



**MBA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**MAESTRÍA PROFESIONAL**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE HAMBURGUESAS A INSTALARSE EN EL DISTRITO DE CHORRERA”**

**Asesor:** Cardenio A. Atero S.  
**Estudiante:** María Nieves Valles G.  
**Número de Pasaporte:** 128408007  
**Cohorte:** Segunda

**Aprobado por el asesor**

A handwritten signature in black ink, appearing to be "WTL", is written above a solid horizontal line.

--Panamá, 30 de Octubre de 2017 --

## **CONTENIDO**

FUNDAMENTACIÓN .....	5
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	6
OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
ALCANCE Y LÍMITE DEL PROYECTO .....	9
MARCO TEÓRICO .....	11
PLAN DE NEGOCIO .....	11
MODELO DE NEGOCIO: .....	13
ESTUDIO DE MERCADO: .....	15
ESTUDIO TÉCNICO: .....	16
ORGANIZACIÓN:.....	16
ANÁLISIS FINANCIERO: .....	17
METODOLOGÍA .....	23
MAPA DE EMPATÍA .....	24
MODELO DE NEGOCIO .....	31
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	31
ESTUDIO DE MERCADO .....	33
ESTRATEGIA COMERCIAL .....	34
PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	34
ANÁLISIS FINANCIERO .....	35
PLAN DE FINANCIACIÓN .....	37
ESTADOS DE RESULTADO.....	40
FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS .....	46
BALANCES GENERALES PROYECTADOS .....	48
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....	52
MATRIZ DAFO .....	55
RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	57
RESUMEN EJECUTIVO.....	57
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	58

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO.....	58
EL EQUIPO PROMOTOR.....	59
LA IDEA.....	61
EL MODELO DE NEGOCIO .....	62
PROPUESTA DE VALOR.....	62
SEGMENTO DE CLIENTES.....	63
ACTIVIDADES CLAVES .....	63
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	64
CANALES .....	64
RECURSOS CLAVE.....	65
SOCIOS CLAVES Y ALIANZAS .....	65
FUENTES DE INGRESOS .....	66
ESTRUCTURA DE COSTOS.....	66
DESCRIPCIÓN DE NUESTRO SERVICIO .....	66
ESTUDIO DE MERCADO .....	69
SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO .....	69
CLIENTELA.....	72
COMPETENCIA .....	75
CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	78
ESTRATEGIA COMERCIAL .....	78
ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	78
LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO .....	80
ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	82
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	84
ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN.....	86
PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	87
LEGISLACIÓN APLICABLE .....	87
PROCESO PRODUCTIVO .....	88
PROVEEDORES .....	92
RECURSOS HUMANOS.....	93
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....	94
PLAN DE INVERSIONES.....	94
PLAN DE FINANCIACIÓN .....	94

ESTADO DE RESULTADOS.....	94
FLUJO DE CAJA (CASH FLOW).....	96
BALANCES PROYECTADOS .....	96
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....	96
ANÁLISIS DAFO .....	96
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS .....	101
INDICE DE TABLAS .....	101
INDICE DE FIGURAS.....	102

# FUNDAMENTACIÓN

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La empresa Grupo Panameño de Alimentos S.A. tiene la iniciativa de emprender con un restaurante de comida rápida en el centro comercial Market Plaza, ubicado en Costa Verde en el distrito de Chorrera, en la provincia de Panamá Oeste. Para iniciar y dar forma a esta meta es necesario definir el modelo de negocio y el servicio que desean prestar a un nivel de detalle que le permita a los accionistas tomar las decisiones subsecuentes y necesarias para la instalación, puesta en marcha y operación durante los primeros años.

Para ello se presenta el siguiente proyecto: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE HAMBURGUESAS A INSTALARSE EN EL DISTRITO DE CHORRERA”**, a través del cual, en colaboración con los accionistas de la empresa, se ha generado un documento completo con detalles acerca de su experiencia, el modelo de negocio, el mercado objetivo y los análisis financieros.

Lo que se pretende con este proyecto es definir a detalle el negocio, darle forma a la idea de los accionistas, saber que tan rentable puede ser, y cómo debe de funcionar para brindarle satisfacción a los clientes, cuáles estrategias de mercadeo usar para comunicar la propuesta de valor y cuáles detalles cuidar para que esta iniciativa sea exitosa.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En la provincia de Panamá Oeste, específicamente en el distrito de Chorrera se está desarrollando Costa Verde, un proyecto residencial con más de 1,400 Hectáreas, cuyo plan maestro contempla ocho urbanizaciones, cinco plazas comerciales y un parque industrial, además de servicios médicos, instituciones educativas y áreas recreativas y deportivas. Este urbanismo persigue integrar áreas residenciales, comerciales e industriales con un entorno verde natural con la finalidad de ofrecer a la comunidad un perfecto equilibrio entre Hogar, Trabajo y Esparcimiento.

La tendencia de expansión de la ciudad de Panamá hacia el corredor Arraiján-La Chorrera se ha reforzado con la agilización del Proyecto Panamá-Pacífico, fuente de oportunidades de trabajo, y la cercanía del centro comercial Westland Mall, que está ubicado a tan sólo cinco minutos.

Además el Estado proyecta la ampliación de dos redes viales que rodean esta nueva comunidad: La expansión de la carretera de Puerto Caimito a cuatro carriles y la Vía Costanera como nueva ruta de acceso desde el área occidental hacia la ciudad de Panamá, la línea tres del metro y el cuarto puente sobre el canal, disminuyendo el congestionamiento vehicular en los corredores de este a oeste.

Estas circunstancias han llamado poderosamente la atención de Nerio Nuñez, inversionista con amplia experiencia en el área de Distribución de alimentos y la empresa Zentrum Comercial Inc., Holding de cuatro empresas; a través de su representante Granyer Gil, quienes han tomado la decisión de expandir sus negocios invirtiendo en el área de comida rápida (Fast Food) en una de las plazas comerciales que forman parte de este centro urbano.

Los inversionistas tienen algunos pasos adelantados para llevar a cabo esta empresa, tienen alquilado el local en el centro comercial Market Plaza y han estado adelantando las gestiones legales para la correcta operación, pero necesitan hacerse de un plan maestro, que defina y estructure a partir de su visión las acciones para la instalación y puesta en marcha del Restaurante. Por lo tanto la prioridad en este punto es elaborar un plan de Negocio, que les permita dar forma a sus expectativas y detallar los detalles de operación, que a su vez permitan establecer probables escenarios económicos y detectar variables de riesgo, y hacerse de un mapa para guiarse durante los primeros años de operación. Este plan de negocio, adicionalmente, se utilizará como documentación de apoyo para la solicitud de financiamiento a entidades bancarias.

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio, que nos sirva de guía para la instalación y puesta en marcha de “La Casa de la Burguesía”, restaurante de comida rápida (Fast Food) en el Centro Comercial Market Plaza, del centro urbano Costa Verde en el distrito de Chorrera, Provincia de Panamá Oeste, en Panamá.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el modelo de negocio a través de la aplicación de la metodología del lienzo o canvas, a partir de la información generada en sesiones de trabajo con los directivos y accionistas de “Grupo Panameño de Alimentos S.A.”.
- Recabar y procesar información relativa a estudios de mercado para la zona y costos asociados a la instalación y puesta en operación del Restaurante “La Casa de la Burguesía”.
- Analizar la información y establecer premisas de cálculo para las proyecciones económicas del negocio de los próximos cinco años.
- Analizar la información y detectar posibles riesgos o vulnerabilidades a considerar.



## ALCANCE Y LÍMITE DEL PROYECTO

Este proyecto establece la elaboración de un Plan de Negocios para la Empresa Grupo Panameño de Alimentos S.A., contentivo de los siguientes ítems:

- Resumen Ejecutivo
- Presentación del Proyecto
  - Origen y Evolución del Proyecto
  - El Equipo Promotor
  - La Idea
- Estudio de Mercado
  - Situación y Evolución del Mercado
  - Clientela
  - Competencia
  - Canales de Distribución
- Estrategia Comercial
  - Estrategia de Producto
  - Localización del Negocio
  - Estrategia de Precios
  - Estrategia de Comunicación
  - Estrategias de Ventas y Distribución
- Producción y Recursos Humanos

- Legislación Aplicable
- Proceso Productivo
- Proveedores
- Recursos Humanos
- Análisis Económico Financiero
  - Inversión Inicial
  - Plan de Financiación
  - Cuenta de Resultados
  - Flujo de Caja (Cash Flow)
  - Balance
  - Análisis de Rentabilidad
- Análisis de Riesgo
- Análisis DAFO

## **MARCO TEÓRICO**

Se plantea un esquema desde el cual desarrollar uno a uno esos conceptos indispensables para la elaboración de este proyecto, iniciando naturalmente con la definición de Plan de Negocio y de allí describir brevemente los elementos que lo integran, así como algunos conceptos relacionados considerados importantes para el éxito de los objetivos planteados.

### **PLAN DE NEGOCIO**

Al escuchar el término Plan de Negocio fácilmente se infiere que se trata acerca de la planificación necesaria para llevar con éxito un negocio, pero realmente este concepto si bien está relacionado con esa percepción va mucho más allá.

De acuerdo a la bibliografía consultada se define un Plan de Negocios como un documento que expresa una descripción detallada de una idea de negocio, abarcando un espectro amplio en el que no sólo se hace énfasis en la idea y propósito, sino que además se acompaña de estrategias de comercialización, detalles del proceso productivo y pronósticos financieros para darle al lector no sólo la lectura más cercana y acertada posible del negocio sino también el grado de conocimiento y experticia de los accionistas con respecto a la visión plasmada.

Muchos autores si bien coinciden en el concepto o definición de un plan de negocio difieren en la estructura que lo conforma, y es que la misma es variable de acuerdo a los objetivos que se persigan a través de la presentación del documento, sin embargo hay varios elementos comunes que se listan a continuación:

- Resumen Ejecutivo: Se presenta al inicio del documento y se trata de un resumen a manera introductoria del contenido del documento, expresando principalmente de que se trata la idea de negocio, quien está detrás de ella, que justifica su puesta en marcha, la inversión requerida y su rentabilidad.
- Definición de Negocio o Modelo de Negocio: Es el apartado en el que se define la idea de negocio, cuáles productos o servicios están involucrados, fuentes de ingresos, estructura de costos, así como algunos datos básicos del negocio como el nombre o la localización del mismo.
- Estudio de Mercado: Aquí se exponen las características del segmento de clientes objetivo así como el entorno y la posible competencia, se comienzan a definir algunas premisas relativas a la demanda y a las estrategias para la comercialización.
- Estudio Técnico: Se corresponde con las características físicas y de funcionamiento del negocio, la ubicación, la capacidad del local, las necesidades de adecuación del espacio o mobiliario, así como el detalle del proceso productivo.
- Organización: Se trata básicamente del marco legal que regula la actividad o puesta en marcha del negocio, y el recurso humano que lo conforma, con detalles como organigramas y estructura salarial asociada.

- Análisis Financiero: Abarca desde definir los requerimientos y montos asociados a las inversiones iniciales para el inicio de operaciones, así como las proyecciones de ingresos y egresos del primer ciclo, así como los estados financieros proyectados y evaluación del tiempo de retorno de la inversión, así como de los indicadores de rentabilidad.

Hoy día un plan de negocios puede ser la diferencia entre un emprendimiento exitoso o por lo menos realizable y un total fracaso, este documento bien realizado puede ser la guía por la cual monitorear el avance del negocio y permitir ajustar las estrategias a fin de aproximarse lo más posible a las expectativas planteadas inicialmente, pero además uno de sus principales ventajas es que se constituye como una herramienta de planificación para el área productiva del negocio y puede sentar las bases de operación.

Es por lo tanto un documento dinámico, que bien pudiera usarse no sólo para inicio de cualquier emprendimiento, sino para ajustar o renovar y actualizar un negocio ya operativo, incluso puede considerarse el insumo principal para el establecimiento de la marca. Así que ahondemos un poco más en los elementos que componen un plan de negocio:

### **MODELO DE NEGOCIO:**

Citando a Alex Osterwalder & Yves Pigneur, de su libro Generación de Modelos de Negocio “*Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. Esta definición puede parecer un poco vaga, para quien no esté familiarizado con el concepto de valor, en términos de negocio, y es que valor es aquella cualidad intangible que representa un beneficio o ventaja para el cliente indistintamente de los costos, para ilustrar este

concepto uso un ejemplo muy simple, no tiene el mismo valor una coca cola en el supermercado que en el medio del desierto a 45°C, aunque los costos de producción sean los mismos el cliente estaría dispuesto a pagar más por acceder al producto en tan exigente entorno y si fuera la última coca cola en el desierto ¿cuánto más valor tendría?.

Aclarado el concepto de valor, al que se refieren Osterwalder & Pigneur, se puede entonces interpretar su definición de Modelo de Negocio en otra dimensión, ya que al referirse a crear, proporcionar y captar valor, se está hablando de los clientes y la relación con ellos, porque es para quienes se crea valor, pero también se habla de canales de ventas que sería la manera de poner en sus manos ese producto o servicio que les proporcione valor y los procesos productivos a través de los cuales captar valor de la relación con proveedores y clientes.

Hoy día las empresas enfrentan nuevos desafíos, la competencia anteriormente estaba dada por los precios pero las nuevas tecnologías y la globalización han facilitado tanto los procesos productivos y las cadenas de suministro se han perfeccionado al punto en el que el factor precio ya no es la razón principal por la que un consumidor decantaría por un producto en específico, es precisamente el valor que genera para él lo que lo impulsa a escoger una marca, un producto o un servicio por encima de otro, es por ello que actualmente se hace tanto énfasis en la diferenciación de tu producto como pilar en la estrategia de comercialización, pero esto sólo se logra si consigues conocer bien el o los segmentos de clientes a los que va dirigido tu negocio, ya que la propuesta de valor iría directamente a satisfacer alguna de sus necesidades.

Esto se traduce en un cambio de paradigmas en los modelos de negocio, en los que ya no se centran tanto en la empresa, como en el cliente y sus necesidades. Es decir, la mirada ya no es introspectiva buscando perfilar y optimizar las operaciones y procesos productivos, ahora es hacia afuera, enfocados en satisfacer las necesidades del consumidor a través de la creación de valor para ellos.

### **ESTUDIO DE MERCADO:**

Es importante agregar un estudio de mercado al plan de negocio, ya que brinda información valiosa acerca del mercado en sí, cómo se comporta y sus características principales, pero además permite identificar y evaluar la competencia, los clientes y canales de distribución necesarios para que el producto o servicio llegue hasta ellos de manera satisfactoria.

Profundicemos un poco en el concepto de mercado para entender mejor el tipo de información que hay que levantar y que datos a partir de ella generar con los análisis respectivos. La palabra mercado tiene varias acepciones, unas se refieren a un lugar físico, otras a un mecanismo y otras a una transacción, pero todas coinciden en que se produce un intercambio de bienes o servicios entre vendedores y compradores. Sin embargo, desde el punto de vista de mercadotecnia el mercado se centra en los compradores, es decir el mercado se define como el grupo de consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado bien o servicio.

Dicho esto, es posible entender entonces por qué es tan importante conocer de antemano a los potenciales clientes y sus características, para tratar de maximizar el impacto a causar con los productos o servicios a comercializar, buscando de esta forma posicionarse en la preferencia de este grupo de manera firme en el menor tiempo posible.

La competencia está formada entonces por otras empresas que comercialicen productos o bienes similares e incluso sustitutos, lo que brindaría más opciones al cliente de donde escoger, mientras más competencia exista lógicamente será mayor el reto de destacar y lograr captar la atención, pero además retener a los consumidores.

### **ESTUDIO TÉCNICO:**

Bajo este apartado se levanta información relevante para el lector, ya que describe detalladamente el proceso productivo, y también algunas características físicas relevantes como el tamaño del local, su distribución y si esta juega a favor o en contra, características del mobiliario a usar, del ambiente que se quiere crear para la atención al cliente, etc.

Hay que tratar de ser lo más claro posible, ya que esto puede representar las bases de las operaciones futuras, pero además facilitar la puesta en marcha del negocio, ya que una vez que los procesos están claros es mucho más sencillo transmitirlos al personal, pero además adecuar los espacios en función de las necesidades específicas para la producción.

### **ORGANIZACIÓN:**

En un plan de negocio es importante conocer bajo qué marco legal pretende operar el emprendimiento, y cuáles serían los recaudos necesarios para funcionar de acuerdo con el tipo de actividad a desarrollar.



También se debe conocer cuál será la estructura organizacional bajo la que se llevaran a cabo las actividades asociadas e incluso debemos desarrollar las características que deben tener nuestros proveedores en términos de no entorpecer el proceso productivo.

### **ANÁLISIS FINANCIERO:**

Los emprendimientos (eee) a menudo necesitan de proyecciones financieras basadas en el monto a invertir y el estimado para gastos cotidianos, de acuerdo a la experiencia de los accionistas en la actividad a desarrollar, para obtener un aproximado de las ventas y los flujos de efectivo que permitan a través de algunos indicadores evaluar si este emprendimiento es rentable.

Este análisis está compuesto de varias herramientas contables y financieras que permiten transformar la información conocida y deducir a partir de ella un escenario predictivo del comportamiento financiero del negocio.

Para hacer frente a este análisis se debe comenzar por organizar la información necesaria para la puesta en marcha de un nuevo negocio, por ejemplo, los insumos e inversiones para iniciar operaciones, tales como: La compra del local (si se considera esta opción), compra de equipos, compra de licencias, gastos legales, compra de mobiliario, remodelaciones, entrenamientos o capacitaciones, etc.

Toda esta serie de gastos se ordena en un presupuesto de inversión inicial, que no es más que un listado de los compromisos a enfrentar y su clasificación o desglose en activos y capital de trabajo, ya que financieramente tienen comportamientos diferentes, pese a que ambos representan un

desembolso. Un activo es un bien que la empresa puede vender a futuro y conseguir una retribución, así que no se considera un gasto como tal, ya que representa un beneficio económico a futuro, en cambio el capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto para un ciclo productivo, para una capacidad y tamaños determinados.

Dentro de los Activos tenemos a los Fijos, que son aquellos bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Los Activos intangibles, en cambio, son aquellos como servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha.

Una vez que tenemos definido el monto a invertir, entonces comenzamos a trabajar con algunos costos asociados a la operación regular del negocio. Esta información de ordena y con ella generamos entonces los estados financieros; Balance, estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas, y los flujos de caja o flujos de efectivo, repasemos brevemente el concepto de cada uno de ellos.

#### ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS:

Es un documento que muestra en detalle los ingresos y egresos de la empresa para un período determinado, normalmente suele ser de un año, pero también pudiera hacerse de forma semestral, trimestral e incluso mensual, de acuerdo al nivel de monitoreo que se quiera obtener de la actividad financiera del negocio.

En este documento se registran primeramente los ingresos obtenidos de las ventas y se van descontando los costos, primeramente, los costos asociados directamente a las ventas para obtener así la utilidad bruta, luego los gastos administrativos, depreciaciones o amortizaciones, para determinar la utilidad operativa, descontamos luego los gastos financieros para alcanzar la utilidad antes de impuesto y finalmente al descontar los impuestos podemos llegar a la utilidad neta.

Estos distintos niveles de utilidades, por expresarlo de algún modo, proporcionan información muy valiosa para el manejo financiero, ya que te da la perspectiva de rentabilidad que los socios accionistas necesitan para la toma de decisiones. Las comparaciones de estas utilidades en diferentes periodos permiten elaborar proyecciones sobre el histórico acumulado, y poder medir el impacto de los cambios estratégicos.

#### BALANCE GENERAL:

Es un documento financiero que muestra para determinado período de tiempo los activos, los pasivos y el patrimonio de una empresa, es decir: lo que le deben, lo que debe y lo que realmente les pertenece a sus accionistas. En otras palabras, es una fotografía del estado financiero del negocio a determinada fecha, lo que nos pone en perspectiva, al analizar el comparativo histórico, de la evolución financiera que ha obtenido. Este documento es llamado Balance porque debe cumplir con la siguiente igualdad:

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO.}$$

- Activos: Es todo lo que la empresa o negocio posee y tiene un valor, algunos ejemplos: El dinero en caja y bancos, los equipos, los bienes inmuebles, el mobiliario, los autos, la

materia prima e inventario y las cuentas por cobrar. Dependiendo de qué tan rápido lo puedas transformar en efectivo, entonces estaremos sub clasificándolos en activos corrientes y activos a largo plazo, usualmente la diferencia se establece a un año.

- Pasivos: Es todo lo que la empresa adeuda, y algunos ejemplos comunes serían: Créditos, cuentas por pagar, anticipos y pago de prestaciones. Al igual que los activos los pasivos también se sub-clasifican en corrientes o a largo plazo obedeciendo al mismo criterio.
- Patrimonio: Es el valor de lo que le pertenece a los accionistas a la fecha del balance, lo podemos subclasificar en: Capital, que es la inversión inicial realizada por los empresarios para la puesta en marcha del negocio. Utilidades, que son las ganancias del ejercicio económico evaluado, también se pueden incluir las utilidades retenidas, que son aquellas que vienen acumulándose de períodos anteriores y por último, las reservas legales: aquellas utilidades o porción de ellas que por ley deben reservarse como contingencia.

#### FLUJOS DE CAJA:

Es el documento en el que se registran las entradas y salidas de dinero a caja por un período determinado. Esto permite tomar decisiones como: Cuánto comprar de materia prima, cuánto comprar al contado y cuanto comprar a plazos, si cobrar de contado o establecer políticas de crédito para nuestros clientes, inversiones ya sea en mejoras para el negocio como en nuevos emprendimientos.

Habiendo descrito entonces los estados financieros, sólo nos queda agregar que, para el análisis financiero de un plan de negocio, es imprescindible evaluar algunos indicadores de rentabilidad, que a partir de los flujos de efectivo proyectados nos permitirá saber en cuanto tiempo se espera recuperar la inversión, a que tasa y cuál sería el valor presente neto de ese desembolso inicial en un período determinado.

Veamos de qué se trata cada uno de ellos:

- Valor Actual neto: Viene a ser la sumatoria del valor presente de todos los flujos proyectados, incluyendo la inversión inicial, donde el valor presente es el valor del flujo proyectado a un período de tiempo determinado. En otras palabras, el valor actual neto es el valor actual o proyectado a un periodo específico de los flujos involucrados hasta ese período. Este indicador nos dice si hay rentabilidad o no para un período de tiempo a evaluar, si el valor arrojado tras el cálculo es positivo quiere decir que el proyecto es rentable, si es negativo entonces el mismo no es rentable y si es cero entonces no genera ni ganancias ni pérdidas, por lo que tampoco se considera atractivo, al menos no juzgando por este único indicador.
- Tasa Interna de Retorno: Es un porcentaje que arroja la viabilidad del negocio o empresa, determinando la rentabilidad de los flujos actualizados para un período de evaluación específico. La TIR convierte la rentabilidad estimada en una tasa o porcentaje, que comparada con las tasas de rentabilidad de un proyecto alternativo de bajo riesgo o con la tasa de financiamiento de mercado puede guiar hacia la alternativa de mayor beneficio económico.

- Tiempo de retorno de la Inversión (Payback): es un instrumento que nos permite medir el período de tiempo en el que se recupera la inversión inicial, considerando los flujos de caja proyectados o históricos. Se obtiene sumando algebraicamente la inversión inicial y los flujos subsecuentes acumulando el saldo año tras año y para el período en el que cambie el saldo de negativo a positivo, se dice se ha recobrado la inversión inicial.

## METODOLOGÍA

Se describe en este apartado el proceso bajo el cual se realiza el plan de negocios, aclarando de antemano que no hay una metodología específica ya que el producto final más que en un estudio es una declaración de premisas sobre las cuales se cristaliza la puesta en operación de una idea de negocio, por lo tanto es un proceso personal para los accionistas, y aun cuando esta actividad sea desarrollada por un tercero, debe captar el espíritu del emprendedor y serle fiel a la hora de plasmarlo en el documento.

Se organizaron una serie de reuniones con los accionistas, sobre todo con el señor Granyer Gil, quien solicitó la colaboración para la elaboración de este documento. A manera de entrevista realizamos varias sesiones sobre las cuales fuimos trabajando poco a poco, así en cada encuentro se levantaba nueva información para seguir desarrollando, pero además se revisaron los avances a fin de ir validando la interpretación de la información suministrada.

Durante la primera reunión, se hizo el planteamiento inicial de lo que se quería generar y también de la intención principal tras la elaboración de este plan de negocio, se levantó información muy general simplemente para familiarizarme con el entorno y algunos términos propios de la actividad comercial del servicio de comida. Le hice cinco preguntas que debía responderse a sí mismo para iniciar el trabajo de la próxima sesión:

- ¿Cuál es mi negocio?
- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente considera de valor en mi oferta?
- ¿Cómo se obtienen dinero en este negocio?
- y ¿Cuál es la lógica económica que hace que pueda entregar valor a mis clientes a un costo apropiado?

## **MAPA DE EMPATÍA**

Según la propuesta de Alex Osterwalder & Yves Pigneur<sup>1</sup> es indispensable cuando diseñas tu modelo de negocios que pienses desde la perspectiva del cliente. El éxito de una empresa se basa en una profunda comprensión de sus clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

Una herramienta que permite perfilar un modelo de negocio, considerando al cliente es el “Mapa de Empatía”. Desarrollada por Osterwalder & Pigneur, permite plasmar los conocimientos del entorno, comportamiento, inquietudes y las aspiraciones de los clientes, de manera de obtener una clara guía para diseñar la propuesta de valor y los aspectos funcionales del modelo del negocio.

En una reunión con los accionistas de “Grupo Panameño de Alimentos” se dio inicio a la dinámica que permitió desarrollar esta herramienta y descubrir información valiosa y algunos detalles

---

<sup>1</sup> (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, Junio 2011)



operacionales que ayuden a distinguir la propuesta de “La Casa de la Burguesía” de la competencia, focalizándose en la satisfacción del cliente y sus necesidades. Para ello se dispuso de un espacio confortable en el que se suministraron bolígrafos y notas autoadhesivas, y se dibujó en una pizarra acrílica el mapa de empatía.

Primeramente, se visualiza el perfil del cliente deseado por los accionistas para el negocio a partir de la información demográfica de la zona que se ha obtenido a través de la investigación y recopilación de datos realizada para un estudio de mercado para la cadena de supermercados Riba Smith de la que extraemos lo siguiente:

- Los clientes o consumidores son principalmente mujeres, (70%) casadas, (85%) entre los 25 y 55 años de edad, con ingresos familiares entre B./ 1,000.00 y B./ 1,999.00. Todos son encargados de las compras en el hogar.
- El 93% tiene hijos y de estos el 76% tiene entre 1 y 2 hijos. De estos sólo el 49% está en edad escolar. La mayoría están en escuela privada.
- El 97% tiene un trabajo fijo y cobra de manera quincenal. De este grupo el 83% se desempeñan en un trabajo de conocimiento y el resto son amas de casa, estudiantes o jubilados. En el (72%) de los casos aportan al hogar 2 personas.
- El 66% llegó hasta la universidad, mientras que el 34% alcanzó algún grado de secundaria.
- El 100% posee casa propia, el 14% de este grupo ya la terminó de pagar.
- El 69% posee auto.
- El 88% posee un smartphone y el 79% usa Internet, casi de forma diaria.

- El 87% posee una cuenta bancaria, el 74% tiene un préstamo bancario y el 53% una tarjeta de crédito.

Se estableció que el cliente deseado por los accionistas es un hombre o una mujer de 25 a 55 años, con un ingreso de entre B./ 1000 y B./ 2000, casado, con hijos, profesional, con trabajo fijo, con casa y auto propio; y desde su perspectiva se respondieron las siguientes interrogantes:

**1. ¿Qué ve?, describe qué ve el cliente en su entorno:**

- a. **¿Qué aspecto tiene?** De contextura normal, altura promedio, bien arreglado, con ropa sencilla pero a la moda, estilo profesional, bien maquillada en el caso femenino o bien afeitado en caso masculino.
- b. **¿Que lo rodea?** Se traslada desde casa hasta su oficina y en algunos casos incorpora a su rutina el paso por la escuela de los niños o el gimnasio o parque para realizar algún tipo de actividad física.
- c. **¿Quiénes son sus amigos?** Son profesionales en el mismo rango de edad y nivel de ingreso, y por lo general con niños también. Pueden ser vecinos o compañeros de trabajo, en muchos casos son antiguos compañeros de estudio o de trabajos anteriores.
- d. **¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?** Ofertas de mobiliario, electrodomésticos, autos, inmuebles, entretenimiento (conciertos, ferias y restaurantes) y salud (fitness, tratamientos estéticos, orientación alimenticia y servicios médicos) todas ellas con planes de financiamiento o descuentos significativos.

- e. **¿A qué problemas se enfrenta?** Congestión Vehicular hacia y desde la ciudad, inseguridad y la creciente recesión económica que se percibe desde el pasado año.
2. **¿Qué oye?, describe cómo afecta el entorno al cliente:**
- a. **¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?** Se quejan en buena medida de la recesión económica del país, del aumento de precios de ciertos productos, el escenario político que genera opiniones encontradas, la inseguridad y la dificultad para realizar algunos trámites.
  - b. **¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?** Los padres, cónyuges y algunos superiores en el trabajo suelen ser las personas que más influyen y a quienes más consultan para tomar decisiones. El cliente según el respeto que le merecen estas personas es receptivo a sus recomendaciones.
  - c. **¿Qué canales multimedia le influyen?** Principalmente internet, específicamente a través de las redes sociales, televisión y radio, ya sea virtual como en formato am y fm tradicional.
3. **¿Qué piensa y siente en realidad? Intenta averiguar que pasa en la mente del cliente**
- a. **¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?** Lo más importante es cubrir sus necesidades y las de su familia, saber que produce lo suficiente para tener una casa propia, un auto y proveer a sus hijos de una buena educación y que puedan vivir en una zona donde sus hijos puedan crecer y jugar seguros.
  - b. **Imagina sus emociones ¿Que lo conmueve?** Lo conmueven los éxitos de sus hijos o familiares, la conquista de proyectos personales o de su cónyuge.

- c. **¿Qué le quita el sueño?** No poder cubrir las necesidades de su familia ni tener capacidad de ahorro para cubrir gastos extraordinarios.
  - d. **Intenta describir sus sueños y aspiraciones:** Tener estabilidad suficiente para cubrir más allá de sus necesidades inmediatas y poder disponer del recurso suficiente para tener la capacidad de realizar inversiones a largo plazo que le permitan capitalizar y hacerse de un fondo para el futuro de su familia.
4. **¿Qué dice y hace? Imagina que diría o como se comportaría el cliente en público:**
- a. **¿Cuál es su actitud?** Es una persona práctica, por lo general con ideas claras acerca de lo que quiere, no se complica y busca siempre solucionar de la manera más expedita, no significa que es conformista, por el contrario, tienen tan claro lo que quieren como lo que no quieren, son exigentes a la hora de adquirir servicios, les gusta que cada desembolso de dinero que realicen les retribuya en beneficios y son susceptibles de sentirse estafados.
  - b. **¿Qué podría estar contando a los demás?** Hablan de su entorno y lo que experimentan en su día a día, comentan sus aspiraciones y que hacer para materializarlas; cuando, donde y como disfrutar de los días libres en familia.
  - c. **Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad;** Nuestro cliente es exigente a la hora de consumir servicios, le gusta sentir que paga por lo mejor, sin embargo acepta condiciones de trabajo exigentes y no bien retribuidas para no sacrificar la estabilidad o beneficios secundarios (como localización, posibilidad de carrera, facilidades para acceder a créditos o beneficios que complementan el salario mes).

5. **¿Qué esfuerzos hace el cliente?**

- a. **¿Cuáles son sus mayores frustraciones?** No tener capacidad de ahorro suficiente para invertir, garantizar los estudios de sus hijos, viajar o mejorar su calidad de vida.
- b. **¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?** El bajo nivel de ingreso que percibe.
- c. **¿Qué riesgos teme asumir?** Teme emprender su propio negocio, porque no quieren perder la estabilidad que les brinda un empleo fijo.

6. **¿Qué resultados obtiene el cliente?**

- a. **¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?** Desea conseguir un trabajo mejor remunerado o una fuente alterna de ingresos.
- b. **¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?** El nivel de ingresos y estatus de vida asociado.
- d. **Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos;** tienen que acceder a una fuente alternativa de ingresos, que no necesariamente implique un emprendimiento, porque podría ser a través de inversiones en mercado de divisas, bursátiles o bienes raíces que le permitan rentar más para conquistar sus sueños.

Las respuestas a estas interrogantes fueron escritas en las notas autoadhesivas y colocadas sobre la imagen del mapa de empatía en los espacios correspondientes, obteniendo el resultado mostrado en la figura 1.

# Mapa de Empatía

ENTENDER LA OPORTUNIDAD / Insights  
FASE 1.2

E

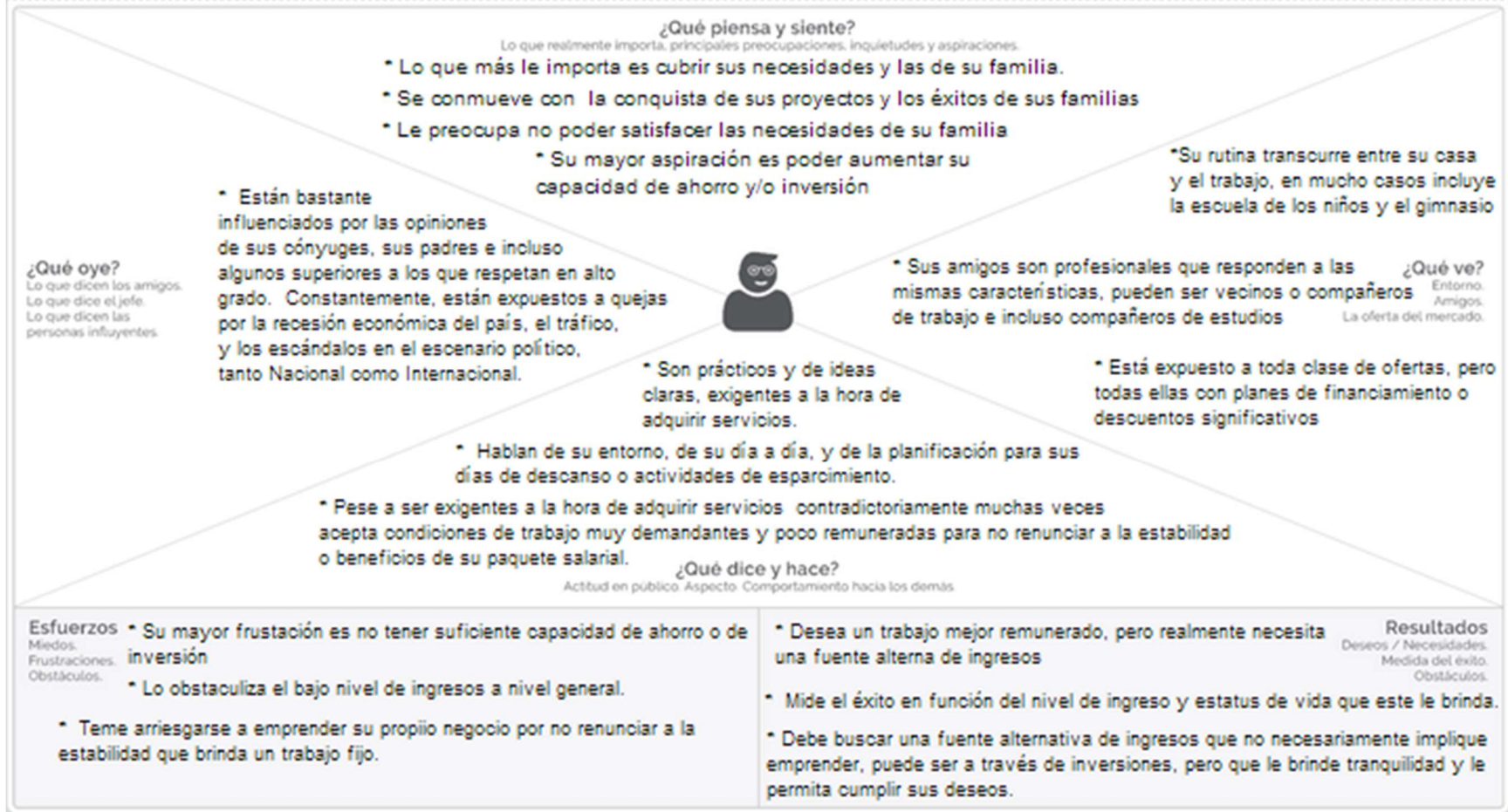


Figura 1 – MAPA DE EMPATÍA “LA CASA DE LA BURGUESÍA”

## **MODELO DE NEGOCIO**

Una vez definido el perfil del cliente, se procede a hacer el modelo de negocio que permita generar valor para ese cliente y ser eficientes en el proceso operativo para obtener utilidades de ello.

Se usa para diseñar el modelo de negocio de “La Casa de la Burguesía” la técnica desarrollada por Alexander Osterwalder & Ives Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” en la que se esboza el modelo sobre 9 principios fundamentales dispuestos sobre una gráfica (lienzo). Para llevar a cabo esta metodología nos reunimos, y dispusimos de bolígrafos, notas autoadhesivas y la pizarra acrílica con la imagen del lienzo en blanco, y se guio a los accionistas a través de preguntas a fin de descubrir ese esquema con el que se sientan a gusto.

Estas preguntas van surgiendo de una tormenta creativa entre los accionistas y yo, permitiendo obtener entonces el diseño definitivo del modelo de negocio de “La Casa de la Burguesía” como se muestra en la figura 2.

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Este apartado del plan de negocio se apoya en la información levantada en las entrevistas previas con los accionistas, también en todo el cúmulo de información que derivó de la tormenta creativa, ya que su experiencia en el área quedó evidenciada en la detallada definición del proceso productivo.

# Business Model Canvas

VALIDAR EL MODELO  
PÁGE 3



## Partners

El centro comercial y los otros comercios que hacen vida en él pasan a ser nuestros aliados comerciales.

Nuestros proveedores son todos clave, para mantener el nivel de calidad en nuestro servicio, pero los proveedores de los insumos para preparar los platillos son indispensables.

## Actividades clave

La actividad en caja y mostradores (Toma de pedidos, ordenes a la cocina, facturación y cobro del servicio) y el abastecimiento constante de la barra de complementos.

## Recursos clave

Personal bien capacitado, tanto en atención al cliente como en el uso y manejo de los equipos y los procesos operativos

## Propuesta de Valor

**Brindar a nuestros clientes una comida de alta calidad, con un menú versátil y de fácil acceso y de sencilla preparación, en un ambiente agradable y confortable.**

## Relaciones con clientes

Debe prestarse mucha atención en complacer al cliente y brindarle en todo momento una sonrisa, para hacerlos sentir bienvenidos

## Canales de comunicación y distribución

Tanto la distribución como la comunicación con el cliente se hace de forma directa

## Segmento de clientes

**Profesionales de clase media, solos o con sus grupos familiares, que hagan vida en el área de Costa Verde**

## Estructura de costes

- \* Personal
- \* Proveedores de insumos
- \* Proveedores de Servicios
- \* Servicios tercerizados (Contables, legales y publicidad).

## Estructura de ingresos

La única fuente de ingresos la constituyen nuestros clientes a través del consumo de nuestros productos, tanto en nuestro local comercial como utilizando el servicio de delivery.

Figura 2 – LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO “LA CASA DE LA BURGUESÍA”



Se redactaron entonces los subcapítulos: Origen y evolución del proyecto, El equipo promotor y la idea, en los que básicamente se narra quienes están detrás del emprendimiento, que experiencia tienen en el área, de dónde surge la idea y en que consiste la misma.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Se cuenta con un estudio de mercado realizado para el supermercado Riba Smith, con quien “La Casa de la Burguesía” comparte plaza. A partir de esta información, del mapa de empatía, horas de investigación adicional y una visita a la zona se lograron desarrollar los subcapítulos: Situación y evolución del mercado, clientela, competencia y canales de distribución.

Se logró un análisis bastante completo del mercado, incluye información como tamaño, ubicación geográfica, estacionalidad, segmentación, novedades y fuerzas competitivas, también se levantó información valiosa de la competencia, como los platillos que ofrecen, el tipo de servicio que prestan y los precios promedio que manejan.

Se desarrolla el apartado de clientela basado en la descripción obtenida del mapa de empatía y algunos datos obtenidos del estudio de mercado, los clientes son la pieza fundamental del análisis del mercado.

## **ESTRATEGIA COMERCIAL**

Se trazaron las estrategias básicas para hacer frente a la competencia cercana y se desarrollaron los subcapítulos: Estrategia de producto, localización del negocio, estrategia de precios, estrategia de comunicación y estrategia de ventas y distribución.

Se decidió enfocar la estrategia no hacia los productos, sino hacia el servicio completo, es decir a la experiencia gastronómica, donde descansa la propuesta de Valor. Esta estrategia se orienta hacia la realidad del entorno y cómo hacer frente a ella, se hace mención directa a la competencia y se define la manera de captar la atención de los potenciales clientes y fidelizarlos antes que ellos.

## **PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Se desarrollaron los siguientes apartados para el plan de negocio: Legislación aplicable, proceso productivo, proveedores y recursos humanos. La redacción de los mismos se basó en el ordenamiento de la información recopilada, y para ilustrar mejor el proceso productivo se realizaron diagramas utilizando herramientas de ofimática, facilitando la lectura y comprensión del mismo.

También en conjunto con los accionistas se determinó el organigrama bajo el cual operará el personal de “La Casa de la Burguesía” así como las remuneraciones estimadas.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Un análisis financiero en esta etapa de concepción del negocio es completamente estimado, y las premisas bajo las cuales se proyecta la información financiera obedece a la experiencia en el tipo de servicio a ofrecer. Esta información se ha verificado con los socios, quienes la han aprobado por ajustarse a otros establecimientos de venta de comida, que si bien no son orientados al mismo mercado, tienen procesos productivos relativamente similares.

Se realizó un desglose de los costos relacionados a la inversión inicial, a la que los accionistas deberán hacer frente para poner a punto el local e iniciar operaciones, en el mismo se han incluido elementos indispensables para comenzar con este emprendimiento, ver tabla 1.

Partiendo de la información recolectada y ya estipulado nuestro presupuesto de inversión organizamos el cálculo de la mano de obra anual, basado en las remuneraciones establecidas por los accionistas para cada cargo, el organigrama y considerando el cálculo a trece meses para cumplir con los rigores de la legislación laboral vigente, ver tabla 2.

Se evalúan tres escenarios relativos exclusivamente al financiamiento de la inversión inicial, evaluación requerida por los accionistas para ayudarlos a tomar decisiones financieras a partir de los flujos de caja proyectados para cada uno de estos escenarios.

Se hace el cálculo anual para el primer año, para los subsiguientes afectaremos estos montos usando la tasa de inflación estimada por el Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá para los próximos 5 años reflejada en la tabla 3.

