



# “NUTRI LUNCH” Parte 2

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA

Alumno: RODDY MONTENEGRO ESPINOSA

Profesor Guía: NICOLE PINAUD

Panamá, Mayo de 2018

## Índice General

Resumen Ejecutivo	4
1 Oportunidad de Negocio	5
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
4 Plan de Marketing	8
5 Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones	9
5.3 Plan de desarrollo e implementación	12
6 Equipo del proyecto	14
6.1 Equipo gestor	14
6.2 Estructura organizacional	14
6.3 Incentivos y Compensaciones	15
7 Plan Financiero	16
7.1 Estado de resultado de Nutri Lunch a 5 años	16
7.2 Flujo de Caja año 1	17
7.3 Flujo de Caja proyectado a 5 años	18
7.4 Punto de Equilibrio	18
7.5 Ingresos	19
7.6 Gastos Operativos	21
7.7 Balance General	22
7.8 Cálculo del capital de Trabajo	22
7.9 Análisis de Ratio	22
7.10 Cálculo del valor residual de la empresa	23
8 Riesgos críticos	24

9	Propuesta del Inversionista	25
10	Conclusiones	26
	Anexo 1- Perfil de Puestos	27

## Resumen Ejecutivo

Son alarmantes las cifras de obesidad infantil, siendo el 30% de la población que sufre de sobre peso actualmente. Esta problemática va directamente proporcional con los problemas de diabetes y malnutrición infantil en Panamá.

Tratando de buscar una solución oportuna e innovadora al alcance de todos, surge la idea de “Nutri Lunch”. Con este producto estamos ofreciendo a padres y estudiantes de centros educativos, inicialmente particulares, meriendas que prometen ser saludables, avaladas por nutricionistas idóneos según las necesidades individuales, aportando un aporte calórico óptimo; adicionalmente de preocuparnos de brindarle a nuestros consumidores un producto de calidad, garantizamos será delicioso y llamativo.

Nuestros menús y ofertas saludables no serían nada sin nuestra APP y página web, con la cual el cliente podrá armar y escoger los productos de su preferencia, todo con un simple clic.. Ofreciendo así una oferta costo efectiva, lo cual hace más atractivo nuestro negocio. Con la cual estamos garantizando la mejor alimentación, a un costo accesible enfocado a un nivel socio económico medio-alto, dándole comodidad a el consumidor, ahorrándole tiempo y dinero.

Inicialmente proyectamos ventas al primero año por un monto de \$1,151,010, resultando de la venta de aproximadamente 1566 meriendas y colaciones diarias, obteniéndose de los tres centros educativos particulares participantes. De acuerdo con el flujo de caja proyectado, tendríamos una utilidad negativa de \$102,128.

En etapa de escalamiento proyectamos flujos positivos a partir del segundo año del negocio. Planeamos incluir dos colegios más del área y lanzar como idea innovadora las “nutri lunch tienditas”. Adicionalmente planteamos ampliar nuestro negocio a ejecutivos de empresas con “nutri lunch ejecutivos”, brindándoles alimentación saludable al alcance de sus dedos.

Calculamos una inversión inicial por la suma de \$291,665.05, contemplada en esta el capital de trabajo, equipamiento necesario, gastos de puesta en marcha y adecuaciones.

Al realizar la evaluación del proyecto se determinó, que este cuenta con un VAN positivo de 120,461.00 y con un TIR de 21%, mayor de su tasa de descuento, por lo cual se determina que el proyecto es rentable.

## 1 Oportunidad de Negocio

En Panamá, en las últimas 4 décadas ha ido creciendo, los casos de mal nutrición han aumentado 10 veces, dando como resultado que el 30% de la población estudiantil tenga exceso de peso. Este incremento ha sido ocasionado por el consumo de comidas “rápidas” altas en grasas y carbohidratos, inactividad física por la proliferación de los videojuegos y eliminación de educación física en algunas escuelas, la costumbre de los padres de poner bebidas azucaradas en las loncheras de los niños, con la excusa que no tenemos tiempo de preparar una lonchera adecuada, entre otros.

El Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud, se lanzó la iniciativa de “quioscos saludables” en la que se estableció la regulación de alimentos que se pueden y que no se pueden vender dentro de las cafeterías y quioscos de los centros educativos oficiales y particulares del país, así como algunas medidas para crear una cultura de alimentación saludable.

Se realizaron 52 encuestas, las cuales arrojaron los siguientes resultados relevantes:

- El 100% confirmó que para ellos la alimentación saludable es importante
- El 76% dice alimentarse saludablemente en casa
- El 76% de los alimentos son preparados en casa y de estos un 62% son preparados por los padres de familia
- El 73% se preocupa por la alimentación que sus hijos reciben en sus centros educativos
- El 75% gasta en promedio, el costo de lo que sería la adquisición de una “Nutri Lunch”
- Gran parte de los encuestados no tienen conocimiento de la regulación vigente sobre los alimentos de venta permitidos en los centros educativos (Ley 75 de noviembre de 2017).
- El 96% está dispuesto a comprar alimentos saludables.

Adicionalmente, con las entrevistas se pudo confirmar que son limitados los servicios que se ofrecen hoy en día en las distintas tiendas, quioscos o cafeterías, ya que los mismos son alimentos que carecen de un adecuado contenido nutricional, y no están avalados por personal idóneo o nutricionistas que puedan confirmar que los ingredientes y las porciones son las óptimas para el estudiante, según su edad.

***El detalle de la oportunidad de negocio se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria de este proyecto es la **Industria Alimentaria**, orientada a alimentos saludables, los cuales tienen un efecto positivo para la salud, con el adecuado balance y nutrientes necesarios para mantenerse sanos, sentirse bien y tener energía.

Se realizó un análisis PEST, con sus componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, permite estudiar el mercado en donde se va a situar el negocio.

El mercado relevante para “Nutri Lunch”, está representado por estudiantes de nivel socioeconómico medio-alto, asistentes a centros educativos particulares, el personal docente y administrativo de estos centros educativos, y los ejecutivos del área, aproximadamente 3,500 ejecutivos ubicados en el Corregimiento de Ancón.

En Ciudad de Panamá, existen 65 centros educativos particulares, que incluyen todos los niveles de escolaridad, cuya población asciende aproximadamente a 97,000 estudiantes, lo cual representan un estimado de 19.4 MM de loncheras/año, según encuesta realizada, cada padre de familia gasta aproximadamente \$3.00 por merienda /colación por día, esto considerado en cada uno de los dos recesos que hay por día.

A nivel nacional, hay muchas empresas con amplia experiencia en la elaboración de alimentos que pudieran identificarse como competidores directos entre los cuales podemos mencionar Supermercados, tiendas de conveniencia y proveedores que distribuyen directamente los productos a las tiendas, cafeterías y quiscos de los centros educativos.

