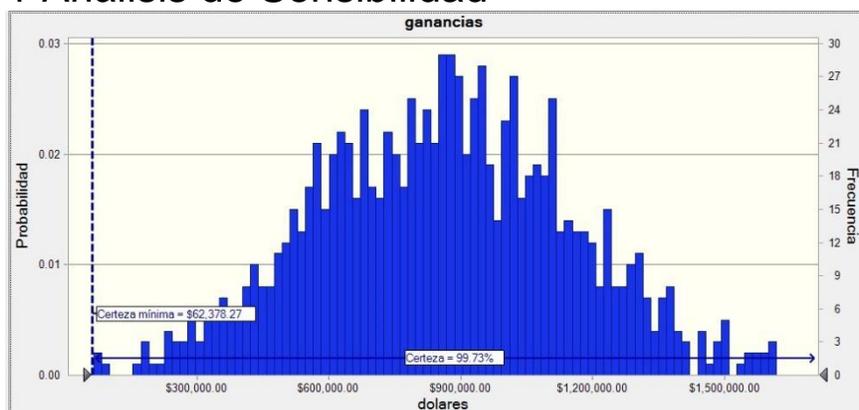
Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1
Gerente de Mercadeo	1	1	1	1	1
Jefe de Compras	1	1	1	1	1
Jefe de Contabilidad y Administración	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas	1	1	1	1	1
Asistente de Compras	1	1	2	2	3
Coordinador de Distribución y Abastecimiento	1	1	2	2	3
Asistente de Contabilidad	1	1	2	2	3
Especialista de Atención al Cliente	1	1	2	2	3
<b>Total Colaboradores</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>18</b>

# Anexo 10 Costos de Abastecimiento

Proyección mensual primer año													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Cantidad de Máquinas	\$13,422.07	\$13,422.07	\$13,422.07	\$16,777.59	\$16,777.59	\$20,133.11	\$20,133.11	\$23,488.62	\$26,844.14	\$30,199.66	\$33,555.18	\$33,555.18	\$261,730.39
	4	4	4	5	5	6	6	7	8	9	10	10	10
Proyección mensual segundo año													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 2
Cantidad de Máquinas	\$33,555.18	\$36,910.70	\$36,910.70	\$40,266.21	\$43,621.73	\$43,621.73	\$46,977.25	\$46,977.25	\$50,332.77	\$53,688.28	\$57,043.80	\$60,399.32	\$550,304.91
	10	11	11	12	13	13	14	14	15	16	17	18	18
Proyección mensual tercer año													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 3
Cantidad de Máquinas	\$60,399.32	\$60,399.32	\$60,399.32	\$67,110.36	\$67,110.36	\$70,465.87	\$70,465.87	\$73,821.39	\$73,821.39	\$77,176.91	\$80,532.43	\$83,887.94	\$845,590.48
	18	18	18	20	20	21	21	22	22	23	24	25	25
Proyección mensual cuarto año													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 4
Cantidad de Máquinas	\$83,887.94	\$83,887.94	\$83,887.94	\$87,243.46	\$87,243.46	\$90,598.98	\$97,310.02	\$100,665.53	\$100,665.53	\$104,021.05	\$104,021.05	\$107,376.57	\$1,130,809.49
	25	25	25	26	26	27	29	30	30	31	31	32	32
Proyección mensual quinto año													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 5
Cantidad de Máquinas	\$107,376.57	\$107,376.57	\$107,376.57	\$107,376.57	\$107,376.57	\$110,732.09	\$110,732.09	\$110,732.09	\$114,087.60	\$114,087.60	\$117,443.12	\$117,443.12	\$1,332,140.55
	32	32	32	32	32	33	33	33	34	34	35	35	35

Proyección del Año 1 al Año 5				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$261,730.39	\$550,304.91	\$845,590.48	\$1,130,809.49	\$1,332,140.55
10 máquinas	18 máquinas	25 máquinas	32 máquinas	35 máquinas

## Anexo 11 Análisis de Sensibilidad



Estadística	valores de prevision
Pruebas	1,000.00
Caso Base	817,968.93
Media	810,998.74
Mediana	807,412.74
Modo	---
Desviacion Estandar	50,234.00
Varianza	1,604,558,253.00
Sesgo	0.2342
Curtosis	2.87
Coefficiente de Variacion	0.1540
Minimo	20,474.35
Maximo	1,823,219.69
Error Estandar Medio	2,160.46

## Anexo 12 Costos Fijos

<b>Costos Fijos</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Luz	\$100.00	\$1,200.00
Agua	\$18.00	\$216.00
Telefono+Internet+Móvil	\$175.00	\$2,100.00
Asesoría Legal	\$250.00	\$3,000.00
Combustible	\$240.00	\$2,880.00
Renta Local	\$1,500.00	\$18,000.00
Limpieza	\$273.00	\$3,276.00
Revisado y Placa de la Flota	\$2.42	\$29.00
Seguro de la Flota	\$42.67	\$512.00
<b>Total</b>	<b>\$2,601.08</b>	<b>\$31,213.00</b>

## Anexo 13 Costos de Mantenimiento

Mantenimiento de Máquinas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de máquinas	10	18	25	32	35
<b>Total</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,800.00</b>	<b>\$2,500.00</b>	<b>\$3,200.00</b>	<b>\$3,500.00</b>

## Anexo 14 Depreciación por años

<b>Equipos</b>	<b>Tiempo (Años)</b>	<b>Mensual por unidad</b>	<b>Anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Maquinas Dispensadoras (35)	10	\$37.50	\$450.00	\$6,750.00	\$10,350.00	\$13,500.00	\$14,400.00	\$15,750.00
Transporte (2)	10	\$149.99	\$1,799.90	\$1,799.90	\$1,799.90	\$1,799.90	\$1,799.90	\$3,599.80
Caja o impresora Fiscal (1)	10	\$4.67	\$56.00	\$56.00	\$56.00	\$56.00	\$56.00	\$56.00
Sillas (10)	10	\$0.77	\$9.19	\$91.91	\$91.91	\$128.67	\$128.67	\$128.67
Modulos de oficinas (6)	10	\$2.50	\$30.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
Escritorios (4)	10	\$2.50	\$30.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00
Computadoras (10)	3	\$18.06	\$216.67	\$2,166.67	\$2,166.67	\$2,166.67	0	0
Aires Acondicionados (2)	10	\$4.79	\$57.50	\$115.00	\$230.00	\$460.00	\$920.00	\$1,840.00
Accesorios de Oficina	10	\$2.78	\$33.35	\$33.35	\$33.35	\$33.35	\$33.35	\$33.35
Letreros (4)	1	\$6.25	\$75.00	\$75.00	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>\$229.80</b>	<b>2757.611667</b>	<b>\$11,387.83</b>	<b>\$15,027.83</b>	<b>\$18,444.59</b>	<b>\$17,637.93</b>	<b>\$21,707.83</b>