Tabla 1 – INVERSIÓN INICIAL

## INVERSION INICIAL

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE COCINA	B/. 100,000.00
VAJILLA E UTENSILIOS DE SERVICIO	B/. 6,000.00
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	B/. 1,550.00
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>B/. 107,550.00</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
LICENCIA DE SOFTWARE DE OFIMÁTICA (ANUAL)	B/.180.00
LICENCIA DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO (ANUAL)	B/.800.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN INICIAL	B/. 6,000.00
BRANDING	B/. 2,000.00
<b>SUBTOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>B/. 8,980.00</b>
<b>CIRCULANTE</b>	
EXISTENCIAS	B/. 30,000.00
PREVISIÓN DE FONDOS	B/. 100,000.00
<b>SUBTOTAL CIRCULANTE</b>	<b>B/. 130,000.00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
REMODELACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOCAL	B/. 40,000.00
UTENSILIOS DE COCINA	B/. 10,000.00
UNIFORMES	B/. 1,600.00
	B/.500.00
GASTOS DE PAPELERÍA Y MATERIAL DE OFICINA	B/.500.00
<b>SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>B/. 52,100.00</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>B/. 298,630.00</b>

Tabla 2 – CÁLCULO DE MANO DE OBRA ANUAL

### CÁLCULO DE MANO DE OBRA ANUAL

CARGO	CANTIDAD	MESES	REMUNERACIÓN MENSUAL	SUB-TOTAL
Gerente General	1	13	B/. 1,730.00	B/. 22,490.00
Anfitrión	2	13	B/.740.00	B/. 19,240.00
Personal de Cocina	3	13	B/.870.00	B/. 33,930.00
Personal de Mostrador	2	13	B/.740.00	B/. 19,240.00
Personal de Mantenimiento	1	13	B/.670.00	B/. 8,710.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>B/. 103,610.00</b>

Tabla 3 – TASA DE INFLACIÓN PROYECTADA

### TASA DE INFLACIÓN PROYECTADA

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
TASA	1.10%	1.80%	1.90%	1.70%	1.70%

## PLAN DE FINANCIACIÓN

Cómo el proyecto se encuentra en etapa de planificación, se plantean diversos escenarios relativos al acceso a los recursos financieros necesarios para hacer frente a la puesta en marcha de “La Casa de la Burguesía”, se seleccionaron de este amplio abanico las siguientes tres alternativas, ver tablas 4, 5 y 6.

Tabla 4 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, PRIMER ESCENARIO

---

<b>ESCENARIO 1</b>	
ORIGEN DE LA INVERSIÓN INICIAL	PROPIO
PERIODO DE FINANCIAMIENTO	5 AÑOS
TASA DE DESCUENTO	14%

Tabla 5 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, SEGUNDO ESCENARIO

---

<b>ESCENARIO 2</b>	
ORIGEN DE LA INVERSIÓN INICIAL	FINANCIAMIENTO
PERIODO DE FINANCIAMIENTO	5 AÑOS
TASA DE DESCUENTO	14%

Tabla 6 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, TERCER ESCENARIO

---

<b>ESCENARIO 3</b>	
ORIGEN DE LA INVERSIÓN INICIAL	50% FINANCIADO Y 50% PROPIO
PERIODO DE FINANCIAMIENTO	5 AÑOS
TASA DE DESCUENTO	14%

Considerando estos escenarios, se han realizado los cálculos para estimar en los casos donde se contempla financiamiento los montos anuales correspondientes a intereses, cuotas y costos de la operación financiera, haciendo una corrida en hoja de cálculo para determinar el valor de la cuota fija y el financiamiento a cinco años bajo el esquema de amortización francés por ser el más comúnmente utilizado, de donde se resume la información contenida en las tablas 7,8,9 y 10.

Tabla 7 – DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA, SEGUNDO ESCENARIO

<b>ESCENARIO 2</b>	
<b>DATOS DE LA OPERACION</b>	
CANTIDAD POR FINANCIAR	B./298,630.00
PERIODO DE DEVOLUCIÓN	5 AÑOS/60 MESES
TASA DE INTERÉS ANUAL	14%
TASA DE INTERÉS EQUIVALENTE MENSUAL	0.25%
COSTOS DE OPERACIÓN (3%)	B./8,958.90
CUOTA FIJA	B./5,371.03

Tabla 8 – AMORTIZACIÓN ANUAL, SEGUNDO ESCENARIO

<b>ESCENARIO 2</b>					
<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INTERESES</b>	B./8,294.60	B./6,564.59	B./4,781.29	B./2,943.06	B./1,048.19
<b>ABONO A CAPITAL</b>	B./56,157.75	B./57,887.75	B./59,671.05	B./61,509.29	B./63,404.16
<b>TOTAL DE CUOTAS</b>	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35
<b>COSTO DE LA OPERACIÓN</b>	B./8,958.90				

Tabla 9 – DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA, TERCER ESCENARIO

<b>ESCENARIO 3</b>	
<b>DATOS DE LA OPERACION</b>	
CANTIDAD POR FINANCIAR	B./149,315.00
PERIODO DE DEVOLUCIÓN	5 AÑOS/60 MESES
TASA DE INTERÉS ANUAL	14%
TASA DE INTERÉS EQUIVALENTE MENSUAL	0.25%
COSTOS DE OPERACIÓN (3%)	B./4,479.45
CUOTA FIJA	B./2,685.51

Tabla 10 – AMORTIZACIÓN ANUAL, TERCER ESCENARIO

<b>ESCENARIO 3</b>					
<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INTERESES</b>	B./4,147.30	B./3,282.30	B./2,390.65	B./1,471.53	B./524.09
<b>ABONO A CAPITAL</b>	B./28,078.87	B./28,943.88	B./29,835.53	B./30,754.64	B./31,702.08
<b>TOTAL DE CUOTAS</b>	B./32,226.17	B./32,226.17	B./32,226.17	B./32,226.17	B./32,226.17
<b>COSTO DE LA OPERACIÓN</b>	B./4,479.45				

## ESTADOS DE RESULTADO

Los estados de resultado proyectados permiten evaluar las ganancias y pérdidas durante 5 años, por lo que se sigue un esquema de premisas que permiten estimar de manera aproximada las ventas y los montos para algunos de los costos y gastos asociados al proceso productivo del restaurante.

Estas premisas son las siguientes:

- El costo de la materia representa entre el 30% y 35% del precio de venta del plato, extrapolando concluimos que el costo de la materia prima anual representa el mismo porcentaje del total anual de las ventas.
- La nómina o planilla total anual representa del 20% al 25% de la venta total por año.
- Los cargos fijos, como: seguros e impuestos a la propiedad, gastos financieros no relacionados a la operación, arriendos y depreciaciones, representan del 15% al 18% de la venta total anual. Se desagrega en alquiler y otros cargos fijos, para ser más precisos en el cálculo.



- Los Gastos de Operación, como: gastos de ventas, representación, etc., representan entre el 3% y 5% del total anual de las ventas.
- Música, Entretenimiento y celebraciones especiales, representan entre el 1% y el 3% del total anual de las ventas.
- Mercadeo y publicidad, representa entre el 1% y 3% del total de las ventas por año.
- Los Servicios Públicos representan entre el 4% el 6% del total anual de las ventas.
- Los Gastos de Mantenimiento representan entre el 3% y el 5% de las ventas del año.
- Los gastos generales o administrativos representan entre el 3% y 5% de las ventas anuales.

Se desea una utilidad de entre 10% y 20%, por lo que se debe distribuir entre las actividades contempladas en las premisas anteriormente descritas.

Se plantean los estados de resultados para los años 0 y 1 (2016 y 2017, según nomenclatura a utilizar en la presentación del análisis financiero en el documento final del plan de negocio). Para los años posteriores jugaremos un poco con la proyección, especialmente de las ventas, ya que los montos correspondientes a los egresos se modificarán de acuerdo con las tasas de inflación proyectadas para los próximos 5 años, y las estimaciones para las ventas provienen de la experiencia de los accionistas en este rubro.

El alquiler del local es de B./ 32 por metro cuadrado, y el local tiene un área de 100,40 metros cuadrados, por lo que podríamos decir que el alquiler mensual está en el orden de los B./ 3.500,00 (incluyendo el itbms), para un total anual de B./ 42.000,00.

Los accionistas manifestaron tener una factura meta de entre 35.000,00 y 45.000,00 Balboas al mes, y tomaron esto como base para realizar el estimado de ventas para los años proyectados, ver tabla 11 y figura 3.

Tabla 11 – PROYECCIÓN DE VENTAS

**VENTAS ANUALES ESTIMADAS**

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
	B/. 463,980.00	B/. 491,100.00	B/.514,200.00	B/. 518,050.00	B/.508,200.00

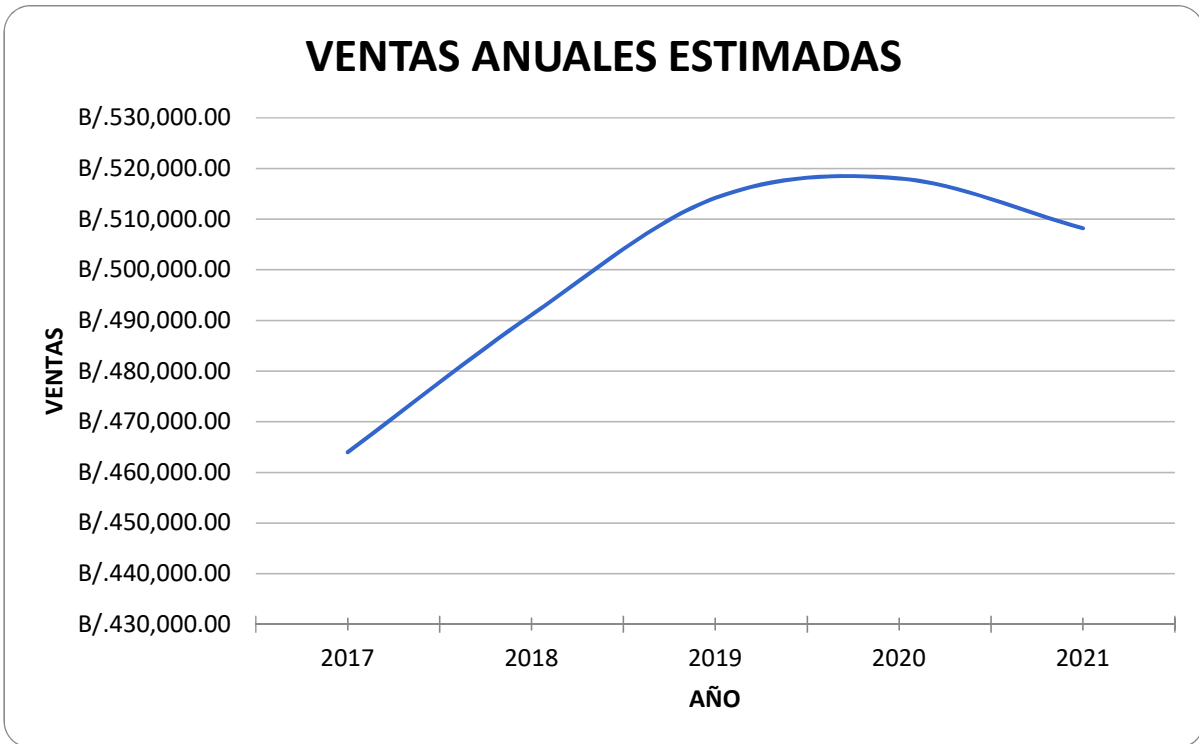


Figura 3 – COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS PROYECTADAS

Con estos datos generamos las estimaciones anuales de los gastos, y delineamos entonces los estados de resultados para los tres escenarios planteados, en donde podemos apreciar con detalle los ingresos y egresos de acuerdo con las premisas planteadas anteriormente, ver tablas 12,13 y 14.

Tabla 12 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS PARA ESCENARIO 1

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	\$0.00	\$403,080.00	\$401,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$598,200.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
COMPRAS		\$148,473.80	\$157,152.00	\$166,546.00	\$165,776.00	\$162,624.00
SUELDOS Y SALARIOS		\$103,610.00	\$105,474.00	\$107,470.00	\$109,306.15	\$111,164.33
ALQUILER		\$42,000.00	\$42,736.00	\$43,508.36	\$44,309.03	\$45,062.28
CARGOS FUJES		\$27,597.00	\$30,909.00	\$33,361.64	\$31,398.47	\$31,167.72
MANTENIMIENTO		\$18,559.20	\$19,644.00	\$20,508.00	\$20,722.00	\$20,328.00
SERVICIOS		\$27,838.80	\$29,466.00	\$30,852.00	\$31,083.00	\$30,492.00
MUSICA, ENTRETENIMIENTO Y CELEBRACIONES ESPECIALES		\$4,639.80	\$4,911.00	\$5,142.00	\$5,180.50	\$5,082.00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,708.40	\$396,512.00	\$485,715.00	\$489,775.15	\$485,520.33
UTILIDAD BRUTA		\$30,261.60	\$30,787.00	\$38,485.00	\$38,274.85	\$302,279.67
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
GASTOS DE VENTAS		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
MERCADEO		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
GERERALES Y ADMINISTRATIVOS		\$13,919.40	\$14,733.00	\$15,426.00	\$15,541.50	\$15,246.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$298,630.00	\$23,199.60	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
(en el año 0, lo constituye la inversión)						
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-\$298,630.00	\$68,062.00	\$76,232.00	\$82,775.00	\$82,172.35	\$76,809.67
ISLR (55%)	\$0.00	\$23,821.91	\$26,681.21	\$28,971.25	\$28,830.32	\$28,904.38
UTILIDAD NETA	-\$298,630.00	\$44,240.09	\$49,550.81	\$53,803.75	\$53,342.03	\$47,905.27

Tabla 13 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS PARA ESCENARIO 1

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
COMPRAS		\$148,473.60	\$157,152.00	\$164,544.00	\$165,776.00	\$162,624.00
SUELDOS Y SALARIOS		\$103,610.00	\$105,474.98	\$107,479.00	\$109,306.15	\$111,164.35
ALQUILER		\$42,000.00	\$42,756.00	\$43,568.36	\$44,309.03	\$45,062.28
CARGOS FIJOS		\$27,597.00	\$30,909.00	\$33,561.64	\$33,598.47	\$31,167.72
MANTENIMIENTO		\$18,559.20	\$19,644.00	\$20,568.00	\$20,722.00	\$20,328.00
SERVICIOS		\$27,838.80	\$29,466.00	\$30,852.00	\$31,083.00	\$30,492.00
Y CELEBRACIONES ESPECIALES		\$4,639.80	\$4,911.00	\$5,142.00	\$5,180.50	\$5,082.00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,718.48	\$398,312.98	\$405,715.00	\$409,775.15	\$409,928.35
UTILIDAD BRUTA		\$91,261.52	\$102,787.02	\$108,485.00	\$108,274.85	\$108,271.65
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
GASTOS DE VENTAS		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
MERCADEO		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
GENERALES Y ADMINISTRATIVOS		\$13,919.40	\$14,733.00	\$15,426.00	\$15,541.50	\$15,346.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$298,630.00	\$23,199.00	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
(en el año 0, lo constituye la inversión)						
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-\$298,630.00	\$68,062.52	\$78,232.02	\$82,775.00	\$82,372.35	\$78,861.65
FINANCIAMIENTO	\$8,958.00	\$8,294.60	\$6,564.59	\$4,781.29	\$2,943.06	\$1,048.19
IMPUESTO	-\$307,588.00	\$89,768.00	\$69,667.43	\$77,993.78	\$79,429.30	\$75,821.46
ISLR (35%)	\$0.00	\$23,821.91	\$26,681.21	\$28,971.25	\$28,830.32	\$26,904.38
UTILIDAD NETA	-\$307,588.00	\$44,246.69	\$49,550.81	\$53,803.75	\$53,542.03	\$49,965.27

Tabla 14 – ESTADOS DE RESULTADOS, TERCER ESCENARIO

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS PARA ESCENARIO 3

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	\$0.00	\$462,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,070.00	\$508,200.00
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>						
COMPRAS		\$148,473.60	\$157,152.00	\$166,540.00	\$165,776.00	\$162,626.00
SUELDOS Y SALARIOS		\$103,810.00	\$105,474.88	\$107,479.00	\$109,300.15	\$111,164.35
ALQUILER		\$42,000.00	\$42,750.00	\$43,500.00	\$44,300.00	\$45,062.28
CARGOS PUESTO		\$27,597.00	\$30,909.00	\$33,561.64	\$33,308.47	\$31,167.72
MANUTENIMIENTO		\$18,559.20	\$19,644.00	\$20,568.00	\$20,722.00	\$20,328.00
SERVICIOS		\$27,838.80	\$29,466.00	\$30,832.00	\$31,083.00	\$30,492.00
MUSICA, ENTRETENIMIENTO Y CELEBRACIONES ESPECIALES		\$4,679.80	\$4,911.00	\$5,142.00	\$5,180.50	\$5,002.00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,718.40	\$390,312.88	\$405,715.64	\$409,775.15	\$405,920.35
UTILIDAD BRUTA		\$90,261.60	\$100,787.12	\$108,484.36	\$108,274.85	\$102,279.65
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
GASTOS DE VENTAS		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
MERCADERÍAS		\$9,279.60	\$9,822.00	\$10,284.00	\$10,361.00	\$10,164.00
GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS		\$13,919.40	\$14,733.00	\$15,426.00	\$15,541.50	\$15,246.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$298,630.00	\$23,099.00	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
(en el año 0, lo constituye la inversión)						
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$-298,630.00	\$67,162.60	\$76,232.12	\$82,774.36	\$82,372.35	\$76,869.65
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	\$4,479.45	\$4,147.30	\$3,282.30	\$2,390.65	\$1,471.53	\$524.09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$-303,109.45	\$63,015.30	\$72,949.82	\$80,383.71	\$80,900.82	\$76,345.55
DIR (35%)	\$0.00	\$22,370.36	\$25,532.40	\$28,134.52	\$28,515.29	\$26,720.94
UTILIDAD NETA	\$-303,109.45	\$40,644.94	\$47,417.42	\$52,249.19	\$52,385.54	\$49,624.61

## FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

Se generan a partir de los estados de resultados los presupuestos de ingresos y egresos, para a partir de ahí establecer los flujos de caja o efectivo, para los tres escenarios a evaluar, para el primer escenario, ver las tablas 15, 16 y 17.

*Tabla 15 – PRESUPUESTO DE INGRESOS, PRIMER ESCENARIO*

PRESUPUESTO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS AL CONTADO (100%)	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$463,980.00</b>	<b>\$491,100.00</b>	<b>\$514,200.00</b>	<b>\$518,050.00</b>	<b>\$508,200.00</b>

*Tabla 16 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, PRIMER ESCENARIO*

PRESUPUESTO DE EGRESOS (CUENTAS POR PAGAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS AL CONTADO (100%)	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$463,980.00</b>	<b>\$491,100.00</b>	<b>\$514,200.00</b>	<b>\$518,050.00</b>	<b>\$508,200.00</b>

*Tabla 17 – FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$298,630.00	\$395,917.40	\$414,867.98	\$431,425.00	\$435,677.65	\$431,330.35
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-\$298,630.00</b>	<b>\$68,062.60</b>	<b>\$76,232.02</b>	<b>\$82,775.00</b>	<b>\$82,372.35</b>	<b>\$76,869.65</b>

Para el escenario 2 se definió la misma información, ver tablas 18, 19 y 20.

Tabla 18 – PESUPUESTO DE INGRESOS, SEGUNDO ESCENARIO

PRESUPUESTO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS AL CONTADO (100%)	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
PRESTAMO	\$298,630.00					
<b>TOTAL</b>	<b>\$298,630.00</b>	<b>\$463,980.00</b>	<b>\$491,100.00</b>	<b>\$514,200.00</b>	<b>\$518,050.00</b>	<b>\$508,200.00</b>

Tabla 19 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, SEGUNDO ESCENARIO

PRESUPUESTO DE EGRESOS (CUENTAS POR PAGAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INVERSIÓN INICIAL	\$298,630.00					
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,718.40	\$390,312.98	\$405,715.00	\$409,775.15	\$405,920.35
VENTAS		\$23,199.00	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	\$8,958.90	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35
<b>TOTAL</b>	<b>\$307,588.90</b>	<b>\$460,369.75</b>	<b>\$479,320.33</b>	<b>\$495,877.35</b>	<b>\$500,129.99</b>	<b>\$495,782.70</b>

Tabla 20 – FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$298,630.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$307,588.90	\$460,369.75	\$479,320.33	\$495,877.35	\$500,129.99	\$495,782.70
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-\$8,958.90</b>	<b>\$3,610.25</b>	<b>\$11,779.67</b>	<b>\$18,322.65</b>	<b>\$17,920.01</b>	<b>\$12,417.30</b>

Del mismo modo, establecemos esta información para el escenario 3, reflejados en las tablas 21, 22 y 23.

Tabla 21 – PRESUPUESTO DE INGRESOS, TERCER ESCENARIO

PRESUPUESTO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS AL CONTADO (100%)	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
PRESTAMO	\$149,315.00					
<b>TOTAL</b>	<b>\$149,315.00</b>	<b>\$463,980.00</b>	<b>\$491,100.00</b>	<b>\$514,200.00</b>	<b>\$518,050.00</b>	<b>\$508,200.00</b>

Tabla 22 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, TERCER ESCENARIO

PRESUPUESTO DE EGRESOS (CUENTAS POR PAGAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INVERSIÓN INICIAL	\$298,630.00					
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,718.40	\$390,312.98	\$405,715.00	\$409,775.15	\$405,920.35
VENTAS		\$23,199.00	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	\$4,479.45	\$32,226.17	\$32,226.17	\$32,226.17	\$32,226.17	\$32,226.17
<b>TOTAL</b>	<b>\$303,109.45</b>	<b>\$428,143.57</b>	<b>\$447,094.15</b>	<b>\$463,651.18</b>	<b>\$467,903.82</b>	<b>\$463,556.52</b>

Tabla 23 – FLUJOS DE CAJA PROECTADOS, TERCER ESCENARIO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$149,315.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$303,109.45	\$428,143.57	\$447,094.15	\$463,651.18	\$467,903.82	\$463,556.52
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-\$153,794.45</b>	<b>\$35,836.43</b>	<b>\$44,005.85</b>	<b>\$50,548.82</b>	<b>\$50,146.18</b>	<b>\$44,643.48</b>

## BALANCES GENERALES PROYECTADOS

A este punto se tiene suficiente información para generar los balances proyectados para los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 y el balance de inicio para 2016.

Esta información debemos ajustarla de acuerdo con los tres escenarios de financiamiento planteados, en las tablas 24, 25 y 26 presentamos los balances generales proyectados al término de cada año para cada escenario.



Tabla 24 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO

**BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA ESCENARIO 1**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA Y BANCOS	52,100.00	\$199,511.40	\$211,173.00	\$221,106.00	\$222,761.50	\$218,526.00
EXISTENCIAS	30,000.00	\$148,473.60	\$157,152.00	\$164,544.00	\$165,776.00	\$162,624.00
PREVISIÓN DE FONDOS	100,000.00	115,995.00	122,775.00	128,550.00	129,512.50	127,050.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>182,100.00</b>	<b>463,980.00</b>	<b>491,100.00</b>	<b>514,200.00</b>	<b>518,050.00</b>	<b>508,200.00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
EQUIPO Y MAQUINARIAS DE COCINA	100,000.00	97000	94000	91000	88000	85000
VAJILLA Y UTENSILIOS PARA SERVIR	6,000.00	4920	3840	2760	1680	600
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	1,550.00	1364	1178	992	806	620
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>107,550.00</b>	<b>103,284.00</b>	<b>99,018.00</b>	<b>94,752.00</b>	<b>90,486.00</b>	<b>86,220.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS (INTANGIBLES)</b>	<b>8,980.00</b>	<b>\$7,184.00</b>	<b>\$6,388.00</b>	<b>\$3,592.00</b>	<b>\$1,796.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>298,630.00</b>	<b>574,448.00</b>	<b>595,506.00</b>	<b>612,544.00</b>	<b>610,332.00</b>	<b>594,420.00</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
CUENTAS POR PAGAR	52,100.00	\$247,443.80	\$257,715.98	\$266,881.00	\$269,901.65	\$268,706.35
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>52,100.00</b>	<b>247,443.80</b>	<b>257,715.98</b>	<b>266,881.00</b>	<b>269,901.65</b>	<b>268,706.35</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>52,100.00</b>	<b>247,443.80</b>	<b>257,715.98</b>	<b>266,881.00</b>	<b>269,901.65</b>	<b>268,706.35</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
INVERSIÓN DE LOS PROPIETARIOS	246,530.00	327,004.20	337,790.02	345,663.00	340,430.35	325,713.65

Tabla 25 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO

**BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA ESCENARIO 2**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA Y BANCOS	52,100.00	\$135,059.05	\$146,720.65	\$156,653.65	\$158,309.15	\$154,073.65
EXISTENCIAS	30,000.00	\$148,473.60	\$157,152.00	\$164,544.00	\$165,776.00	\$162,624.00
PREVISIÓN DE FONDOS	100,000.00	115,995.00	122,775.00	128,550.00	129,512.50	127,050.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>182,100.00</b>	<b>399,527.65</b>	<b>426,647.65</b>	<b>449,747.65</b>	<b>453,597.65</b>	<b>443,747.65</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
EQUIPO Y MAQUINARIAS DE COCINA	100,000.00	97000	94000	91000	88000	85000
VAJILLA Y UTENSILIOS PARA SERVIR	6,000.00	4920	3840	2760	1680	600
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	1,550.00	1364	1178	992	806	620
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>107,550.00</b>	<b>103,284.00</b>	<b>99,018.00</b>	<b>94,752.00</b>	<b>90,486.00</b>	<b>86,220.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS (INTANGIBLES)</b>	<b>8,980.00</b>	<b>\$7,184.00</b>	<b>\$5,388.00</b>	<b>\$3,592.00</b>	<b>\$1,796.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>298,630.00</b>	<b>509,995.65</b>	<b>531,053.65</b>	<b>548,091.65</b>	<b>545,879.65</b>	<b>529,967.65</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
CUENTAS POR PAGAR	52,100.00	\$255,738.40	\$264,280.57	\$271,662.30	\$272,844.70	\$269,754.54
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>52,100.00</b>	<b>255,738.40</b>	<b>264,280.57</b>	<b>271,662.30</b>	<b>272,844.70</b>	<b>269,754.54</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>						
DEUDA A LARGO PLAZO	298,630.00	242,472.25	184,584.50	124,913.45	63,404.16	0.00
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>298,630.00</b>	<b>242,472.25</b>	<b>184,584.50</b>	<b>124,913.45</b>	<b>63,404.16</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>350,730.00</b>	<b>498,210.65</b>	<b>448,865.07</b>	<b>396,575.74</b>	<b>\$336,248.86</b>	<b>269,754.54</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
INVERSIÓN DE LOS PROPIETARIOS	-52,100.00	11,785.01	82,188.58	151,515.91	209,630.80	260,213.11

Tabla 26 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, TERCER ESCENARIO

**BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA ESCENARIO 3**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA Y BANCOS	52,100.00	\$167,285.23	\$178,946.83	\$188,879.83	\$190,535.33	\$186,299.83
EXISTENCIAS	30,000.00	\$148,473.60	\$157,152.00	\$164,544.00	\$165,776.00	\$162,624.00
PREVISIÓN DE FONDOS	100,000.00	115,995.00	122,775.00	128,550.00	129,512.50	127,050.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>182,100.00</b>	<b>431,753.83</b>	<b>458,873.83</b>	<b>481,973.83</b>	<b>485,823.83</b>	<b>475,973.83</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
EQUIPO Y MAQUINARIAS DE COCINA	100,000.00	97000	94000	91000	88000	85000
VAJILLA Y UTENSILIOS PARA SERVIR	6,000.00	4920	3840	2760	1680	600
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	1,550.00	1364	1178	992	806	620
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>107,550.00</b>	<b>103,284.00</b>	<b>99,018.00</b>	<b>94,752.00</b>	<b>90,486.00</b>	<b>86,220.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS (INTANGIBLES)</b>	<b>8,980.00</b>	<b>\$7,184.00</b>	<b>\$6,388.00</b>	<b>\$3,692.00</b>	<b>\$1,796.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>298,630.00</b>	<b>542,221.83</b>	<b>563,279.83</b>	<b>580,317.83</b>	<b>578,106.83</b>	<b>562,193.83</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
CUENTAS POR PAGAR	52,100.00	\$251,591.10	\$260,998.28	\$269,271.65	\$271,373.18	\$269,230.45
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>52,100.00</b>	<b>251,591.10</b>	<b>260,998.28</b>	<b>269,271.65</b>	<b>271,373.18</b>	<b>269,230.45</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>						
DEUDA A LARGO PLAZO	298,630.00	270,551.13	241,607.25	211,771.72	181,017.08	149,315.00
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>298,630.00</b>	<b>270,551.13</b>	<b>241,607.25</b>	<b>211,771.72</b>	<b>181,017.08</b>	<b>149,315.00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>350,730.00</b>	<b>522,142.22</b>	<b>502,605.53</b>	<b>481,043.37</b>	<b>452,390.25</b>	<b>418,545.45</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
INVERSIÓN DE LOS PROPIETARIOS	-52,100.00	20,079.60	60,674.30	99,274.45	125,715.57	143,648.38

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Teniendo los flujos de caja proyectados, la inversión inicial y la tasa de descuento para cada escenario, se calcula entonces el valor actual neto para cada uno de ellos. Se utilizan las funciones cargadas en la hoja de cálculo para la obtención de los resultados, ver tablas 27, 28 y 29.

Tabla 27 – VALOR ACTUAL NETO, PRIMER ESCENARIO

ESCENARIO 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$298,630.00	\$68,062.60	\$76,232.02	\$82,775.00	\$82,372.35	\$76,869.65
VAN: -\$35,702.41						

Tabla 28 – VALOR ACTUAL NETO, SEGUNDO ESCENARIO

ESCENARIO 2	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
VAN: \$32,698.57						

Tabla 29 – VALOR ACTUAL NETO, TERCER ESCENARIO

ESCENARIO 3	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$153,794.45	\$35,836.43	\$44,005.85	\$50,548.82	\$50,146.18	\$463,556.52
VAN: \$216,068.40						

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

De manera similar, pero utilizando la función correspondiente en la hoja de cálculo se determinan entonces las tasas de retorno de la inversión para cada escenario, como se aprecian en las tablas 30, 31 y 32.

Tabla 30 – TASA INTERNA DE RETORNO, PRIMER ESCENARIO

ESCENARIO 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$298,630.00	\$68,062.60	\$76,232.02	\$82,775.00	\$82,372.35	\$76,869.65
TIR 9.03%						

Tabla 31 – TASA INTERNA DE RETORNO, SEGUNDO ESCENARIO

ESCENARIO 2	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
TIR 96.23%						

Tabla 32 – TASA INTERNA DE RETORNO, TERCER ESCENARIO

ESCENARIO 3	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$153,794.45	\$35,836.43	\$44,005.85	\$50,548.82	\$467,903.82	\$44,643.48
TIR 50.88%						

### PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

Se calcula haciendo una suma algebraica del flujo x y el flujo anterior, sistemáticamente hasta que el saldo se torne positivo, entonces se dice que a ese año la inversión inicial será recuperada completamente. Este procedimiento se realiza para cada escenario, ver tablas 33, 34 y 35.

Tabla 33 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, PRIMER ESCENARIO

ESCENARIO 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$298,630.00	\$68,062.60	\$76,232.02	\$82,775.00	\$82,372.35	\$76,869.65
Sumatoria de Flujos	-\$298,630.00	-\$230,567.40	-\$154,335.38	-\$71,560.38	\$10,811.97	
Payback a 4 años						

Tabla 34 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, SEGUNDO ESCENARIO

ESCENARIO 2	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
Sumatoria de Flujos	-\$8,958.90	-\$5,348.65	\$6,431.03			
Payback a 2 años						

Tabla 35 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, TERCER ESCENARIO

ESCENARIO 3	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$153,794.45	\$35,836.43	\$44,005.85	\$50,548.82	\$50,146.18	\$44,643.48
Sumatoria de Flujos	-\$153,794.45	-\$117,958.02	-\$73,952.18	-\$23,403.35	\$26,742.83	
Payback a 4 años						

Se toma entonces la decisión de cuál de los tres escenarios es el más viable de acuerdo con los resultados del análisis de rentabilidad, para lo que usamos una ponderación muy sencilla:

- Para el escenario con valor actual neto máximo se suman 10 puntos.
- Para el escenario con valor actual neto mayor a cero pero no máximo se suman 5 puntos.
- Para el escenario con valor actual neto igual o menor a cero se suman 0 puntos.
- Para el escenario con tasa interna de retorno máxima se suman 10 puntos.
- Para el escenario con tasa interna de retorno entre los valores máximo y mínimo obtenidos se suman 5 puntos.
- Para el escenario con tasa interna de retorno mínimo se suman 0 puntos.
- Para el escenario con el mínimo tiempo de recuperación de la inversión se suman 10 puntos.
- Para el escenario con el valor de tiempo de recuperación de la inversión entre el máximo y el mínimo se suman 5 puntos.
- Para el escenario con el máximo tiempo de recuperación de la inversión se suman 0 puntos.

Se realiza la siguiente matriz de ponderación para presentar a los accionistas el mejor escenario posible, ver tabla 36.

*Tabla 36 – MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD*

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>PAYBACK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Escenario 1</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Escenario 2</b>	5	10	10	<b>25</b>
<b>Escenario 3</b>	10	5	0	<b>15</b>

Analizada esta matriz resulta evidente que el escenario 2 es el mejor en términos de rentabilidad para los accionistas.

## **MATRIZ DAFO**

Recopilando toda la información que a este punto se ha acumulado. se procede a desarrollar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) misma que en cierta forma resume la situación general del emprendimiento con respecto a su entorno, ver tabla 37.

Tabla 37 – MATRIZ DAFO

<b>MATRIZ DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sentido de circulación vehicular de la panamericana no juega a favor del local, por lo que, si el centro comercial no toma medidas, el negocio podría tener que incurrir en gastos adicionales para mejorar la señalización.</li> <li>• La propuesta de valor en la práctica recae sobre el personal, que es el insumo más difícil de controlar. Esto puede ocasionar gastos imprevistos para garantizar un buen clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia inmediata, en un área tan extensa es difícil destacar por sobre otro local y en este escenario los locales franquiciados tienen ventaja.</li> <li>• Si el centro comercial Market Plaza no alcanza el nivel de exposición deseado, se afectaría la proyección de ventas.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia de los accionistas administrando locales de venta de comida y como distribuidores de productos del rubro de alimentación y bebidas.</li> <li>• La propuesta gastronómica suficientemente variada para satisfacer los gustos de cualquier comensal, pero a la vez muy sencilla, facilitando la planificación y ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ubicación del local en Costa Verde, que es un urbanismo en expansión, pero que además alrededor cuenta con muchos proyectos inmobiliarios similares que pasan a incrementar el tamaño del mercado.</li> <li>• Compartir plaza con una de las cadenas de supermercado más reconocidas en Panamá como es el caso de Riba Smith, ya que aumenta considerablemente la exposición del negocio.</li> </ul>



## **RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El resultado es el Plan de Negocio de La Casa de la Burguesía, cuya versión final transcribimos a continuación apartado por apartado.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La Casa de la Burguesía, es un restaurant a iniciar operaciones en el nuevo desarrollo urbanístico de Costa Verde en Chorrera, este emprendimiento es impulsado por la firma Grupo Panameño de Alimentos S.A., cuyos accionistas tienen sobrada experiencia en el área.

La propuesta de Valor de esta iniciativa consiste en brindar una buena comida en un tiempo breve y en un ambiente acogedor y confortable, dirigida a ese profesional con ingresos de entre B./ 1,000.00 y B./ 2,000.00, que hace vida en el área de Chorrera, que dispone de poco tiempo en sus agitadas rutinas, pero aun así quiere un servicio de calidad.

Ubicada en el centro comercial Market Plaza, en plena vía panamericana, La Casa de la Burguesía ofrece un menú cuyo protagonismo se afianza en Hamburguesas de Carne de res Angus Beef certificadas en presentaciones de  $\frac{1}{4}$  y  $\frac{1}{2}$  libra con guarniciones de papas fritas o aros de cebolla, pero también se dispondrá diariamente de dos opciones de sopas o cremas, en servicios de una y media ración, cuatro opciones de ensalada a la carta que también se ofertan en porciones de una y media ración y dos alternativas para menú infantil, de nuggets y hamburguesa con queso con papas fritas o aros de cebolla.

Una característica de La Casa de la Burguesía, es que las hamburguesas salen de cocina, con queso o con queso y tocineta, y luego el cliente dispone de una barra de complementos de la escoge ingredientes frescos y salsas para personalizarlas, esto también deja como opción la orden de ensalada personalizada en porciones de una y media ración, y en la que el cliente puede disponer de legumbres y aderezos para hacer la ensalada a su gusto.

La competencia en la zona está conformada por Mc Donalds, Slabón, Boards & Burguers y Foster, que aunque son propuestas distintas en todas hay elementos comunes que amenazan al negocio, y además están ubicadas en la plaza Boulevard costa verde que se ubica al lado del Market Plaza.

Se contempla financiamiento a cinco años a una tasa del 14% del monto total a desembolsar para la inversión inicial estimada en B./ 298.630, se espera un Valor Actual Neto a Cinco años de B./ 32,698.57, a una tasa de retorno de 96.23% y un período de retorno a dos años.

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO

Para inicios del año 2016, un par de empresarios comienzan a conversar acerca de la posibilidad de iniciar un nuevo proyecto, un restaurante de comida rápida (principalmente hamburguesas) en el que puedan brindar un menú de fácil acceso, lo que representa una ventaja ineludible de este tipo de comida, pero con el ambiente confortable y agradable de un restaurante. Es así como investigando entonces, acerca de posibilidades de locación de esta iniciativa se topan con el proyecto de Costa Verde, todo un desarrollo urbano que se está gestando en la Provincia de Panamá Oeste, específicamente en el Distrito de Chorrera.

Este Centro Urbano, contempla hasta los momentos ocho proyectos inmobiliarios, cinco plazas comerciales y un parque industrial. Además, tiene áreas destinadas a servicios médicos, instituciones educativas y áreas deportivas y recreativas.

Escogieron entonces el centro comercial Market Plaza, como locación de este nuevo proyecto, por su ubicación dentro del proyecto y por algunas ventajas que consideran favorables a su emprendimiento, como: Compartir plaza con uno de los supermercados más reconocidos del país cómo es Riba Smith y otras tantas franquicias reconocidas en la región (Novey, KFC, Pizza Hut, Farmacia Revilla y la Casa de la Batería entre otros) y su fácil acceso desde la Autopista Arraiján - La Chorrera, una vía de alto tránsito vehicular.

Se formó entonces la firma Grupo Panameño de Alimentos S.A., con la cual se establece entonces el arrendamiento del Local Comercial E12.2, ubicado frente a la plaza principal, con un área de 100.40 M<sup>2</sup> con uso gratuito de espacio adicional hacia la plaza.

Actualmente este proyecto se encuentra en fase de planificación, y se espera que para mediados de diciembre de 2016 comiencen a hacerse los primeros desembolsos para las remodelaciones y adecuaciones del local, y la compra de mobiliario y equipos.

## EL EQUIPO PROMOTOR

Detrás de esta idea se encuentra Nerio Núñez, quien tiene experiencia comprobada en el área de distribución de alimentos tanto en Venezuela como en suelo panameño, actualmente tiene a cargo

en Panamá la distribución de algunas marcas, como por ejemplo malta Regional, de origen venezolano, una de las mejores posicionadas en ese mercado.

Su aporte es determinante para el buen funcionamiento de este emprendimiento por la facilidad de acceder no sólo a algunos productos directamente, sino a una red de contactos que ciertamente incide a favor en la negociación con el resto de los proveedores, especialmente de materia prima.

Por otro lado se encuentra la empresa Zentrum, impulsada principalmente por su representante Granyer Gil, un chef Venezolano que desde hace seis años ha logrado hacerse espacio en el competitivo mercado gastronómico en Panamá con Casa Tua, un restaurante con una sólida propuesta culinaria italiana, que logra armonizar una buena mesa, con un servicio íntimo y familiar en un ambiente selecto.

Este año en una estrategia de expansión dentro del mercado, el Sr. Gil, apuesta por la apertura de dos nuevos restaurantes, el primero de ellos Ubicado en Costa del Este y de nombre Ten Con Tua, también especializado en gastronomía italiana y el segundo ubicado en el Aeropuerto de Tocumen, de nombre Chicken Port con un menú que si bien como su nombre lo indica está orientado al servicio de pollo también tiene platillos variados con sabor local, lo que constituye una propuesta muy completa en un ambiente más casual.

Por supuesto que toda esta experiencia, se traduce en una concepción más clara del negocio y su operación, minimizando la posibilidad de errores y facilitando sobremanera el proceso de puesta en marcha y nivelación en el inicio de operaciones.

## LA IDEA

En esta época en la que vivimos, las 24 horas del día parecieran no ser suficientes para llevar a cabo todas las tareas que nuestro día a día nos impone, por lo tanto, cada minuto representa un recurso cada vez más valioso, y en este escenario se hace imperativo aprovechar al máximo cada uno de ellos.

Del análisis de este escenario, surge una idea que poco a poco ha ido tomando forma hasta convertirse en una propuesta sólida: Un espacio para degustar una rica comida, fácil de ordenar, de rápido servicio y en un ambiente acogedor y agradable, que permita relajarse y disfrutar de esos pocos minutos de los que se dispone para comer.

Esta propuesta persigue satisfacer principalmente, la necesidad de alimentarse, de manera completa en el menor tiempo posible y en un ambiente que permita desconectarse de lo ajetreado del día a día y hacerte sentir cómodo durante el escaso, y por tanto preciado, tiempo del que se disponga.

Considerando estos aspectos, se escogió un menú de mucha aceptación, que sea práctico pero a la vez versátil y que desde lo sencillo permita minimizar el tiempo de servicio de la comida, hacerlo fluido y con pocos platillos satisfacer a un universo de clientes, con quizás las mismas necesidades, pero de gustos diferentes.

Las Hamburguesas ofrecen esa ventaja, encajan dentro de los gustos de muchos y apartando los básicos en su concepto (Pan y Carne) la combinación de ingredientes puede ofrecer distintos matices para complacer distintos paladares, pero más allá de las hamburguesas se quieren brindar

otras opciones que puedan resultar igual de versátiles, pero a la vez un poco más reconfortantes, por lo que se complementa esta propuesta con ensaladas y sopas o cremas.

## EL MODELO DE NEGOCIO

Utilizando el método del Business Model Canvas o Lienzo del Modelo de Negocio se desarrolla el modelo de negocio que se muestra en la figura 2 ampliando a continuación cada uno de sus componentes.