Hoy en día, la oferta actual es establecidas por distintas modalidades, los cuales se mencionan a continuación:

- Lonchera preparada en casa
- Contratos semanales con tarjeta de consumo
- Mesadas semanales (efectivo)

Los potenciales clientes son los estudiantes de centros educativos particulares, el personal docente y administrativo de estos centros, los padres de familia, los representantes de los centros educativos particulares, las tiendas y quiscos de estos centros educativos, los ejecutivos de empresas, y la sociedad en general.

***El detalle del análisis de la industria, competidores, clientes, en la Parte I del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

### 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

Ante las limitadas opciones de alimentación saludable en los centros educativos panameños, donde muchas veces los niños deciden qué comer sin supervisión, y con limitada educación en nutrición, “Nutri Lunch” busca ofrecer una solución integral de salud a nuestros clientes, con un componente tecnológico a través de una plataforma de selección y compra en línea.

“Nutri Lunch” es un proyecto que busca ofrecer meriendas con opciones de alimentos saludables, los cuales permitan mantener una alimentación balanceada y acorde a la cantidad de nutrientes que debe consumir cada uno de nuestros clientes. Las meriendas y los menús lunch para ejecutivos, serán elaborados por alimentos naturales nutritivos no procesados con recetas avaladas por expertos en nutrición, garantizando su valor nutricional. La empresa contará con una planta / establecimiento de producción, ubicado en un área aledaña al corregimiento de Ancón, lugar donde estarán ubicados los clientes potenciales y de igual forma será adecuado con los implementos necesarios para el proceso de producción, venta y distribución.

“Nutri Lunch” cuenta con elementos diferenciadores importantes, los cuales satisfacen las necesidades identificadas en los distintos clientes. Lo más valorado por los clientes, es que “Nutri Lunch” les permite planificar su alimentación de manera saludable, con el debido respaldo de nutricionistas idóneos. La disponibilidad de estos alimentos en los diferentes centros educativos fortalece el aporte a nivel de conveniencia para el padre de familia y consumidor final. Cuenta con valores agregados adicionales como el aporte informativo y educativo en temas de alimentación saludable, que se le pueda impartir a los centros educativos. Adicionalmente, “Nutri Lunch” tendrá a bien ofrecer avales de sociedades médicas que aportan reconocimiento a los centros educativos saludables que adoptan el programa.

***El detalle de la descripción de la empresa y propuesta de valor, en la Parte I del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 4 Plan de Marketing

Para lograr la estrategia de marketing tenemos metas que lograr en las diferentes etapas, **a corto plazo** es dar a conocer el producto antes del lanzamiento mediante redes sociales **a mediano plazo** es Lograr un mínimo de ventas que permita costear costos fijos, **a largo plazo** aumentar los puntos de venta en un **16%** en un plazo de 2-3 años, mediante nuevos convenios con escuelas y escalamiento de nuevo productos.

Inicialmente los clientes dispondrán de dos tipos de paquetes para el producto “**Nutri Lunch Estudiante**” descritos a continuación:

- **Full Pack**
- **Dúo Pack**

Se fijar un precio de venta al público de \$3.00 dólares para el Full Pack y el Dúo Pack a un costo de \$1.50 dólares. La compra de los productos se va realizar a través de una App móvil y la página web. Se contará con 2 choferes y 2 repartidores, los cuales se transportarán en 2 camiones de reparto para hacer las entregas.

La estrategia de venta se basa en tener un producto con un envase llamativo y práctico, para que así los consumidores puedan apreciar el contenido del envase y ver su atractivo. La practicidad del envase permite consumirlo en el mismo momento de la compra y transportarlo sin mayor inconveniente a otro lugar para ser consumido después.

Nutri Lunch contara con un presupuesto de Marketing y un cronograma de marketing entre las cuales se visitaran las ferias de los colegios y algunas actividades que promueven la vida saludable.

***El detalle del plan de marketing, en la Parte I del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 5 Plan de Operaciones

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

El escalamiento de “Nutri Lunch” es de gran importancia para continuar innovando en la forma que se alimentan las personas. Esta es una empresa, que cuenta con una estructura física apta para la preparación de un máximo de 3,500 productos terminados (meriendas, almuerzos y snacks).

El desarrollo web fue realizado contemplando el lanzamiento de un sólo producto (“Nutri Lunch” Estudiantes) e incorporando componentes educativos e informativos para los usuarios. Sin embargo, se harán las actualizaciones necesarias según se vayan introduciendo otros productos y la demanda vaya aumentando.

### 5.2 Flujo de operaciones

“Nutri Lunch” define su flujo de operaciones, como una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades diarias, utilizado el mismo como una guía para todo el personal. Conceptos básicos se exponen en el mismo, como compra de materia prima, almacenaje, higiene, desinfección, manejo adecuado de los alimentos, envasado y empaque, adecuado almacenamiento del producto terminado, transporte y distribución y entrega al cliente final.

En su flujo de operaciones “Nutri Lunch” ofrece seguridad alimentaria, con buenas prácticas de manufactura, en forma oportuna y permanente durante todo el proceso, ofreciendo calidad en el producto final, conservando sus propiedades y los nutrientes que brindan los alimentos que garantizan una alimentación balanceada.



## 5.2.1 Actividades Primarias

### A. Logística de Entrada

#### ▪ **Materia Prima:**

- Habrá un sistema semanal de adquisición de materias primas, las cuales podrán ser perecederas y no perecederas, y el mismo se realizará a través de los proveedores que van a suministrar los insumos y productos.
- Existirá una bodega con sistema de cuarto frío para el almacenamiento de los insumos que lo requieran y una bodega para los productos secos. Los insumos que necesiten refrigeración se obtendrán directamente de los proveedores asociados, quienes despachan directamente al centro de producción.
- Los envases serán importados desde China, mediante el portal AliBaba. El proveedor despacha el producto hasta la embarcación marítima, para la internación se realizan los trámites mediante un agente de aduana para luego ser retirados por el personal encargado de esta tarea.
- La persona encargada de recibir los alimentos y la encargada de recibir los envases, deberán asegurarse que los mismos se encuentren en óptimas condiciones y que cumplan con los estándares preestablecidos.

En base a lo antes expuesto, es indispensable contar con un sistema control de inventario, con el fin de que las órdenes de compra sean precisas en cuanto a la necesidad de cada uno de los insumos, no haya merma y así se logre reducir costos.

- **Almacenamiento:** Todos los insumos deberán contar con espacio donde se ubican de manera inmediata a su recepción y hasta su utilización. Este almacenaje deberá realizarse de manera óptima, por lo que al momento de su llegada cada producto se ubicará en las bodegas correspondientes según la naturaleza del mismo.

### B. Producción

Estas son las operaciones prácticas o técnicas que se incorporan al proceso de elaboración de las colaciones o meriendas, almuerzos y snacks.

- Este proceso comienza con el retiro de los insumos de los cuartos de almacenamiento, para luego tratarlos bajo adecuados sistemas de limpieza y preservación.
- Las actividades esenciales en esta etapa están dadas por la estandarización del proceso productivo, donde diariamente se debe realizar la misma serie de actividades: el tratamiento

de los insumos frescos, los congelados, luego los insumos secos, ensamblado, envasado y etiquetado.

- Para elaborar el producto final se deberá seguir los siguientes pasos:
  - **Limpieza de los alimentos:** Consiste en lavado y pelado de los alimentos frescos.
  - **Mise en Place:** término francés que se traduce como “poniendo en su lugar” lo cual indica la preparación y organización previa de los ingredientes y herramientas utilizadas para la elaboración del producto/alimento final.
  - **Preparación/Ensamble:** proceso mediante el cual se realiza la transformación de los insumos, en el cual el personal prepara cada alimento de acuerdo con la combinación establecida para cada colación.
  - **Envasado/ Empacado:** este es el sellado de los envases, junto con el etiquetado que contenga la información respectiva de cada tipo de snack.
  - **Almacenamiento de Producto terminado:** esta es la última etapa del proceso de producción y consiste en mantener la cadena de frío de los alimentos, en un cuarto que mantenga la temperatura adecuada antes de ser despachados a los centros educativos correspondientes.

### **C. Logística de salida**

- Al finalizar el proceso de producción, el producto final se almacena en las correspondientes bodegas que poseen sistema de cuarto frío para mantener la calidad y frescura del alimento, previo a su distribución. Es importante una estrecha comunicación y colaboración entre las áreas de operaciones y de despacho, lo cual definirá la cantidad de productos elaborados que se encuentran en las bodegas de almacenamiento y listos para ser distribuidos.
- El proceso de distribución de las meriendas o colaciones, se realizará a través de vehículos tipo vans (Hyundai H1), adaptado con sistema de refrigerado, que permita almacenar y transportar de manera óptima los productos.
- La entrega final de las meriendas y colaciones, se realizará a los centros educativos que estén dentro del programa, específicamente en los quioscos, tiendas y cafeterías de los mismos, quienes hacen las veces de canales de distribución para los consumidores finales.

### **D. Marketing y Ventas**

- El Gerente de mercadeo y ventas, para lograr los objetivos deberá establecer y mantener una clara y fluida comunicación con los clientes, stakeholders y distribuidores, para llevar el control de las ventas de cada uno de los productos ofrecidos en los distintos puntos de ventas, a fin

de poder identificar las distintas estrategias de marketing a implementar, las cuales permitan incrementar las ventas y lograr la lealtad del consumidor.

- Realizando visitas a los diferentes centros educativos, de manera periódica permite asegurar el cumplimiento de lo establecido en el modelo de negocio. A su vez mantener una cercana relación con los administradores de los quioscos y tiendas, para conocer las necesidades y las preferencias de los distintos clientes y con esto afianzar la relación con los mismos.

Con una fuerte promoción a través de publicidad, se alcanza el objetivo de aumentar el número de clientes potenciales que puedan conocer el producto y así lograr las ventas esperadas.

### 5.2.2 Actividades de Apoyo

- **Aprovisionamiento:** Seleccionar de forma eficaz a los proveedores, permite a la empresa garantizar la calidad de los productos, los tiempos de entrega y fortalecida la relación con los mismos da oportunidad de una mejor negociación de precios.
- **Infraestructura de la organización:** Se contará con un local adecuado para realizar las tareas administrativas, los procesos logísticos y operativos, de recepción, de producción, de almacenamiento y de despacho de los productos.
- El local estará dividido por área, se contará con un área de cocina equipada funcionalmente, un área de cuartos fríos para productos perecederos, área de almacenaje para productos secos, oficinas administrativas, área de estacionamiento, accesibilidad para la entrega y despacho de productos
- **Dirección de Recursos Humanos:** Al ser esta una pequeña empresa, las funciones inherentes a la Dirección de Recursos Humanos serán desarrolladas por el Gerente General, quien será el encargado de tomar las decisiones y/ o delegar las mismas, asegurando la alineación con los objetivos, la misión y visión de la empresa.
- **Tecnología, investigación y desarrollo:** El equipamiento adecuado es fundamental para llevar a cabo todos los procesos productivos, se contarán con equipos de cocina industriales para tal fin. En cuanto al aspecto tecnológico, el desarrollo de aplicaciones permitirá llegar de manera automática al cliente, ofreciendo un servicio automatizado de compra.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

- **Plan de Desarrollo**
  - **Creación de la empresa:** a través del portal Panamá Emprende, se creará la empresa, con su razón social, de nombre “Nutri Lunch”. Esta empresa contará con la participación

de dos socios inversionistas y con participación igualitaria. Es necesaria la contratación de un abogado para la realización de los trámites legales correspondientes.

- **Desarrollo de aplicación y página web:** En esta etapa se desarrollará la aplicación y la página web que nos permita brindar al cliente la información de productos, precios y servicios disponibles
- **Acondicionamiento de Inmueble:** Se procederá a la compra de un bien inmueble, en un área aledaña al Corregimiento de Ancón, el mismo deberá contar con los espacios para poder realizar las adecuaciones necesarias que permitan llevar a cabo las tareas administrativas, logísticas y productivas.
- **Permisos:** Los permisos necesarios para el arranque de operaciones son: Permiso de Bomberos, Permisos Municipales y Permisos de Salud.
- **Compra de Equipo:** Es necesario realizar las compras de los equipos adecuados para el equipamiento de las distintas áreas, que permita la realización de todas los procesos y actividades propias del negocio.
- **Pre – Mercadeo:** Se realizarán reuniones con diferentes personas, para la degustación de los distintos productos y nos den sus comentarios con respecto a porciones, sabor y combinaciones de menús.
- **Reclutamiento y selección:** Se procederá a identificar, entrevistar y seleccionar al personal idóneo para las distintas posiciones y llevar a cabo las distintas tareas.
- **Entrenamiento:** Se darán las capacitaciones e inducciones corporativas, necesarias a cada una de las personas contratadas, temas fundamentales como calidad, manipulación de alimentos, servicio al cliente, sistemas de pedidos y manejo de inventarios, manejo de proveedores, entre otros serán los impartidos.
- **Inicio de Operación:** Se hará un “soft opening” para confirmar que todos los procesos y los responsables de los mismos vayan de acuerdo al plan de operaciones, luego de esto se hará la actividad de lanzamiento
- **Campaña de Marketing:** Implementación de actividades de mercadeo post lanzamiento, para fortalecer posicionamiento en nuevo público, buscar adoptadores tempranos y lograr expectativas de ventas.

Tabla 8: Cronograma de Actividades - desarrollo e implementación

Etapa	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Creación de la empresa												
	Desarrollo de aplicación												
	Página Web												
2	Acondicionamiento Inmueble												
	Permiso de Salud y Bomberos												
	Compra de equipo y Requerimiento												
	Pre-mercadeo												
3	Reclutamiento y Selección												
	Entrenamiento												
	Inicio de Operaciones - Actividad de Lanzamiento												
	Campaña de Marketing												

## 6 Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por dos profesionales panameños, ingenieros industriales de profesión, con capacidades y experiencias orientadas al área de administración, finanzas, operaciones y manejo de equipos multidisciplinarios, garantizando con esto el desarrollo eficaz y eficiente de este proyecto.