## PROPUESTA DE VALOR

El segmento de clientes al que apuntamos el servicio tiene una rutina muy pesada entre el trabajo y sus familias, que en muchos casos incluye niños, y el tiempo que invierte en sí mismo para cuidar de su salud o capacitarse para mejorar su desempeño profesional es muy importante. Por lo que el tiempo pasa a ser para él o ella uno de los recursos más valiosos de los que pueda disponer, es por ello que esta propuesta de Valor consiste en brindar una buena comida en un servicio breve y en un ambiente confortable, lográndolo a través de una propuesta gastronómica sencilla pero versátil, y que con la ayuda de elementos funcionales y un mobiliario cómodo, puedan facilitar la operación y crear una atmósfera agradable para disfrutar tanto de la comida como de la compañía. Satisfaciendo entonces no sólo las necesidades de ingesta de los clientes, también la de hacerlo en poco tiempo, de manera sencilla y en un ambiente en el que se sientan cómodos(as) en una atmósfera agradable.

El menú está compuesto principalmente de Hamburguesas de  $\frac{1}{2}$  y  $\frac{1}{4}$  de libra elaboradas con carne certificada de primera calidad, con una barra de complementos que le permite a los clientes personalizarlas a su gusto. También se contemplan las opciones de ensaladas y sopas o cremas y para los más pequeños un menú infantil.

## SEGMENTO DE CLIENTES

Se identifica como segmento de clientes objetivo al profesional de entre 25 y 55 años, con un ingreso de entre B./1,000 y B./2,000, soltero o casado, con o sin hijos, que haga vida en la zona de Costa Verde (ya sea que viva o trabaje en el área). Nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de ingesta, en breve tiempo y en un espacio agradable y confortable para este grupo de clientes y sus familias.

Para conocer realmente al cliente y plasmar una imagen clara de lo que necesita y lo que quiere, se utilizó la técnica del Mapa de Empatía, que consiste básicamente en hacer un perfil del cliente al que se piensa servir y responder desde su perspectiva una serie de preguntas que ayuden a conocerlo mejor, a descubrir cuáles son sus necesidades, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

En la figura 1 se ve el resultado de este análisis, de manera que se simplifique para el lector conocer a este cliente y entender cómo la propuesta de valor del modelo de negocio se dirige a él.

## ACTIVIDADES CLAVES

Si se considera que los ingresos dependen exclusivamente del consumo de los clientes, la relación con ellos pasa a ser el bastión fundamental de este servicio, por lo que las actividades claves son aquellas que involucran el contacto directo con ellos, es decir: la toma de pedidos, entrega del

producto, facturación y cobranzas. Estas actividades se realizan todas en el mostrador, casi de forma simultánea e involucrando al mismo personal en todas ellas. Es por ello que para el negocio el buen desempeño del personal que está tras mostradores es la columna sobre la que reposa y en consecuencia es la actividad a la que más atención se debe prestar.

## RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El trato con el cliente debe ser en todo momento amable, por lo que una sonrisa no debe faltar en la interacción del personal con los clientes. El equipo de trabajo debe ser especialmente comprensivo y atento, sobre todo en el caso de personas mayores o grupos numerosos que pudieran retrasar un poco el servicio, especialmente a la hora de tomar los pedidos. El menú a pesar de ser sencillo es bastante versátil lo que deja espacio para una amplia gama de gustos y necesidades de los clientes, y lo que se persigue es que tengan un servicio acorde a sus necesidades y que a la vez sea lo suficientemente flexible para encajar de la mejor manera a sus deseos.

## CANALES

La distribución del servicio es de manera directa con el cliente, ya que el trato con él es personalizado tanto dentro del local comercial como a través del servicio de delivery. El canal de comunicación con el cliente también es directo, en persona dentro del restaurante y por vía telefónica, email y redes sociales.

El servicio se da a conocer a los clientes a través de la promoción constante en redes sociales y en el website y usando algunos medios digitales e impresos, sobre todo durante los primeros meses de operaciones.



Así mismo se les facilita a los clientes encuestas de evaluación de desempeño, tanto en el local como en el website para que se sientan libres de evaluar y dar el feedback necesario para calibrar el modelo de negocio y mejorar el servicio.

Los productos y servicios son adquiridos por los clientes directamente en el local o en el caso del delivery vía telefónica o por email, poniendo a su disposición estos mismos medios para el servicio postventa.

## RECURSOS CLAVE

Este modelo de negocio está orientado a la satisfacción del cliente, por lo que resulta en extremo importante para lograr el éxito el buen desempeño del personal, tanto por la parte operativa como por la parte de atención, ya que como se ha mencionado anteriormente el trato es directo con el consumidor final.

## SOCIOS CLAVES Y ALIANZAS

El principal aliado comercial es Market Plaza y el resto de los comercios que hacen vida en él, ya que es labor de todos generar el tráfico de potenciales clientes y también se benefician todos en la medida en que aumente la exposición de sus productos y/o servicios.

Todos y cada uno de los proveedores son claves e indispensables para el buen funcionamiento y operación de esta empresa, desde los que suministran los insumos necesarios para la elaboración de los platillos, pasando por quienes proporcionan los materiales y servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, hasta los de servicios (gas, electricidad, agua, teléfono, etc.) y servicios tercerizados (legales, contables, publicidad y gestión de medios digitales).

## FUENTES DE INGRESOS

La única fuente de ingreso es lo correspondiente al consumo de nuestros clientes. Los pagos se aceptarán en efectivo y tarjetas clave y de Crédito (Visa y Mastercard) tanto en el local como en el servicio delivery.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos como en la mayoría de los negocios tiene un componente de costos fijos y uno de costos variables, y el costo total vendrá dado por la suma de estos.

Los costos fijos a los que se hace frente son los relativos al alquiler del local, los servicios (electricidad, agua, aseo, teléfono, gas, cable, etc), publicidad, contabilidad, insumos para limpieza e higiene del local, cuota de préstamo o financiamiento (si los hubiere) y lo más importante las remuneraciones a personal. Como costos variables se tiene entonces la materia prima.

Es imperativo prestar especial atención entonces a dos costos muy importantes que son los que vienen a garantizar la operatividad, estos son el personal y la materia prima, ya que los atributos sobre los que se basa la propuesta de valor descansan allí: en una comida de calidad que por supuesto implica que debe estar elaborada con los mejores y más frescos ingredientes, y un servicio rápido para lo que el personal debe capacitarse muy bien para lograr ser eficientes en el proceso operativo y brindar un trato amable y esmerado a todos y cada uno de los clientes.

## DESCRIPCIÓN DE NUESTRO SERVICIO

La propuesta de valor está orientada entonces a brindar una comida de alta calidad, en un formato cómodo y práctico, sin que eso implique sacrificar una atmósfera agradable y placentera. Esta

propuesta surge pensando en el profesional de entre 25 y 55 años, y en el tipo de servicio que este necesita, por lo que debe ser rápido, eficiente y personalizable.

Se trata de un restaurante de comida rápida (Fast Food) en términos de lo sencillo y fácil acceso de su menú, compuesto principalmente de Hamburguesas de media ( $\frac{1}{2}$ ) y cuarto ( $\frac{1}{4}$ ) de libra de carne de excelente calidad, sopas o cremas del día y ensaladas, ambas presentadas en servicios de ración o media ración, todo esto dentro de un ambiente armonioso y agradable, ofreciendo a nuestros clientes la posibilidad de hacer un alto a su rutina que aunque sea breve no renuncie a la posibilidad de ser reconfortante.

La idea es presentar un menú que sea fácil de leer y sencillo en su propuesta para que el tiempo de decisión de nuestros clientes sea breve y de manera inmediata en mostrador hacer su pedido, facturarlo y pagarlo para dar inicio al servicio en sí.

En el caso de las Hamburguesas, en el área de cocina se preparan las carnes, las guarniciones si son solicitadas (papas fritas o aros de cebolla) y se dispone del pan en el caso de haber sido solicitado (ofrecemos la alternativa al cliente de comer sólo la carne para quienes siguen regímenes especiales de alimentación), una vez concluida esta preparación se le entrega al cliente para que pase a la barra de complementos donde podrá escoger entre: lechuga, tomate, cebolla, pepinillos, maíz, aceitunas, etc. y diversas salsas y condimentos. En esta barra se dispone también de un área en la cual el cliente puede servirse la sopa o crema del día de su preferencia (se preparan dos opciones diarias, para tener una propuesta siempre fresca) para lo cual en el mostrador al momento de hacer el pedido se le suministra el recipiente para una o media ración según se solicite.

En cuanto a las ensaladas tenemos cuatro alternativas en el menú, que variarán de acuerdo a la temporada, estas se pueden ordenar por ración o media ración, con el aderezo integrado o aparte para quienes deseen dosificarlo o prescindir de él. También pueden personalizar una ensalada con los condimentos y opciones de vegetales de la barra de complementos, para lo que al igual que en el caso de las sopas o cremas del día, en el mostrador al momento del pedido se le suministra al cliente el recipiente de una o media ración para que este se sirva según su preferencia.

Las opciones de bebidas son sencillas también, ofrecemos sodas, chichas, té frío y agua embotellada. Para ello se suministra en el mostrador al momento de ordenar, los vasos correspondientes según la orden y en la barra de complementos se encuentran dispuestas las máquinas dispensadoras de bebidas y hielo, en el caso del agua embotellada esta se suministra en el mostrador una vez realizado el pedido, y si el cliente lo requiere se le puede suministrar un vaso para tomarla.

Se contempla también un plato infantil de tiritas de pollo o mini hamburguesa con queso, ambos con papas fritas o aros de cebolla de guarnición.

Para ayudar al cliente a sentirse cómodo durante su estadía y mantener abastecida la barra de complementos, se dispone de personal circulante. Este personal incluso, en el caso de grupos grandes (más de ocho adultos) pudiera tomar la orden directamente desde la mesa y asistirlos durante el servicio para facilitar el mismo. En estos casos, el pedido lo hace en mostrador el personal anfitrión del grupo y lleva la factura a la mesa con discreción, si el pago es con tarjeta clave o de crédito lleva el punto de venta móvil hasta el cliente y si es en efectivo entonces, lo lleva a caja y se asegura de volver con el cambio correcto.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO**

#### *TAMAÑO*

Utilizamos como base un estudio de mercado realizado para la cadena Riba Smith por la agencia Reach Marketing, que se incluye en los anexos de este documento, dirigido a hombres y mujeres encargados de las compras del hogar residentes de Costa Verde y de clase media, media y alta; para el que se tomó una muestra de 200 encuestados que representan a un universo total de 63.054 personas (158 de la muestra son de La Chorrera y Costa Verde y representan un universo de 58.487 personas y 42 son de Arraiján y representan un universo de 4.567 personas) y del cual extraemos la siguiente información:

#### Características Demográficas de los encuestados:

- El 70% son mujeres, en su mayoría casadas (85%) y que tienen una edad entre 25 y 55 años, con un nivel de ingresos entre 1000B./ y 2000B./.
- El 93% tiene hijos, y de estos el 76% tiene entre uno y dos hijos. De estos solo el 49% están en edad escolar. La mayoría están en escuela privada.
- El 97% tiene un trabajo fijo y cobra de manera quincenal. De este grupo el 83% se desempeñan en un trabajo de conocimiento y el resto son amas de casa, estudiantes o jubilados. En el 72% de los casos aportan al hogar dos personas.
- El 100% posee casa propia, el 14% de este grupo ya la terminó de pagar. El 69% posee auto.
- El 88% posee un smartphone y el 79% usa internet, casi todos de forma diaria.

- El 87% posee una cuenta bancaria, el 74% tiene un préstamo bancario y el 53% una tarjeta de crédito.

### *UBICACIÓN GEOGRÁFICA*

El mercado en el que se desenvolverá el proyecto geográficamente está ubicado en el centro urbano Costa Verde, en el Distrito de Chorrera, Provincia de Panamá Oeste, a unos 45 minutos desde el centro de la ciudad de Panamá.

Sin embargo, se considera que la localización específica del centro comercial Market Plaza, donde está ubicado el local comercial en el que funcionará el proyecto, favorece la exposición a un mercado en tránsito que se desplaza desde provincia a la ciudad de Panamá y en sentido inverso.

### *ESTACIONALIDAD*

La propuesta gastronómica no está asociada a una estación del año en específico, por lo que la oferta en líneas generales será la misma a lo largo del año.

El cambio de estación, sin embargo, toma relevancia a nivel de la frescura de los ingredientes con los que se trabaje, por eso las sopas y ensaladas van rotando de acuerdo con la materia prima disponible, todo como parte de mantener el nivel de calidad óptimo de las comidas.

### *SEGMENTACIÓN*

El segmento del mercado al que va dirigida la propuesta, lo constituyen profesionales de 25 a 55 años, con un nivel de ingresos de B./1,000 a B./2,000. Se habla entonces de un grupo con un rango

de edad bastante amplio en el que los gustos pueden llegar a ser muy diferentes así como los requerimientos alimenticios, lo que puede resultar en dietas completamente diferentes.

Por eso se cree que si se debe considerar una subsegmentación del mercado esta sería de acuerdo a los requisitos alimenticios del segmento de mercado, esta diferenciación estaría basada en las siguientes características:

- Ingesta hipocalórica: Para aquellos que controlan el número de calorías a consumir al día.
- Ingesta baja en grasa: Para quienes por razones médicas deben disminuir el consumo de grasas saturadas.
- Ingesta baja en azúcar y carbohidratos complejos: Para quienes tienen problemas para metabolizar los carbohidratos complejos o el azúcar de las comidas (diabéticos y/o celíacos).

Esta propuesta gastronómica considera a estos subsegmentos y sus necesidades, es por ello que a pesar de lo sencilla que es se puede adaptar a cualquiera de estos regímenes especiales.

### *NOVEDADES*

La versatilidad en el menú representa una innovación en este tipo de servicio, ya que normalmente no se asocia a la comida rápida con lo saludable, pero la idea es brindarle al cliente una opción que encaje en su estilo de vida y que lo haga sentirse valorado.

Una vez estabilizadas las operaciones se contempla incluir más alternativas en el menú de cara a satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo, como alternativas libres de gluten y azúcar para el pan de las hamburguesas y postres.

## *FUERZAS COMPETITIVAS*

En la zona hay varias franquicias reconocidas que compiten directamente con esta iniciativa, ya que sus ofertas son similares, sobre todo porque consideran a la hamburguesa como ancla principal del menú. En la interacción con ellas, hay que reconocer como una amenaza, el hecho de no sólo competir contra negocios del mismo sector, sino contra marcas que ya están establecidas tanto a nivel internacional como regional.

La ubicación de franquicias como Mc Donalds, Slabón, Fosters y Paladar, en la plaza comercial Boulevard Costa Verde, que está simplemente al cruzar la Autopista Arraiján-Chorrera, dificulta el escenario. También debe incluirse en el análisis de mercado a Green Day, ubicado también en la misma plaza y cuya propuesta gastronómica se basa en ensaladas y sopas, lo que vendría también a competir directamente, aunque quizás no con la misma fuerza o impacto.

Sin embargo, el lado positivo y que resulta a favor es que todas las propuestas se diferencian entre sí, tanto en las características de sus servicios como en la combinación de platillos y bebidas de cada oferta gastronómica.

## CLIENTELA

Los clientes objetivo son hombres o mujeres profesionales, en plena edad productiva y con un enfoque muy claro de lo que quieren, tienen su plan de vida perfectamente trazados. Son profesionales comprometidos con sus empleos, a quienes les gusta la estabilidad que les permite alcanzar las metas que se han planteado desde muy jóvenes.



Estos profesionales, en su mayoría cuentan con casa y auto propio, están casados o en relaciones estables, tienen hijos y llevan un ritmo bastante ajetreado manteniendo todas sus actividades en equilibrio y esforzándose por dejar tiempo para sí mismos, para hacer ejercicio o cursar algún estudio superior que le permita ascender en su carrera y en consecuencia devengar un mejor salario. Tienden a cuidarse, de aspecto prolijo y vestidos de acuerdo con las tendencias de la moda, con rutinas que generalmente transcurren entre sus hogares y sus lugares de trabajo y que en algunos casos se amplía al hacer ejercicio en el gimnasio o el parque, recogiendo a los niños en la escuela y ocasionalmente socializando con familiares o amigos.

Sus amigos son de características similares, por lo general compañeros de trabajo, vecinos o excompañeros de estudio, sus conversaciones pueden transcurrir entre las quejas del tráfico, el acontecer tanto mundial como nacional, la creciente inseguridad, sobre todo en algunos sectores de la ciudad y la recesión económica y sus efectos.

Se apoyan constantemente en el uso de los smartphone e internet, son bastante activos en las redes sociales y se apoyan en ellas para encontrar información acerca de eventos, destinos para vacacionar y promociones o descuentos en artículos o servicios de su interés.

Enfoca sus esfuerzos en cubrir sus necesidades y las de su familia, tanto en el aspecto monetario como en lo emocional. Se enorgullece de alcanzar sus metas y más aún cuando los suyos son exitosos, ya que su esfuerzo se ve recompensado. Le inquieta y perturba el hecho de no poder hacer frente a algún evento extraordinario o en algún momento no poder cubrir las necesidades de su familia, por eso sueña con mayores ingresos, que le brinden tranquilidad y mejorar su nivel de vida.

Están claros en lo que quieren, son muy prácticos a la hora de solucionar los problemas, buscando la manera más sencilla y rápida de hacerlo, pero no por ello son menos exigentes, les gusta sentir que realmente pagaron el valor justo por un producto o servicio, son muy susceptibles de sentirse timados en este sentido. Sin embargo, no son igual de exigentes con sus condiciones de trabajo, por temor a sacrificar su estabilidad laboral. Para la mayoría emprender no es una opción, lo consideran muy arriesgado sobre todo aquellos que ya rondan los 40 años.

Del estudio de mercado citado anteriormente se desprende información de utilidad para definir nuestra propuesta de servicio para el segmento de mercado objetivo, como por ejemplo que el 49% de los encuestados prefieren ir al cine como actividad de esparcimiento, pero el 47% prefiere ir más bien a un restaurante.

Esto indica que estos clientes no solo necesitan un sitio de comidas rápidas para satisfacer sus necesidades de ingesta en el breve espacio de tiempo del que disponen, sino que además comer fuera representa una actividad que los ayuda a romper con el estrés de sus complicadas agendas y brindarle un espacio cálido en el cual compartir con sus seres queridos.

Sobre esta base se proyecta que el consumo por persona pueda variar entre nueve y doce dólares, lo que resulta en un consumo promedio de B./10,5 por persona por comida, y creemos que un promedio de 150 comidas diarias podrían llegarse a servir para el primer año de operaciones de este restaurante, ya que si bien el universo sobre el que se basó el estudio de mercado que estamos realizando es de 63.054 personas, también debemos considerar que están excluidos los niños o personas mayores que formarían parte de sus hogares también, además que sólo se incluyeron en el estudio residentes de Arraiján, Costa Verde y Chorrera, pero lo cierto del caso es que hay un

potencial tránsito de clientes, que especialmente los fines de semana y feriados se desplaza entre la ciudad de Panamá y el interior del país.

## COMPETENCIA

Al hacer mención del mercado se introdujo en términos generales quienes eran considerados competencia directa y que tan cerca se encuentran con respecto al proyecto. Se incluye ahora en el análisis a la competencia indirecta también, ya que su oferta puede impactar de igual forma la demanda de los servicios.

Rescatando del modelo de negocio que el centro comercial Market Plaza figura como un aliado comercial, ya que el tránsito que genere el conjunto de comercios, favorece la exposición a potenciales clientes, se establecen entonces tres niveles de competencia:

- Locales de Comida rápida, especialmente de hamburguesas, que estén ubicados en el área de Chorrera y Arraiján.
- Plaza Comercial Boulevard Costa Verde, ubicada al lado de la plaza Comercial Market Plaza cruzando la Autopista Arraiján-Chorrera, especialmente los restaurantes, específicamente aquellos con una oferta gastronómica similar.
- Todo local de comida ubicado en el centro comercial Market Plaza.

El primer grupo es el que menos impacto podría causar como competencia, sin embargo, debe ser incluido en el análisis ya que están constituidos en propuestas gastronómicas similares y si bien quizás a nivel de los consumos en el local de comida pudiera tener muy poca incidencia en la facturación, sí que podría ocasionar daño a nivel del servicio de delivery, ya que comparten la

misma zona geográfica y muchos de estos competidores ya tienen años posicionados en el mercado.

Los locales agrupados bajo estas características tienen la ventaja de tener más tiempo instalados en la zona, por lo tanto tienen ya una posición firme en el mercado. Esta condición pudiera representar una barrera de entrada del servicio en las zonas de Arraiján y Chorrera, sin embargo, la expansión inmobiliaria de ambos sectores pudiera mitigar este riesgo con la ampliación evidente del tamaño del mercado. Los residentes de estas localidades quizás prefieran la oferta de los locales más cercanos, y considerando que estas zonas no están dentro del segmento de mercado específico al que se está apuntando, pero que sin embargo representa una oportunidad de ampliarlo, nuestro servicio de entrega a domicilio debe necesariamente incluir estas zonas dentro de su radio de acción.

El segundo nivel de competencia, es con respecto a la plaza comercial Boulevard Costa Verde, que funciona en la zona desde el año 2013 y que tiene a favor el hecho de tener más tiempo atendiendo al mercado, pero además su localización geográfica con respecto al centro comercial Market Plaza tiene una ligera, pero significativa, ventaja y es que aunque ambos estén ubicados sobre la Autopista Arraiján - Chorrera, "Boulevard de Costa Verde" está ubicado en el sentido Panamá - Provincia y el Market Plaza, si igual tiene su fachada apuntando hacia el mismo lado, está ubicado en el sentido Provincia - Panamá. Esto pese a los proyectos viales para garantizar el acceso, podría impactar a nivel de exposición de cara a prestar servicio a ese mercado en tránsito del que hemos hablado con anterioridad, ya que para quien se desplaza desde la ciudad al interior naturalmente va a tener la tendencia de acceder al Boulevard Costa Verde en lugar de hacerlo hacia el Market Plaza, porque para ello tendrían que hacer una maniobra adicional.

En este sentido se debe apoyar al Centro Comercial Market Plaza trabajando la promoción bajo la misma línea estratégica, abarcando la mayor cobertura de medios entre todos los que hacen vida en este recinto, es decir si alguno de los locales invierte en publicidad en medio audiovisuales, pues el resto se beneficiará del impacto que esto pueda causar, así que se propone la alianza para sumar esfuerzos y alcanzar presencia publicitaria en la mayor cantidad de medios posible.

Si se logra entre todos los locales comerciales del Market Plaza que la unión genere una oferta irresistible para este segmento de mercado y con esto lograr posicionarse favorablemente, pues lógicamente será menos complicada la labor para captar clientes.

A este nivel también se encuentra la competencia directa que existe entre el negocio y varios de los locales de comida que hacen vida en Boulevard Costa Verde, como es el caso de Mc Donalds, Slabón, Boards & Burguers y Foster, que aunque son propuestas distintas en todas hay elementos comunes que amenazan al negocio. El hecho de que estos locales estén geográficamente tan cerca representa un riesgo que constantemente se debe considerar, por lo que estratégicamente se debe estar siempre alerta a ofertas o promociones que atraigan la atención del segmento de clientes objetivo.

La relación con el último grupo descrito es de competencia inmediata, ya que con ellos se entabla una carrera por captar la atención de todos y cada uno de los potenciales clientes que transitan por el mismo centro comercial buscando una opción para comer y compartir un buen rato con su familia.

En Market Plaza varias franquicias de comida importantes en la región están presentes, tal es el caso de KFC, Pizza Hut, Papa John's, Nación Sushi e Istmo Bar, por mencionar algunas, y aunque

sus propuestas gastronómicas y servicios distan mucho de la de “La Casa de la Burguesía” el posicionamiento de sus marcas en el mercado la afecta de manera directa, y la lucha por obtener la preferencia de quienes visitan el centro comercial puede tornarse difícil sobre todo durante el inicio de operaciones.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el modelo de negocio se ha establecido que la distribución del servicio es de manera directa al cliente o consumidor final, lo mismo dentro de las instalaciones comerciales, así como en la entrega a domicilio.

## **ESTRATÉGIA COMERCIAL**

### ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La propuesta de Valor de “La Casa de la Burguesía” se fundamenta en un servicio rápido, de fácil acceso y en un ambiente confortable que le permita al cliente disfrutar tanto de su comida como de la compañía.

Es por eso que se consideran como indispensables algunos detalles que permitan alcanzar los requerimientos necesarios para llevar a cabo con eficiencia esta propuesta, estos los podemos clasificar de acuerdo a sus características en los siguientes:

- **Gastronómicos:** La Calidad de la comida es fundamental en el servicio a prestar, las raciones deben ser suficientes y acordes con la expectativa generada a través de las imágenes presentes en el menú o medios de promoción. Las Legumbres dispuestas en la barra de complementos deben estar perfectamente limpias y ser muy frescas, deben generar

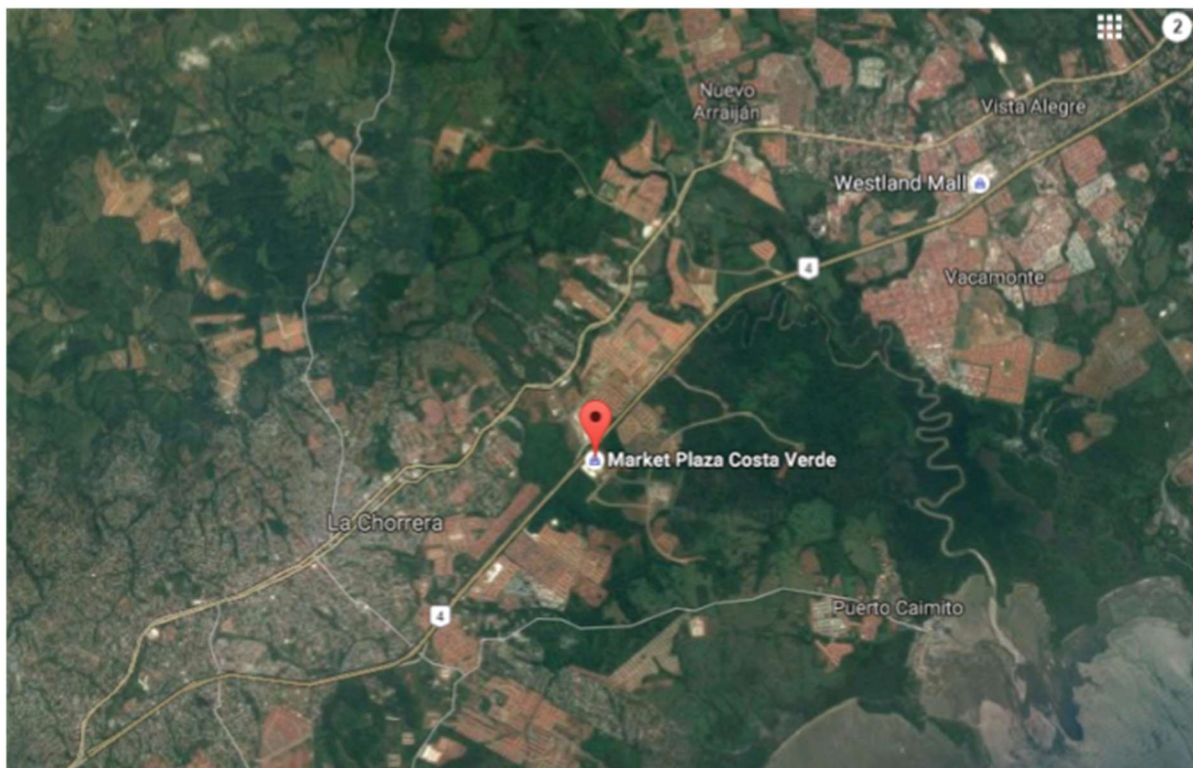
confianza y ser provocativas a simple vista, la disposición de las hamburguesas y ensaladas al salir del área de cocina deben ser llamativas, pulcras y bien presentadas, la primera impresión del cliente con respecto a su comida debe ser muy positiva. Resumiendo, entonces, la comida debe ser elaborada bajo un minucioso proceso en el que la sazón, el tamaño de las porciones, la frescura de los ingredientes y complementos y la presentación deben alcanzar un nivel de calidad elevado con la finalidad de complacer el paladar y satisfacer las expectativas del cliente.

- Ambientales: El ambiente debe ser armónico con el concepto de comodidad y confort que forma parte de la propuesta de valor a la que se hace mención a lo largo de este documento, para ello se debe prestar atención a varios elementos que resultan fundamentales, en primer lugar la limpieza y el orden, indispensable tanto para la correcta operación del equipo de trabajo dentro del área de la cocina como del área de servicio; luego tenemos el uso del espacio, que debe ser utilizado de manera cautelosa para generar las sensaciones de tranquilidad y confort pero a la vez permitir el flujo dinámico de los clientes y el personal y por último los detalles que perfilan el ambiente en el área de servicio: Primero la iluminación que se sugiere sea tenue en el área de las mesas y un poco más clara y focalizada sobre las áreas de servicio, específicamente en mostrador y barra de complementos. Segundo la decoración, que se sugiere mezcle un estilo romántico o toscano pero con espacios de acabados simples y no exagerados propios de la tendencia minimalista, asientos que brinden comodidad a los clientes pero que no sean exagerados visualmente de manera que generen la sensación de confort pero sin lucir rebuscados para que no pierda la calidez que queremos reflejar en nuestro servicio. Y, en tercer lugar, la música del ambiente, que debe ser contemporánea pero instrumental y estar ajustada a un

volumen agradable que evoque la plática y una vez proporcionar al cliente la sensación de relax que necesita para disfrutar de su comida.

## LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

El negocio está ubicado en el local E12.2 con 100,40 M<sup>2</sup> del Centro Comercial Market Plaza de Costa Verde en el Distrito de Chorrera, en la provincia de Panamá Oeste, a unos 45 minutos desde el Centro de la Ciudad de Panamá, como se aprecia en la figura 4.



*Figura 4 – LOCALIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL MARKET PLAZA*

La ubicación del centro comercial Market Place con respecto a la plaza Boulevard Costa Verde, su competencia directa inmediata, es una al lado de la otra, separadas por la autopista Arraiján - La Chorrera.



Como se ha mencionado anteriormente, hay una posible desventaja en la posición del Market Plaza con respecto al Boulevard Costa Verde que viene dada por el sentido de flujo vehicular de la autopista Arraiján - La Chorrera, en la figura 5 se puede apreciar en detalle esta situación.



Figura 5 – SENTIDO DEL FLUJO VEHICULAR ADYACENTE AL CENTRO COMERCIAL MARKET PLAZA

Sin embargo, la exposición en el sentido Panamá - Provincia favorece a Market Plaza, ya que en este sentido el Boulevard Costa Verde se encuentra de espaldas al flujo vehicular. En cualquier caso, es importante considerar la promoción a través de vallas publicitarias en la autopista que permitan captar clientes en tránsito en ambos sentidos.

Otra ventaja de la ubicación de Market Plaza, es que si bien está ubicado en Costa Verde, tiene muy fácil acceso desde otros desarrollos urbanísticos cercanos, y desde otras poblaciones como La Chorrera (el casco central) e incluso Puerto Caimito.

Las áreas cercanas a costa verde, especialmente las que se encuentran cercanas a Boulevard Costa Verde y Market Plaza, son el destino de otros proyectos inmobiliarios, por lo que existe la posibilidad de que el mercado objetivo crezca a mediano y largo plazo.

## ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se persigue competir en términos de precio con nuestra amenaza más cercana que, ya se ha establecido, está representada básicamente por Slabón, Mc Donalds, Boards & Burguers y Fosters, todos ubicados en el centro comercial contiguo Boulevard Costa Verde. Aunque cada uno de estos establecimientos tiene una propuesta bien definida y diferente entre sí, es importante para “La Casa de la Burguesía” mantenerse dentro del rango de precios que se establece entre ellos, incluso menos ya que entrar con un precio atractivo al mercado es siempre la mejor forma de posicionarse rápido.

Los precios de la Competencia se encuentran reflejados en la tabla 38.

Considerando entonces los precios establecidos por la competencia directa se establece la siguiente lista de precios para los productos de “La Casa de La Burguesía”:

- Hamburguesa en Combo (Hamburguesa, Guarnición y Soda) B./ 9.75
- Hamburguesa B./ 7.50
- Servicio de Guarnición B./ 2.99
- Ensaladas a la carta (ración completa) B./ 8.99
- Ensaladas a la carta (media ración) B./ 4.99
- Ensalada Barra de complementos (ración completa) B./ 5.99
- Ensalada Barra de complementos (media ración) B./ 3.99
- Sopas o Cremas del día (ración completa) B./ 5.99
- Sopas o Cremas del día (media ración) B./ 3.99

- Menú Infantil B./ 7.50

Tabla 38 – COMPARACIÓN DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Establecimiento	Producto	Precio
Slabón	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición)	B./12.57
	Menú Infantil (Promedio)	B./8.79
	Sopa (Promedio)	B./6.13
	Ensalada (Promedio)	B./11.44
Mc Donalds	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición y soda)	de B./ 5.50 a B./8
Boards & Burguers	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición)	B./10.91
	Menú Infantil (Promedio)	B./5.50
Fosters	Precio Promedio por Persona (Entrada, Principal, Bebida)	B./19
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación del Precio promedio por Hamburguesa con Guarnición</li> </ul>	de B./11 a B./13

Estos precios pueden sufrir ajustes una vez se inicie el período de pruebas previo a la puesta en operación del negocio, ya que deben ajustarse de acuerdo a los costos operativos e incluso reevaluar incluyendo en el análisis a la competencia inmediata (locales de comida dentro del Market Plaza).

Sobre estos precios se pueden establecer estrategias promocionales para competir en algunas horas estratégicas de mayor tránsito en el centro comercial, especialmente la hora del almuerzo promoviendo un menú o combo especial, que sea atractivo para el mercado objetivo.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La promoción de “La Casa de la Burguesía” debe partir necesariamente de la construcción de la marca y la identidad o personalidad que se le debe atribuir, para ello resulta imprescindible en primer lugar desarrollar un estudio de branding, en el que se defina con precisión sus principales características y los valores a los que está asociado la imagen corporativa con sus productos tangibles (manual de identidad corporativa, logotipo, isotipo, imagotipo o isologo) y los intangibles (identidad, carácter y comportamiento). A través de este estudio de branding se deben diseñar todas las características del servicio en términos de imagen: decoración, iluminación, ambientación, uniformes, envases y recipientes para el servicio de la comida y sistema de apoyo al cliente (comandas, individuales para los niños, etc) e incluso slogans o frases particulares para el servicio al cliente que contribuyan a diferenciar esta propuesta del resto.

Una vez bien desarrollada la marca “La Casa de la Burguesía” se debe organizar entonces una estrategia promocional por etapas, tratando de maximizar el recurso económico, pero sin dejar de causar el impacto necesario para dar a conocer el negocio no sólo en el área de Chorrera, sino también en sus alrededores incluyendo a la ciudad de Panamá.

Este plan estratégico de promoción por etapas comienza entonces durante los primeros tres meses, uno antes de iniciar operaciones y dos después, en el que se contemplan los siguientes elementos:

- Elaboración de página web y gestión de contenidos, se estima que para el primer mes de promoción como aún el local no estará operativo se deben elaborar banners que indiquen que pronto se viene “La Casa de la Burguesía” y a través de frases contagiosas despertar la curiosidad del mercado objetivo. Una vez iniciadas las operaciones, entonces promocionar

a través de la página web el menú y las características principales del servicio, así como las formas de contacto disponible para hacer uso del servicio de entrega a domicilio.

- Gestión de Redes Sociales, también generando curiosidad por el negocio un mes antes de la apertura y luego durante los primeros dos meses posteando con frecuencia para que la gente se familiarice con el menú y en general con el servicio que se presta en “La Casa de la Burguesía”.
- Facebook ads, SEM y SEO; para tener presencia en la web antes y durante el inicio de operaciones, fomentando la exposición del concepto de la marca y de los productos y servicios a ofrecer.
- Publicidad radial; sobre todo en emisoras locales de La Chorrera y Arraiján, para incrementar la exposición de la marca en un espectro más amplio y más accesible para muchos, especialmente para aquellos que residen alrededor del local comercial pero deben desplazarse a la ciudad con mucha frecuencia, lo que por lo general incluye varias horas de congestión vial al día.
- Publicidad en prensa escrita, un cintillo en algún diario de circulación nacional puede resultar en un impacto exponencial con respecto a otros medios por la exposición que representa, y aunque la prensa escrita cada vez se comercializa menos, sigue siendo uno de los medios de mayor acogida por el mercado objetivo para el que se está creando valor.

En una segunda etapa, a partir del segundo mes de operaciones, se prescindirá de los medios escritos y radiales, para enfocar los esfuerzos al marketing digital, a partir de este punto se podría incluso desarrollar una aplicación para iPhone y Android que facilite la gestión del servicio de entrega a domicilio, georreferenciando la posición del cliente quedando enlazada a la orden

facilitando así la entrega en términos de precisión y en consecuencia mejorando los tiempos de entrega.

Dependiendo de la evolución de las ventas durante los primeros seis meses de operaciones, se pudiera considerar la opción de establecer campañas de fidelización a través de una tarjeta en la que se acumulen sellos o stickers de acuerdo a los consumos y una vez alcanzado un número establecido, se puede canjear por algún producto en promoción para tal fin, este tipo de campaña de fidelización también estará fuertemente influenciada por las recomendaciones emitidas del estudio de branding, ya que deben armonizar todos los elementos que puedan modificar de alguna forma la percepción del cliente.

## ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Cuando se estableció el modelo de negocio de “La Casa de la Burguesía” se hizo referencia a que tanto la venta como la distribución del servicio es de manera directa al consumidor final, tanto dentro de las inmediaciones del local comercial como a través del servicio de entrega a domicilio.

Partiendo de este hecho, hay que centrar la atención entonces en cómo llevar a cabo esa venta de manera eficiente, considerando siempre la perspectiva del cliente para realmente lograr un acercamiento a la satisfacción real no sólo de sus necesidades, pero también de sus anhelos. Para lograr este cometido se sugiere trabajar con el personal durante la capacitación un aparte especial relacionado con la atención al cliente, cómo ser receptivos, pacientes, empáticos y serviciales con cada uno de ellos, hacerle entender al personal que son la imagen y el rostro físico de la marca y que en consecuencia deben mantenerse dentro de los parámetros de atención al cliente exigidos.

Muchas veces durante los procesos de contratación del personal de caja y reparto a domicilio, se hace énfasis en su honestidad y disposición para trabajar, pero en el caso de “La Casa de la

Burguesía” se debe ir más allá y buscar personal con la actitud correcta, que sea proactiva y con la disposición de mejorar y trabajar en equipo.

Es muy importante que el personal de reparto tenga la misma actitud receptiva que el personal de mostrador, ya que ellos también son imagen de la empresa y como tal producen un efecto a nivel de percepción en el cliente positivo o negativo.

## PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### LEGISLACIÓN APLICABLE

En Panamá todo emprendimiento en el área de Comida debe de inscribirse y cumplimentar una serie de recaudos legales para poder operar, a continuación, los listamos:

- Registro de la Sociedad bajo la cuál va a operar. Este trámite se hace ante el registro principal, y es la base para el resto de las tramitaciones ya que de aquí sale el denominado pacto social.
- Registro del Aviso de Operaciones/Licencia Comercial, este se hace ante el ministerio de Comercio e Industrias, a través de la Dirección General de Comercio Interior.
- Registro en la Dirección General de Ingresos, este es necesario para cumplir con las declaraciones del Impuesto sobre la Renta.
- Registro en el Municipio de La Chorrera, trámite necesario para el pago de los impuestos municipales.
- Registro en el Seguro Social, trámite a partir del cual se hacen las correspondientes cotizaciones tanto del patrono como del aporte correspondiente para el personal del restaurante.

- Permiso de Operación Sanitaria, este debe ser tramitado ante el centro de salud responsable de mantener el control sanitario del área donde está ubicado el establecimiento. En este trámite debemos incluir los correspondientes certificados de salud y adiestramiento sanitario para todos los miembros del personal.
- Certificación de Fumigación, certificado que se debe renovar cada cuatro meses ante el Municipio de la Chorrera.

## PROCESO PRODUCTIVO

El menú de “La Casa de la Burguesía” está protagonizado por la hamburguesa en sus presentaciones de cuarto ( $\frac{1}{4}$ ) y media ( $\frac{1}{2}$ ) libra de carne Angus Beef certificada que reposa sobre un pan fresco horneado en sitio y que el cliente puede personalizar escogiendo legumbres, salsas y condimentos dispuestos para su comodidad sobre una barra de autoservicio de fácil acceso. También se ofrecen ensaladas y cremas o sopas, frescas del día, menú infantil y postres, esto considerando las necesidades del segmento de mercado objetivo.

Detallando un poco mejor esta propuesta se describe entonces el proceso definido hasta los momentos, recordemos que “La Casa de la Burguesía” no es una franquicia, por lo que aún no se tienen procedimientos establecidos de manejo de la marca ni manuales operativos, ya que antes se deben realizar una serie de pruebas y documentarlas paso a paso, para ajustar y en definitiva plasmar con el nivel de detalle necesario las rutinas productivas.

El local está distribuido principalmente en tres áreas: Mostrador, Cocina y Comedor. En líneas generales el cliente ordena y paga en el mostrador, la orden va a la cocina y sale el pedido al mostrador donde es entregado al cliente, este pasa entonces al comedor donde personaliza su pedido en la barra de complementos y pasa entonces a disfrutar de su comida, ver figura 6.



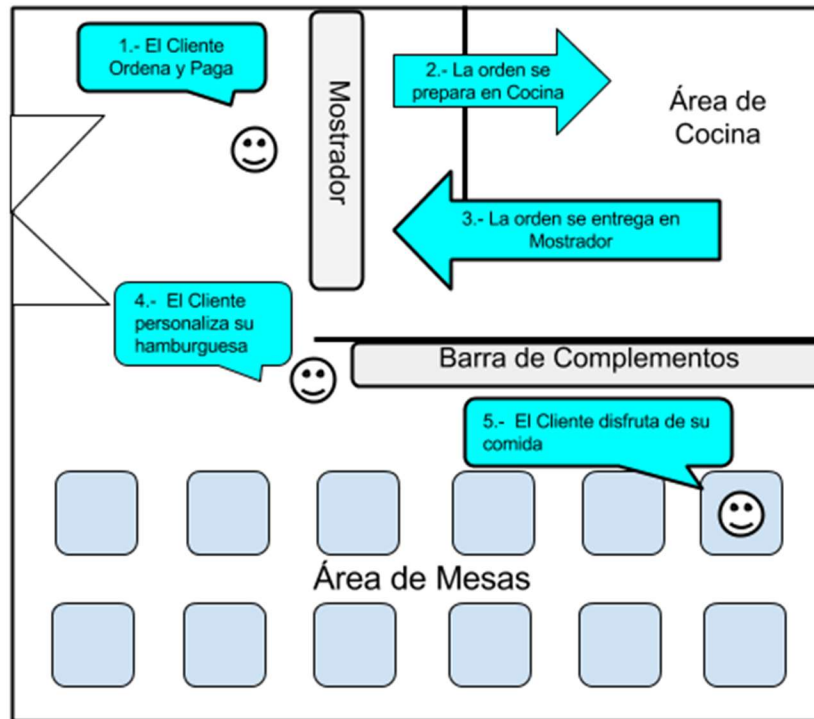


Figura 6 – DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE “LA CASA DE LA BURGUESÍA”

Para facilitar la orden del cliente, el menú está desplegado en la parte superior y en él se señala también el orden en el que se debe realizar el pedido

En las figuras 7, 8, 9, 10 y 11, se pueden apreciar los procesos para realizar los distintos pedidos.