- **Margelia Palacios**

Ingeniera Industrial Administrativa, con post grado en Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión, con más de 15 años de experiencia en el sector Gobierno administrando Proyectos financiados con Organismos Internacionales para el fortalecimiento de las Políticas Públicas Nacionales.

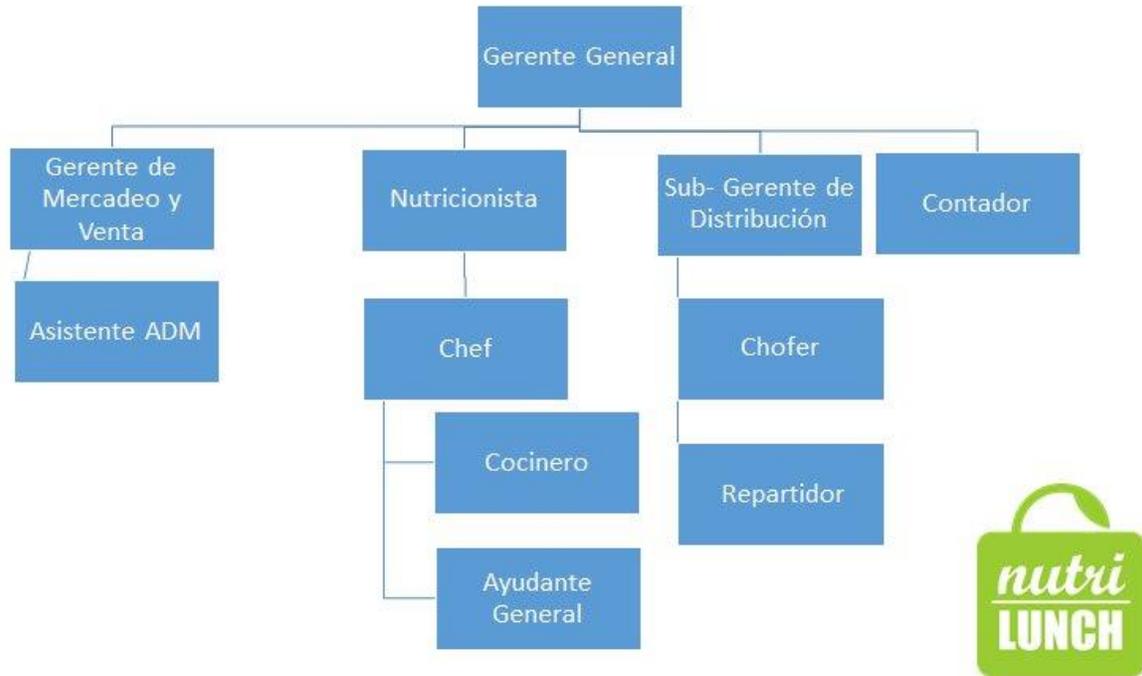
- **Roddy Montenegro**

Ingeniero industrial Administrativo, con más de 6 años de experiencia en la industria del avión en las cual ha desarrollado cargo en el área de operaciones de vuelo, finanzas corporativas y en seguridad. En este último ha desarrollado capacidades de negociación y manejo de personal a nivel regional de todo Centro y Sur América.

### 6.2 Estructura organizacional

Por la naturaleza y objetivo del negocio, es necesario que las capacidades del equipo gestor se complementen uniéndose a otras áreas multidisciplinarias para liderar el proyecto de forma innovadora.

Se ha determinado que la estructura organizacional de la empresa será funcional, definiendo cada área de acuerdo a las actividades productivas, logísticas y administrativas del proyecto y permitiendo que cada una de ellas se especialice en las funciones inherentes a sus procesos, contribuyendo con esto a una debida toma de decisiones.



En el **Anexo 6** se detalla la descripción de cada uno de los perfiles y se menciona al responsable de estos.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones

En un mercado laboral cada vez más exigente y diverso, atraer y retener el mejor talento es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas, diseñar una oferta que sea capaz de motivar a todas las personas para que ofrezcan lo mejor de sí mismas en el entorno profesional, al tiempo que les ayude a mejorar su calidad de vida en general. Y es aquí donde los incentivos y compensaciones juegan un papel decisivo.

En “Nutri Lunch” las compensaciones se definen de acuerdo al nivel de responsabilidad, de la experiencia, el nivel educativo y la especialización de funciones requeridas, dependiendo de esto las compensaciones se establecen con salarios mensuales, pago del décimo tercer mes (bonificación obligatoria y especial establecida en la Ley Laboral de la República de Panamá) e incluyendo los respectivos descuentos de impuestos y seguridad social, establecidos en la Ley Laboral de la República de Panamá.

Adicional a lo antes expuesto se desarrollará una propuesta de valor atractiva para los empleados con un plan de incentivo, que incluya aspectos tales como cobertura de seguro privado, capacitaciones, aguinaldo en el mes de diciembre, bonos de productividad y contribuciones a una cuenta de ahorro para la jubilación privada.

*Tabla 9: Detalle de compensación*

Detalle de Equipo Gestor	Salario Mensual	Cantidad	Salario Anual
Gerente General	3,500	1	45,500
Gerente de Mercadeo y Venta	2,800	1	36,400
Sub Gerente de Distribución	1,800	1	23,400
Contador	900	1	11,700
Asistente Adm	750	1	9,750
Nutricionista	1,800	1	23,400
Chef	1,800	1	23,400
Cocineros	700	2	18,200
ayudante General	525	2	13,650
Chofer	800	2	20,800
Aseador	525	1	6,825
Repartidores	675	2	17,550
<b>Total</b>	<b>16,575</b>	<b>16</b>	<b>250,575</b>

## 7 Plan Financiero

En esta sección se incluyen los estados financieros, donde se aprecia la capacidad generadora de flujos de la empresa y las utilidades esperadas en un largo plazo. Los estados financieros se han elaborado a partir de la investigación realizada durante el desarrollo del plan de negocios, estimación de demanda, flujos de ingresos y costos esperados, gastos administrativos, entre otros; a modo de evaluar el atractivo del negocio.

### 7.1 Estado de resultado de Nutri Lunch a 5 años

El estado de resultado permite conocer el rendimiento de la empresa durante los periodos establecidos, mostrando como se obtuvieron los resultados.

*Tabla 9: Estado de resultado proyectado a 5 años*

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	1,151,010	1,658,561	1,922,929	2,200,515	2,310,541
Costos de ventas	(760,763)	(1,005,201)	(1,169,192)	(1,341,259)	(1,401,880)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>390,247</b>	<b>653,360</b>	<b>753,736</b>	<b>859,256</b>	<b>908,661</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos de administración General	141,480	148,254	155,367	162,835	170,677
Salarios	325,748	340,889	347,052	353,338	359,749
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(76,980)</b>	<b>164,216</b>	<b>251,318</b>	<b>343,083</b>	<b>378,235</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(76,980)</b>	<b>164,216</b>	<b>251,318</b>	<b>343,083</b>	<b>378,235</b>
Impuesto a las ganancias (25%)	- 19,245.08	41,054	62,829	85,771	94,559
<b>UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>(57,735)</b>	<b>123,162</b>	<b>188,488</b>	<b>257,312</b>	<b>283,676</b>
Inversión inicial	(204,665)	(44,392)	(29,544)	(30,970)	(12,479)
<b>UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>(102,128)</b>	<b>93,618</b>	<b>157,518</b>	<b>244,833</b>	<b>283,676</b>

En base al estado de resultado presentado se puede resaltar lo siguiente:

- Se logran utilidades en los últimos cuatro años de operación.
- Los ingresos por ventas crecen anualmente un 5% en cada punto de venta.
- Los costos variables, crecen un 3.2% anual, de acuerdo a la tasa de inflación de Panamá.
- Los gastos operacionales, crecen 5% anualmente.
- Los impuestos de utilidades son del 25%
- La inversión inicial es de \$204,665.32.

## 7.2 Flujo de Caja año 1

El flujo de caja, es la estimación de los ingresos y egresos de Nutri Lunch, esperados en el primer año, reflejando la capacidad de pago y la liquidez que tendrá la empresa al término de cada mes.

Tabla 10: Flujo de Caja año 1

Producto	Cantidad anual	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Full Pack	328,860	-	-	26,309	27,887	29,561	31,334	33,214	35,207	37,320	39,559	41,932	26,537
Duo Pack	109,620	-	-	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	6,029
Flujo de caja Año 1													
	Año 0	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Ingresos por venta				96,192	100,927	105,947	111,268	116,908	122,886	129,224	135,941	143,062	88,655
Costos Variables				(63,108)	(66,328)	(69,742)	(73,360)	(77,195)	(81,261)	(85,570)	(90,138)	(94,980)	(59,080)
Sueldo		(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)	(27,146)
Costo Fijo de Administración		(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)	(11,790)
Resultado antes de impuesto	-	(38,936)	(38,936)	(5,852)	(4,337)	(2,731)	(1,028)	777	2,690	4,718	6,868	9,146	(9,360)
Impuesto 25%	-	9,734	9,734	1,463	1,084	683	257	(194)	(673)	(1,179)	(1,717)	(2,287)	2,340
Resultado despues de impuesto	-	(29,202)	(29,202)	(4,389)	(3,253)	(2,048)	(771)	583	2,018	3,538	5,151	6,860	(7,020)
Habilitación	(50,000)												
Maquinaria	(27,000)												
Gastos de Puesta en Marcha	(10,000)												
KT	(204,665)												
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>(291,665)</b>	<b>(29,202)</b>	<b>(29,202)</b>	<b>(4,389)</b>	<b>(3,253)</b>	<b>(2,048)</b>	<b>(771)</b>	<b>583</b>	<b>2,018</b>	<b>3,538</b>	<b>5,151</b>	<b>6,860</b>	<b>(7,020)</b>

En el flujo de caja proyectado para el año 1, se puede observar que existen varios meses del año en los cuales se tiene perdidas, sin embargo, después del primer semestre y hasta el mes de noviembre se llega al punto de equilibrio.

En el mes de diciembre se puede notar una baja en las ventas debido a que es un mes irregular de clases, motivo por el cual se tomaron medidas de incluir a nuestra oferta nuevos productos, bajo el mismo concepto de alimentación nutritiva y saludable, como lo son: “Nutri Lunch Tienditas” y “Nutri Lunch Ejecutivos”

### 7.3 Flujo de Caja proyectado a 5 años

Para proyectar el flujo de caja de los 5 años, se tomó en consideración el año 1, a partir de los flujos de caja proyectado durante ese año y luego proyectado en base a diferentes supuestos. Como se puede apreciar, el flujo de caja para el año 5 es de \$283,67

Tabla 11: Flujo de Caja proyectado a 5 años

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		1,151,010	1,658,561	1,922,929	2,200,515	2,310,541
Costos Variables		(760,763)	(1,005,201)	(1,169,192)	(1,341,259)	(1,401,880)
Sueldo		(325,748)	(340,889)	(347,052)	(353,338)	(359,749)
Costo Fijo de Administración		(141,480)	(148,254)	(155,367)	(162,835)	(170,677)
Resultado antes de impuesto	-	(76,980.30)	164,216.31	251,317.80	343,083.09	378,234.73
Impuesto 25%	-	19,245.08	(41,054.08)	(62,829.45)	(85,770.77)	(94,558.68)
Resultado despues de impuesto	-	(57,735.23)	123,162.23	188,488.35	257,312.32	283,676.05
Habilitación		(50,000)				
Maquinaria		(27,000)				
Gastos de Puesta en Marcha		(10,000)				
KT	(204,665)	(44,392)	(29,544)	(30,970)	(12,479)	
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>(291,665.05)</b>	<b>(102,128)</b>	<b>93,618</b>	<b>157,518</b>	<b>244,833</b>	<b>283,676</b>

r: tasa de descuento	12% (real anual)
VAN	120,461
TIR	21%

A partir del flujo de caja, se calculó el TIR y el VAN del proyecto, la tasa de descuento considerada fue del 12% en base al Wacc de la industria.

Un VAN positivo, a una tasa de descuento al 12% y un TIR del 21%. Siendo el TIR mayor a la tasa de descuento, se considera que es más atractivo invertir en este proyecto que mantener el dinero en el banco.

### 7.4 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio de Nutri Lunch se logra con un total de 32,446 Full Pack al mes, a distribuir en tres colegios. Lo que implica una venta mínima de 356, loncheras diarias.

Tabla 12: Punto de Equilibrio

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Loncheras</b>
Costo Fijo anual	467,228
Costo fijo promedio mensual	38,936
Precio venta unitario	3
Costo venta unitario promedio	2
Unidades punto equilibrio anuales	389,356
<b>Unidades punto equilibrio mensuales</b>	<b>32,446</b>
Puntos de venta	3
Unidades a vender año/ por punto venta	129,785
unidades a vender mes/ por punto de venta	10,815
Unidades a vender semana/ por punto de venta	2,515
<b>Unidades a vender día/ por punto de venta</b>	<b>356</b>

## 7.5 Ingresos

Nutri Lunch, durante el primer año se va a concentrar en tres colegios del área de Ancón, estos son: El Javier, Las Esclavas y El Chino Panameño, de los cuales tendrá un 30% de la población estudiantil de cada colegio, que consumirá su producto Full Pack y otro 10% consumirá el producto Dúo Pack como un complemento de su colación o merienda.