Los complementos con los que los clientes podrán personalizar su hamburguesa están dispuestos en una barra de autoservicio por la que pueden pasar una vez hayan retirado su orden del mostrador y en la que podrán encontrar: Lechuga, tomate, cebolla, pepinillos, aceitunas negras, ketchup, mayonesa, mostaza, sal y pimienta y para los más osados jalapeños y salsa tabasco.

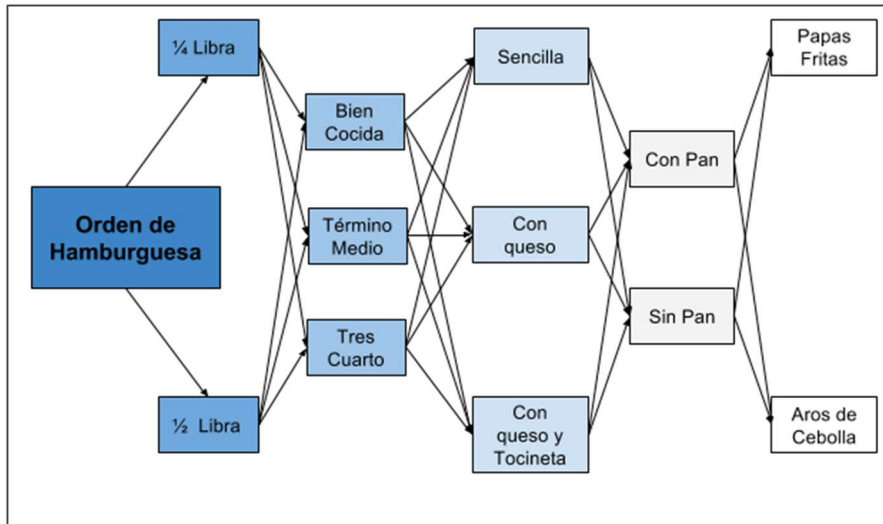


Figura 7 – PROCESO PARA ORDENAR HAMBURGUESAS

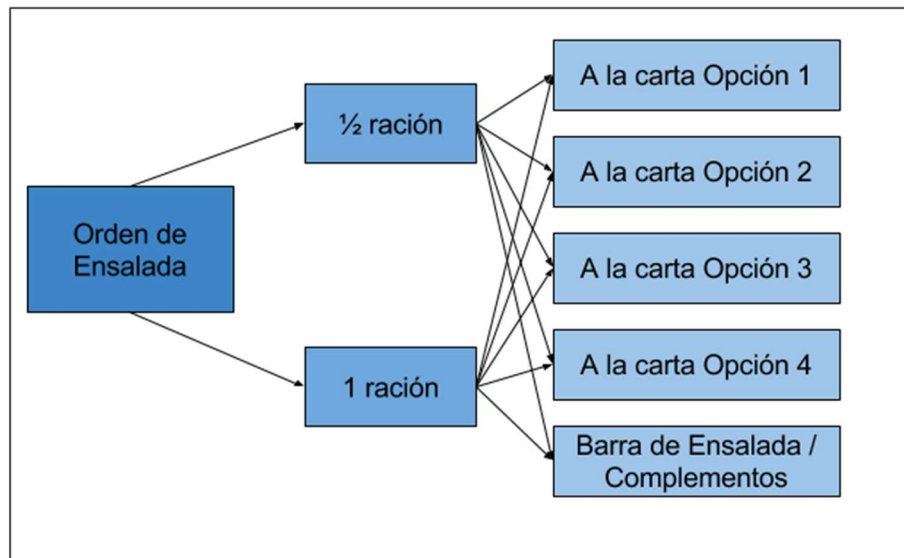


Figura 8 – PROCESO PARA ORDENAR ENSALADAS

Es importante recordar que no se tienen preestablecidos los tipos de ensaladas a ofrecer porque estas irán variando para ofrecer siempre ingredientes frescos de temporada.

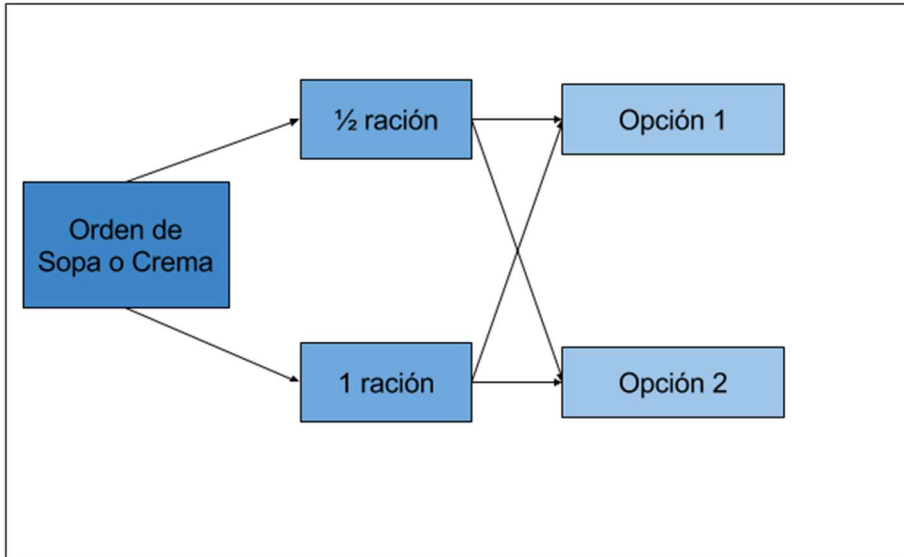


Figura 9 – PROCESO PARA ORDENAR SOPAS O CREMAS

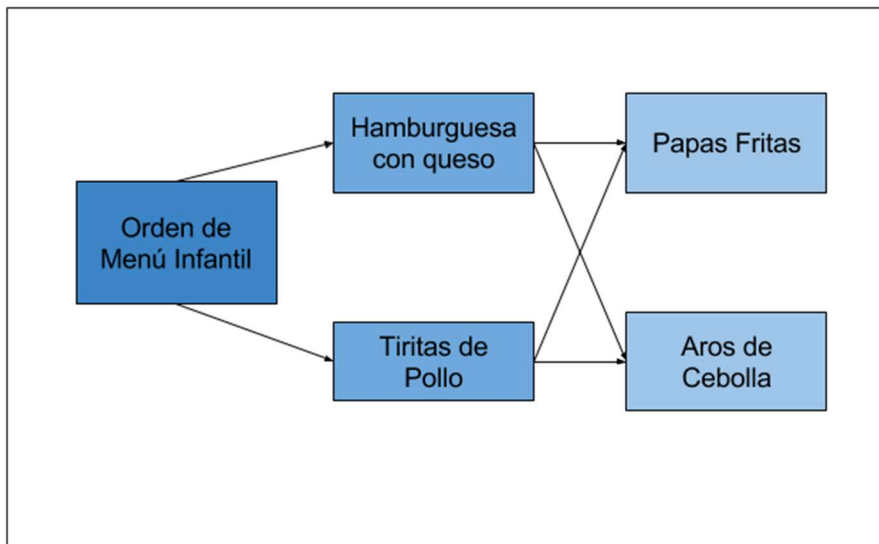


Figura 10 – PROCESO PARA ORDENAR MENÚ INFANTIL

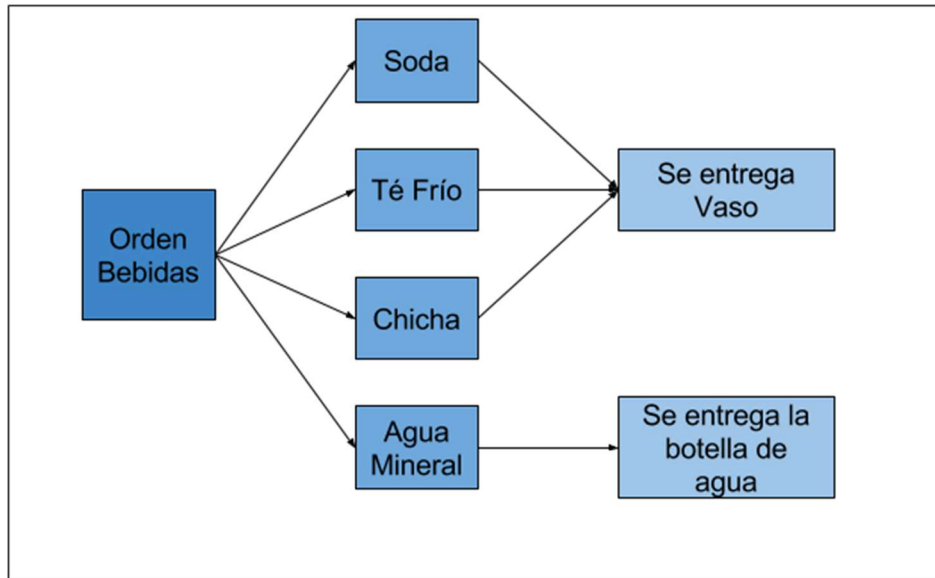


Figura 11 – PROCESO PARA ORDENAR BEBIDAS

## PROVEEDORES

Una de las ventajas que tiene la localización geográfica del negocio con respecto a iniciativas similares de la ciudad es la cercanía a los principales productores de legumbres del país y esto no sólo puede representar una disminución en los costos, también facilita la tarea de garantizar la frescura de los productos.

Los proveedores entonces deben usar esta ventaja para garantizar el suministro oportuno de la materia prima necesaria para desarrollar el nivel de calidad propuesto y además requerido si se quiere ser competitivo dentro del mercado al que se está apuntando.

Y para brindar el servicio que los clientes merecen, todos los proveedores deben destacarse principalmente por una misma característica, que es la confianza, ya que se depende de ellos no solo para preparar deliciosos platillos sino también para lograr ese ambiente en el que estos logren relajarse y disfrutar mercedamente tanto de su comida como de la compañía.

## RECURSOS HUMANOS

Para brindar el servicio con el nivel de atención propuesto, se establece la estructura organizacional, como se muestra en la figura 12.

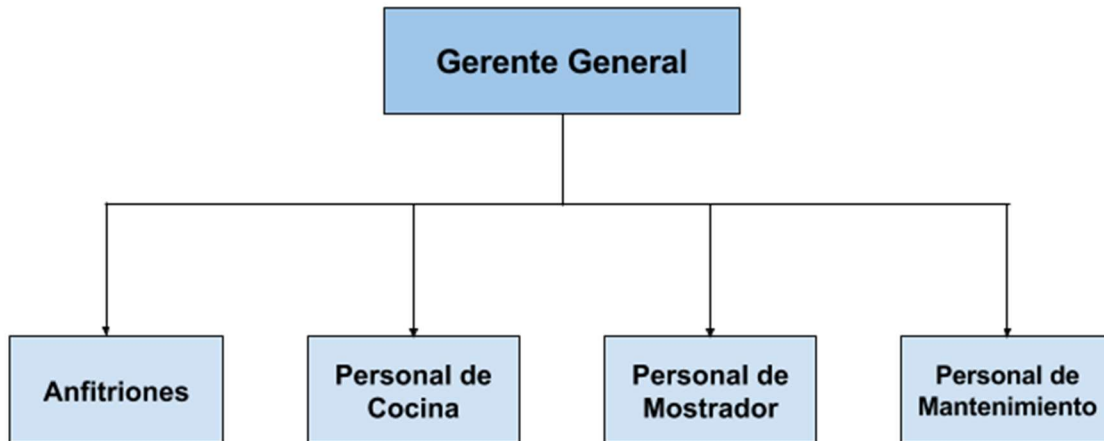


Figura 12 – ORGANIGRAMA “LA CASA DE LA BURGUESÍA”

Este personal para efectos de un primer estimado de viabilidad, se estima pueda ser remunerado de la siguiente forma:

- Gerente General (1): B./1.730,00
- Anfitrión (2): B./740,00 c/u
- Personal de Cocina (3): B./870,00 c/u
- Personal de Mostrador (2): B./740,00 c/u
- Personal de Mantenimiento (1): B./670,00

Además, se le otorgará a cada uno una bonificación mensual de B./50,00 para gastos de Transporte, que suma un total de B./600,00 y para efectos del análisis financiero serán incluidos bajo la partida gastos de venta.

Este personal debe ser constantemente capacitado, tanto en los procesos productivos que se terminarán de perfilar y detallar durante el período de prueba, así como en atención al público.

## ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### PLAN DE INVERSIONES

Se ha realizado una estimación aproximada de la inversión requerida para poner en marcha el proyecto de “La Casa de la Burguesía”, se ha considerado en este análisis una previsión de fondos para contar con liquidez durante los primeros meses de operación y un inventario inicial de materias primas.

También se considera dentro de esta inversión inicial el costo del estudio de branding recomendado dentro de la estrategia comercial (ver tabla 1).

### PLAN DE FINANCIACIÓN

Se requiere financiamiento para hacer frente a la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de “La Casa de la Burguesía”, según las siguientes características observadas en las tablas 5, 7 y 8.

### ESTADO DE RESULTADOS

Los estados de resultados proyectados para los años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, se pueden observar en la tabla

Tabla 39 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	50.00	5463,998.00	5491,100.00	5514,200.00	5516,050.00	5505,200.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	50.00	5372,718.40	5390,312.98	5405,715.00	5400,775.15	5405,920.35
UTILIDAD BRUTA	50.00	891,201.60	100,787.02	108,485.00	108,274.85	102,279.65
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (Inversión)	528,630.00	523,199.00	524,555.00	525,710.00	525,902.50	525,410.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-528,630.00	58,062.60	576,232.02	582,775.00	582,372.35	576,869.65
FINANCIAMIENTO	58,958.90	58,294.60	56,564.59	54,781.29	52,943.86	51,048.19
IMPUESTO	-507,588.90	589,768.00	569,667.43	577,993.70	579,429.30	578,821.46
IMPUESTOS	50.00	520,918.80	524,383.60	527,297.88	527,808.25	526,537.51
UTILIDAD NETA	-507,588.90	530,849.20	545,283.62	550,695.91	551,620.84	549,283.95

## FLUJO DE CAJA (CASH FLOW)

Se pueden observar en las tablas 18, 19 y 20.

## BALANCES PROYECTADOS

Se pueden observar en la tabla 25.

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Según se muestra en las tablas 28, 31 y 34.

## ANÁLISIS DAFO

Según se muestra en la tabla 37.



## CONCLUSIONES

Las herramientas utilizadas para generar el plan de negocio para La Casa de la Burguesía, nos permiten no solo generar una guía completa de esta idea y el detalle operativo y financiero para la puesta en marcha, se convierten también en un puente hacia el éxito de la empresa, con tanto nivel de detalle definitivamente se está creando mucho más que un documento descriptivo, es más una estrategia para hacer frente a distintos escenarios o una poderosa herramienta de planificación que aun cuando se carece de indicadores de gestión asociados, indiscutiblemente proporciona una visión clara de los objetivos.

Concluimos entonces que el completo manejo de la información levantada y la información generada a partir de allí constituyen una clara ventaja a la hora de llevar a cabo un emprendimiento de este tipo, por múltiples razones:

- Se genera confianza y sensación de seguridad en los accionistas, pero también les permite identificar aquellas variables que representan vulnerabilidades para la sana operación de los primeros y más críticos años.
- El emplear herramientas como el mapa de empatía y el Lienzo, se logra el enfoque de los accionistas para competir en términos de beneficios para el cliente y no en precio, que hoy día los procesos productivos se han nivelado en términos de costo debido a fenómenos como la globalización y el uso de la siempre en vanguardia tecnología.
- Evaluar tres escenarios de financiamiento, le brinda a los accionistas no sólo el análisis y la evaluación de la opción más rentable, también esboza dos planes alternos en caso de no obtener la financiación en los términos ideales y la posibilidad de reajustar las variables para hacer frente aún al más desfavorable.

## RECOMENDACIONES

Si bien el análisis de la información ejecutado para la generación del plan de negocio de La Casa de la Burguesía es completo y detallado, siempre es susceptible de mejoras, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- Un plan de negocio debe realizarse luego de hacer varias pruebas de concepto del prototipo del producto o servicio sobre el que se basa la idea, esto con la finalidad de ajustar muy bien y a detalle los procesos productivos y no dejar nada fuera de contexto, sin embargo, en el caso de La Casa de la Burguesía estas pruebas se van a realizar un par de semanas antes de la puesta en marcha, por lo que se recomienda ajustar el plan de negocio una vez se concluya este período, para ajustar las premisas de operación y del análisis económico financiero.
- De igual forma se recomienda hacer un seguimiento cercano al comportamiento mensual del flujo de caja, para ir proyectando en base a los movimientos mensuales los flujo de efectivo anuales, para tomar correctivos a tiempo y evitar la falta de liquidez que por lo general es el principal problema que se presentan los primeros años de cualquier emprendimiento.
- Es necesaria la contratación de un social media manager para que lleve el manejo de la marca La Casa de la Burguesía a través de las redes sociales y medios digitales, así como en radio y prensa, ya que la información debe ser cónsona con la propuesta de valor pero también debe ser comunicada de manera eficiente y no es una actividad que un emprendimiento de este tipo deba tomar a la ligera si quiere captar y fidelizar a su clientela.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, N., & Morales, M. (s.f.). *Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo*. Obtenido de Scielo.org.ve.: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200009)
- Caja de Seguro Social. (2017). *CAJA DE SEGURO SOCIAL - Panamá*. Obtenido de <http://www.css.gob.pa/empleadoresydomesticos.html>
- Costa Verde. . (2016). *Costa Verde*. Obtenido de <http://costaverde.com.pa/>
- CreceNegocios. (2017). *El estado de resultados - CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- Curso Online. (2017). *AulaFacil.com: Los mejores cursos gratis online*. Obtenido de <http://www.aulafacil.com/cursos/126824/empresa/emprender/guia-facil-para-emprendedores/estado-de-resultados-y-balance-general>
- Departamento de Mercadeo. (2014). *Costos en un negocio de comidas | Pallomaro*. Obtenido de Valoramos la alimentación!. Pallomaro.com: <https://www.pallomaro.com/aprendammas/costos-en-un-restaurante/>
- Destino Negocio. (2017). *Cómo calcular los costos de producción de tu empresa*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/economia/aprende-a-calcular-los-costos-de-produccion-de-tu-empresa/>
- Didier Vaquiro, J. (2017). *PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN PRI*. Obtenido de Pymesfuturo.com: <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Didier Vaquiro, J. (2017). *VALOR PRESENTE NETO*. Obtenido de Pymesfuturo.com: <https://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- eee. (s.f.). eee. En aaa.
- El Reto de Emprender. (2017). *Cómo afecta un préstamo en la cuenta de resultados*. Obtenido de <http://www.elretodeemprender.com/prestamo-en-la-cuenta-de-resultados/>
- Gerencie.com. (2017). <https://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>. Obtenido de <https://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>
- Macías, M. (2016). *EDVdesign, innovación en el diseño del modelo de negocio*. Obtenido de <http://www.edvdesign.com/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consejo de Gabinete aprueba Marco Fiscal 2017-2021*. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/noticias/Paginas/MEFpresentaMarcoFiscal2017-2021-.aspx>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (Junio 2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un Manual para Visionarios, Revolucionarios y Retadores*. Barcelona, España: DEUSTO.

- Reyes, T. (2017). *Cómo calcular el Valor Presente (VP) y Valor Actual Neto (VAN)*. Obtenido de Clase Ejecutiva: <http://claseejecutiva.emol.com/916/calcular-valor-presente-vp-valor-actual-neto-van/>
- Tasón, J. (2016). *Proyectan inflación moderada hasta 2020*. Obtenido de La Estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/economia/proyectan-inflacion-moderada-hasta-2020/23922203>
- Torres, M. (2017). *Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos*. . Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

## ANEXOS

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – INVERSIÓN INICIAL .....	36
Tabla 2 – CÁLCULO DE MANO DE OBRA ANUAL .....	37
Tabla 3 – TASA DE INFLACIÓN PROYECTADA .....	37
Tabla 4 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, PRIMER ESCENARIO .....	38
Tabla 5 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, SEGUNDO ESCENARIO .....	38
Tabla 6 – DESCRIPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, TERCER ESCENARIO .....	38
Tabla 7 – DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA, SEGUNDO ESCENARIO .....	39
Tabla 8 – AMORTIZACIÓN ANUAL, SEGUNDO ESCENARIO .....	39
Tabla 9 – DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA, TERCER ESCENARIO .....	39
Tabla 10 – AMORTIZACIÓN ANUAL, TERCER ESCENARIO .....	40
Tabla 11 – PROYECCIÓN DE VENTAS.....	42
Tabla 12 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO .....	43
Tabla 13 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO.....	44
Tabla 14 – ESTADOS DE RESULTADOS, TERCER ESCENARIO .....	45
Tabla 15 – PRESUPUESTO DE INGRESOS, PRIMER ESCENARIO.....	46
Tabla 16 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, PRIMER ESCENARIO .....	46
Tabla 17 – FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO .....	46
Tabla 18 – PESUPUESTO DE INGRESOS, SEGUNDO ESCENARIO .....	47
Tabla 19 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, SEGUNDO ESCENARIO .....	47
Tabla 20 – FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO .....	47
Tabla 21 – PRESUPUESTO DE INGRESOS, TERCER ESCENARIO .....	47
Tabla 22 – PRESUPUESTO DE EGRESOS, TERCER ESCENARIO.....	48
Tabla 23 – FLUJOS DE CAJA PROECTADOS, TERCER ESCENARIO .....	48
Tabla 24 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, PRIMER ESCENARIO .....	49
Tabla 25 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, SEGUNDO ESCENARIO .....	50
Tabla 26 – BALANCES GENERALES PROYECTADOS, TERCER ESCENARIO.....	51
Tabla 27 – VALOR ACTUAL NETO, PRIMER ESCENARIO .....	52
Tabla 28 – VALOR ACTUAL NETO, SEGUNDO ESCENARIO .....	52
Tabla 29 – VALOR ACTUAL NETO, TERCER ESCENARIO .....	52
Tabla 30 – TASA INTERNA DE RETORNO, PRIMER ESCENARIO.....	53
Tabla 31 – TASA INTERNA DE RETORNO, SEGUNDO ESCENARIO .....	53
Tabla 32 – TASA INTERNA DE RETORNO, TERCER ESCENARIO .....	53
Tabla 33 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, PRIMER ESCENARIO .....	53
Tabla 34 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, SEGUNDO ESCENARIO .....	54
Tabla 35 – PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, TERCER ESCENARIO.....	54
Tabla 36 – MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD .....	55
Tabla 37 – MATRIZ DAFO .....	56
Tabla 38 – COMPARACIÓN DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA .....	83
Tabla 39 – ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	95

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – MAPA DE EMPATÍA “LA CASA DE LA BURGUESÍA” .....	30
Figura 2 – LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO “LA CASA DE LA BURGUESÍA” .....	32
Figura 3 – COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS PROYECTADAS.....	42
Figura 4 – LOCALIZACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL MARKET PLAZA .....	80
Figura 5 – SENTIDO DEL FLUJO VEHICULAR ADYACENTE AL CENTRO COMERCIAL MARKET PLAZA .....	81
Figura 6 – DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE “LA CASA DE LA BURGUESÍA” .....	89
Figura 7 – PROCESO PARA ORDENAR HAMBURGUESAS .....	90
Figura 8 – PROCESO PARA ORDENAR ENSALADAS .....	90
Figura 9 – PROCESO PARA ORDENAR SOPAS O CREMAS.....	91
Figura 10 – PROCESO PARA ORDENAR MENÚ INFANTIL .....	91
Figura 11 – PROCESO PARA ORDENAR BEBIDAS.....	92
Figura 12 – ORGANIGRAMA “LA CASA DE LA BURGUESÍA” .....	93



# LA CASA DE LA BURGUESÍA

Plan de Negocio

Grupo Panameño de Alimentos S.A.

---

# RESUMEN EJECUTIVO

La Casa de la Burguesía, es un restaurant por iniciar operaciones en el nuevo desarrollo urbanístico de Costa Verde en Chorrera, este emprendimiento es impulsado por la firma Grupo Panameño de Alimentos S.A., cuyos accionistas tienen sobrada experiencia en el área.

La propuesta de Valor de esta iniciativa consiste en brindar una buena comida en un tiempo breve y en un ambiente acogedor y confortable, dirigida a ese profesional con ingresos de entre B./ 1,000.00 y B./ 2,000.00, que hace vida en el área de Chorrera, que dispone de poco tiempo en sus agitadas rutinas, pero aun así quiere un servicio de calidad.

Ubicada en el centro comercial Market Plaza, en plena vía panamericana, La Casa de la Burguesía ofrece un menú cuyo protagonismo se afianza en Hamburguesas de Carne de res Angus Beef certificadas en presentaciones de  $\frac{1}{4}$  y  $\frac{1}{2}$  libra con guarniciones de papas fritas o aros de cebolla, pero también se dispondrá diariamente de dos opciones de sopas o cremas, en servicios de una y media ración, cuatro opciones de ensalada a la carta que también se ofertan en porciones de una y media ración y dos alternativas para menú infantil, de nuggets y hamburguesa con queso con papas fritas o aros de cebolla.

Una característica de La Casa de la Burguesía, es que las hamburguesas salen de cocina, con queso o con queso y tocineta, y luego el cliente dispone de una barra de complementos de la escoge ingredientes frescos y salsas para personalizarlas, esto también deja como opción la orden de ensalada personalizada en porciones de una y media ración, y en la que el cliente puede disponer de legumbres y aderezos para hacer la ensalada a su gusto.

La competencia en la zona está conformada por Mc Donalds, Slabón, Boards & Burguers y Foster, que aunque son propuestas distintas en todas hay elementos comunes que amenazan al negocio, y además están ubicadas en la plaza Boulevard costa verde que se ubica al lado del Market Plaza.

Se contempla financiamiento a cinco años a una tasa del 14% del monto total a desembolsar para la inversión inicial estimada en B./ 298.630, se espera un Valor Actual Neto a Cinco años de B./ 32,698.57, a una tasa de retorno de 96.23% y un período de retorno a dos años.



---

# PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

## ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO

Para inicios del año 2016, un par de empresarios comienzan a conversar acerca de la posibilidad de iniciar un nuevo proyecto, un restaurante de comida rápida (principalmente hamburguesas) en el que puedan brindar un menú de fácil acceso, lo que representa una ventaja ineludible de este tipo de comida, pero con el ambiente confortable y agradable de un restaurante. Es así como investigando entonces, acerca de posibilidades de locación de esta iniciativa se topan con el proyecto de Costa Verde, todo un desarrollo urbano que se está gestando en la Provincia de Panamá Oeste, específicamente en el Distrito de Chorrera.

Este Centro Urbano, contempla hasta los momentos ocho proyectos inmobiliarios, cinco plazas comerciales y un parque industrial. Además, tiene áreas destinadas a servicios médicos, instituciones educativas y áreas deportivas y recreativas.

Escogieron entonces el centro comercial Market Plaza, como locación de este nuevo proyecto, por su ubicación dentro del proyecto y por algunas ventajas que consideran favorables a su emprendimiento, como: Compartir plaza con uno de los supermercados más reconocidos del país cómo es Riba Smith y otras tantas franquicias reconocidas en la región (Novey, KFC, Pizza Hut, Farmacia Revilla y la Casa de la Batería entre otros) y su fácil acceso desde la Autopista Arriaján - La Chorrera, una vía de alto tránsito vehicular.

Se formó entonces la firma Grupo Panameño de Alimentos S.A., con la cual se establece entonces el arrendamiento del Local Comercial E12.2, ubicado frente a la plaza principal, con un área de 100.40 M<sup>2</sup> con uso gratuito de espacio adicional hacia la plaza.

Actualmente este proyecto se encuentra en fase de planificación, y se espera que para mediados de diciembre de 2016 comiencen a hacerse los primeros desembolsos para las remodelaciones y adecuaciones del local, y la compra de mobiliario y equipos.

## EL EQUIPO PROMOTOR

Detrás de esta idea se encuentra Nerio Núñez, quien tiene experiencia comprobada en el área de distribución de alimentos tanto en Venezuela como en suelo panameño, actualmente tiene a cargo en Panamá la distribución de algunas marcas, como por ejemplo malta Regional, de origen Venezolano, una de las mejores posicionadas en ese mercado.

Su aporte es determinante para el buen funcionamiento de este emprendimiento por la facilidad de acceder no sólo a algunos productos directamente, sino a una red de contactos que ciertamente incide a favor en la negociación con el resto de los proveedores, especialmente de materia prima.

Por otro lado se encuentra la empresa Zentrum, impulsada principalmente por su representante Granyer Gil, un chef Venezolano que desde hace seis años ha logrado hacerse espacio en el competitivo mercado gastronómico en Panamá con Casa Tua, un restaurante con una sólida propuesta culinaria italiana, que logra armonizar una buena mesa, con un servicio íntimo y familiar en un ambiente selecto.

Este año en una estrategia de expansión dentro del mercado, el Sr. Gil, apuesta por la apertura de dos nuevos restaurantes, el primero de ellos Ubicado en Costa del Este y de nombre Ten Con Tua, también especializado en gastronomía italiana y el segundo ubicado en el Aeropuerto de Tocumen, de nombre Chicken Port con un menú que si bien como su nombre lo indica está orientado al servicio de pollo también tiene platillos variados con sabor local, lo que constituye una propuesta muy completa en un ambiente más casual.

Por supuesto que toda esta experiencia, se traduce en una concepción más clara del negocio y su operación, minimizando la posibilidad de errores y facilitando sobremanera el proceso de puesta en marcha y nivelación en el inicio de operaciones.

---

# LA IDEA

En esta época en la que vivimos, las 24 horas del día parecieran no ser suficientes para llevar a cabo todas las tareas que nuestro día a día nos impone, por lo tanto cada minuto representa un recurso cada vez más valioso, y en este escenario se hace imperativo aprovechar al máximo cada uno de ellos.

Del análisis de este escenario, surge una idea que poco a poco ha ido tomando forma hasta convertirse en una propuesta sólida: Un espacio para degustar una rica comida, fácil de ordenar, de rápido servicio y en un ambiente acogedor y agradable, que permita relajarse y disfrutar de esos pocos minutos de los que se dispone para comer.

Esta propuesta persigue satisfacer principalmente, la necesidad de alimentarse, de manera completa en el menor tiempo posible y en un ambiente que permita desconectarse de lo ajetreado del día a día y hacerte sentir cómodo durante el escaso, y por tanto preciado, tiempo del que se disponga.

Considerando estos aspectos, se escogió un menú de mucha aceptación, que sea práctico, pero a la vez versátil y que desde lo sencillo permita minimizar el tiempo de servicio de la comida, hacerlo fluido y con pocos platillos satisfacer a un universo de clientes, con quizás las mismas necesidades, pero de gustos diferentes.

Las Hamburguesas ofrecen esa ventaja, encajan dentro de los gustos de muchos y apartando los básicos en su concepto (Pan y Carne) la combinación de ingredientes puede ofrecer distintos matices para complacer distintos paladares, pero más allá de las hamburguesas se quieren brindar otras opciones que puedan resultar igual de versátiles, pero a la vez un poco más reconfortantes, por lo que se complementa esta propuesta con ensaladas y sopas o cremas.

## EL MODELO DE NEGOCIO

Utilizando el método del Business Model Canvas o Lienzo del Modelo de Negocio<sup>1</sup> se desarrolla el modelo de negocio que se muestra en la siguiente figura ampliando a continuación cada uno de sus componentes.

---

<sup>1</sup> Método desarrollado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” en el año 2010.

# Business Model Canvas

VALIDAR EL MODELO  
PÁGE 3



Partners

El centro comercial y los otros comercios que hacen vida en él pasan a ser nuestros aliados comerciales.

Nuestros proveedores son todos clave, para mantener el nivel de calidad en nuestro servicio, pero los proveedores de los insumos para preparar los platillos son indispensables.

Actividades clave

La actividad en caja y mostradores (Toma de pedidos, ordenes a la cocina, facturación y cobro del servicio) y el abastecimiento constante de la barra de complementos.

Recursos clave

Personal bien capacitado, tanto en atención al cliente como en el uso y manejo de los equipos y los procesos operativos

Propuesta de Valor

**Brindar a nuestros clientes una comida de alta calidad, con un menú versátil y de fácil acceso y de sencilla preparación, en un ambiente agradable y confortable.**

Relaciones con clientes

Debe prestarse mucha atención en complacer al cliente y brindarle en todo momento una sonrisa, para hacerlos sentir bienvenidos

Canales de comunicación y distribución

Tanto la distribución como la comunicación con el cliente se hace de forma directa

Segmento de clientes

**Profesionales de clase media, solos o con sus grupos familiares, que hagan vida en el área de Costa Verde**

Estructura de costes

- \* Personal
- \* Proveedores de insumos
- \* Proveedores de Servicios
- \* Servicios tercerizados (Contables, legales y publicidad).

Estructura de ingresos

La única fuente de ingresos la constituyen nuestros clientes a través del consumo de nuestros productos, tanto en nuestro local comercial como utilizando el servicio de delivery.

ILUSTRACIÓN 1 - LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

## PROPUESTA DE VALOR:

El segmento de clientes al que apuntamos el servicio, tiene una rutina muy pesada entre el trabajo y sus familias, que en muchos casos incluye niños, y el tiempo que invierte en sí mismo para cuidar de su salud o capacitarse para mejorar su desempeño profesional es muy importante. Por lo que el tiempo pasa a ser para él o ella uno de los recursos más valiosos de los que pueda disponer, es por ello que esta propuesta de Valor consiste en brindar una buena comida en un servicio breve y en un ambiente confortable, lográndolo a través de una propuesta gastronómica sencilla pero versátil, y que con la ayuda de elementos funcionales y un mobiliario cómodo, puedan facilitar la operación y crear una atmósfera agradable para disfrutar tanto de la comida como de la compañía. Satisfaciendo entonces no sólo las necesidades de ingesta de los clientes, también la de hacerlo en poco tiempo, de manera sencilla y en un ambiente en el que se sientan cómodos(as) en una atmósfera agradable.

El menú está compuesto principalmente de Hamburguesas de ½ y ¼ de libra elaboradas con carne certificada de primera calidad, con una barra de complementos que les permite a los clientes personalizarlas a su gusto. También se contemplan las opciones de ensaladas y sopas o cremas y para los más pequeños un menú infantil.

## SEGMENTO DE CLIENTES:

Se identifica como segmento de clientes objetivo al profesional de entre 25 y 55 años, con un ingreso de entre B./ 1,000 y B./ 2,000, soltero o casado, con o sin hijos, que haga vida en la zona de Costa Verde (ya sea que viva o trabaje en el área). Nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de ingesta, en breve tiempo y en un espacio agradable y confortable para este grupo de clientes y sus familias.

Para conocer realmente al cliente y plasmar una imagen clara de lo que necesita y lo que quiere, se utilizó la técnica del Mapa de Empatía<sup>2</sup>, que consiste básicamente en hacer un perfil del cliente al que se piensa servir y responder desde su perspectiva una serie de preguntas que ayuden a conocerlo mejor, a descubrir cuáles son sus necesidades, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

En la siguiente figura se ve el resultado de este análisis, de manera que se simplifique para el lector conocer a este cliente y entender cómo la propuesta de valor del modelo de negocio se dirige a él.

---

<sup>2</sup> Método desarrollado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” en el año 2010.

# Mapa de Empatía

ENTENDER LA OPORTUNIDAD / Insights  
FASE 1.2

E

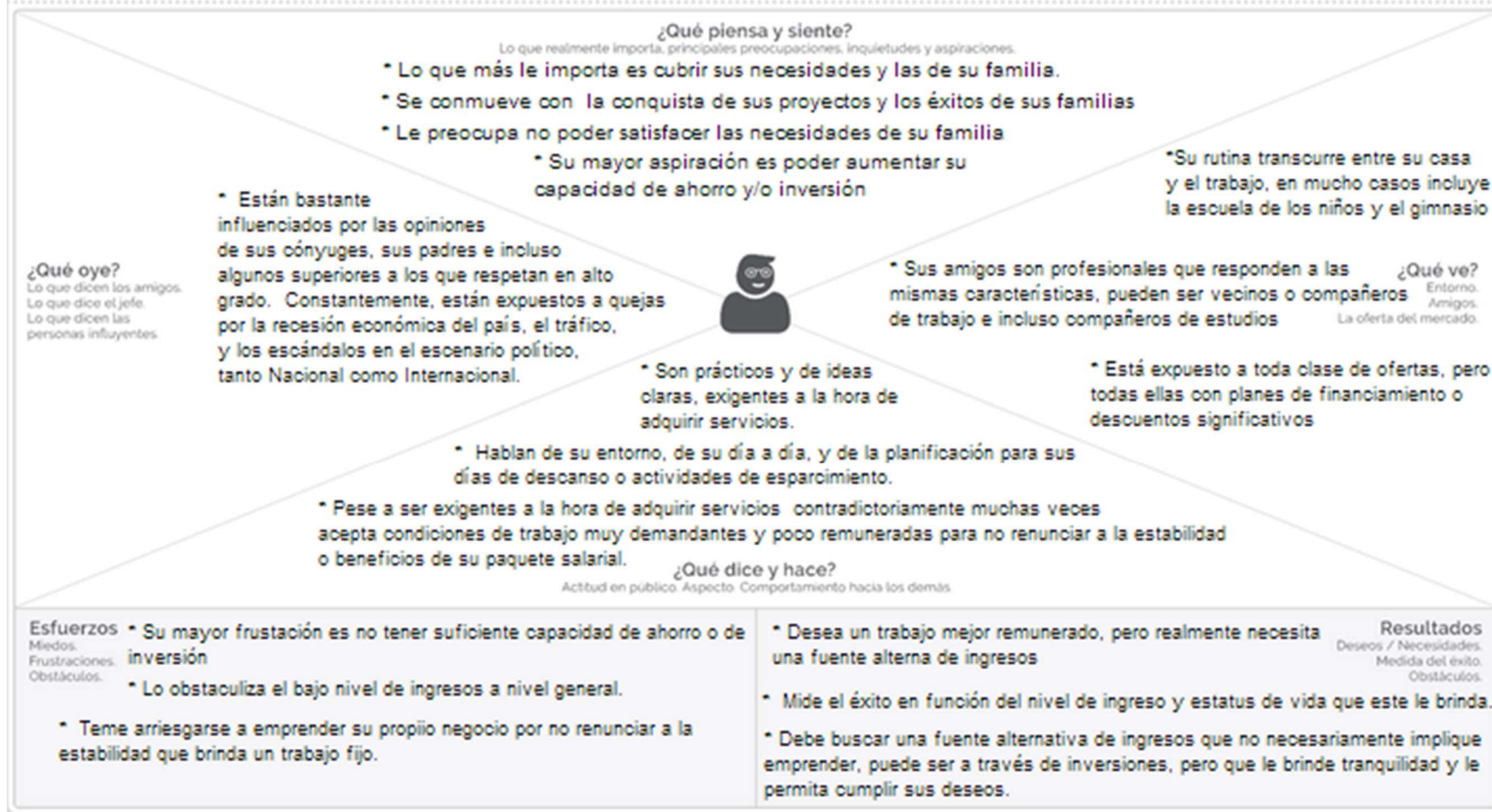


ILUSTRACIÓN 2 - MAPA DE EMPATÍA

### ACTIVIDADES CLAVES:

Si se considera que los ingresos dependen exclusivamente del consumo de los clientes, la relación con ellos pasa a ser el bastión fundamental de este servicio, por lo que las actividades claves son aquellas que involucran el contacto directo con ellos, es decir: la toma de pedidos, entrega del producto, facturación y cobranzas. Estas actividades se realizan todas en el mostrador, casi de forma simultánea e involucrando al mismo personal en todas ellas. Es por ello que para el negocio el buen desempeño del personal que está tras mostradores es la columna sobre la que reposa y en consecuencia es la actividad a la que más atención se debe prestar.

### RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

El trato con el cliente debe ser en todo momento amable, por lo que una sonrisa no debe faltar en la interacción del personal con los clientes. El equipo de trabajo debe ser especialmente comprensivo y atento, sobre todo en el caso de personas mayores o grupos numerosos que pudieran retrasar un poco el servicio, especialmente a la hora de tomar los pedidos. El menú a pesar de ser sencillo es bastante versátil lo que deja espacio para una amplia gama de gustos y necesidades de los clientes, y lo que se persigue es que tengan un servicio acorde a sus necesidades y que a la vez sea lo suficientemente flexible para encajar de la mejor manera a sus deseos.

### CANALES:

La distribución del servicio es de manera directa con el cliente, ya que el trato con él es personalizado tanto dentro del local comercial como a través del servicio de delivery. El canal de comunicación con el cliente también es directo, en persona dentro del restaurante y por vía telefónica, email y redes sociales.

El servicio se da a conocer a los clientes a través de la promoción constante en redes sociales y en el website y usando algunos medios digitales e impresos, sobretodo durante los primeros meses de operaciones.

Así mismo se les facilita a los clientes encuestas de evaluación de desempeño, tanto en el local como en el website para que se sientan libres de evaluar y dar el feedback necesario para calibrar el modelo de negocio y mejorar el servicio.

Los productos y servicios son adquiridos por los clientes directamente en el local o en el caso del delivery vía telefónica o por email, poniendo a su disposición estos mismos medios para el servicio postventa.

### RECURSOS CLAVE:

Este modelo de negocio está orientado a la satisfacción del cliente, por lo que resulta en extremo importante para lograr el éxito el buen desempeño del personal, tanto por la parte operativa como por la parte de atención, ya que como se ha mencionado anteriormente el trato es directo con el consumidor final.

## SOCIOS CLAVES Y ALIANZAS:

El principal aliado comercial es Market Plaza y el resto de los comercios que hacen vida en él, ya que es labor de todos generar el tráfico de potenciales clientes y también se benefician todos en la medida en que aumente la exposición de sus productos y/o servicios.

Todos y cada uno de los proveedores son claves e indispensables para el buen funcionamiento y operación de esta empresa, desde los que suministran los insumos necesarios para la elaboración de los platillos, pasando por quienes proporcionan los materiales y servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, hasta los de servicios (gas, electricidad, agua, teléfono, etc.) y servicios tercerizados (legales, contables, publicidad y gestión de medios digitales).

## FUENTES DE INGRESOS:

La única fuente de ingreso es lo correspondiente al consumo de nuestros clientes. Los pagos se aceptarán en efectivo y tarjetas clave y de Crédito (Visa y Mastercard) tanto en el local como en el servicio delivery.

## ESTRUCTURA DE COSTOS:

La estructura de costos como en la mayoría de los negocios tiene un componente de costos fijos y uno de costos variables, y el costo total vendrá dado por la suma de estos.

Los costos fijos a los que se hace frente son los relativos al alquiler del local, los servicios (electricidad, agua, aseo, teléfono, gas, cable, etc), publicidad, contabilidad, insumos para limpieza e higiene del local, cuota de préstamo o financiamiento (si lo hubiere) y lo más importante las remuneraciones a personal. Como costos variables se tiene entonces la materia prima.

Es imperativo prestar especial atención entonces a dos costos muy importantes que son los que vienen a garantizar la operatividad, estos son el personal y la materia prima, ya que los atributos sobre los que se basa la propuesta de valor descansan allí: en una comida de calidad que por supuesto implica que debe estar elaborada con los mejores y más frescos ingredientes, y un servicio rápido para lo que el personal debe capacitarse muy bien para lograr ser eficientes en el proceso operativo y brindar un trato amable y esmerado a todos y cada uno de los clientes.

## DESCRIPCIÓN DE NUESTRO SERVICIO

La propuesta de valor está orientada entonces a brindar una comida de alta calidad, en un formato cómodo y práctico, sin que eso implique sacrificar una atmósfera agradable y placentera. Esta propuesta surge pensando en el profesional de entre 25 y 55 años, y en el tipo de servicio que este necesita, por lo que debe ser rápido, eficiente y personalizable.



Se trata de un restaurante de comida rápida (Fast Food) en términos de lo sencillo y fácil acceso de su menú, compuesto principalmente de Hamburguesas de media (½) y cuarto (¼) de libra de carne de excelente calidad, sopas o cremas del día y ensaladas, ambas presentadas en servicios de ración o media ración, todo esto dentro de un ambiente armonioso y agradable, ofreciendo a nuestros clientes la posibilidad de hacer un alto a su rutina que aunque sea breve no renuncie a la posibilidad de ser reconfortante.

La idea es presentar un menú que sea fácil de leer y sencillo en su propuesta para que el tiempo de decisión de nuestros clientes sea breve y de manera inmediata en mostrador hacer su pedido, facturarlo y pagarlo para dar inicio al servicio en sí.

En el caso de las Hamburguesas, en el área de cocina se preparan las carnes, las guarniciones si son solicitadas (papas fritas o aros de cebolla) y se dispone del pan en el caso de haber sido solicitado (ofrecemos la alternativa al cliente de comer sólo la carne para quienes siguen regímenes especiales de alimentación), una vez concluida esta preparación se le entrega al cliente para que pase a la barra de complementos donde podrá escoger entre: lechuga, tomate, cebolla, pepinillos, maíz, aceitunas, etc. y diversas salsas y condimentos. En esta barra se dispone también de un área en la cual el cliente puede servirse la sopa o crema del día de su preferencia (se preparan dos opciones diarias, para tener una propuesta siempre fresca) para lo cual en el mostrador al momento de hacer el pedido se le suministra el recipiente para una o media ración según se solicite.

En cuanto a las ensaladas tenemos cuatro alternativas en el menú, que variarán de acuerdo con la temporada, estas se pueden ordenar por ración o media ración, con el aderezo integrado o aparte para quienes deseen dosificarlo o prescindir de él. También pueden personalizar una ensalada con los condimentos y opciones de vegetales de la barra de complementos, para lo que al igual que en el caso de las sopas o cremas del día, en el mostrador al momento del pedido se le suministra al cliente el recipiente de una o media ración para que este se sirva según su preferencia.

Las opciones de bebidas son sencillas también, ofrecemos sodas, chichas, té frío y agua embotellada. Para ello se suministra en el mostrador al momento de ordenar, los vasos correspondientes según la orden y en la barra de complementos se encuentran dispuestas las máquinas dispensadoras de bebidas y hielo, en el caso del agua embotellada esta se suministra en el mostrador una vez realizado el pedido, y si el cliente lo requiere se le puede suministrar un vaso para tomarla.

Se contempla también un plato infantil de tiritas de pollo o mini hamburguesa con queso, ambos con papas fritas o aros de cebolla de guarnición.

Para ayudar al cliente a sentirse cómodo durante su estadía y mantener abastecida la barra de complementos, se dispone de personal circulante. Este personal incluso, en el caso de grupos grandes (más de ocho adultos) pudiera tomar la orden directamente desde la mesa y asistirlos durante el servicio para facilitar el mismo. En estos casos, el pedido lo hace en mostrador el personal anfitrión del grupo y lleva la factura a la mesa con discreción, si el pago es con tarjeta clave o de crédito lleva el punto de venta móvil hasta el cliente y si es en efectivo entonces, lo lleva a caja y se asegura de volver con el cambio correcto.

---

# ESTUDIO DE MERCADO

## SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO

### TAMAÑO:

Utilizamos como base un estudio de mercado realizado para la cadena Riba Smith<sup>3</sup> por la agencia Reach Marketing, que se incluye en los anexos de este documento, dirigido a hombres y mujeres encargados de las compras del hogar residentes de Costa Verde y de clase media, media y alta; para el que se tomó una muestra de 200 encuestados que representan a un universo total de 63.054 personas (158 de la muestra son de La Chorrera y Costa Verde y representan un universo de 58.487 personas y 42 son de Arraiján y representan un universo de 4.567 personas) y del cual extraemos la siguiente información:

Características Demográficas de los encuestados:

- El 70% son mujeres, en su mayoría casadas (85%) y que tienen una edad entre 25 y 55 años, con un nivel de ingresos entre 1000\$ y 2000\$.
- El 93% tiene hijos, y de estos el 76% tiene entre uno y dos hijos. De estos solo el 49% están en edad escolar. La mayoría están en escuela privada.
- El 97% tiene un trabajo fijo y cobra de manera quincenal. De este grupo el 83% se desempeñan en un trabajo de conocimiento y el resto son amas de casa, estudiantes o jubilados. En el 72% de los casos aportan al hogar dos personas.
- El 100% posee casa propia, el 14% de este grupo ya la terminó de pagar. El 69% posee auto.
- El 88% posee un smartphone y el 79% usa internet, casi todos de forma diaria.
- El 87% posee una cuenta bancaria, el 74% tiene un préstamo bancario y el 53% una tarjeta de crédito.

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

El mercado en el que se desenvolverá el proyecto geográficamente está ubicado en el centro urbano Costa Verde, en el Distrito de Chorrera, Provincia de Panamá Oeste, a unos 45 minutos desde el centro de la ciudad de Panamá.

Sin embargo, se considera que la localización específica del centro comercial Market Plaza, donde está ubicado el local comercial en el que funcionará el proyecto, favorece la exposición a un mercado en tránsito que se desplaza desde provincia a la ciudad de Panamá y en sentido inverso.

---

<sup>3</sup> Riba Smith: Cadena de Supermercados en Panamá, con presencia en cinco de los principales puntos de la ciudad y hacia el interior en Chitré y Coronado, y un vivero en Chame,

### ESTACIONALIDAD:

La propuesta gastronómica no está asociada a una estación del año en específico, por lo que la oferta en líneas generales será la misma a lo largo del año.

El cambio de estación, sin embargo, toma relevancia a nivel de la frescura de los ingredientes con los que se trabaje, por eso las sopas y ensaladas van rotando de acuerdo a la materia prima disponible, todo como parte de mantener el nivel de calidad óptimo de las comidas.

### SEGMENTACIÓN:

El segmento del mercado al que va dirigida la propuesta, lo constituyen profesionales de 25 a 55 años, con un nivel de ingresos de \$1,000 a \$2,000. Se habla entonces de un grupo con un rango de edad bastante amplio en el que los gustos pueden llegar a ser muy diferentes así como los requerimientos alimenticios, lo que puede resultar en dietas completamente diferentes.

Por eso se cree que si se debe considerar una subsegmentación del mercado esta sería de acuerdo a los requisitos alimenticios del segmento de mercado, esta diferenciación estaría basada en las siguientes características:

- Ingesta hipocalórica: Para aquellos que controlan el número de calorías a consumir al día.
- Ingesta baja en grasa: Para quienes por razones médicas deben disminuir el consumo de grasas saturadas.
- Ingesta baja en azúcar y carbohidratos complejos: Para quienes tienen problemas para metabolizar los carbohidratos complejos o el azúcar de las comidas (diabéticos y/o celíacos).
- 

Esta propuesta gastronómica considera a estos subsegmentos y sus necesidades, es por ello que a pesar de lo sencilla que es se puede adaptar a cualquiera de estos regímenes especiales.

### NOVEDADES:

La versatilidad en el menú representa una innovación en este tipo de servicio, ya que normalmente no se asocia a la comida rápida con lo saludable, pero la idea es brindarle al cliente una opción que encaje en su estilo de vida y que lo haga sentirse valorado.

Una vez estabilizadas las operaciones se contempla incluir más alternativas en el menú de cara a satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo, como alternativas libres de gluten y azúcar para el pan de las hamburguesas y postres.

## FUERZAS COMPETITIVAS:

En la zona hay varias franquicias reconocidas que compiten directamente con esta iniciativa, ya que sus ofertas son similares, sobre todo porque consideran a la hamburguesa como ancla principal del menú. En la interacción con ellas, hay que reconocer como una amenaza, el hecho de no sólo competir contra negocios del mismo sector, sino contra marcas que ya están establecidas tanto a nivel internacional como regional.

La ubicación de franquicias como Mc Donalds, Slabón, Fosters y Paladar, en la plaza comercial Boulevard Costa Verde, que está simplemente al cruzar la Autopista Arraiján-Chorrera, dificulta el escenario. También debe incluirse en el análisis de mercado a Green Day, ubicado también en la misma plaza y cuya propuesta gastronómica se basa en ensaladas y sopas, lo que vendría también a competir directamente, aunque quizás no con la misma fuerza o impacto.

Sin embargo, el lado positivo y que resulta a favor es que todas las propuestas se diferencian entre sí, tanto en las características de sus servicios como en la combinación de platillos y bebidas de cada oferta gastronómica.

## CLIENTELA

Los clientes objetivo son hombres o mujeres profesionales, en plena edad productiva y con un enfoque muy claro de lo que quieren, tienen su plan de vida perfectamente trazados. Son profesionales comprometidos con sus empleos, a quienes les gusta la estabilidad que les permite alcanzar las metas que se han planteado desde muy jóvenes.

Estos profesionales, en su mayoría cuentan con casa y auto propio, están casados o en relaciones estables, tienen hijos y llevan un ritmo bastante ajetreado manteniendo todas sus actividades en equilibrio y esforzándose por dejar tiempo para sí mismos, para hacer ejercicio o cursar algún estudio superior que le permita ascender en su carrera y en consecuencia devengar un mejor salario.

Son profesionales activos por lo tanto tienden a cuidarse, de aspecto prolijo y vestidos de acuerdo a las tendencias de la moda, con rutinas que generalmente transcurren entre sus hogares y sus lugares de trabajo y que en algunos casos se amplía al hacer ejercicio en el gimnasio o el parque o recogiendo a los niños en la escuela y ocasionalmente socializando con familiares o amigos.

Sus amigos rondan la misma edad, y son de características similares, por lo general son compañeros de trabajo, vecinos o fueron a la escuela o universidad juntos, y sus

conversaciones pueden transcurrir entre las quejas del tráfico, el acontecer tanto mundial como nacional, la creciente inseguridad, sobre todo en algunos sectores de la ciudad y la recesión económica y sus efectos.

Se apoyan constantemente en la tecnología, sobre todo en el uso de los smartphone e internet, por lo que son bastante activos en las redes sociales y se apoyan en ellas para encontrar información acerca de eventos, destinos para vacacionar y promociones o descuentos en artículos o servicios de su interés.

Enfoca sus esfuerzos en cubrir sus necesidades y las de su familia, tanto en el aspecto monetario como en lo emocional. Se emociona por alcanzar sus metas y más aún porque los suyos sean exitosos también, ya que su esfuerzo o sacrificio se ve recompensado.

Le inquieta y perturba el hecho de no poder hacer frente a algún evento extraordinario o en algún momento no poder cubrir las necesidades de su familia, ya que su capacidad de ahorro es bastante limitada, por eso sueña con tener mayores ingresos, que le brinden la tranquilidad de sentirse respaldado ante cualquier contingencia, garantizar los estudios universitarios de sus hijos incluso mejorar su nivel de vida.

Están muy claros en lo que quieren para sí, por eso son muy prácticos a la hora de solucionar los problemas, siempre buscando la manera más sencilla y rápida de hacerlo, pero no por ello son menos exigentes, por el contrario, están tan claro en lo que quieren como en lo que no quieren, por lo que cuando buscan comprar un producto o disfrutar de algún servicio les gusta sentir que realmente pagaron el valor justo por el servicio, son muy susceptibles de sentirse timados en este sentido. Sin embargo, no siempre son igual de exigentes con sus condiciones de trabajo, por temor a sacrificar su estabilidad laboral. Para la mayoría emprender no es una opción, lo consideran muy arriesgado sobre todo aquellos que ya rondan los 40 años.

Del estudio de mercado citado anteriormente también, se desprende información que nos es de utilidad a la hora de definir nuestra propuesta de servicio para el segmento de mercado al que le estamos apuntando, como por ejemplo que el 49% de los encuestados prefieren ir al cine como actividad de esparcimiento, pero el 47% prefiere ir más bien a un restaurante.

Esto indica que estos clientes no solo necesitan un sitio de comidas rápidas para satisfacer sus necesidades de ingesta en el breve espacio de tiempo del que disponen para tal fin, sino que además comer fuera representa una actividad que bien puede ayudarlos a romper con el estrés de sus complicadas agendas y brindarle un espacio cálido en el cual compartir con sus seres queridos.

Sobre esta base se proyecta que el consumo por persona pueda variar entre nueve y doce dólares, lo que resulta en un consumo promedio de \$10,5 por persona por comida, y

creemos que un promedio de 150 comidas diarias podrían llegarse a servir para el primer año de operaciones de este restaurante, ya que si bien el universo sobre el que se basó el estudio de mercado que estamos realizando es de 63.054 personas, también debemos considerar que están excluidos los niños o personas mayores que formarían parte de sus hogares también, además que sólo se incluyeron en el estudio residentes de Arraiján, Costa Verde y Chorrera, pero lo cierto del caso es que hay un potencial tránsito de clientes, que especialmente los fines de semana y feriados se desplaza entre la ciudad de Panamá y el interior del país.

## COMPETENCIA

Al hacer mención del mercado se introdujo en términos generales quienes eran considerados competencia directa y que tan cerca se encuentran con respecto al proyecto. Se incluye ahora en el análisis a la competencia indirecta también, ya que su oferta puede impactar de igual forma la demanda de los servicios.

Rescatando del modelo de negocio que el centro comercial Market Plaza figura como un aliado comercial, ya que el tránsito que genere el conjunto de comercios que hacen vida en él, favorece la exposición a potenciales clientes, se establecen entonces tres niveles de competencia:

- Locales de Comida rápida, especialmente de hamburguesas, que estén ubicados en el área de Chorrera y Arraiján.
- Plaza Comercial Boulevard Costa Verde, ubicada al lado de la plaza Comercial Market Plaza cruzando la Autopista Arraiján-Chorrera, especialmente los restaurantes, específicamente aquellos con una oferta gastronómica similar.
- Todo local de comida ubicado en el centro comercial Market Plaza.

El primer grupo es el que menos impacto podría causar como competencia, sin embargo, debe ser incluido en el análisis ya que están constituidos en propuestas gastronómicas similares y si bien quizás a nivel de los consumos en el local de comida pudiera tener muy poca incidencia en la facturación, sí que podría ocasionar daño a nivel del servicio de delivery, ya que comparten la misma zona geográfica y muchos de estos competidores ya tienen años posicionados en el mercado.

Los locales agrupados bajo estas características, tienen la ventaja de tener más tiempo instalados en la zona, por lo tanto tienen ya una posición firme en el mercado. Esta condición pudiera representar una barrera de entrada del servicio en las zonas de Arraiján y Chorrera, sin embargo la expansión inmobiliaria de ambos sectores pudiera mitigar este riesgo con la ampliación evidente del tamaño del mercado. Los residentes de estas localidades quizás prefieran la oferta de los locales más cercanos, y considerando que estas zonas no están dentro del segmento de mercado específico al que se está apuntando pero

que sin embargo representa una oportunidad de ampliarlo, nuestro servicio de entrega a domicilio debe necesariamente incluir estas zonas dentro de su radio de acción.

El segundo nivel de competencia, es con respecto a la plaza comercial Boulevard Costa Verde, que funciona en la zona desde el año 2013 y que por supuesto tiene a favor el hecho de tener más tiempo atendiendo al mercado, pero además su localización geográfica con respecto al centro comercial Market Plaza tiene una ligera, pero significativa, ventaja y es que aunque ambos estén ubicados sobre la Autopista Arraiján - Chorrera, "Boulevard de Costa Verde" está ubicado en el sentido Panamá - Provincia y el Market Plaza, si igual tiene su fachada apuntando hacia el mismo lado, está ubicado en el sentido Provincia - Panamá. Esto pese a los proyectos viales para garantizar el acceso, podría impactar a nivel de exposición de cara a prestar servicio a ese mercado en tránsito del que hemos hablado con anterioridad, ya que para quien se desplaza desde la ciudad al interior naturalmente va a tener la tendencia de acceder al Boulevard Costa Verde en lugar de hacerlo hacia el Market Plaza, porque para ello tendrían que hacer una maniobra adicional.

En este sentido se debe apoyar al Centro Comercial Market Plaza trabajando la promoción bajo la misma línea estratégica, abarcando la mayor cobertura de medios entre todos los que hacen vida en este recinto, es decir si alguno de los locales invierte en publicidad en medio audiovisuales, pues el resto se beneficiará del impacto que esto pueda causar, así que se propone la alianza para sumar esfuerzos y alcanzar presencia publicitaria en la mayor cantidad de medios posible.

Si se logra entre todos los locales comerciales del Market Plaza que la unión genere una oferta irresistible para este segmento de mercado y con esto lograr posicionarse favorablemente, pues lógicamente será menos complicada la labor para captar clientes.

A este nivel también se encuentra la competencia directa que existe entre el negocio y varios de los locales de comida que hacen vida en Boulevard Costa Verde, como es el caso de Mc Donalds, Slabón, Boards & Burguers y Foster, que aunque son propuestas distintas en todas hay elementos comunes que amenazan al negocio. El hecho de que estos locales estén geográficamente tan cerca representa un riesgo que constantemente se debe considerar, por lo que estratégicamente se debe estar siempre alerta a ofertas o promociones que atraigan la atención del segmento de clientes objetivo.

La relación con el último grupo descrito es de competencia inmediata, ya que con ellos se entabla una carrera por captar la atención de todos y cada uno de los potenciales clientes que transitan por el mismo centro comercial buscando una opción para comer y compartir un buen rato con su familia.

En Market Plaza varias franquicias de comida importantes en la región están presentes, tal es el caso de KFC, Pizza Hut, Papa John's, Nación Sushi e Istmo Bar, por mencionar algunas, y aunque sus propuestas gastronómicas y servicios distan mucho de la de "La Casa de la

Burguesía" el posicionamiento de sus marcas en el mercado la afecta de manera directa, y la lucha por obtener la preferencia de quienes visitan el centro comercial puede tornarse difícil sobre todo durante el inicio de operaciones.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el modelo de negocio se ha establecido que la distribución del servicio es de manera directa al cliente o consumidor final, lo mismo dentro de las instalaciones comerciales así como en la entrega a domicilio.



---

# ESTRATEGIA COMERCIAL

## ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La propuesta de Valor de "La Casa de la Burguesía" se fundamenta en un servicio rápido, de fácil acceso y en un ambiente confortable que le permita al cliente disfrutar tanto de su comida como de la compañía.

Es por eso que se consideran como indispensables algunos detalles que permitan alcanzar los requerimientos necesarios para llevar a cabo con eficiencia esta propuesta, estos los podemos clasificar de acuerdo a sus características en los siguientes:

- **Gastronómicos:** La Calidad de la comida es fundamental en el servicio a prestar, las raciones deben ser suficientes y acordes con la expectativa generada a través de las imágenes presentes en el menú o medios de promoción. Las Legumbres dispuestas en la barra de complementos deben estar perfectamente limpias y ser muy frescas, deben generar confianza y ser provocativas a simple vista, la disposición de las hamburguesas y ensaladas al salir del área de cocina deben ser llamativas, pulcras y bien presentadas, la primera impresión del cliente con respecto a su comida debe ser muy positiva. Resumiendo entonces, la comida debe ser elaborada bajo un minucioso proceso en el que la sazón, el tamaño de las porciones, la frescura de los ingredientes y complementos y la presentación deben alcanzar un nivel de calidad elevado con la finalidad de complacer el paladar y satisfacer las expectativas del cliente.
- **Ambientales:** El ambiente debe ser armónico con el concepto de comodidad y confort que forma parte de la propuesta de valor a la que se hace mención a lo largo de este documento, para ello se debe prestar atención a varios elementos que resultan fundamentales, en primer lugar la limpieza y el orden, indispensable tanto para la correcta operación del equipo de trabajo dentro del área de la cocina como del área de servicio; luego tenemos el uso del espacio, que debe ser utilizado de manera cautelosa para generar las sensaciones de tranquilidad y confort pero a la vez permitir el flujo dinámico de los clientes y el personal y por último los detalles que perfilan el ambiente en el área de servicio: Primero la iluminación que se sugiere sea tenue en el área de las mesas y un poco más clara y focalizada sobre las áreas de servicio, específicamente en mostrador y barra de complementos. Segundo la decoración, que se sugiere mezcle un estilo romántico o toscano pero con espacios de acabados simples y no exagerados propios de la tendencia minimalista, asientos que brinden comodidad a los clientes pero que no sean exagerados visualmente de manera que generen la sensación de confort pero sin lucir rebuscados para que no pierda la calidez que queremos reflejar en nuestro servicio. Y en tercer lugar, la música del ambiente, que debe ser contemporánea pero instrumental y estar ajustada a un volumen agradable que evoque la plática y

una vez proporcionar al cliente la sensación de relax que necesita para disfrutar de su comida.

## LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

El negocio está ubicado en el local E12.2 con 100,40 M<sup>2</sup> del Centro Comercial Market Plaza de Costa Verde en el Distrito de Chorrera, en la provincia de Panamá Oeste, a unos 45 minutos desde el Centro de la Ciudad de Panamá.



**ILUSTRACIÓN 3 - LOCALIZACIÓN DEL MARKET PLAZA**

La ubicación del centro comercial Market Place con respecto a la plaza Boulevard Costa Verde, su competencia directa inmediata, es una al lado de la otra, separadas por la autopista Arraiján - La Chorrera.

Como se ha mencionado anteriormente, hay una posible desventaja en la posición del Market Plaza con respecto al Boulevard Costa Verde que viene dada por el sentido de flujo vehicular de la autopista Arraiján - La Chorrera, en la siguiente figura se puede apreciar en detalle esta situación.

Sin embargo, la exposición en el sentido Panamá - Provincia favorece a Market Plaza, ya que en este sentido el Boulevard Costa Verde se encuentra de espaldas al flujo vehicular. En cualquier caso, es importante considerar la promoción a través de vallas publicitarias en la autopista que permitan captar clientes en tránsito en ambos sentidos.



**ILUSTRACIÓN 4 - SENTIDOS DEL FLUJO VEHICULAR**

Otra ventaja de la ubicación de Market Plaza, es que si bien está ubicado en Costa Verde, tiene muy fácil acceso desde otros desarrollos urbanísticos cercanos, y desde otras poblaciones como La Chorrera (el casco central) e incluso Puerto Caimito.

Las áreas cercanas a costa verde, especialmente las que se encuentran cercanas a Boulevard Costa Verde y Market Plaza, son el destino de otros proyectos inmobiliarios, por lo que existe la posibilidad de que el mercado objetivo crezca a mediano y largo plazo.

## ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se persigue competir en términos de precio con nuestra amenaza más cercana que, ya se ha establecido, está representada básicamente por Slabón, Mc Donalds, Boards & Burguers y Fosters, todos ubicados en el centro comercial contiguo Boulevard Costa Verde. Aunque cada uno de estos establecimientos tiene una propuesta bien definida y diferente entre sí, es importante para "La Casa de la Burguesía" mantenerse dentro del rango de precios que se establece entre ellos, incluso menos ya que entrar con un precio atractivo al mercado es siempre la mejor forma de posicionarse rápido.

Los precios de la Competencia se encuentran reflejados en el siguiente cuadro:

**TABLA 1 - PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

Establecimiento	Producto	Precio
Slabón	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición)	\$ 12.57
	Menú Infantil (Promedio)	\$ 8.79
	Sopa (Promedio)	\$ 6.13
	Ensalada (Promedio)	\$ 11.44
Mc Donalds	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición y soda)	de \$ 5.50 a \$ 8
Boards & Burguers	Hamburguesa (Promedio, incluye Guarnición)	\$ 10.91
	Menú Infantil (Promedio)	\$ 5.50
Fosters	Precio Promedio por Persona (Entrada, Principal, Bebida)	\$ 19
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimación del Precio promedio por Hamburguesa con Guarnición</li> </ul>	de \$ 11 a \$ 13

Considerando entonces los precios establecidos por la competencia directa se establece la siguiente lista de precios para los productos de "La Casa de La Burguesía":

- Hamburguesa en Combo (Hamburguesa, Guarnición y Soda) \$ 9.75
- Hamburguesa \$ 7.50
- Servicio de Guarnición \$ 2.99
- Ensaladas a la carta (ración completa) \$ 8.99
- Ensaladas a la carta (media ración) \$ 4.99
- Ensalada Barra de complementos (ración completa) \$ 5.99
- Ensalada Barra de complementos (media ración) \$ 3.99
- Sopas o Cremas del día (ración completa) \$ 5.99
- Sopas o Cremas del día (media ración) \$ 3.99
- Menú Infantil \$ 7.50

Estos precios pueden sufrir ajustes una vez se inicie el período de pruebas previo a la puesta en operación del negocio, ya que deben ajustarse de acuerdo a los costos operativos e incluso reevaluar incluyendo en el análisis a la competencia inmediata (locales de comida dentro del Market Plaza).

Sobre estos precios se pueden establecer estrategias promocionales para competir en algunas horas estratégicas de mayor tránsito en el centro comercial, especialmente la hora del almuerzo promoviendo un menú o combo especial, que sea atractivo para el mercado objetivo.

Atenciones o detalles especiales pueden ser considerados como obsequios para fechas relevantes como: Día de la Madre, Día del Niño, Día del Padre y Fechas Patrias, dependiendo del desenvolvimiento del negocio tras la puesta en marcha, ya que estos costos no están incluidos en estos momentos en el análisis financiero.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La promoción de “La Casa de la Burguesía” debe partir necesariamente de la construcción de la marca y la identidad o personalidad que se le debe atribuir, para ello resulta imprescindible en primer lugar desarrollar un estudio de branding, en el que se defina con precisión sus principales características y los valores a los que está asociado la imagen corporativa con sus productos tangibles (manual de identidad corporativa, logotipo, isotipo, imagotipo o isologo) y los intangibles (identidad, carácter y comportamiento). A través de este estudio de branding se deben diseñar todas las características del servicio en términos de imagen: decoración, iluminación, ambientación, uniformes, envases y recipientes para el servicio de la comida y sistema de apoyo al cliente (comandas, individuales para los niños, etc) e incluso slogans o frases particulares para el servicio al cliente que contribuyan a diferenciar esta propuesta del resto.

Una vez bien desarrollada la marca “La Casa de la Burguesía” se debe organizar entonces una estrategia promocional por etapas, tratando de maximizar el recurso económico, pero sin dejar de causar el impacto necesario para dar a conocer el negocio no sólo en el área de Chorrera, sino también en sus alrededores incluyendo a la ciudad de Panamá.

Este plan estratégico de promoción por etapas comienza entonces durante los primeros tres meses, uno antes de iniciar operaciones y dos después, en el que se contemplan los siguientes elementos:

- Elaboración de página web y gestión de contenidos, se estima que para el primer mes de promoción como aún el local no estará operativo se deben elaborar banners que indiquen que pronto se viene “La Casa de la Burguesía” y a través de frases contagiosas despertar la curiosidad del mercado objetivo. Una vez iniciadas las operaciones, entonces promocionar a través de la página web el menú y las

características principales del servicio, así como las formas de contacto disponible para hacer uso del servicio de entrega a domicilio.

- Gestión de Redes Sociales, también generando curiosidad por el negocio un mes antes de la apertura y luego durante los primeros dos meses posteando con frecuencia para que la gente se familiarice con el menú y en general con el servicio que se presta en “La Casa de la Burguesía”.
- Facebook ads, SEM<sup>4</sup> y SEO<sup>5</sup>; para tener presencia en la web antes y durante el inicio de operaciones, fomentando la exposición del concepto de la marca y de los productos y servicios a ofrecer.
- Publicidad radial; sobre todo en emisoras locales de La Chorrera y Arraiján, para incrementar la exposición de la marca en un espectro más amplio y más accesible para muchos, especialmente para aquellos que residen alrededor del local comercial pero deben desplazarse a la ciudad con mucha frecuencia, lo que por lo general incluye varias horas de congestión vial al día.
- Publicidad en prensa, un cortizo en algún diario de circulación nacional puede resultar en un impacto exponencial con respecto a otros medios por la exposición que representa, y aunque la prensa cada vez se comercializa menos, sigue siendo uno de los medios de mayor acogida por el mercado objetivo para el que se está creando valor.

En una segunda etapa, a partir del segundo mes de operaciones, se prescindirá de los medios escritos y radiales, para enfocar los esfuerzos al marketing digital, a partir de este punto se podría incluso desarrollar una aplicación para Iphone y Android que facilite la gestión del servicio de entrega a domicilio, georeferenciando la posición del cliente quedando enlazada a la orden facilitando así la entrega en términos de precisión y en consecuencia mejorando los tiempos de entrega.

Dependiendo de la evolución de las ventas durante los primeros seis meses de operaciones, se pudiera considerar la opción de establecer campañas de fidelización a través de una tarjeta en la que se acumulen sellos o stickers de acuerdo a los consumos y una vez alcanzado un número establecido, se puede canjear por algún producto en promoción para tal fin, este tipo de campaña de fidelización también estará fuertemente influenciada por las recomendaciones emitidas del estudio de branding, ya que deben armonizar todos los elementos que puedan modificar de alguna forma la percepción del cliente.

## ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

---

<sup>4</sup> Search Engine Marketing en Español Marketing de Búsqueda, término que se refiere a resultados patrocinados para las búsquedas (ejemplo, google adwords).

<sup>5</sup> Search Engine Optimization, en español Optimización de motores de búsqueda, y se refiere principalmente al orden natural en el que aparece una página web al realizar una búsqueda en un navegador.

Cuando se estableció el modelo de negocio de "La Casa de la Burguesía" se hizo referencia a que tanto la venta como la distribución del servicio es de manera directa al consumidor final, tanto dentro de las inmediaciones del local comercial como a través del servicio de entrega a domicilio.

Partiendo de este hecho, hay que centrar la atención entonces en cómo llevar a cabo esa venta de manera eficiente, considerando siempre la perspectiva del cliente para realmente lograr un acercamiento a la satisfacción real no sólo de sus necesidades, pero también de sus anhelos. Para lograr este acometido se sugiere trabajar con el personal durante la capacitación un aparte especial relacionado con la atención al cliente, cómo ser receptivos, pacientes, empáticos y serviciales con cada uno de ellos, hacerle entender al personal que son la imagen y el rostro físico de la marca y que en consecuencia deben mantenerse dentro de los parámetros de atención al cliente exigidos.

Muchas veces durante los procesos de contratación del personal de caja y reparto a domicilio, se hace énfasis en su honestidad y disposición para trabajar, pero en el caso de "La Casa de la Burguesía" se debe ir más allá y buscar personal con la actitud correcta, que sea proactiva y con la disposición de mejorar y trabajar en equipo.

Es muy importante que el personal de reparto tenga la misma actitud receptiva que el personal de mostrador, ya que ellos también son imagen de la empresa y como tal producen un efecto a nivel de percepción en el cliente positivo o negativo.

---

# PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## LEGISLACIÓN APLICABLE

En Panamá todo emprendimiento en el área de Comida debe de inscribirse y cumplimentar una serie de recaudos legales para poder operar, a continuación, los listamos:

- Registro de la Sociedad bajo la cuál va a operar. Este trámite se hace ante el registro principal, y es la base para el resto de las tramitaciones ya que de aquí sale el denominado pacto social.
- Registro del Aviso de Operaciones/Licencia Comercial, este se hace ante el ministerio de Comercio e Industrias, a través de la Dirección General de Comercio Interior.
- Registro en la Dirección General de Ingresos, este es necesario para cumplir con las declaraciones del Impuesto sobre la Renta.
- Registro en el Municipio de La Chorrera, trámite necesario para el pago de los impuestos municipales.
- Registro en el Seguro Social, trámite a partir del cual se hacen las correspondientes cotizaciones tanto del patrono como del aporte correspondiente para el personal del restaurante.
- Permiso de Operación Sanitaria, este debe ser tramitado ante el centro de salud responsable de mantener el control sanitario del área donde está ubicado el establecimiento. En este trámite debemos incluir los correspondientes certificados de salud y adiestramiento sanitario para todos los miembros del personal.
- Certificación de Fumigación, certificado que se debe renovar cada cuatro meses ante el Municipio de la Chorrera.
- 

## PROCESO PRODUCTIVO

El menú de "La Casa de la Burguesía" está protagonizado por la hamburguesa en sus presentaciones de cuarto ( $\frac{1}{4}$ ) y media ( $\frac{1}{2}$ ) libra de carne Angus Beef certificada que reposa sobre un pan fresco horneado en sitio y que el cliente puede personalizar escogiendo legumbres, salsas y condimentos dispuestos para su comodidad sobre una barra de autoservicio de fácil acceso. También se ofrecen ensaladas y cremas o sopas, frescas del día, menú infantil y postres, esto considerando las necesidades del segmento de mercado objetivo.

Detallando un poco mejor esta propuesta se describe entonces el proceso definido hasta los momentos, recordemos que "La Casa de la Burguesía" no es una franquicia, por lo que



aún no se tienen procedimientos establecidos de manejo de la marca ni manuales operativos, ya que antes se deben realizar una serie de pruebas y documentarlas paso a paso, para ajustar y en definitiva plasmar con el nivel de detalle necesario las rutinas productivas.



**ILUSTRACIÓN 5 - EJEMPLO DE MOSTRADOR**

El local está distribuido principalmente en tres áreas: Mostrador, Cocina y Comedor. En líneas generales el cliente ordena y paga en el mostrador, la orden va a la cocina y sale el pedido al mostrador donde es entregado al cliente, este pasa entonces al comedor donde personaliza su pedido en la barra de complementos y pasa entonces a disfrutar de su comida.

Para facilitar la orden del cliente, el menú está desplegado en la parte superior y en él se señala también el orden en el que se debe realizar el pedido, ver detalles en la Ilustración 2.

El cliente realiza el pedido en el mostrador y el personal le asiste en la tarea presentándole primeramente las dos opciones disponibles en cuanto al tamaño de la carne,  $\frac{1}{2}$  o  $\frac{1}{4}$  de libra, luego le pregunta acerca de su preferencia en términos de cocción de la carne, las opciones son: Término medio, tres cuartos o bien cocida. Luego se le pregunta al cliente si la quiere con queso o con queso y tocineta, o si la desea con Pan sin Pan y si la prefiere en combo y en el caso de una respuesta afirmativa con cuál guarnición, las opciones para escoger son papas fritas o aros de cebolla. Se muestra el diagrama del proceso para ordenar una hamburguesa en “La Casa de la Burguesía”, en la Ilustración 3.

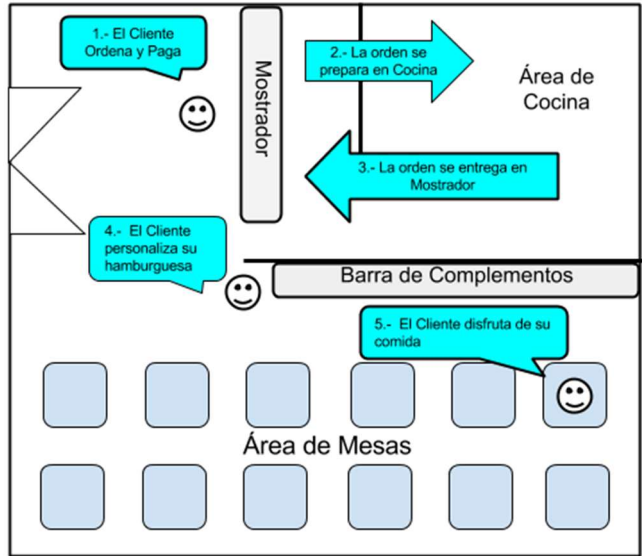


ILUSTRACIÓN 6 - DIAGRAMA DE OPERACIÓN

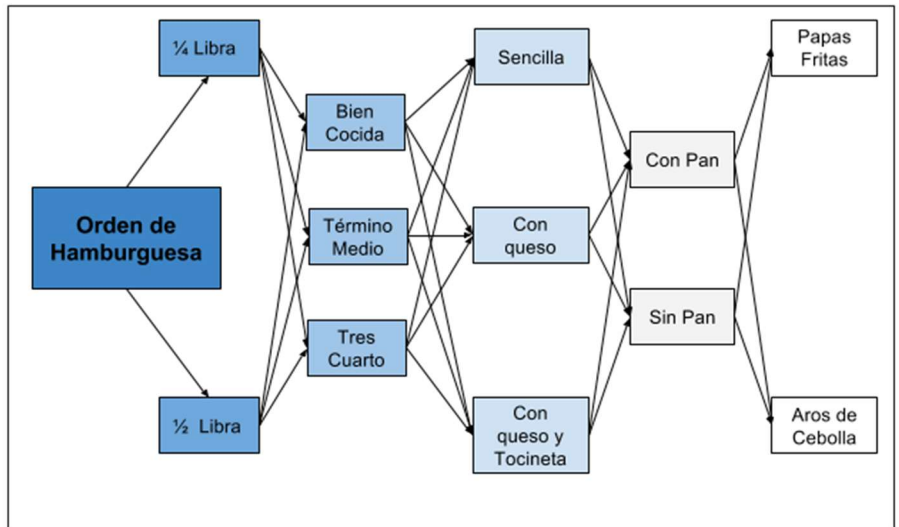
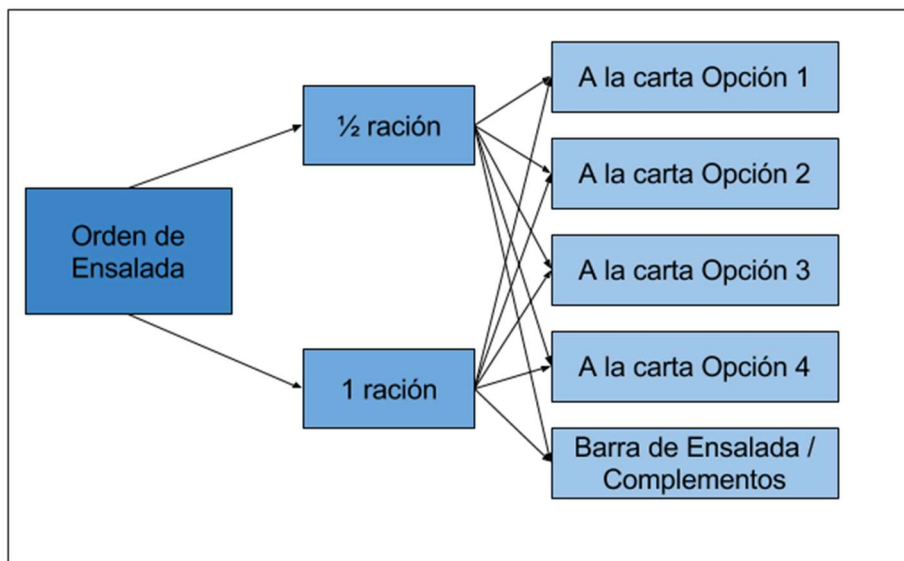


ILUSTRACIÓN 7 - PROCESO PARA ORDENAR HAMBURGUESAS

Los complementos con los que los clientes podrán personalizar su hamburguesa están dispuestos en una barra de autoservicio por la que pueden pasar una vez hayan retirado su orden del mostrador y en la que podrán encontrar: Lechuga, tomate, cebolla, pepinillos, aceitunas negras, ketchup, mayonesa, mostaza, sal y pimienta y para los más osados jalapeños y salsa tabasco.

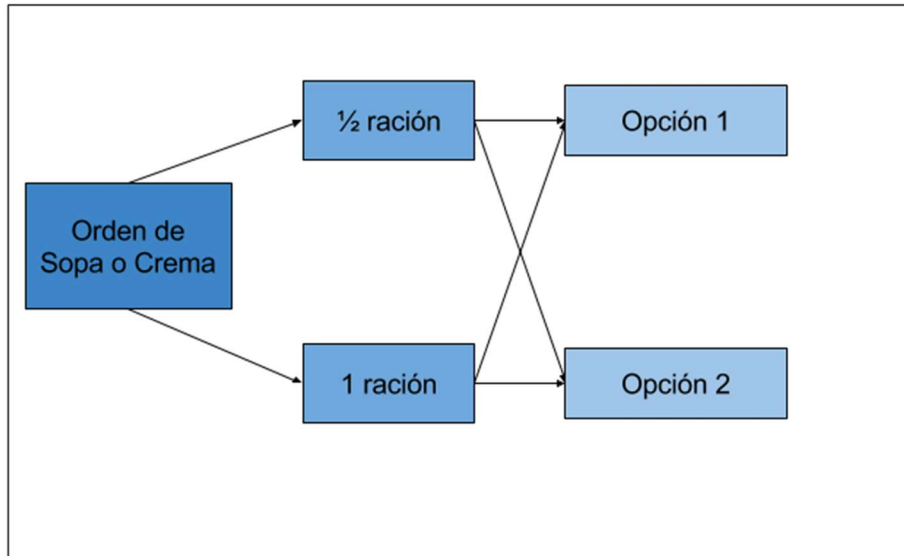
En el caso de las ensaladas el cliente debe seleccionar entre cuatro (4) tipos de ensalada o la opción de una ensalada personalizada con los complementos dispuestos en la barra de autoservicio, y además escoger entre dos tamaños: ración completa y media ración. Para ilustrar esto de mejor manera a continuación se muestra el gráfico que contempla el procedimiento para ordenar una ensalada en “La Casa de la Burguesía”.