Tabla 13: Ingreso por producto

<b>Ingresos por venta</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Full Pack</b>	<b>Duo Pack</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Javier	2,100	630	210	B/.463,050	B/.486,203	B/.510,513	B/.536,038	B/.562,840
Esclavas	840	252	84	B/.185,220	B/.194,481	B/.204,205	B/.214,415	B/.225,136
Chino Panameño	2,280	684	228	B/.502,740	B/.527,877	B/.554,271	B/.581,984	B/.611,084
<b>Total de Colegios</b>				<b>B/.1,151,010</b>	<b>B/.1,208,561</b>	<b>B/.1,268,989</b>	<b>B/.1,332,438</b>	<b>B/.1,399,060</b>
<b>Nuevos Colegios</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Full Pack</b>	<b>Duo Pack</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Atenea	720	216	72			B/.181,440	B/.190,512	B/.200,038
King school	720	216	72				B/.181,440	B/.190,512
<b>Total de Nuevo Colegios</b>				<b>B/.0</b>	<b>B/.0</b>	<b>B/.181,440</b>	<b>B/.371,952</b>	<b>B/.390,550</b>
<b>Nuevos Productos</b>	<b>Cantidad Mensual de Producto</b>	<b>Cantidad Días</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tienditas	20,000	667			B/.210,000	B/.220,500	B/.231,525	B/.243,101
Almuerzo a Ejecutivos	4,000	200			B/.240,000	B/.252,000	B/.264,600	B/.277,830
<b>Totales de Nuevos Producto</b>				<b>B/.0</b>	<b>B/.450,000</b>	<b>B/.472,500</b>	<b>B/.496,125</b>	<b>B/.520,931</b>
<b>Total de Ingresos</b>				<b>B/.1,151,010</b>	<b>B/.1,658,561</b>	<b>B/.1,922,929</b>	<b>B/.2,200,515</b>	<b>B/.2,310,541</b>

Se puede notar que año contra año, se tiene un incremento del 5% en la venta del producto, en los tres primeros colegios seleccionados. En el análisis, se puede también notar que, al tercer año de estar estratificado en el mercado, se incluye el colegio Atenea con una demanda del 30% de la población estudiantil y en el cuarto año obtenemos el 30% de la población estudiantil del King School.

Adicionalmente, en el segundo año decidimos incursionar en nuevos nichos de mercado dándole un valor agregado al proyecto, incluyendo el producto tienditas a un costo de \$1.00, en las cuales alcanzaremos una demanda mensual de 20 mil unidades, y también se incluirá la alternativa Nutri Lunch Ejecutivos a un costo de \$ 5.00, el cual va también va a ser distribuido por la línea de distribución.

Tabla 14: Unidades anuales vendidas por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Full Pack	328,860	345,303	407,928	473,685	497,369
Duo Pack	109,620	115,101	120,856	126,899	133,244
Tienditas	-	240,000	252,000	264,600	277,830
Ejecutivos	-	48,000	50,400	52,920	55,566
<b>Total Anual</b>	<b>438,480</b>	<b>748,404</b>	<b>831,184</b>	<b>918,103</b>	<b>964,009</b>

Tabla 15: Ingreso por producto año 1

Producto	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Cantidad de</b>	Full Pack	-	-	26,309	27,887	29,561	31,334	33,214	35,207	37,320	39,559	41,932	26,537
<b>Producto</b>	Duo Pack	-	-	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	6,029
<b>Ingreso x</b>	Full Pack	-	-	78,926	83,662	88,682	94,003	99,643	105,621	111,959	118,676	125,797	79,612
<b>Producto</b>	Duo Pack	-	-	17,265	17,265	17,265	17,265	17,265	17,265	17,265	17,265	17,265	9,044
<b>Total Ingreso</b>		-	-	<b>96,192</b>	<b>100,927</b>	<b>105,947</b>	<b>111,268</b>	<b>116,908</b>	<b>122,886</b>	<b>129,224</b>	<b>135,941</b>	<b>143,062</b>	<b>88,655</b>

## 7.6 Gastos Operativos

Tabla 16: Gastos Operativos de Producción más comisiones

Gasto Prod. X Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Full Pack & Duo Pack	668,682	702,116	842,630	990,169	1,039,678
Tienditas		100,800	102,816	104,872	106,970
Ejecutivos		105,600	107,712	109,866	112,064
<b>Total Gasto por producto</b>	<b>668,682</b>	<b>908,516</b>	<b>1,053,158</b>	<b>1,204,908</b>	<b>1,258,711</b>
comisiones	92,081	96,685	116,034	136,351	143,169
<b>Total gastos operativos</b>	<b>760,763</b>	<b>1,005,201</b>	<b>1,169,192</b>	<b>1,341,259</b>	<b>1,401,880</b>

Tabla 17: Costo fijos Compensación

Detalle de Equipo Gestor	Salario Mensual	Cantidad	Salario Anual	Salario Anual + Prestaciones
Gerente General	3,500	1	45,500	59,150
Gerente de Mercadeo y Venta	2,800	1	36,400	47,320
Sub Gerente de Distribución	1,800	1	23,400	30,420
Contador	900	1	11,700	15,210
Asistente Adm	750	1	9,750	12,675
Nutricionista	1,800	1	23,400	30,420
Chef	1,800	1	23,400	30,420
Cocineros	700	2	18,200	23,660
ayudante General	525	2	13,650	17,745
Chofer	800	2	20,800	27,040
Aseador	525	1	6,825	8,873
Repartidores	675	2	17,550	22,815
<b>Total</b>	<b>16,575</b>	<b>16</b>	<b>250,575</b>	<b>325,748</b>

Tabla 18: Costo fijos Administrativos

Costo Fijo	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio Publicos	1,020	12,240	12,852	13,495	14,169	14,878
Seguros	350	4,200	4,410	4,631	4,862	5,105
Mantenimiento Auto	500	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Mercadeo y publicidad	1,170	14,040	14,742	15,479	16,253	17,066
Legales	300	3,600	3,780	3,969	4,167	4,376
Gasolina	950	11,400	11,970	12,569	13,197	13,857
Alquiler	7,000	84,000	88,200	92,610	97,241	102,103
Imprevisto y Mantenimeinto de equipo	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>Total</b>	<b>11,790</b>	<b>141,480</b>	<b>148,254</b>	<b>155,367</b>	<b>162,835</b>	<b>170,677</b>

## 7.7 Balance General

Para tener una idea de cuál será el comportamiento de la empresa al final de los años analizados, y entender durante estos periodos los activos y pasivos de la compañía.