**ILUSTRACIÓN 8 - PROCESO PARA ORDENAR ENSALADAS**

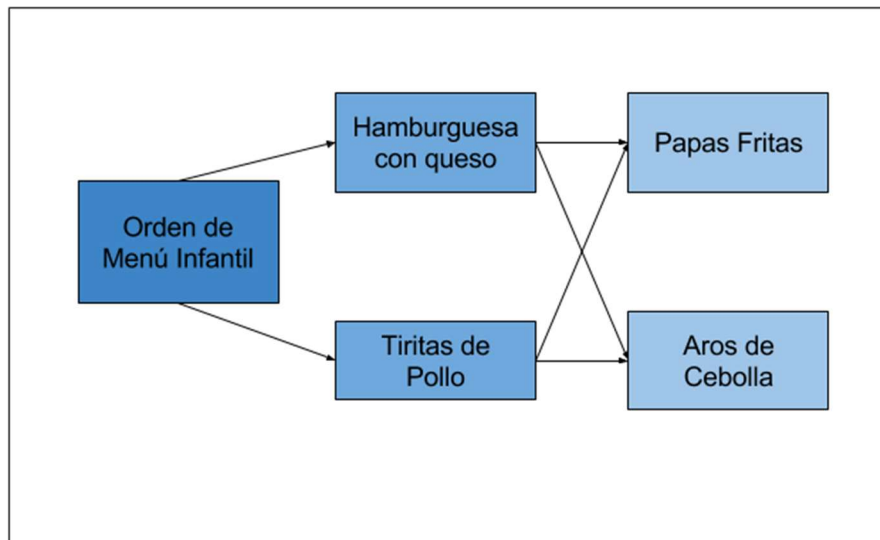
Es importante recordar que no se tienen preestablecidos los tipos de ensaladas a ofrecer porque estas irán variando para ofrecer siempre ingredientes frescos de temporada.

En el caso de las sopas o cremas también las opciones serán rotativas de acuerdo a los ingredientes de estación para garantizar un alto nivel de calidad en nuestra propuesta gastronómica. En cuanto al procedimiento este es mucho más sencillo, ya que sólo se ofrecen dos variedades en el menú y en dos tamaños, a continuación, el gráfico que ilustra el proceso para ordenar una sopa o crema.



**ILUSTRACIÓN 9 - PROCESO PARA ORDENAR SOPAS O CREMAS**

Pasamos ahora a describir el procedimiento para ordenar el menú o combo infantil, este a su vez es bastante sencillo por cuanto ofrece únicamente dos alternativas: hamburguesa con queso o tiritas de pollo. Estos platillos van a acompañados de una guarnición de papas fritas o aros de cebolla. El proceso para ordenar el menú infantil se muestra a continuación.



**ILUSTRACIÓN 10 - PROCESO PARA ORDENAR MENÚ INFANTIL**

Con las bebidas es procedimiento es bastante sencillo, se toma la orden en mostrador y ahí mismo se le da al cliente el vaso correspondiente o en el caso del agua mineral se entrega la botella de 500 o 600 ml según la marca distribuida por el proveedor a definir, en la barra

de complementos se encuentran los dispositivos de autoservicio para chichas (sin azúcar), té frío y sodas, así como dispensador de hielo y carrizos. En el siguiente diagrama se puede observar de manera gráfica el procedimiento para ordenar las bebidas.

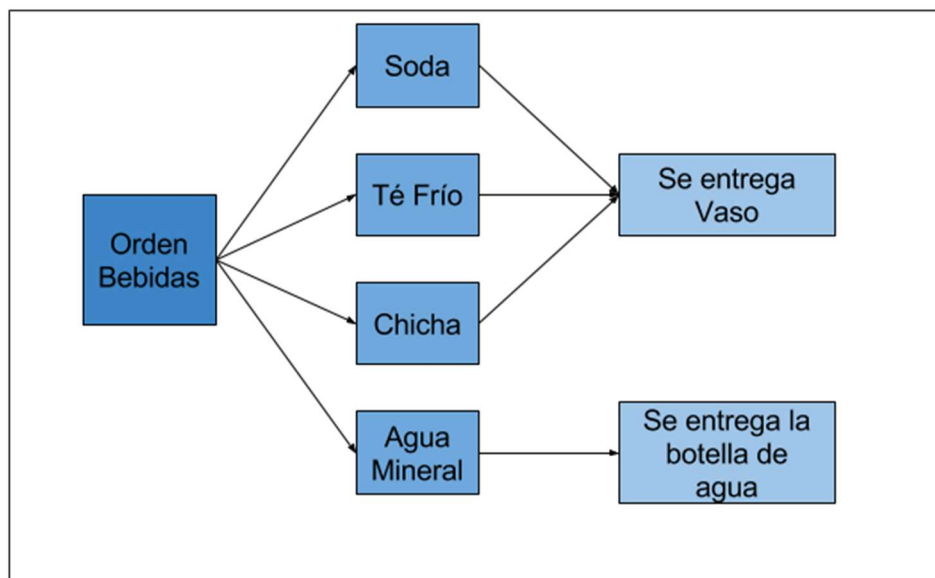


ILUSTRACIÓN 11 - PROCESO PARA ORDENAR BEBIDAS

## PROVEEDORES

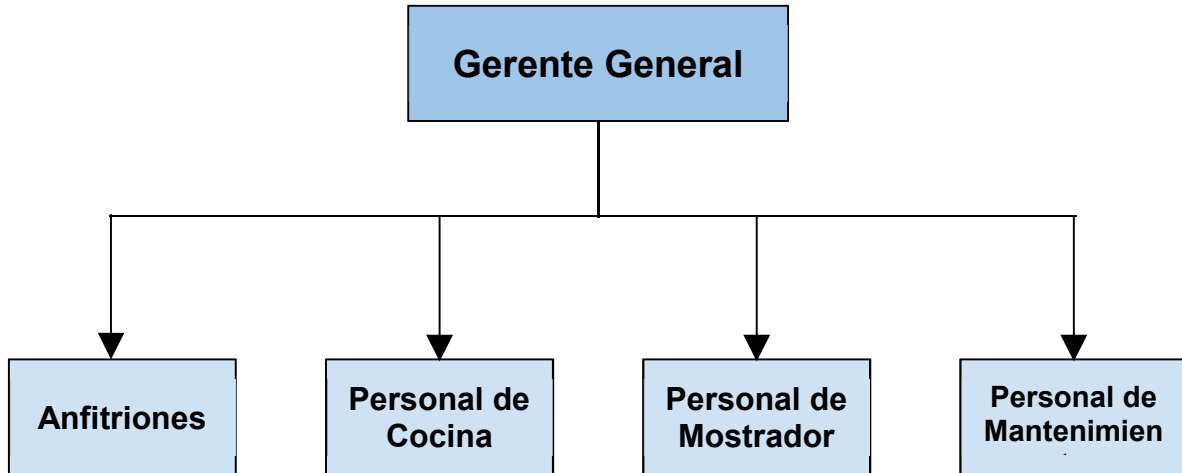
Una de las ventajas que tiene la localización geográfica del negocio con respecto a iniciativas similares de la ciudad es la cercanía a los principales productores de legumbres del país y esto no sólo puede representar una disminución en los costos, también facilita la tarea de garantizar la frescura de los productos.

Los proveedores entonces deben usar esta ventaja para garantizar el suministro oportuno de la materia prima necesaria para desarrollar el nivel de calidad propuesto y además requerido si se quiere ser competitivo dentro del mercado al que se está apuntando.

Y para brindar el servicio que los clientes merecen, todos los proveedores deben destacarse principalmente por una misma característica, que es la confianza, ya que se depende de ellos no solo para preparar deliciosos platillos sino también para lograr ese ambiente en el que estos logren relajarse y disfrutar mercedamente tanto de su comida como de la compañía.

## RECURSOS HUMANOS

Para brindar el servicio con el nivel de atención que nos hemos propuesto, establecimos la siguiente estructura organizacional:



Este personal para efectos de un primer estimado de viabilidad, se estima pueda ser remunerado de la siguiente forma:

- Gerente General (1): \$1.730,00
- Anfitrión (2): \$740,00 c/u
- Personal de Cocina (3): \$870,00 c/u
- Personal de Mostrador (2): \$740,00 c/u
- Personal de Mantenimiento (1): \$670,00

Además, se le otorgará a cada uno una bonificación mensual de \$50,00 para gastos de Transporte, que suma un total de \$450,00 y para efectos del análisis financiero serán incluidos bajo la partida gastos de venta.

Este personal debe ser constantemente capacitado, tanto en los procesos productivos que se terminarán de perfilar y detallar durante el período de prueba, así como en atención al público.

---

# ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

## INVERSIÓN INICIAL

Se ha realizado una estimación aproximada de la inversión requerida para poner en marcha el proyecto de “La Casa de la Burguesía”, se ha considerado en este análisis una previsión de fondos para contar con liquidez durante los primeros meses de operación y un inventario inicial de materias primas.

También se considera dentro de esta inversión inicial el costo del estudio de branding recomendado dentro de la estrategia comercial.

**TABLA 2 - INVERSIÓN INICIAL**

### INVERSION INICIAL

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE COCINA	\$100.000,00
VAJILLA E UTENSILIOS DE SERVICIO	\$6.000,00
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	\$1.550,00
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$107.550,00</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
LICENCIA DE SOFTWARE DE OFIMÁTICA (ANUAL)	\$180,00
LICENCIA DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO (ANUAL)	\$800,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN INICIAL	\$6.000,00
BRANDING	\$2.000,00
<b>SUBTOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$8.980,00</b>
<b>CIRCULANTE</b>	
EXISTENCIAS	\$30.000,00
PREVISIÓN DE FONDOS	\$100.000,00
<b>SUBTOTAL CIRCULANTE</b>	<b>\$130.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
REMODELACIÓN Y ADECUACIÓN DE LOCAL	\$40.000,00
UTENSILIOS DE COCINA	\$10.000,00
UNIFORMES	\$1.600,00
GASTOS DE PAPELERÍA Y MATERIAL DE OFICINA	\$500,00
<b>SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$52.100,00</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$298.630,00</b>

# PLAN DE FINANCIACIÓN

Se requiere financiamiento para hacer frente a la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de "La Casa de la Burguesía", según las siguientes características:

**TABLA 3 - CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO**

<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL FINANCIAMIENTO</b>	
ORIGEN DE LA INVERSIÓN INICIAL	FINANCIAMIENTO
PERIODO DE FINANCIAMIENTO	5 AÑOS
TASA DE DESCUENTO	14%

**TABLA 4 - DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA**

<b>DATOS DE LA OPERACIÓN</b>	
CANTIDAD POR FINANCIAR	B./298,630.00
PERIODO DE DEVOLUCIÓN	5 AÑOS/60 MESES
TASA DE INTERÉS ANUAL	14%
TASA DE INTERÉS EQUIVALENTE MENSUAL	0.25%
COSTOS DE OPERACIÓN (3%)	B./8,958.90
CUOTA FIJA	B./5,371.03

**TABLA 5 - CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL DEL FINANCIAMIENTO**

<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INTERESES</b>	B./8,294.60	B./6,564.59	B./4,781.29	B./2,943.06	B./1,048.19
<b>ABONO A CAPITAL</b>	B./56,157.75	B./57,887.75	B./59,671.05	B./61,509.29	B./63,404.16
<b>TOTAL DE CUOTAS</b>	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35	B./64,452.35
<b>COSTO DE LA OPERACIÓN</b>	B./8,958.90				



# ESTADO DE RESULTADOS

TABLA 6 - ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

## ESTADO DE RESULTADOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	50.00	5463,988.00	5491,100.00	5514,200.00	5518,050.00	5508,200.00
COSTOS DE PRODUCCION	50.00	5372,718.40	5390,312.98	5405,715.00	5400,775.15	5405,920.55
UTILIDAD BRUTA	50.00	891,201.60	5100,787.02	5108,485.00	5108,274.85	5102,279.65
ADMINISTRACION Y VENTAS (inversión)	5296,630.00	523,199.00	524,555.00	525,710.00	525,902.50	525,400.00
UTILIDAD DE OPERACION	-5296,630.00	588,062.60	576,232.02	582,775.00	582,372.35	576,869.65
FINANCIAMIENTO	58,958.90	58,294.60	56,564.50	54,781.20	52,943.86	51,048.19
IMPUESTO	-5307,588.90	559,768.00	569,667.43	577,993.78	579,429.50	575,821.46
IMPUESTOS	50.00	520,918.00	524,383.00	527,297.99	527,808.25	526,537.51
UTILIDAD NETA	-5307,588.90	530,849.20	545,283.52	550,695.91	551,629.04	549,283.98

## FLUJO DE CAJA (CASH FLOW)

**TABLA 7 - PRESUPUESTO DE INGRESOS**

PRESUPUESTO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS AL CONTADO (100%)	\$0.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
PRESTAMO	\$298,630.00					
<b>TOTAL</b>	<b>\$298,630.00</b>	<b>\$463,980.00</b>	<b>\$491,100.00</b>	<b>\$514,200.00</b>	<b>\$518,050.00</b>	<b>\$508,200.00</b>

**TABLA 8 - PRESUPUESTO DE EGRESOS**

PRESUPUESTO DE EGRESOS (CUENTAS POR PAGAR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INVERSIÓN INICIAL	\$298,630.00					
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$372,718.40	\$390,312.98	\$405,715.00	\$409,775.15	\$405,920.35
VENTAS		\$23,199.00	\$24,555.00	\$25,710.00	\$25,902.50	\$25,410.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	\$8,958.90	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35	\$64,452.35
<b>TOTAL</b>	<b>\$307,588.90</b>	<b>\$460,369.75</b>	<b>\$479,320.33</b>	<b>\$495,877.35</b>	<b>\$500,129.99</b>	<b>\$495,782.70</b>

**TABLA 9 - FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$298,630.00	\$463,980.00	\$491,100.00	\$514,200.00	\$518,050.00	\$508,200.00
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$307,588.90	\$460,369.75	\$479,320.33	\$495,877.35	\$500,129.99	\$495,782.70
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-\$8,958.90</b>	<b>\$3,610.25</b>	<b>\$11,779.67</b>	<b>\$18,322.65</b>	<b>\$17,920.01</b>	<b>\$12,417.30</b>

# BALANCE

**TABLA 10 - BALANCES GENERALES PROYECTADOS**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA Y BANCOS	52,100.00	\$135,059.05	\$146,720.65	\$156,653.65	\$159,309.15	\$154,073.65
EXISTENCIAS	30,000.00	\$148,473.60	\$157,152.00	\$164,544.00	\$165,778.00	\$162,624.00
PREVISIÓN DE FONDOS	100,000.00	115,995.00	122,775.00	128,550.00	129,512.50	127,050.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>182,100.00</b>	<b>399,527.65</b>	<b>426,647.65</b>	<b>449,747.65</b>	<b>453,597.65</b>	<b>443,747.65</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
EQUIPO Y MAQUINARIAS DE COCINA	100,000.00	97000	94000	91000	88000	85000
VAJILLA Y UTENSILIOS PARA SERVIR	6,000.00	4920	3840	2760	1680	800
EQUIPO DE COMPUTO Y ACCESORIOS	1,550.00	1364	1178	992	806	620
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>107,550.00</b>	<b>103,284.00</b>	<b>99,018.00</b>	<b>94,752.00</b>	<b>90,486.00</b>	<b>86,220.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS (INTANGIBLES)</b>	<b>8,980.00</b>	<b>\$7,184.00</b>	<b>\$5,388.00</b>	<b>\$3,592.00</b>	<b>\$1,796.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>298,630.00</b>	<b>509,995.65</b>	<b>531,053.65</b>	<b>548,091.65</b>	<b>545,879.65</b>	<b>529,967.65</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
CUENTAS POR PAGAR	52,100.00	\$255,738.40	\$264,280.57	\$271,662.30	\$272,844.70	\$269,754.54
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>52,100.00</b>	<b>255,738.40</b>	<b>264,280.57</b>	<b>271,662.30</b>	<b>272,844.70</b>	<b>269,754.54</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>						
DEUDA A LARGO PLAZO	298,630.00	242,472.25	184,584.50	124,913.45	63,404.16	0.00
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>298,630.00</b>	<b>242,472.25</b>	<b>184,584.50</b>	<b>124,913.45</b>	<b>63,404.16</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>350,730.00</b>	<b>498,210.65</b>	<b>448,865.07</b>	<b>396,575.74</b>	<b>\$336,248.86</b>	<b>269,754.54</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
INVERSIÓN DE LOS PROPIETARIOS	-52,100.00	11,785.01	82,188.58	151,515.91	209,630.80	260,213.11

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

TABLA 11 - VALOR ACTUAL NETO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
VAN: \$32,698.57						

TABLA 12 - TASA INTERNA DE RETORNO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
TIR 96.23%						

TABLA 13 - PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto Económico	-\$8,958.90	\$3,610.25	\$11,779.67	\$18,322.65	\$17,920.01	\$12,417.30
Sumatoria de Flujos	-\$8,958.90	-\$5,348.65	\$6,431.03			
Payback a 2 años						

# ANÁLISIS DAFO

TABLA 14 - MATRIZ DAFO

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El sentido de circulación vehicular de la panamericana no juega a favor del local, por lo que, si el centro comercial no toma medidas, el negocio podría tener que incurrir en gastos adicionales para mejorar la señalización.</li><li>• La propuesta de valor en la práctica recae sobre el personal, que es el insumo más difícil de controlar. Esto puede ocasionar gastos imprevistos para garantizar un buen clima laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia inmediata, en un área tan extensa es difícil destacar por sobre otro local y en este escenario los locales franquiciados tienen ventaja.</li><li>• Si el centro comercial Market Plaza no alcanza el nivel de exposición deseado, se afectaría la proyección de ventas.</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La experiencia de los accionistas administrando locales de venta de comida y como distribuidores de productos del rubro de alimentación y bebidas.</li><li>• La propuesta gastronómica suficientemente variada para satisfacer los gustos de cualquier comensal, pero a la vez muy sencilla, facilitando la planificación y ejecución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Ubicación del local en Costa Verde, que es un urbanismo en expansión, pero que además alrededor cuenta con muchos proyectos inmobiliarios similares que pasan a incrementar el tamaño del mercado.</li><li>• Compartir plaza con una de las cadenas de supermercado más reconocidas en Panamá como es el caso de Riba Smith, ya que aumenta considerablemente la exposición del negocio.</li></ul>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO .....	5
Ilustración 2 - MAPA DE EMPATÍA .....	7
Ilustración 3 - LOCALIZACIÓN DEL MARKET PLAZA.....	19
Ilustración 4 - SENTIDOS DEL FLUJO VEHICULAR.....	20
Ilustración 5 - EJEMPLO DE MOSTRADOR .....	26
Ilustración 6 - DIAGRAMA DE OPERACIÓN.....	27
Ilustración 7 - PROCESO PARA ORDENAR HAMBURGUESAS .....	27
Ilustración 8 - PROCESO PARA ORDENAR ENSALADAS .....	28
Ilustración 9 - PROCESO PARA ORDENAR SOPAS O CREMAS.....	29
Ilustración 10 - PROCESO PARA ORDENAR MENÚ INFANTIL .....	29
Ilustración 11 - PROCESO PARA ORDENAR BEBIDAS.....	30

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - PRECIOS DE LA COMPETENCIA .....	21
Tabla 2 - INVERSIÓN INICIAL .....	32
Tabla 3 - CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO .....	33
Tabla 4 - DATOS DE LA OPERACIÓN FINANCIERA.....	33
Tabla 5 - CUADRO DE AMORTIZACIÓN ANUAL DEL FINANCIAMIENTO.....	33
Tabla 6 - ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS .....	35
Tabla 7 - PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	36
Tabla 8 - PRESUPUESTO DE EGRESOS .....	36
Tabla 9 - FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS .....	36
Tabla 10 - BALANCES GENERALES PROYECTADOS.....	37
Tabla 11 - VALOR ACTUAL NETO .....	38
Tabla 12 - TASA INTERNA DE RETORNO.....	38
Tabla 13 - PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (pAYBACK) .....	38
Tabla 14 - MATRIZ DAFO .....	39



**Resultados de estudio de  
mercado - Supermercado**

**Costa Verde**

**Enero 2016**

# Agenda

01 Objetivos

02 Metodología

03 Conclusines

04 Resultados



## Segmento objetivo

Hombres y mujeres, residentes en Costa Verde, encargados de las compras del hogar, de clase media media y alta.

200  
Encuestas cara a cara



# Agenda

01 Objetivos

02 Metodología

03 Conclusiones

04 Resultados

# conclusiones

## a

### Características demográficas de los entrevistados

- Principalmente mujeres (70%) casadas (85%) entre los 25 y 55 años de edad, con ingresos familiares entre \$1,000.00 y \$1,999.00. Todos son encargados de las compras en el hogar
- El 93% tiene hijos y de estos el 76% tiene entre 1 y 2 hijos. De estos sólo el 49% está en edad escolar. La mayoría están en escuela privada.
- El 97% tiene un trabajo fijo y cobra de manera quincenal. De este grupo el 83% se desempeñan en un trabajo de conocimiento y el resto son amas de casa, estudiantes o jubilados. El (72%) de los casos aportan al hogar 2 personas.
- El 66% llegó hasta la universidad, mientras que el 34% alcanzó algún grado de secundaria.

## b

### Tendencias

- El 100% posee casa propia, el 14% de este grupo ya la terminó de pagar. El 69% posee auto.
- El 88% posee un smartphone y el 79% usa Internet, casi todos de forma diaria.
- El 87% posee una cuenta bancaria, el 74% tiene un préstamo bancario y el 53% una tarjeta de crédito

# conclusiones



a

## Gastos del hogar

- La mayoría gasta en Productos de limpieza para el hogar, alimentos y bebidas, productos de lavandería, productos de aseo personal, tarjetas pre-pago de celular, agua, electricidad, entretenimiento y servicios de salud.
- En el presupuesto del hogar, los gastos de mayor cuantía son: vivienda, alimentos y bebidas, gasolina / diesel, electricidad, educación, entretenimiento, deudas, acceso a internet, electrodomésticos, servicios de salud, transporte público. Estos gastos representan alrededor del 87% del total del ingreso familiar.
- La capacidad de ahorro es aproximadamente el 2%.

# conclusiones



d

Factores que determinan la compra en la categoría de supermercado

- Para los participantes los factores más importantes son: ubicación, precio y variedad/surtido.
- Los factores que pueden ayudar a generar una diferenciación son: conveniencia, servicio al cliente y seguridad.
- En general los participantes se muestran satisfechos con el supermercado que visitan más frecuentemente, la variable que no salió bien evaluada fue: "Seguridad dentro y fuera del local"



e

Salud de marca en la categoría de supermercados

- Supermercado El Rey, El Machetazo y El Súper Xtra son los que mayor nivel de conocimiento poseen. El Riba Smith cuenta con el (84%) de conocimiento.
- Entre estos El Rey y el El Xtra muestra mayor fortaleza de conversión de prueba. El Riba Smith sobre sale en la conversión de prueba ocasional, pero son El Súper 99 y El Rey los que logran convertir más clientes de ocasional a regular y de regular a más frecuente.

# conclusiones



f

Comportamiento de compra  
categoría de supermercado

- Aproximadamente 92% de la muestra visita el supermercado frecuentemente (al menos una vez cada quince días). El 68% lo hace en las noches y un 48% por lo realiza un día después de la quincena.
- Su gasto promedio es más de \$200.00
- Visitan principalmente el supermercado en La Chorrera y Costa Verde.



g

Evaluación del concepto  
supermercado

- La gran mayoría de los participantes reaccionaron positivamente al concepto presentado.
- Un 76% indicó que está dispuesto a cambiarse de supermercado, sin embargo consideramos, dada la dinámica de repertorio de la categoría, que esto significa que Riba Smith entraría dentro de los supermercados que visitan regularmente.
- La ubicación y la oportunidad de contar con una opción diferente fueron las razones principales para indicar que la considerarían
- Creen que el supermercado debe ofrecer también servicios como e-pago e incluir categorías como: nutrición deportiva, libros / revistas y cosméticos.

# Agenda

01 Objetivos

02 Metodología

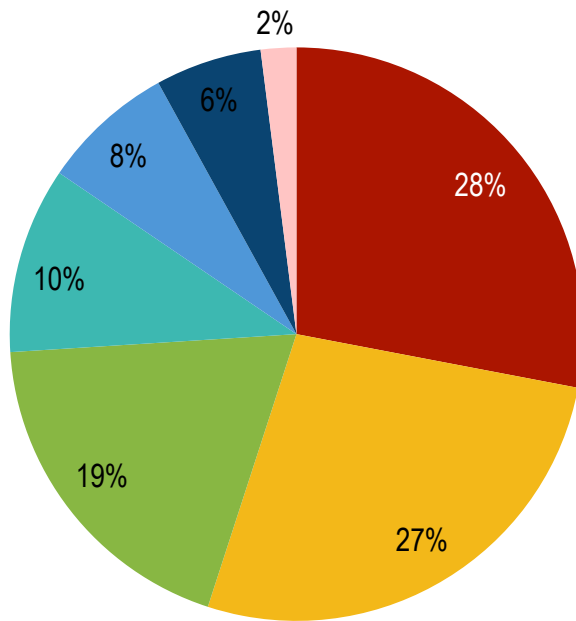
03 Conclusiones

04 Resultados

# resultados

## Perfil del entrevistado

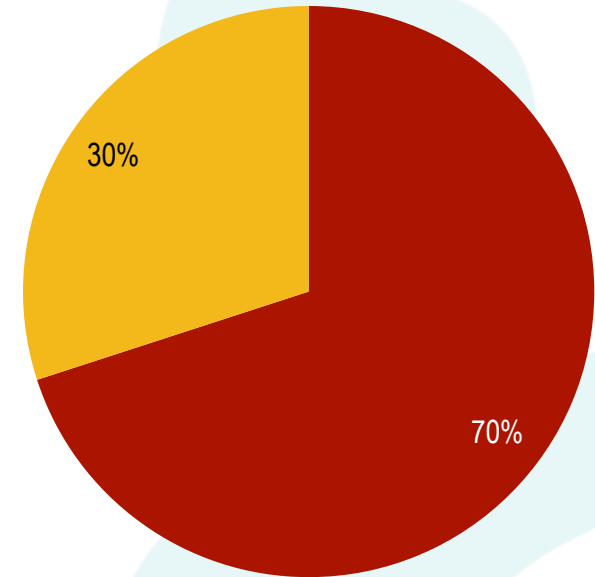
**01** ¿Cuál de los siguientes rangos, mejor describe su edad?



■ 25 - 34 años	■ 35 - 44 años
■ 45 - 55 años	■ 56 - 65 años
■ Mayor a 65 años	■ 18 - 24 años
■ Menor de 18 años	

Base: 200

**02** Podría indicarnos su género?



■ Femenino	■ Masculino
------------	-------------

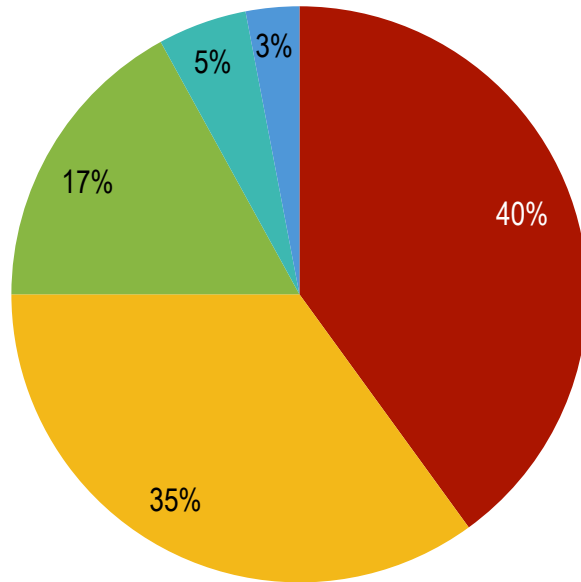
Base: 200



# resultados

## Perfil del entrevistado

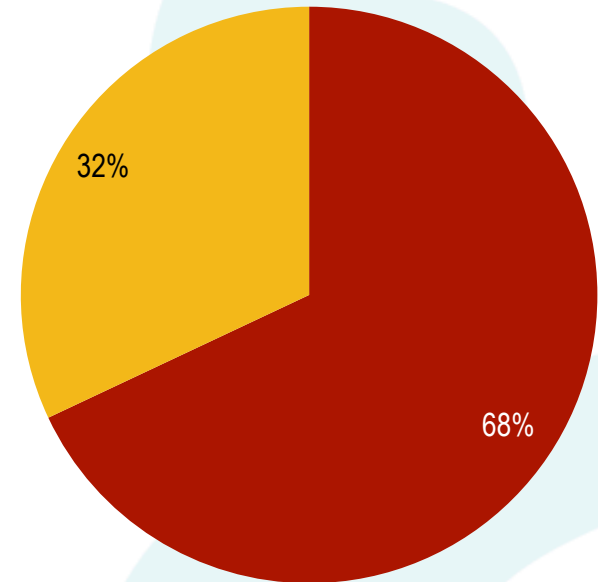
**03** ¿Cuál de los siguientes rangos, mejor describe su ingreso individual?



■ \$1,000.00 a \$1,499.00    ■ \$1,500.00 a \$1,999.00  
■ \$2,500.00 a \$4,999.00    ■ \$2,000.00 a \$2,499.00  
■ \$800.00 a \$999.99

Base: 200

**04** ¿Es usted el jefe del hogar?



■ Si    ■ No

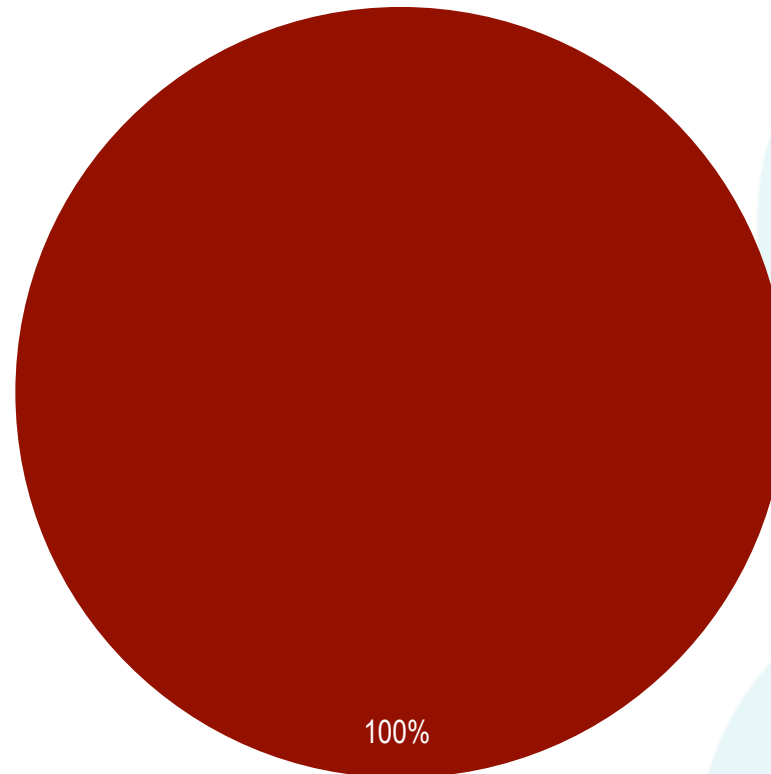
Base: 200

# resultados

## Perfil del entrevistado

05

¿Es usted la persona encargada de realizar las compras del hogar?



■ Si

Base: 200



# Hábitos

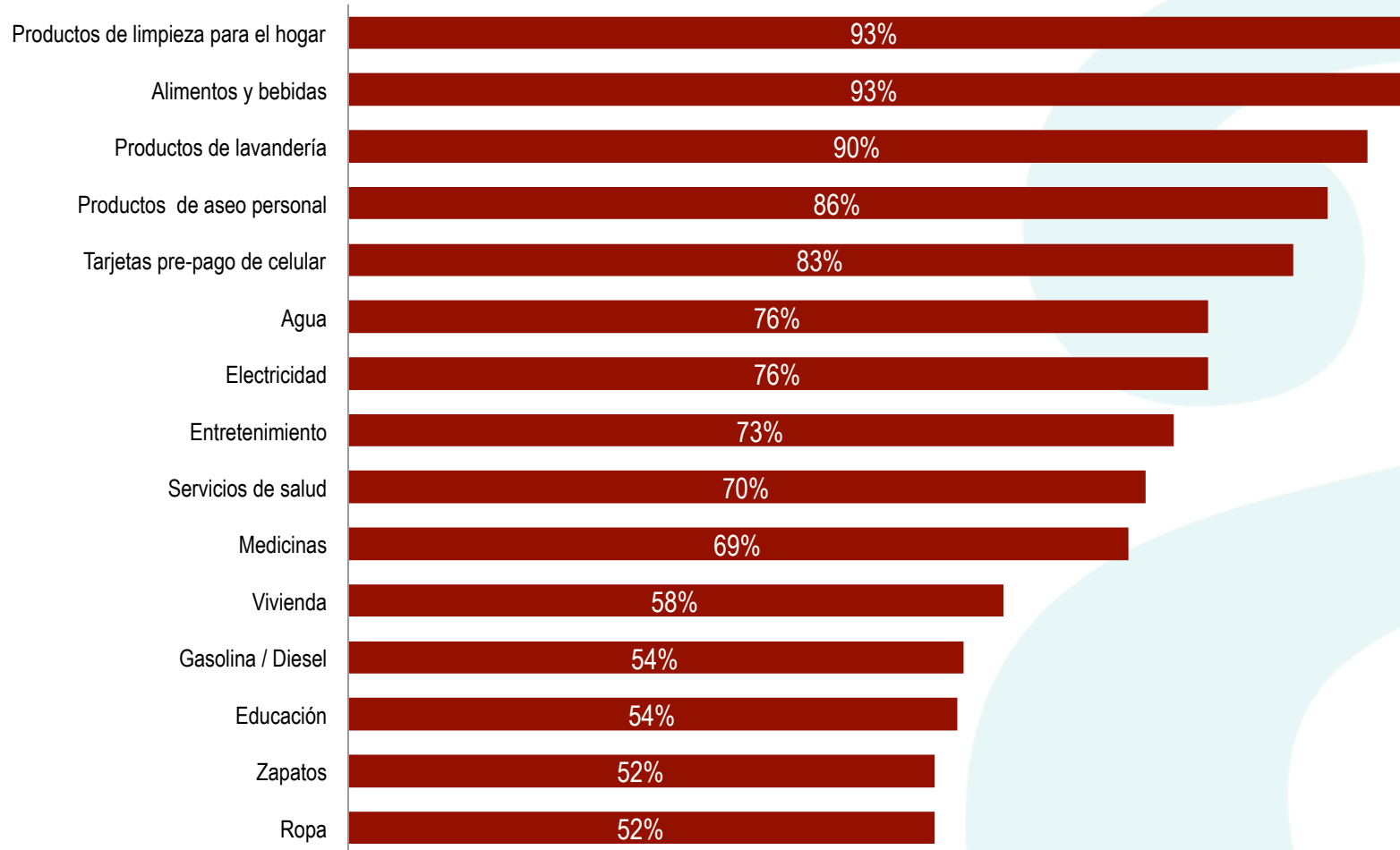


# resultados

## Hábitos

06

¿En qué tipo de gastos incurren mensualmente para mantener su estilo de vida?



Base: 200

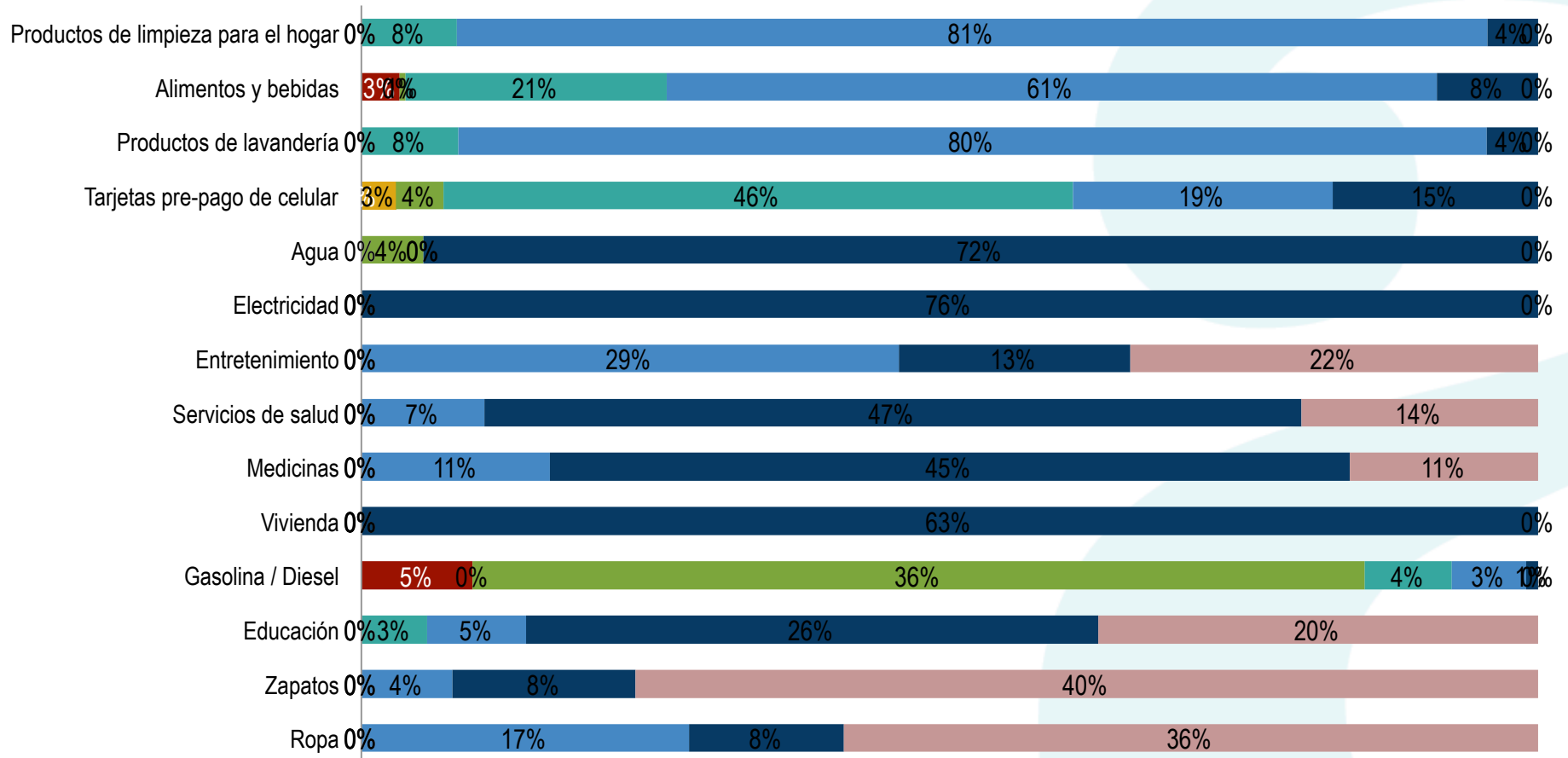
# resultados

## Hábitos

07

¿Podría por favor indicarme con qué frecuencia gasta en ello?

■ Diario ■ 3 a la semana ■ 2 a la semana ■ 1 a la semana ■ 1 a la quincena ■ 1 al mes ■ Menos de 1 al mes



Base: 200

# resultados

## Hábitos

08 ¿Podría ahora indicarme cuánto gasta realmente en cada uno de estos cada vez que realiza un alguno de estos gastos?

Vivienda	B/.184.10
Alimentos y bebidas	B/.121.49
Gasolina / Diesel	B/.79.03
Electricidad	B/.54.39
Educación	B/.54.37
Entretenimiento	B/.51.54
Deudas	B/.41.40
Acceso a internet	B/.36.06
Electrodomésticos	B/.35.21
Servicios de salud	B/.33.74
Transporte público	B/.32.95
<b>Ahorro</b>	B/. 25.63
Productos de aseo personal	B/.31.09
Teléfono fijo	B/.29.52
Productos de limpieza para el hogar	B/.26.01

87%

11%

Una familia promedio gasta aproximadamente \$836.53 mensual

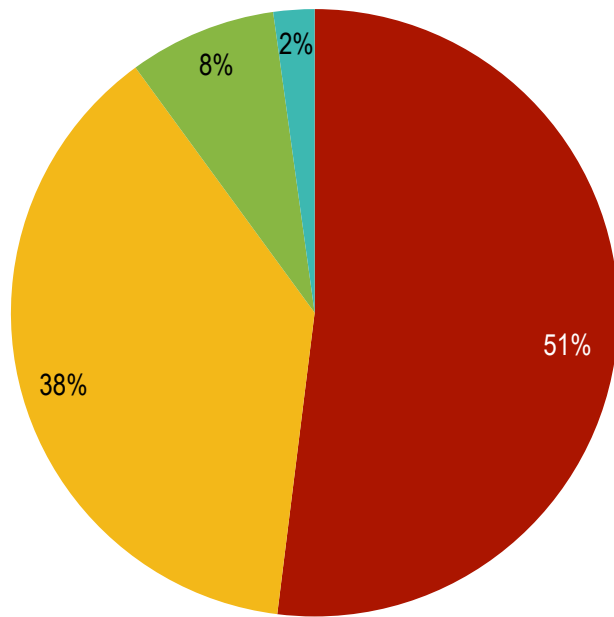
Base: 200

# resultados

09

¿Podría indicarme dónde por lo general compra o adquiere cada uno de estos productos o servicios?

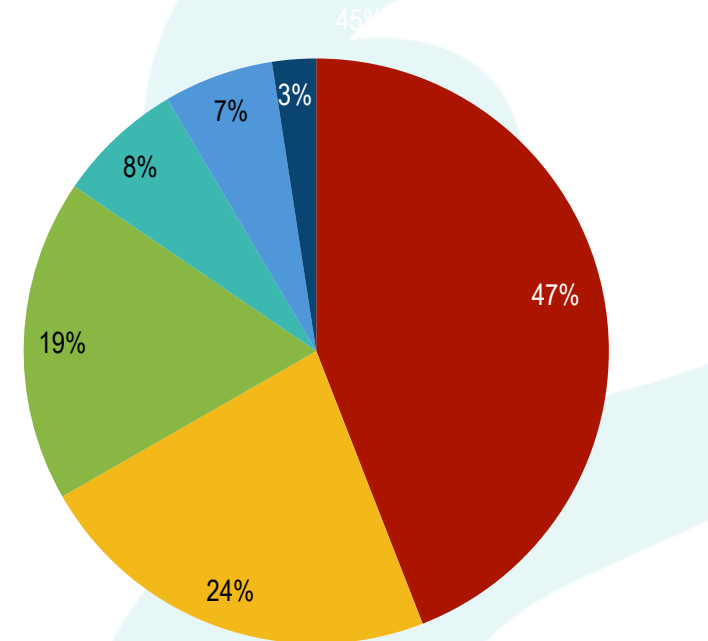
¿Dónde compra las medicinas?



■ Supermercado    ■ Farmacia  
■ Minisuper    ■ NS/NR

Base: 200

¿Dónde recibe sus servicios de salud?



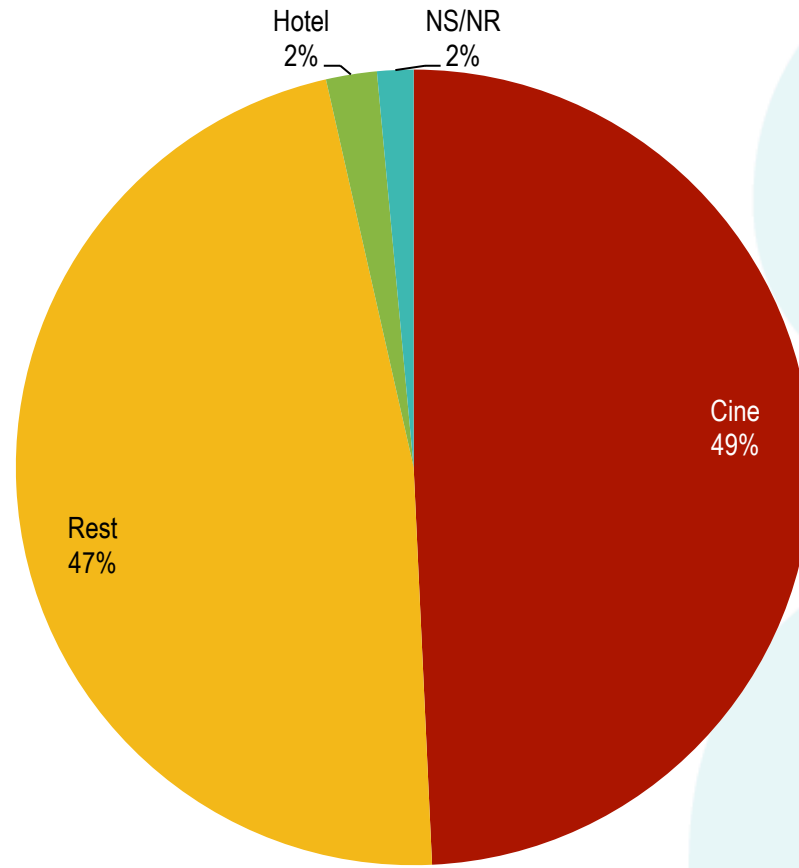
■ Clínica    ■ Policlínica    ■ Centro médico  
■ NS/NR    ■ Consultorio    ■ Hospital

Base: 200

# resultados

09

¿Podría indicarme dónde por lo general a que tipo de establecimientos va para entretenerse?



Base: 87

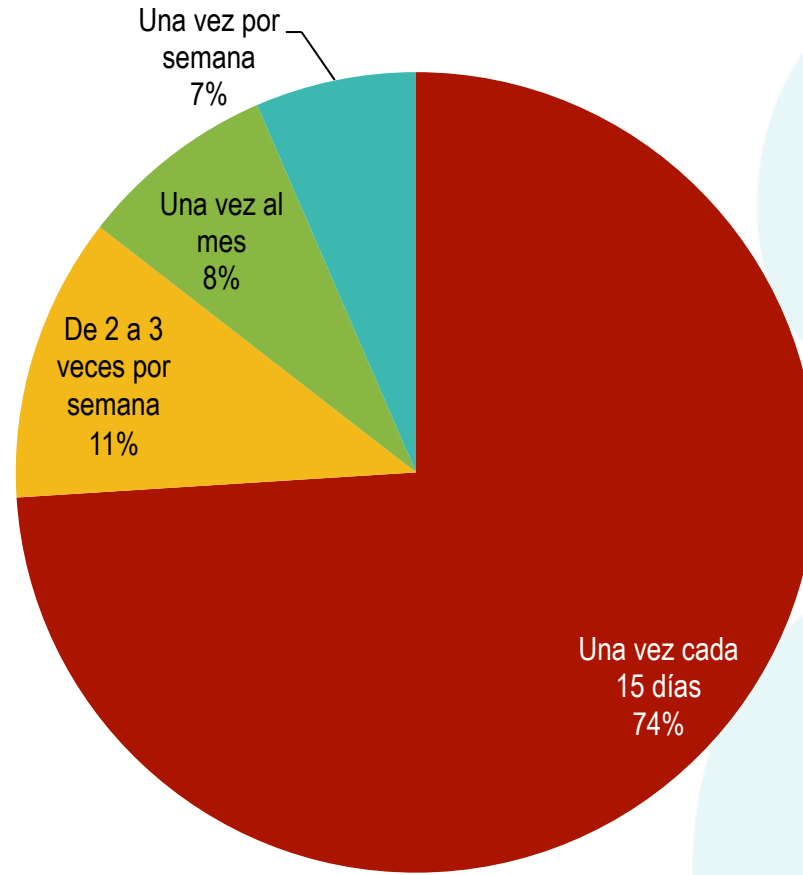


# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

10

¿Con qué frecuencia visita usted supermercado?



Base:200

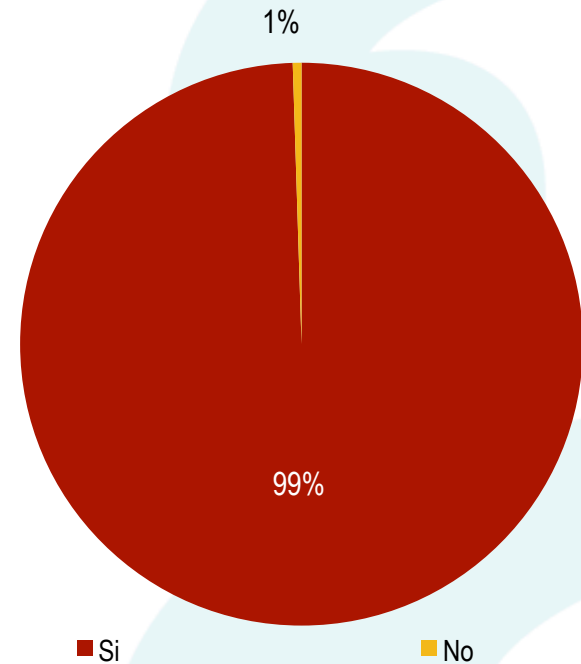
# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

A continuación le voy a leer un enunciado y luego le voy a hacer unas preguntas. Por favor escuche con atención.

*Riba Smith, una de las principales cadenas de supermercados de Panamá estará abriendo una sucursal en Costa Verde, La Chorrera, al borde de la Autopista Interamericana. El supermercado tiene como objetivo principal exceder de forma constantemente las expectativas de sus clientes a través de su amplia oferta productos y servicios. Riba Smith tiene como prioridad servir a la comunidad por medio de sus altos estándares de calidad, y sus productos tradicionales de supermercado estarán complementados por su cafetería Delirys, y un vivero.*

**11** ¿La consideraría?



Base:200

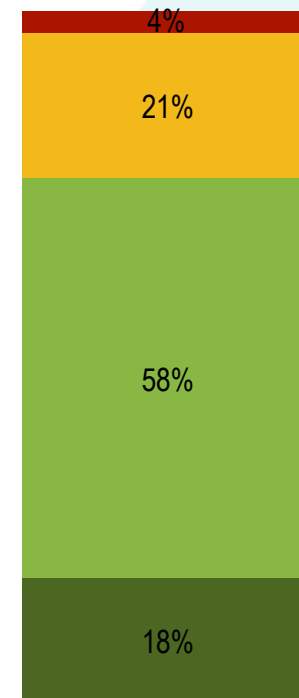
# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

A continuación le voy a leer un enunciado y luego le voy a hacer unas preguntas. Por favor escuche con atención.

*Riba Smith, una de las principales cadenas de supermercados de Panamá estará abriendo una sucursal en Costa Verde, La Chorrera, al borde de la Autopista Interamericana. El supermercado tiene como objetivo principal exceder de forma constantemente las expectativas de sus clientes a través de su amplia oferta productos y servicios. Riba Smith tiene como prioridad servir a la comunidad por medio de sus altos estándares de calidad, y sus productos tradicionales de supermercado estarán complementados por su cafetería Delirys, y un vivero.*

### 12 Probabilidad de cambiarse



- Muy probable
- Probablemente
- Ni mucho ni poco probable
- Poco probable

Base:200

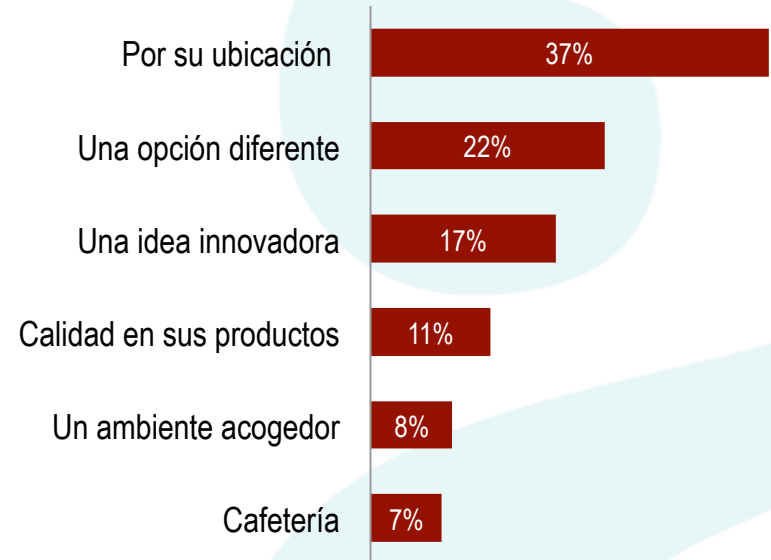
# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

A continuación le voy a leer un enunciado y luego le voy a hacer unas preguntas. Por favor escuche con atención.

*Riba Smith, una de las principales cadenas de supermercados de Panamá estará abriendo una sucursal en Costa Verde, La Chorrera, al borde de la Autopista Interamericana. El supermercado tiene como objetivo principal exceder de forma constantemente las expectativas de sus clientes a través de su amplia oferta productos y servicios. Riba Smith tiene como prioridad servir a la comunidad por medio de sus altos estándares de calidad, y sus productos tradicionales de supermercado estarán complementados por su cafetería Delirys, y un vivero.*

### 13 Razones por las que consideraría cambiarse

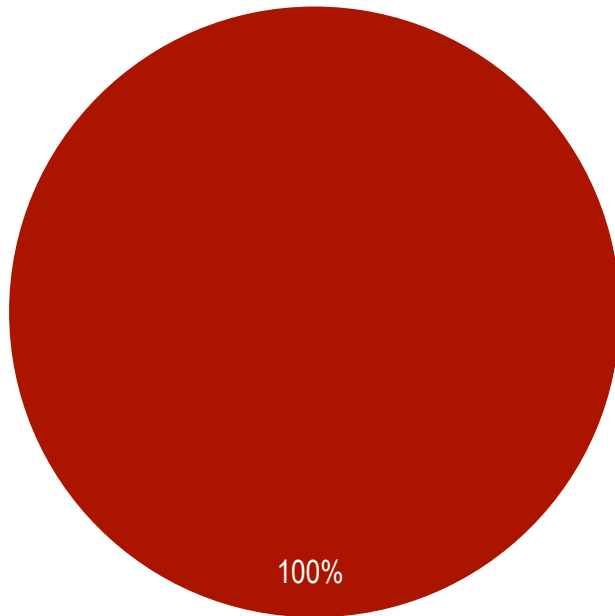


Base:200

# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

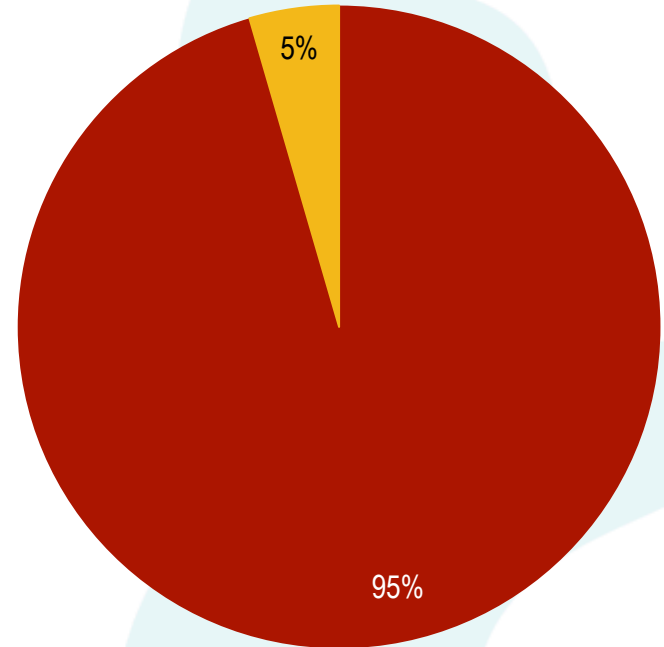
**14** ¿Considera usted esta ubicación accesible?  
(Costa Verde, La Chorrera, al borde de la  
Autopista Interamericana)



■ Si

Base: 200

**15** ¿Considera usted que esta ubicación es  
cerca de su hogar o trabajo?



■ Si

■ No

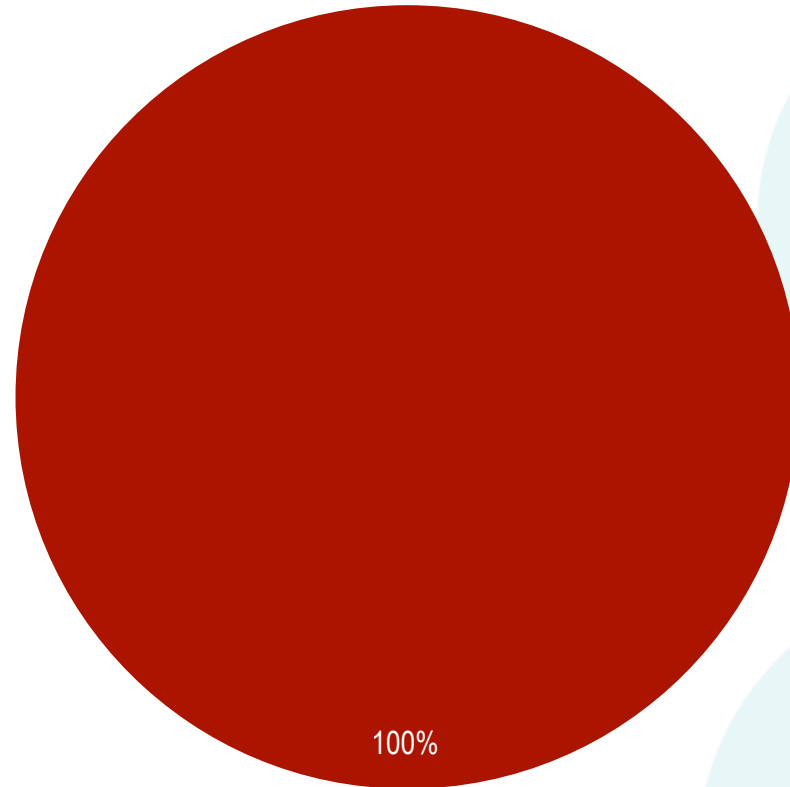
Base: 200

# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

16

¿Considera usted que esta ubicación es conveniente?



100%

■ Si

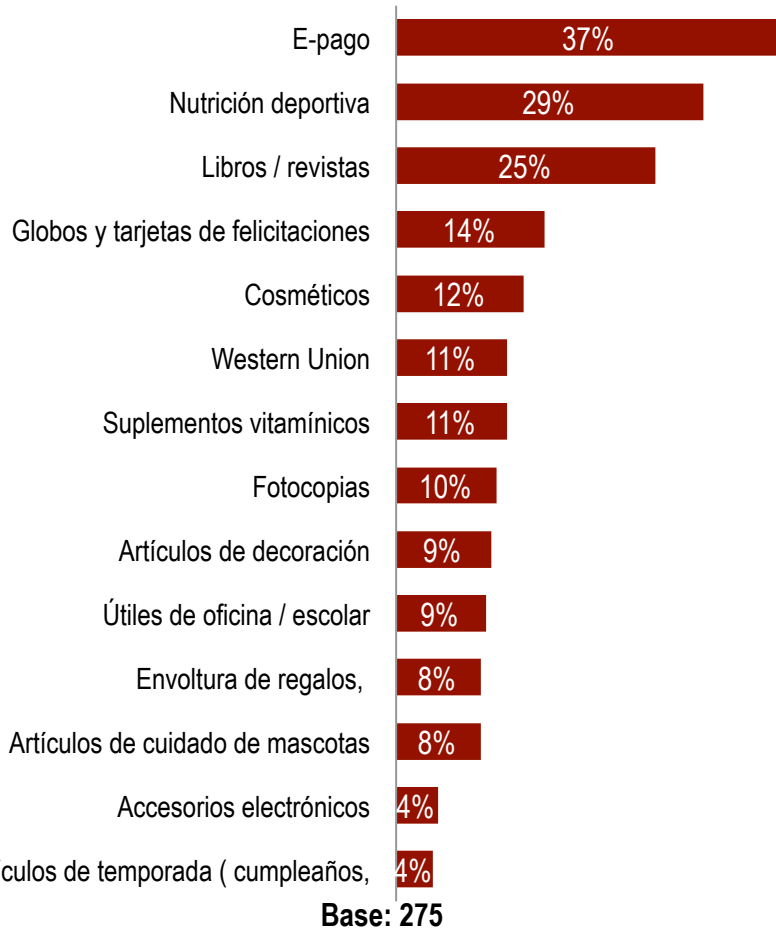
Base: 200

# resultados

## Evaluación de concepto **Supermercado**

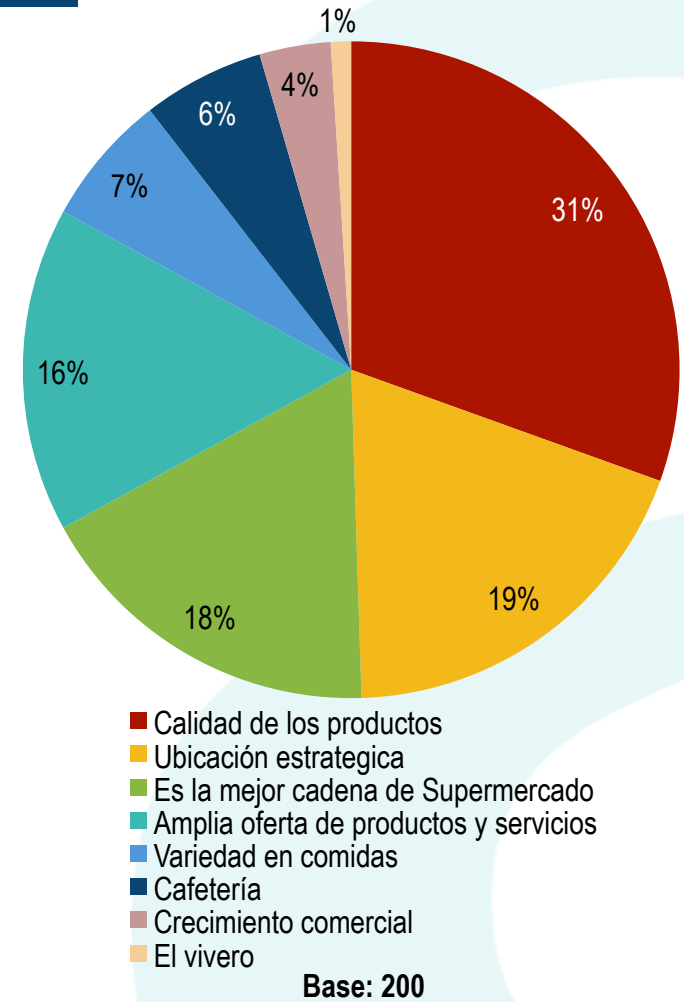
17

¿Qué otros productos no relacionados al supermercado debe ofrecer esta marca para que usted considere visitarla?



18

¿Qué fue lo que más le gustó del enuciado?

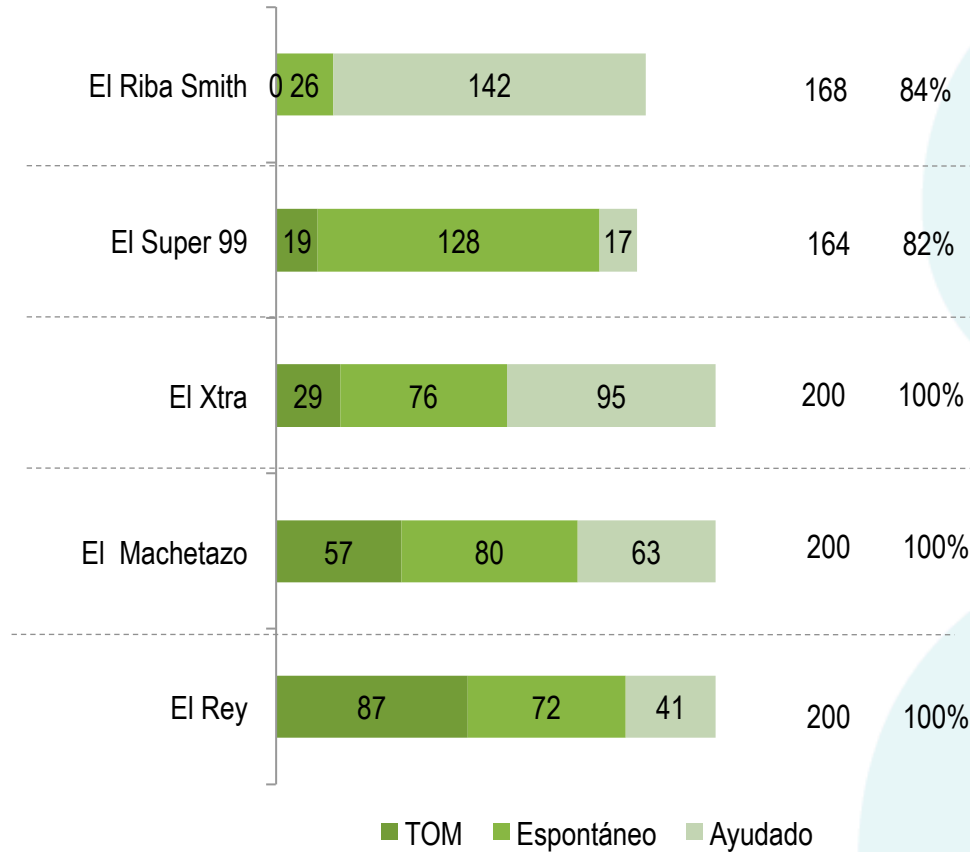


# resultados

Comportamiento de compra en la categoría

19

Nivel de conocimiento



Base TOM 200 | Base Espontáneo 382 Base Ayudado 427



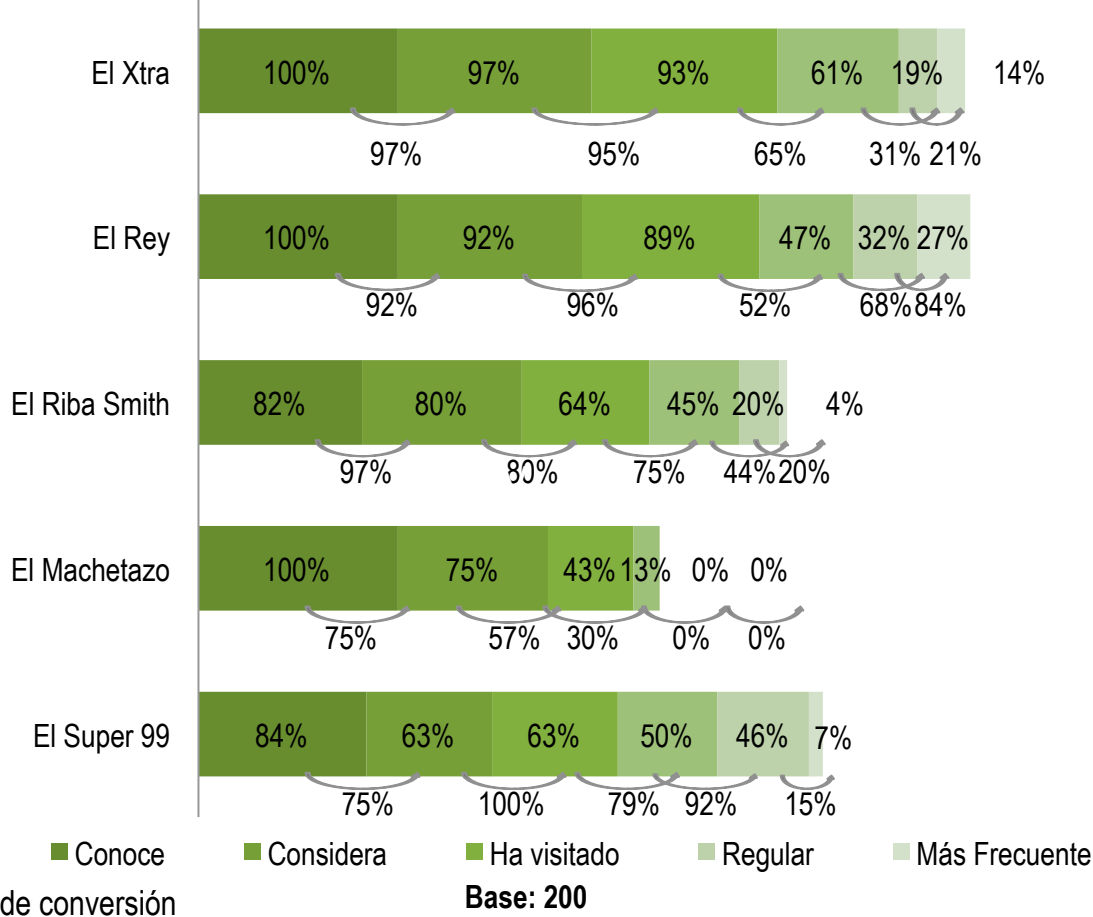
# resultados

## Comportamiento de compra en la categoría

20

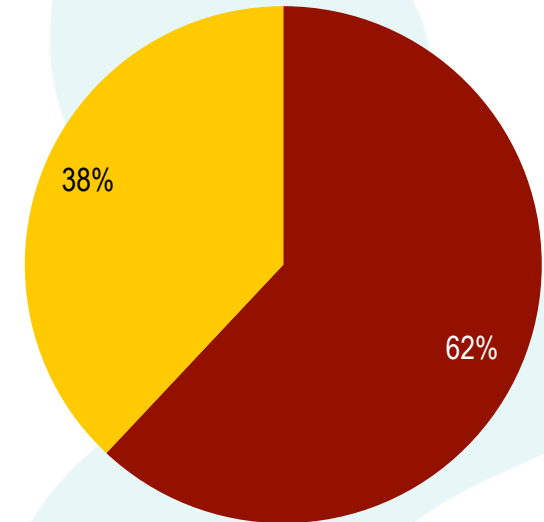
### Funnel

Mide la salud de la marca; describe la fortaleza de la relación del consumidor con ésta y su capacidad para convertir a clientes potenciales en clientes files



21

¿Ha cambiado recientemente el supermercado que visita más frecuentemente?



No

Si

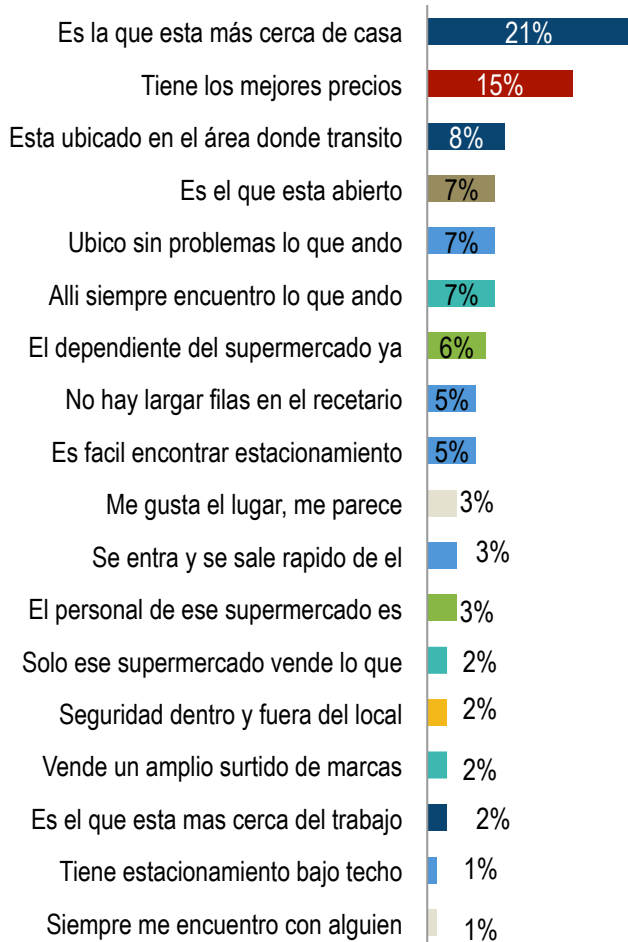
Base: 200

# resultados

## Comportamiento de compra en la categoría

22

¿Qué factores se toman en consideración?



23

¿Cuáles de estos factores son los más importantes?

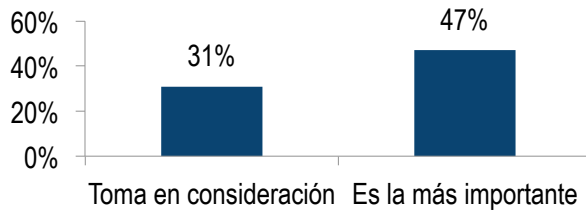


Base: 200

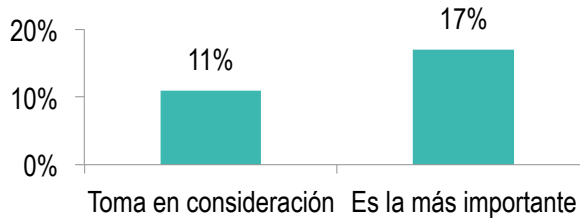
# resultados

## Comportamiento de compra en la categoría

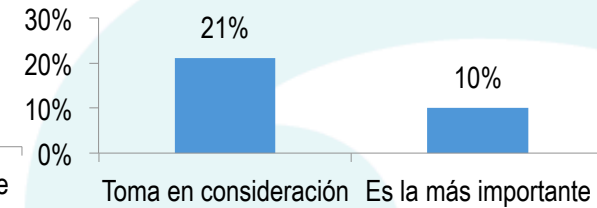
### Ubicación



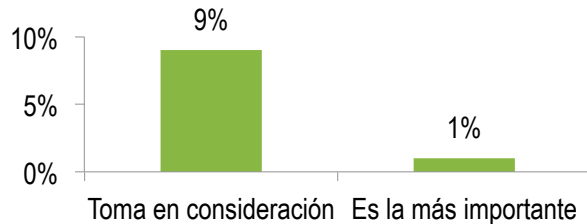
### Disponibilidad y variedad



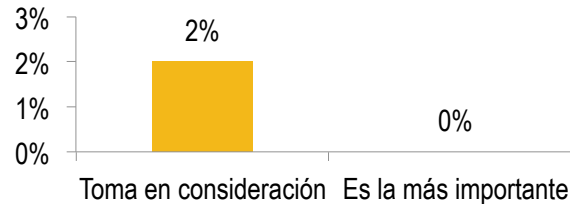
### Conveniencia



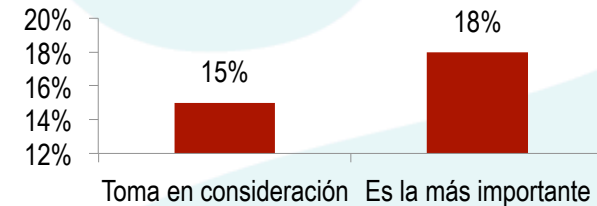
### Servicio al cliente



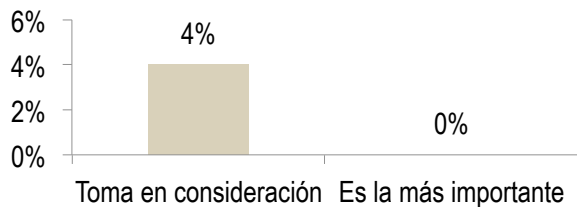
### Seguridad



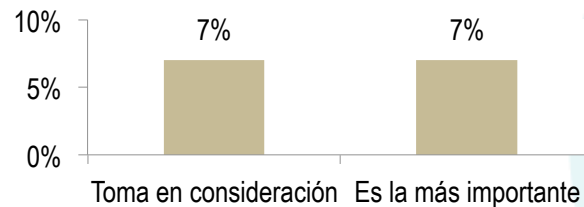
### Precio



### Otras



### Default

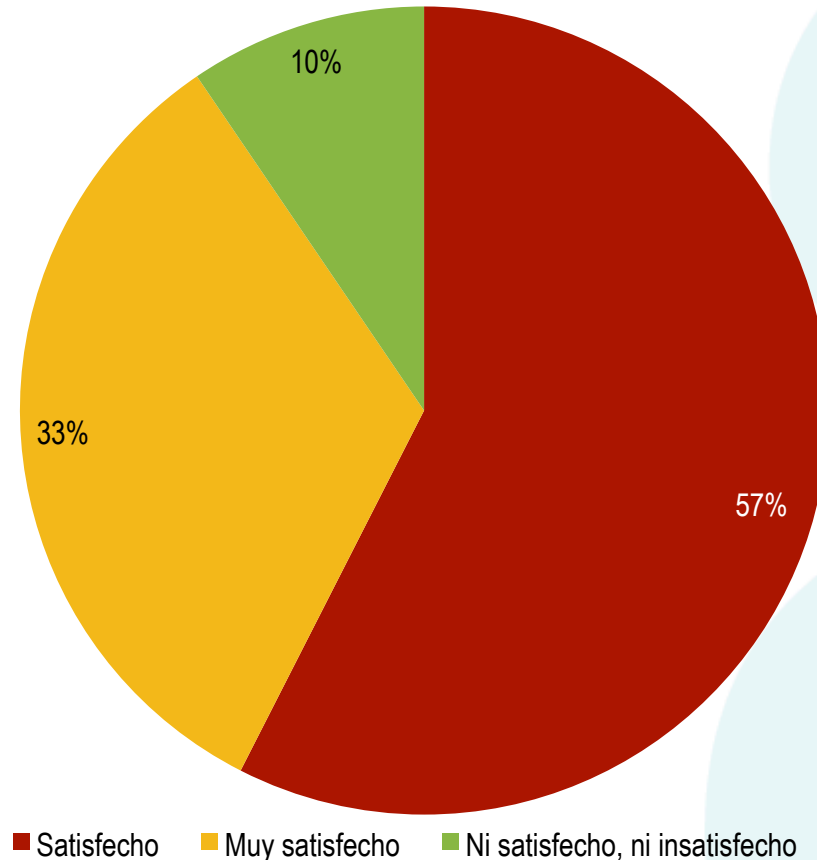


# resultados

Comportamiento de compra en la categoría

25

Pensando en el supermercado que visita con mayor frecuencia, ¿Qué tan satisfecho está usted en general con este supermercado?



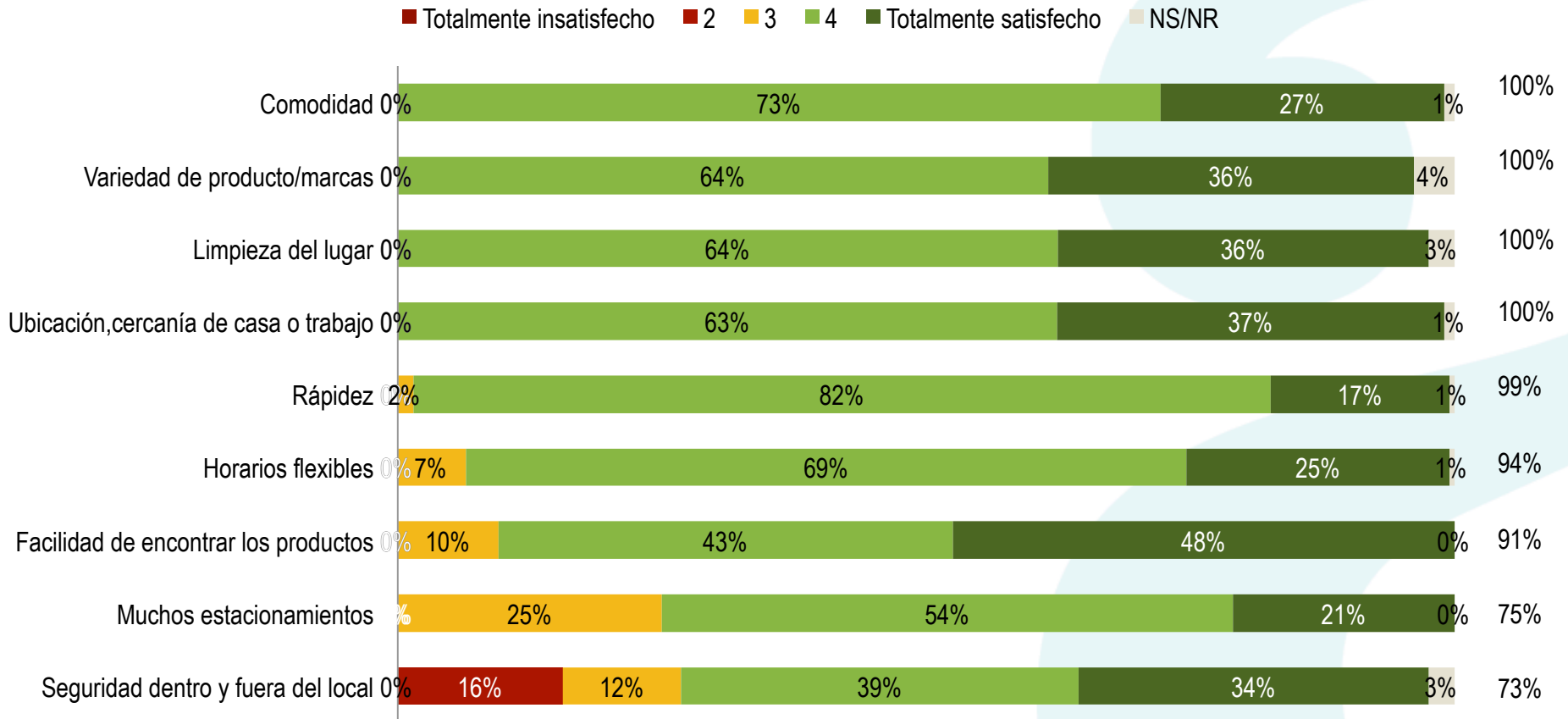
Base: 200

# resultados

## Comportamiento de compra en la categoría

26

Pensando en el supermercado que más frecuenta. ¿Por favor dígame que tan satisfecho está con respecto a las siguientes características calificándolas con una escala de 1 a 5 en donde 1 es "Totalmente Insatisfecho" y 5 "Totalmente Satisfecho". Puede utilizar puntuaciones intermedias para decir su opinión. ¿Qué tan satisfecho esta con...?



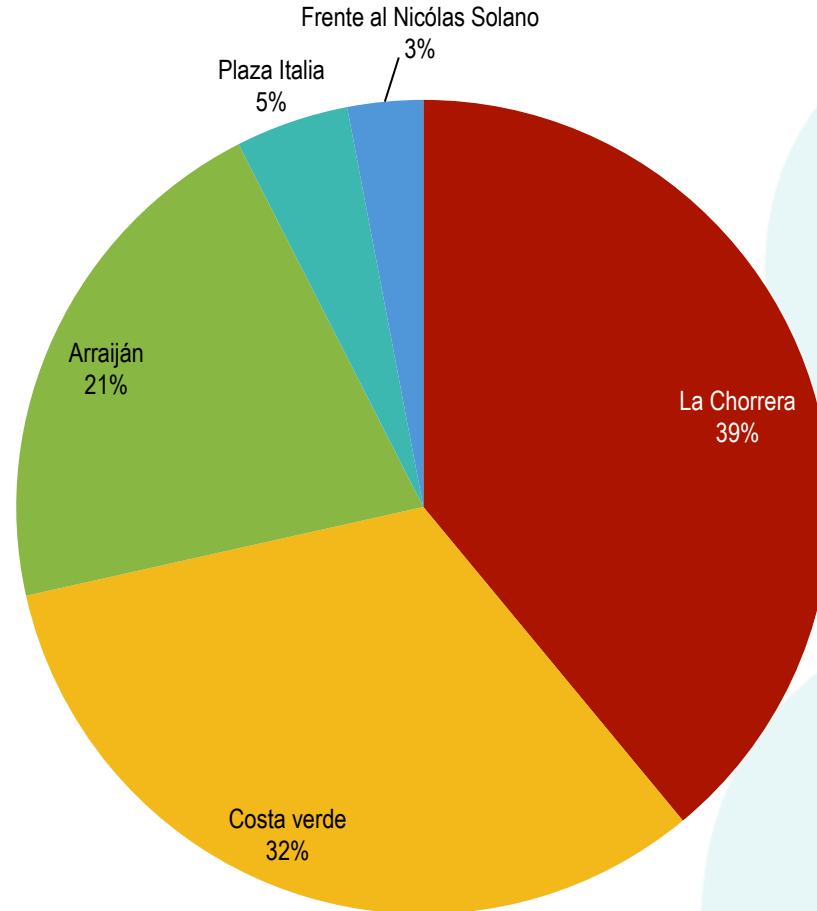
Base: 200

# resultados

## Hábitos

27

¿Cuál es la ubicación del supermercado que usted visita con mayor frecuencia?



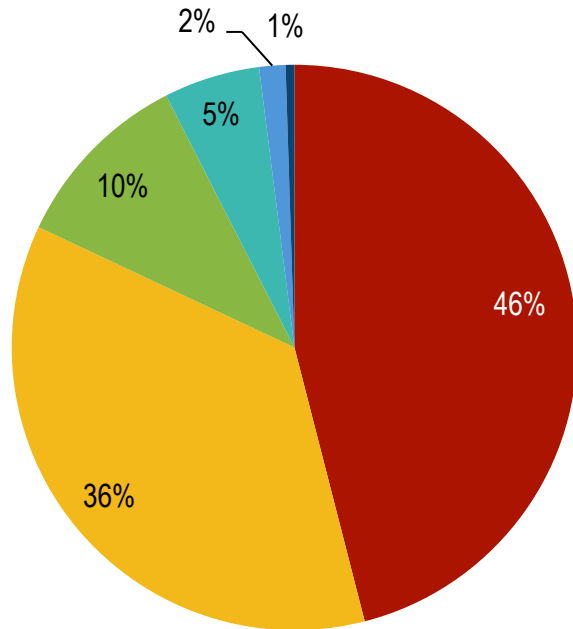
Base: 200

# resultados

## Hábitos

28

¿Cuánto gasta aproximadamente por cada vez que va?