Tabla 19: Balance General

Balance General							
Activo	Año 4		Año 5		Pasivo	Año 4	Año 5
	<b>Activos corrientes</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>			
Efectivo	181,768	190,857	Cuentas por pagar	114,753	119,877		
Cuentas por cobrar	19,294	20,258	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>114,753</b>	<b>119,877</b>		
Inventario	56,098	58,635	<b>Pasivos no corrientes</b>				
<b>Total activos corrientes</b>	<b>257,161</b>	<b>269,750</b>	Deuda	0	0		
<b>Activos no corrientes</b>			<b>Total de Pasivo no corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
Maquinaria y equipo	14,094	11,980	<b>Total de Pasivo</b>	<b>114,753</b>	<b>119,877</b>		
Vehiculos	14,746	11,796	Patrimonio	171,247	173,649		
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>28,840</b>	<b>23,777</b>	<b>Total de Pasivo + Patrimonio</b>	<b>286,000</b>	<b>293,527</b>		
<b>Total de Activos</b>	<b>286,000</b>	<b>293,527</b>					

- El efectivo, equivale a un mes de producción por alta rotación del inventario.
- El inventario, equivale a un mes de costo de venta por alta rotación.
- Cuentas por pagar, equivalente a un mes de costo de venta, por pago a 30 días.
- Capital, equivalente al aporte de los socios accionistas.

## 7.8 Cálculo del capital de Trabajo

El capital de trabajo es la capacidad de la empresa de llevar a cabo las actividades en el corto plazo.

Tabla 20: Capital de Trabajo

Cálculo de Capital de Trabajo (2 meses de costos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de cada año		(1,227,990.30)	(1,494,344.19)	(1,671,610.72)	(1,857,431.86)	(1,932,305.97)
Necesidad de Capital de Trabajo		(204,665.05)	(249,057.37)	(278,601.79)	(309,571.98)	(322,050.99)
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>(204,665.05)</b>	<b>(44,392.32)</b>	<b>(29,544.42)</b>	<b>(30,970.19)</b>	<b>(12,479.02)</b>	

El capital de trabajo de la empresa corresponde a \$204,66.05 US, mientras que la proporción de circulante es de 2,27. La proporción de Capital de trabajo ideal es de 2, por lo que la empresa se encuentra en el punto óptimo de capital de trabajo. El cálculo se hizo en base a 2 meses de costos.

## 7.9 Análisis de Ratio

Tabla 19: Indicadores financiero

Liquidez Corriente	
Activos circulantes	269,750
Pasivos circulantes	119,877
Proporción circulante	2.25

ROA Retorno sobre activos	
Ventas	2,310,541
Utilidad Operativa	378,235
ROA (V/AF)	16%

Prueba ácida	
Activo Corriente	269,750
Inventario	58,635
Pasivo circulante	119,877
Razón ácida (AC-I)/PC	1.76

ROE Retorno sobre el capital	
Utilidad Bruta	908,661
Ventas	2,310,541
ROE (UN/CAP)	39%

Razón de efectivo	
Efectivo	190,857
Pasivo circulante	119,877
Razón de efectivo (EF/PC)	1.59

Razón de Endeudamiento	
Total total Pasivo	119,877
Total de Activos	293,527
Endeudamiento	41%

## 7.10 Cálculo del valor residual de la empresa

Considerando los flujos futuros antes detallados es posible calcular el valor residual de la empresa. Para esto, se hará un supuesto de perpetuidad de la utilidad operativa del año 5 correspondiente a \$605,727.00 US.

Para calcular el valor presente de los flujos futuros, se utilizará la tasa de descuento de 12%, para lo cual se tendrá un valor residual según se indica a continuación:

$$\text{Valor Residual}_{\text{Año 5}} = \frac{283,676}{12\%} = 2,363,966.67$$

$$VP \text{ Valor Residual} = \frac{2,363,966.67}{(1 + 12\%)^5} = 1,311,062.84$$

En conclusión, en base a las ratios analizadas anteriormente, se demuestra que la empresa posee liquidez y capacidad de responder ante obligaciones, que se ha planteado una correcta administración y uso de sus capacidades, y finalmente que es rentable, por lo que el atractivo de la empresa es evidente.

Ante esto, se deriva del análisis financiero, que la empresa es rentable, atractiva y generará un VAN positivo, con una TIR mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto.

## 8 Riesgos críticos

Se han identificado riesgos que pueden impactar la operación y correcto funcionamiento de la empresa, los mismos pueden depender o no depender de la empresa, pueden ser internos o externos y con probabilidades de ocurrencia variables, los mismos se describen a continuación, mencionando también la acción para mitigar el riesgo:

- **La variación del precio de los insumos**, especialmente de frutas y verduras, los cuales se ven afectados por la inflación, la temporalidad, el clima y/o la escasez de mano de obra.
  - Para el caso de productos poco perecederos como el caso de semillas y nueces, la empresa se abastecerá en los meses en que el precio de éstas sea más bajo, ya que estos son productos pueden almacenarse por un tiempo prolongado.
- **Meses de vacaciones de la jornada escolar**, los meses de diciembre, enero y febrero, las ventas disminuyen producto de las vacaciones escolares, con lo que disminuye la demanda.
  - En estos meses se aprovechará para realizar otras actividades, aumentar la participación en eventos de promoción, asignar vacaciones al personal, realizar tareas de evaluaciones financieras y proyecciones, entre otras tareas administrativas.
- Que los socios estratégicos de los lugares de venta o puntos de distribución decidan ofrecer un producto similar de elaboración propia.
  - Se establecen puntos diferenciadores, como la participación de personal idóneo en temas de nutrición y cocina.
- Posibilidad de incurrir en pérdidas por mermas.
  - Se establecerá el sistema de control de inventarios FIFO (first in first out) siendo este el más adecuado para reducir el riesgo de pérdida de productos.
- La no implementación de la Ley 75 dentro de los centros educativos.
  - Apoyarse en el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación quienes son los responsables por velar por el fiel cumplimiento en lo establecido por la Ley 75 del 15 de noviembre de 2017.

## 9 Propuesta del Inversionista

Ante las limitadas opciones de alimentación saludable en los centros educativos panameños, donde muchas veces los niños deciden qué comer sin supervisión, y con limitada educación en nutrición, “Nutri Lunch” busca ofrecer una solución integral de salud a nuestros clientes.

El modelo ha sido creado considerando los tres (3) principales segmentos a desarrollar, “Nutri Lunch”, “Nutri Lunch” Ejecutivos” y “Nutri Lunch Tienditas”.

para llevar a cabo este proyecto solamente requiere una inversión de capital de trabajo durante el año 0, debido a que el resto del periodo en evaluación luego del primer año tiene la capacidad de generar ganancias y así lograr el funcionamiento continuo de las operaciones.

La empresa contará establecimiento de producción, ubicado en un área aledaña al corregimiento de Ancón, lugar donde estarán ubicados los clientes potenciales y de igual forma será adecuado con los implementos necesarios para el proceso de producción, venta y distribución.

En el flujo de caja de “Nutri Lunch”, durante el primer año los inversionistas no obtendrán ganancias sobre los aportes realizados, ya que la utilidad en ese periodo es negativa. En el segundo año las utilidades dan como resultados positivos, pero se optará por mejorar la situación patrimonial e incrementar las reservas, con la finalidad de dotar a la empresa de mayor capacidad autofinanciará para los próximos años.

La Junta directiva está formado por 2 personas, más el Gerente General, quienes serán participe de las acciones decisorias de la empresa y de las nuevas estrategias a implementar.

A los inversionistas se le ofrece un VAN \$303,201 y un TIR 31%, la tasa mayor a la que ofrece cualquier otro proyecto de esa misma industria en 12%. Ante esto, se deriva que la empresa es rentable, atractiva y generará un VAN positivo, con una TIR mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto.

## 10 Conclusiones

Con este proyecto buscamos innovar un modelo de negocio, que busca fortalecer la forma de alimentarse saludablemente, por los servicios que ofrece, el cual tiene como objetivo garantizar los productos y servicios que favorezcan la cadena de valor, y que nos garantice la presencia y permanencia, en los centros educativos particulares y en las oficinas ejecutivas de la ciudad de Panamá. Nutri Lunch es un proyecto de impacto social que busca rediseñar la forma de alimentación y vida saludable, con el fin de reducir los índices de obesidad.

Una de las fortalezas más importante para Nutri Lunch es su plan de operaciones ya que es la guía para todo el desarrollo eficaz, pertinente los procesos, actividades del negocio y actividades a realizar por nuestro talentoso grupo de colaboradores. Garantizando las buenas practica de manufactura en todo el proceso, ofreciendo calidad en los productos finales conservado los nutrientes de los alimentos.

En el plan financiero se estructuro los estados financieros a partir de la investigación realizada durante el desarrollo del plan de negocios, estimación de demanda, flujos de ingresos y costos esperados, gastos administrativos, entre otros; a modo de evaluar la rentabilidad y el atractivo del negocio.

Este proyecto dio como resultado un VAN positivo de 120,461.00 y con un TIR 21% mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto.

Se puede concluir que se está frente al desarrollo de un negocio rentable por la investigación de mercado y plan negocio realizados.

## Anexo 1- Perfil de Puestos

A continuación, se da detalle de cada uno de los perfiles de puestos describiendo los puestos más relevantes dentro del organigrama de la empresa, con el responsable correspondiente.

- **Gerente General – Roddy Montenegro**

Licenciatura en Ingeniería Industrial o carreras afines. Preferiblemente con una Maestría en Administración de Empresas.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Encargado de la administración del negocio, control financiero, operacional y comercial de la empresa, solución de conflictos, toma de decisiones estratégicas, evaluar el desempeño de todos los departamentos, establecer metas de corto y largo plazo, administrar los ingresos y costos de las operaciones y llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa.

- **Gerente Mercadeo y Ventas – Margelia Palacios J.**

Licenciatura en Ingeniería Industrial o carreras afines. Preferiblemente con una Maestría en Administración de Empresas o Marketing.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Implementar actividades de desarrollo de negocio a través de la búsqueda constante de oportunidades, análisis, desarrollo e implementación de planes de mercadeo y ventas, dirigidos a los segmentos que atiende “Nutri Lunch”, diseñar e implementar el plan de mercadeo y ventas, alineadas a la misión y visión de la empresa. Definir estrategias de mercadeo y ventas, alineadas a cada segmento de mercado. Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto de inversión de forma eficiente y optimizando el uso de recursos.

- **Nutricionista – Flavia Fontes**

Licenciatura en Nutrición, preferiblemente con una especialización en nutrición pediátrica, con experiencia en el desarrollo de campañas de comunicación y educación de comida saludable.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Coordinar el área de nutrición y dietética de “Nutri Lunch”, brindando soporte y asesoría al área gastronómica y de producción, para asegurar que los alimentos a ofrecer al clientes cumplan con los estándares alimenticios y con información nutricional de respaldo. Además, será responsable del desarrollo de

campañas de nutrición dirigidas a estudiantes, docentes, padres de familia y público en general. Liderará procesos de salud asegurando que “Nutri Lunch” cuente con el reconocimiento y aval de diversos estamentos de salud de la República de Panamá. Encargado del análisis nutricional de ingredientes y porciones de alimentos “Nutri Lunch”, de acuerdo con los tipos de clientes a quien estará dirigido. Coordinación con Chef los ingredientes y las porciones de recetas.

- **Sub Gerente de Distribución – Carlos Vargas**

Licenciatura en Administración, logística o carreras afines, con experiencia en el manejo de inventario y ventas y con habilidades comunicacionales.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Coordinar la correcta operación de la empresa en temas de compras, administración e inventario de insumos. Negociación con los proveedores y coordinación diaria con los socios estratégicos, analizar la demanda y coordinar la logística de entrega, supervisar el correcto cumplimiento de los contratos, calcular los tiempos de entregas necesarios para el cumplimiento de los procesos productivos, apoyo al equipo de cocina con manejo de inventarios, administración de cronograma de entrega de pedidos y seguimiento a repartidores.

- **Contador – Elmis Lasprilla**

Licenciatura en administración de empresas, o contabilidad y con certificación CPA (Contador Público Autorizado) con experiencia previa en posiciones y jefaturas administrativas, contables y/o operativas de pequeñas y medianas empresas.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Velar por el adecuado manejo financiero de la compañía, garantizando el adecuado flujo de caja para la operación del negocio, además de confeccionar los estados financieros de la compañía, realizar desembolsos y pagos oportunamente.

- **Asistente Administrativo – Maylin Serrano**

Licenciatura en administración de empresas con experiencia previa en posiciones administrativas, contables y/o operativas de pequeñas y medianas empresas.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* apoyar a las diversas áreas de trabajo de “Nutri Lunch”, a través de actividades administrativas, de seguimiento y control de la operación, tanto a nivel de procesos administrativos y de servicio al cliente. La administración del local,

compra de insumos, manejo de la caja menuda, recepción y administración de documentos, archivo de facturas y documentos relacionados con la operación, atención al cliente y canalización de necesidades con área operativa pertinente.

- **Gerente de Alimentos / Chef – Ana Rebeca Chanis**

Licenciatura en artes culinarias con experiencia en administración de restaurantes o de empresas de preparación de alimentos y control de calidad.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Administración de los procesos de preparación de insumos, control y manejo de inventarios, velar por la producción oportuna de platos, con calidad y tiempo adecuados para la prestación de los servicios establecidos, responsable de la administración de personal de cocina, garantizar la operación preocupándose por disponer siempre de la materia prima necesaria para realizar los procesos productivos, velar por cumplir con las condiciones óptimas de sanidad y salubridad y cumplimiento de órdenes de producción diarias en tiempo y forma según pedidos recibidos.

- **Cocineros - Varios**

Cocineros y/o ayudantes de cocina, con experiencia en restaurante o en empresa de preparación de alimentos.

*Dentro de sus funciones estarán las de:* Participar en el proceso de preparación de alimentos, cumpliendo con estándares de calidad y sanidad definidos. Encargados de mantener el área de cocina en excelentes condiciones.