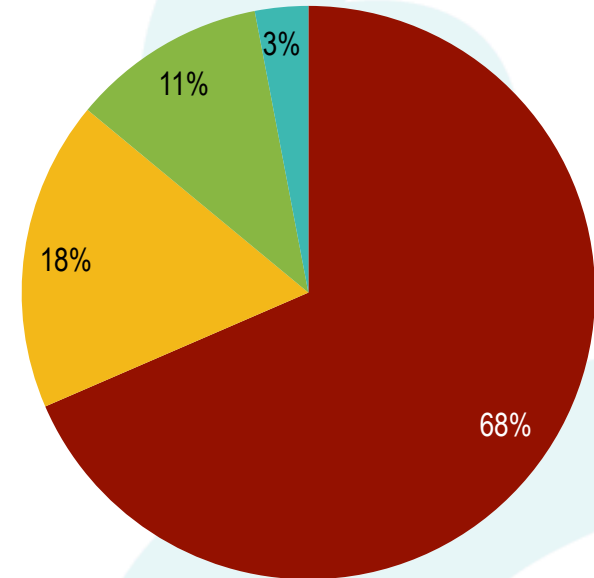


■ Mas de \$200    ■ De \$100 a \$150    ■ De \$80 a \$100  
■ De \$50 a \$80    ■ De \$50 a \$30    ■ DE \$50 a \$80

Base: 200

29

¿En qué momento del día usted acostumbra a realizar sus compras al supermercado?



■ En la noche    ■ En la tarde  
■ En la mañana    ■ Al medio dia

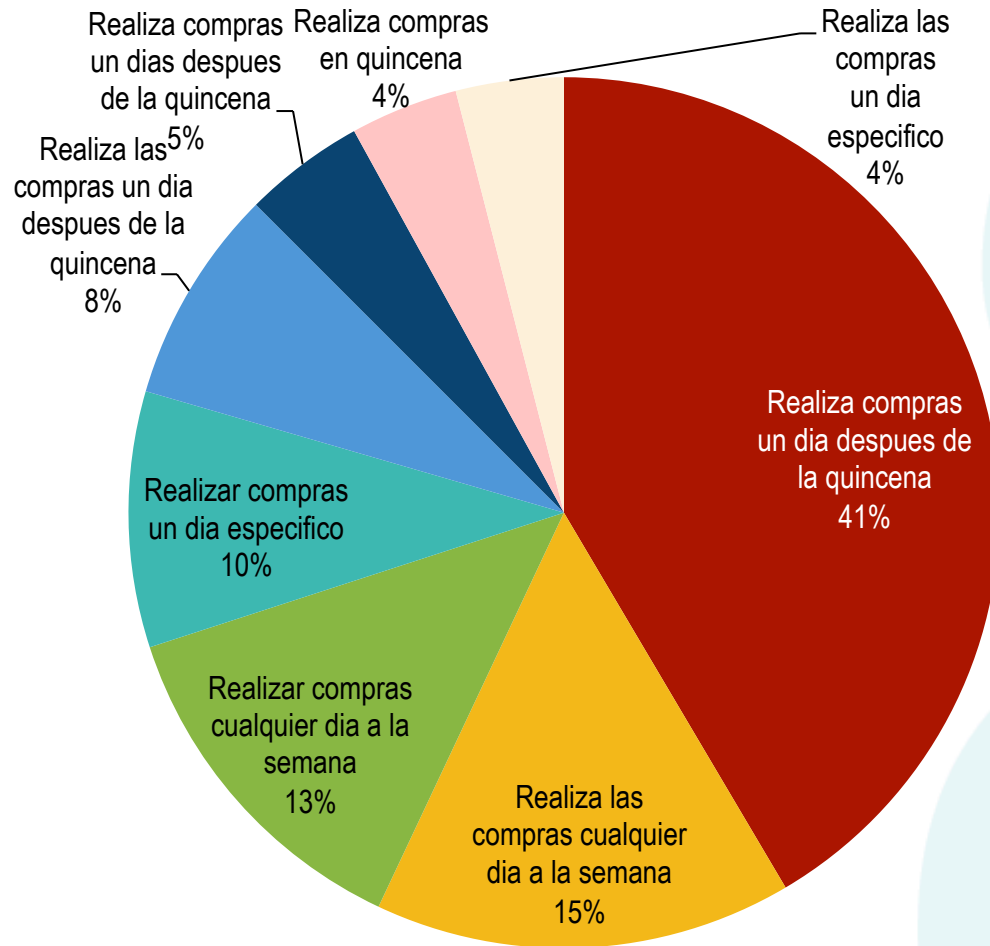
Base: 200

# resultados

Hábitos

30

¿Cuándo realiza sus compras al supermercado?



Base: 200



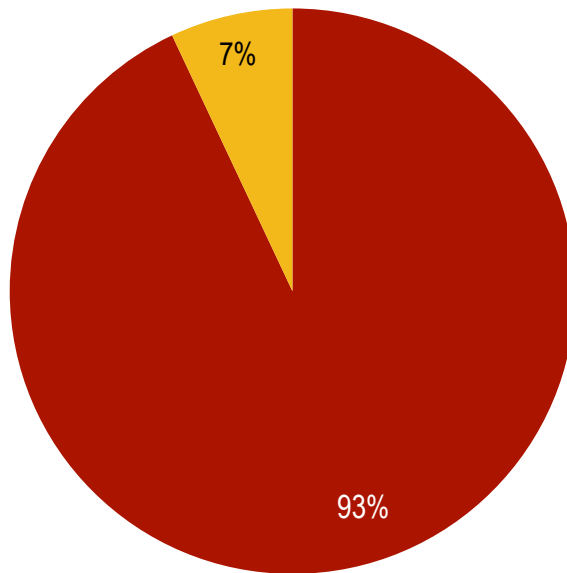


# Sociodemográfico

# resultados

## Sociodemográfico

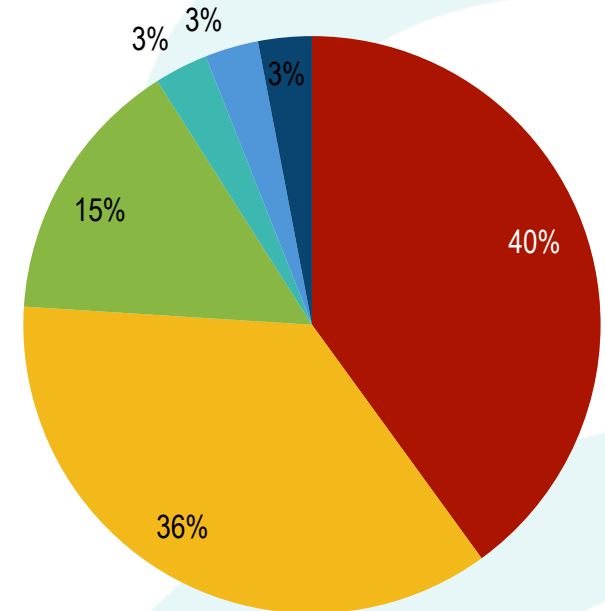
**45** ¿Tiene hijos?



■ Si      ■ No

Base: 200

**46** ¿Cuántos hijos?



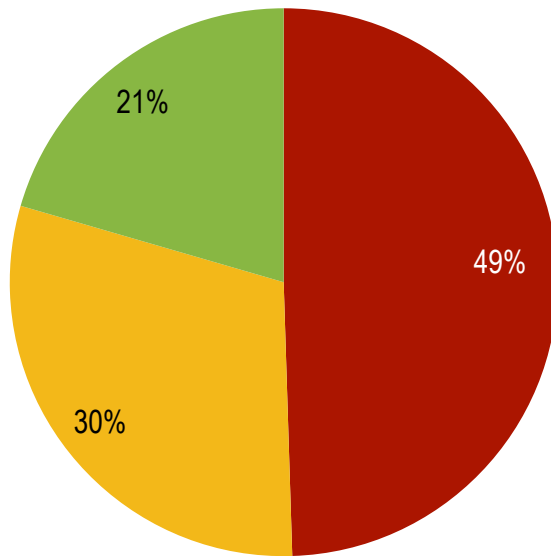
■ Un hijo      ■ Dos hijos      ■ Tres hijos  
■ Cuatro hijos      ■ Cinco Hijos      ■ NR/NS

Base: 200

# resultados

## Sociodemográfico

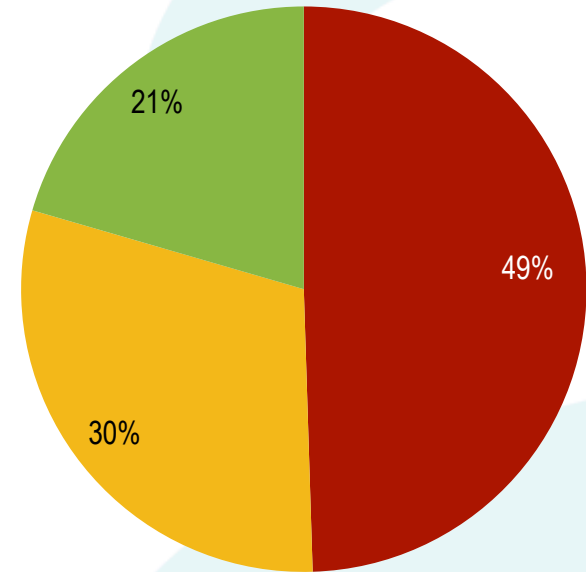
**47** ¿Alguno de sus hijos asiste a alguna guardería?



■ Si   ■ No   ■ NR/NS

Base:200

**48** ¿Alguno de sus hijos asiste a algún centro de estudio?



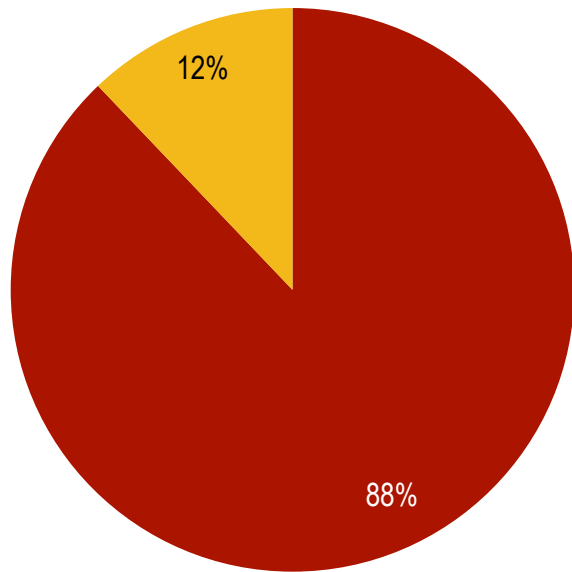
■ Si   ■ No   ■ NR/NS

Base: 200

# resultados

## Sociodemográfico

**49** ¿A qué tipo de centro de estudio asisten su(s) hijo(s)?

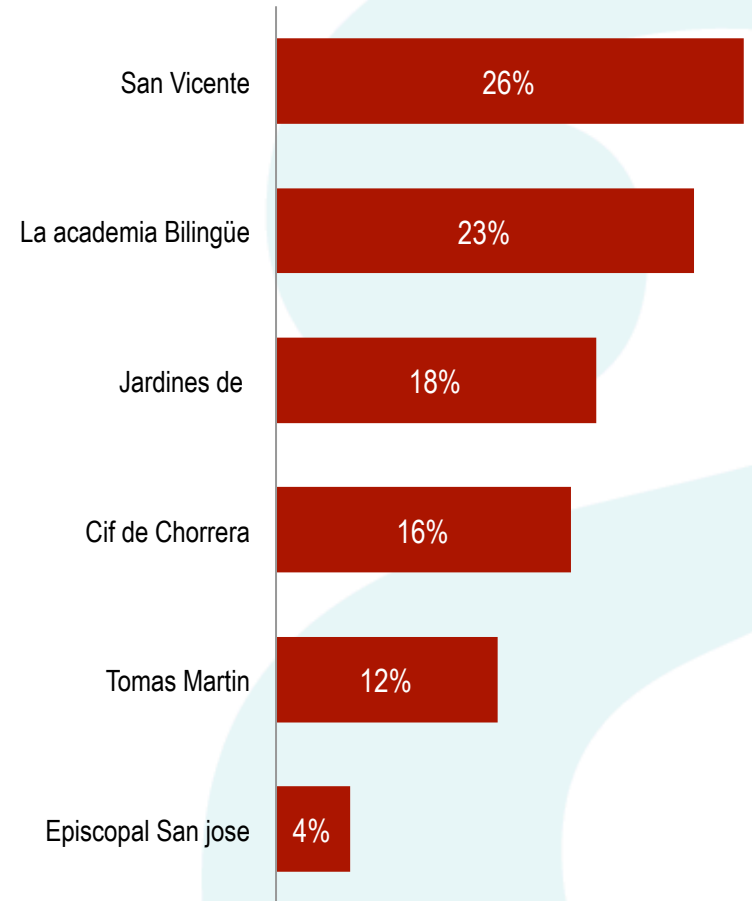


■ Escuela / Colegio

■ Kinder

Base: 99

**50** ¿Cuál es el nombre del centro de estudio al que asiste su hijo?

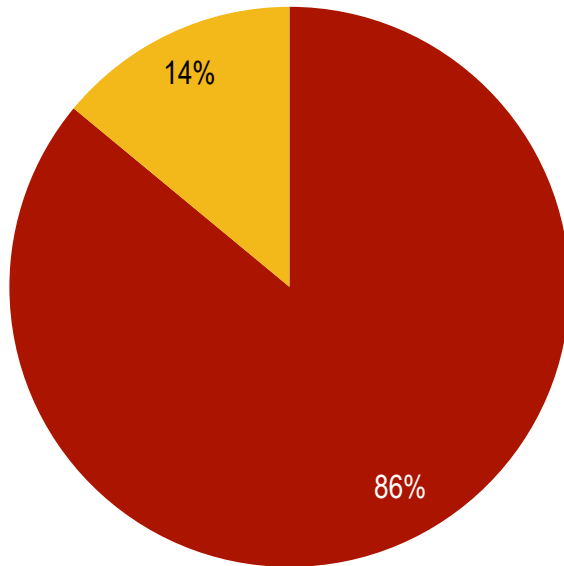


Base: 107

# resultados

## Sociodemográfico

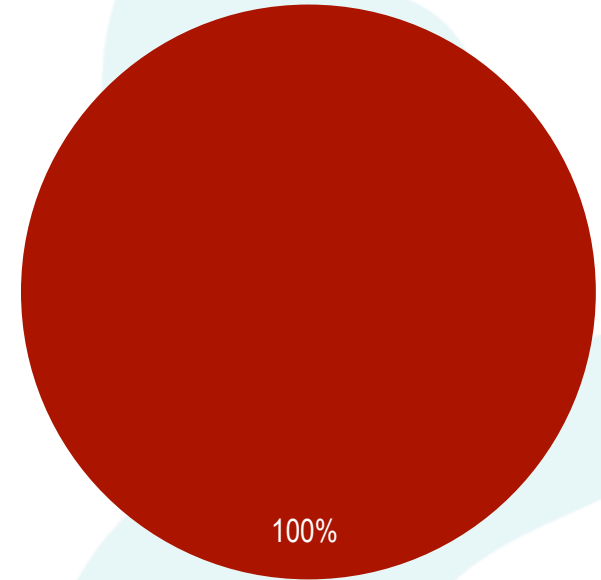
**51** ¿Asiste usted a algún centro de estudio?



■ No      ■ Si

Base: 200

**52** ¿A qué tipo de centro de estudio asiste?



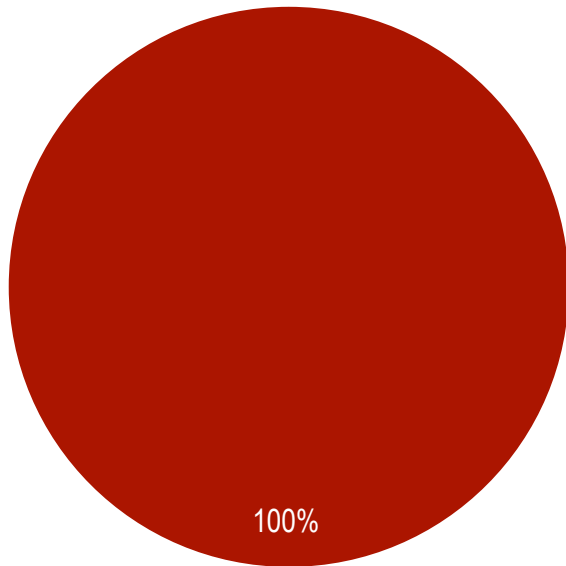
■ Universidad

Base: 28

# resultados

## Sociodemográfico

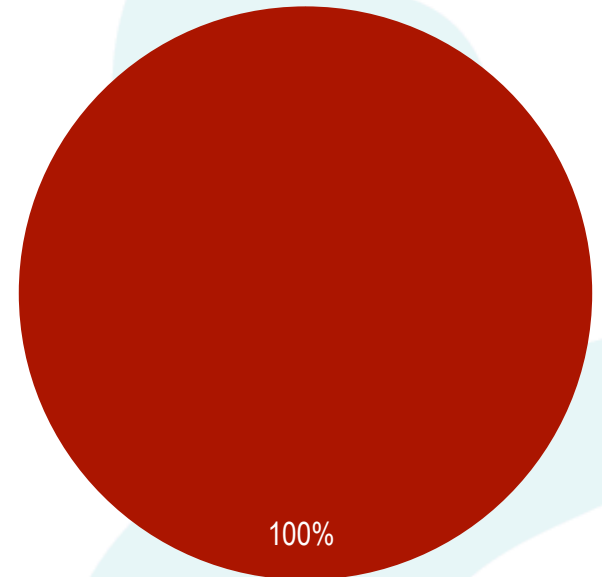
53 ¿Qué estudia?



■ Universidad

Base: 30

54 ¿A que centro de estudio asiste?



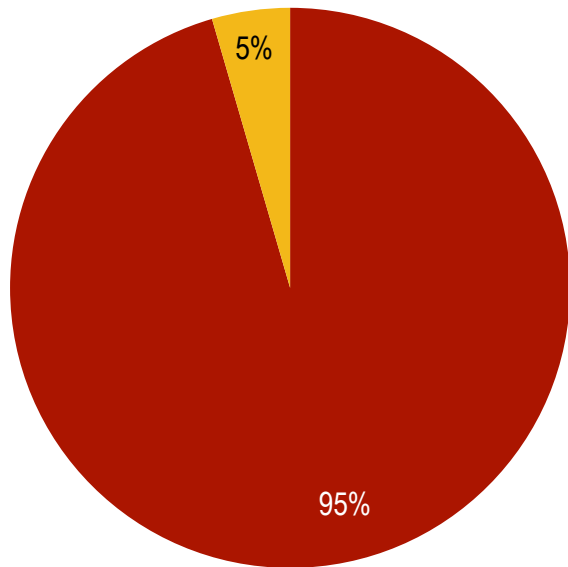
■ Universidad de Panamá

Base: 30

# resultados

## Sociodemográfico

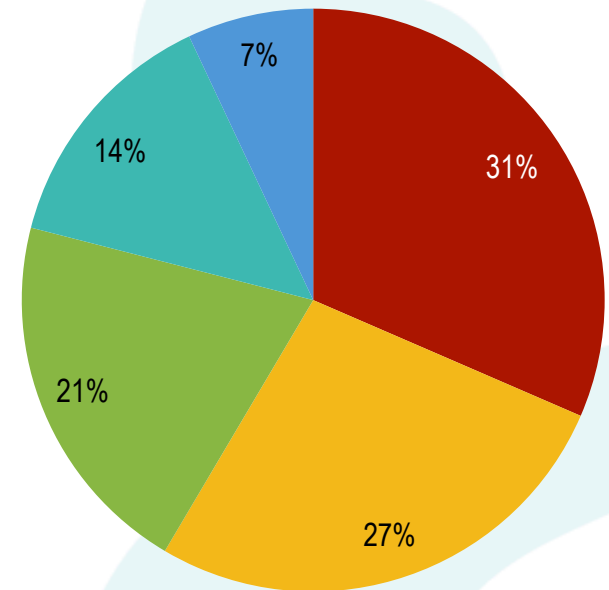
**55** ¿Tiene usted intención de matricularse en algún centro de estudio en los próximos 24 meses?



■ No      ■ Si

Base: 200

**56** ¿Cuántas personas viven en su hogar contándose a usted?



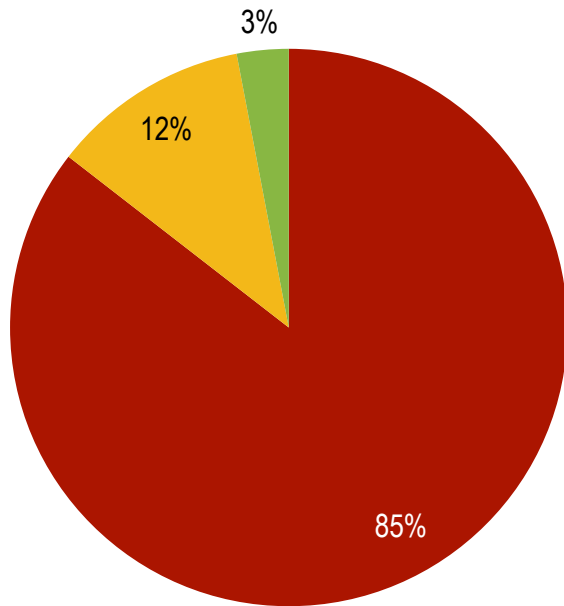
■ Cuatro personas      ■ Cinco personas  
■ Tres personas      ■ Una persona  
■ NR/NS

Base: 200

# resultados

## Sociodemográfico

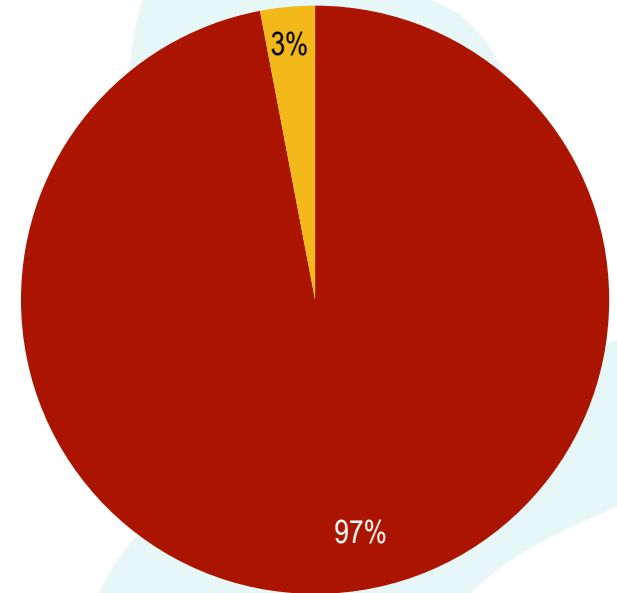
**57** ¿De dónde provienen sus ingresos familiares?



■ Trabajo fijo ■ Negocio propio ■ Otro

Base: 200

**58** ¿Con qué frecuencia obtiene sus ingresos?



■ Quincenal ■ Semanal

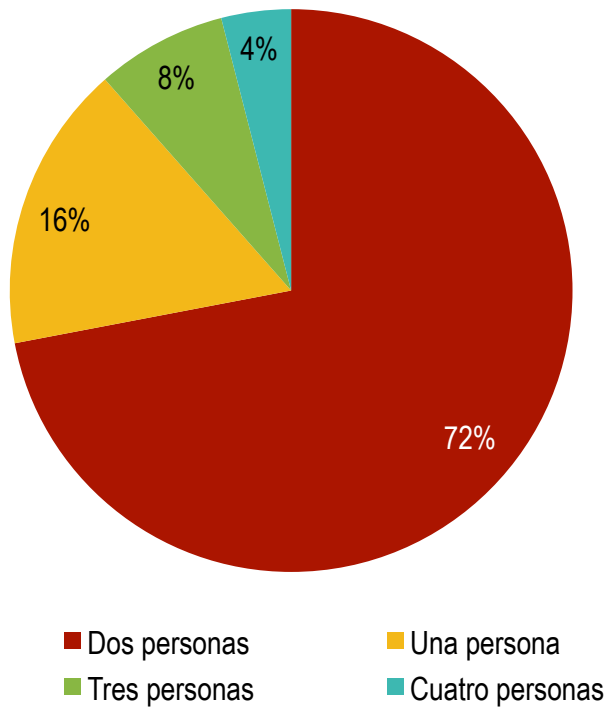
Base: 200



# resultados

## Sociodemográfico

**59** ¿Cuántas personas aportan al ingreso familiar?



Base: 200

**60** ¿Cuál es su ocupación principal?

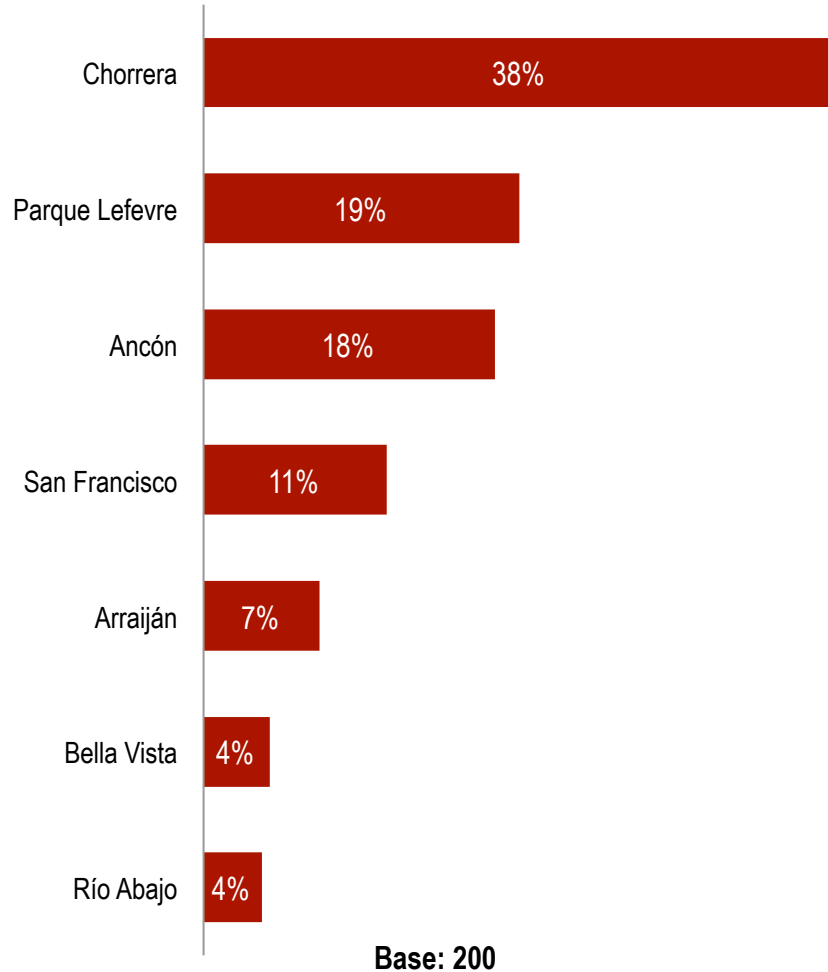


Base: 200

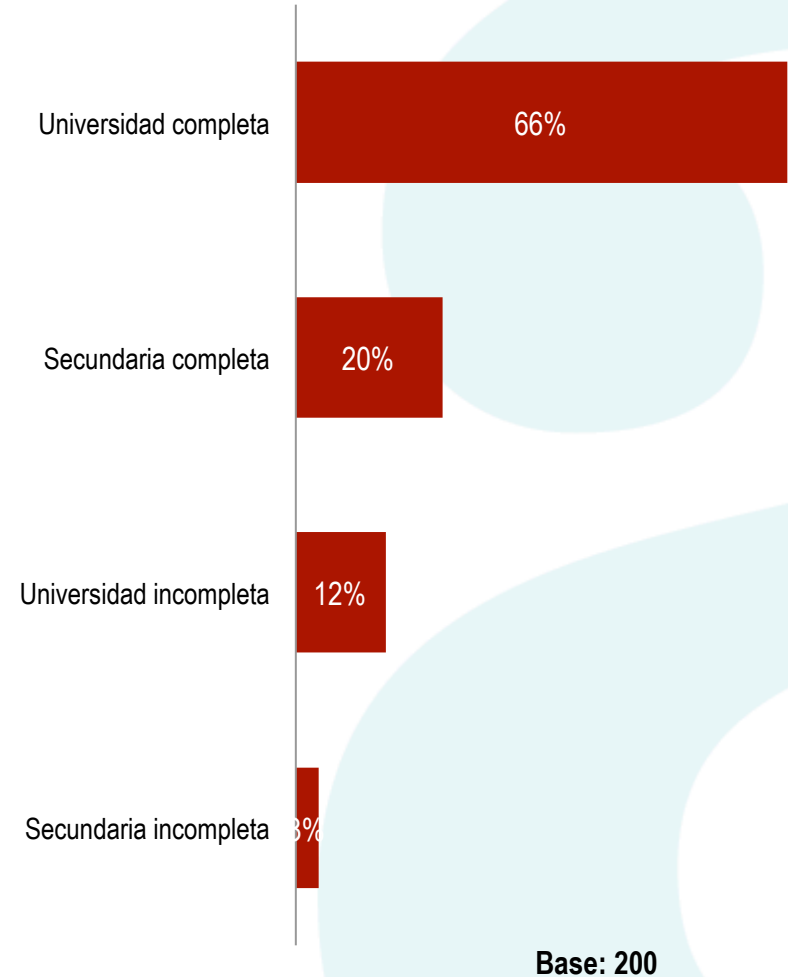
# resultados

## Sociodemográfico

61 ¿En qué corregimiento trabaja?



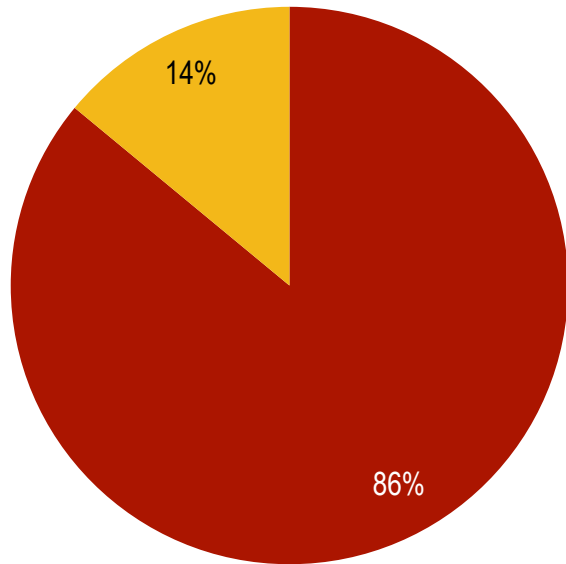
62 ¿Cuál es el último grado que aprobó?



# resultados

## Sociodemográfico

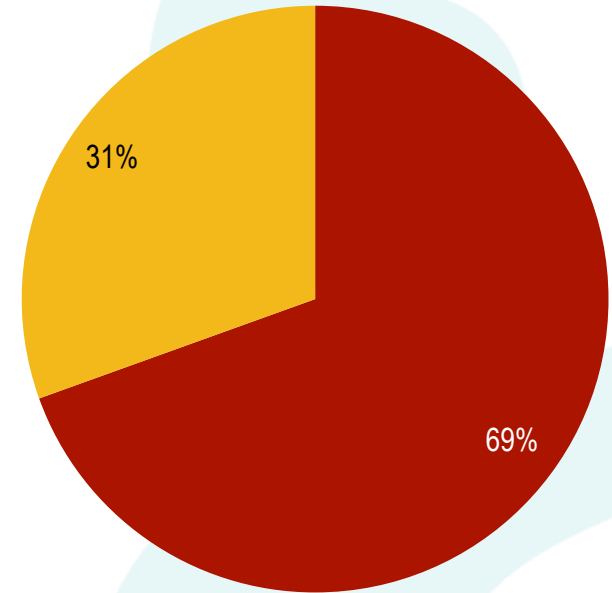
63 ¿La casa donde vive es?



■ Propia, la está pagando todavía ■ Propia, la terminó de pagar

Base: 200

64 ¿Tiene vehículo propio?



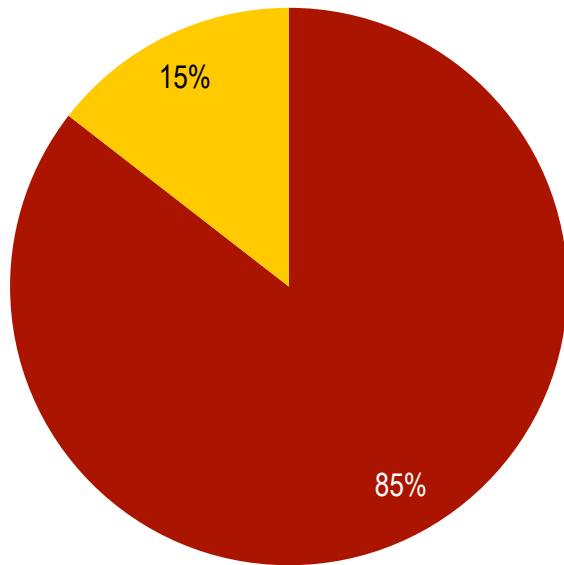
■ Si ■ No

Base: 200

# resultados

## Sociodemográfico

65 ¿Estado civil?

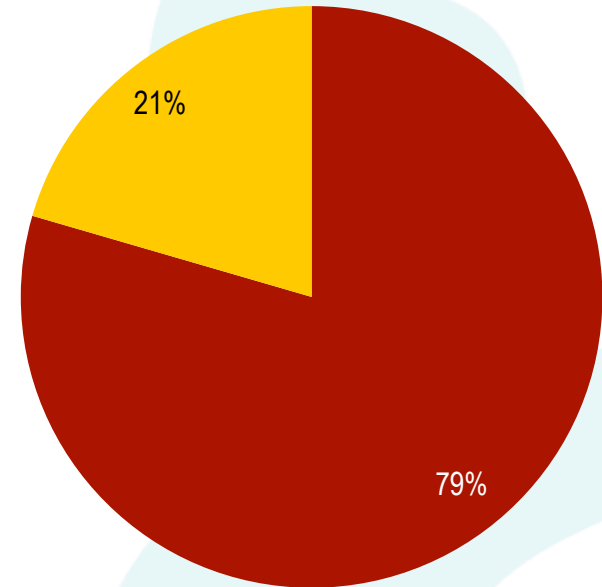


■ Casado/Unido

■ Soltero(a)

Base: 200

66 ¿Usted usa Internet?



■ Si

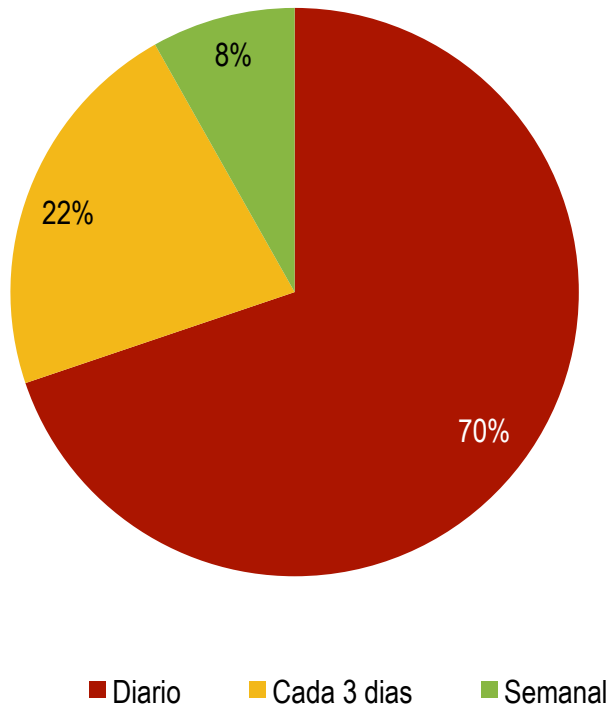
■ No

Base: 200

# resultados

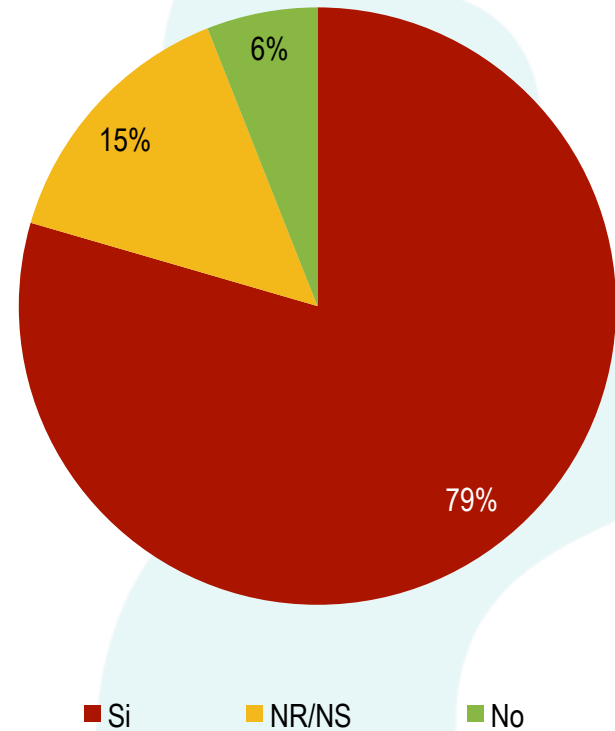
## Sociodemográfico

67 ¿Con qué frecuencia ingresa a Internet?



Base: 159

68 ¿Tiene usted correo electrónico?



Base: 200

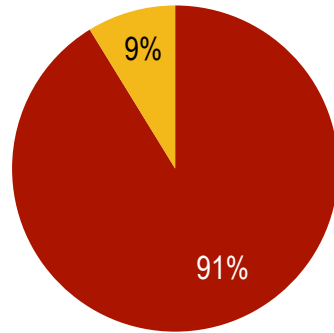
# resultados

## Sociodemográfico

69

¿Tiene usted cuenta de Facebook?

Base: 171

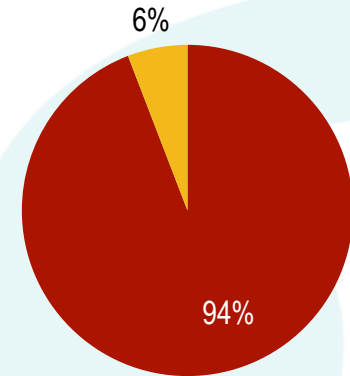


■ Si ■ No

70

¿Tiene usted Twitter?

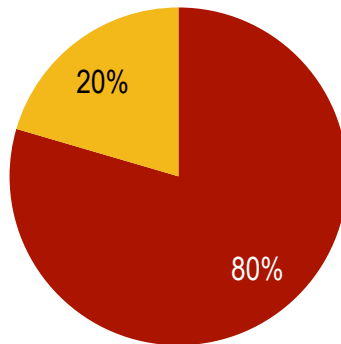
Base: 171



■ No ■ Si

71

¿Tiene usted cuenta de Instagram?

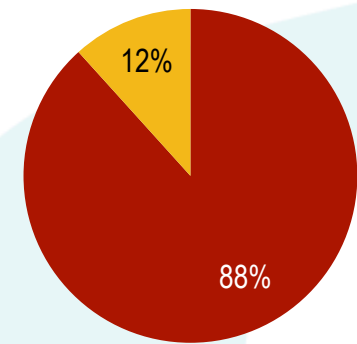


■ No ■ Si

Base: 171

72

¿Tiene usted celular Smartphone?



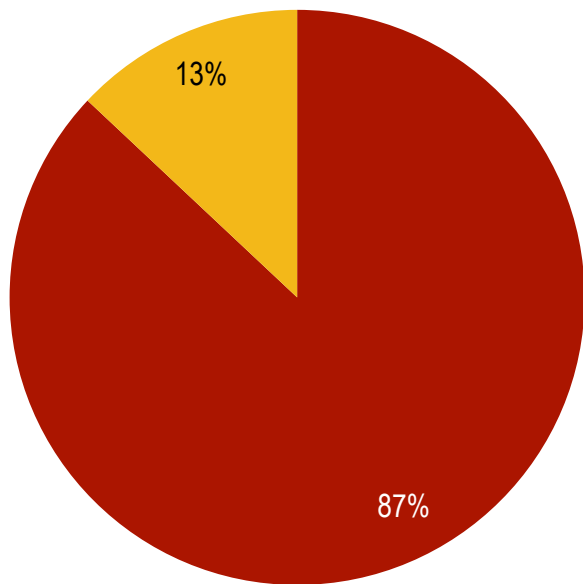
■ Si ■ No

Base: 171

# resultados

## Sociodemográfico

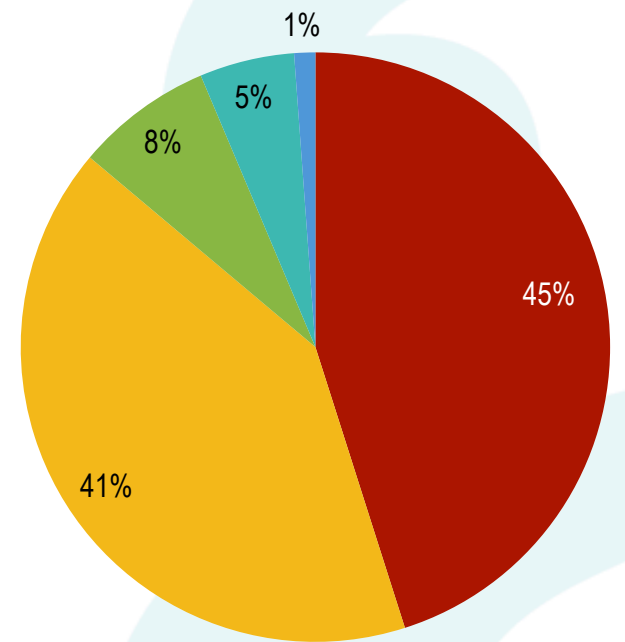
**73** ¿Actualmente posee usted alguna cuenta bancaria de ahorros?



■ Si      ■ No

Base: 200

**74** ¿Con qué banco?



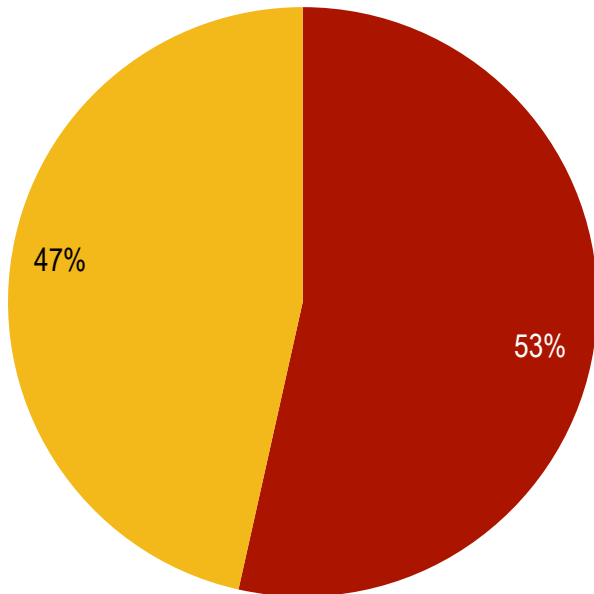
■ General      ■ Nacional      ■ Caja de ahorros  
■ Banesco      ■ Ficohsa

Base: 36

# resultados

## Sociodemográfico

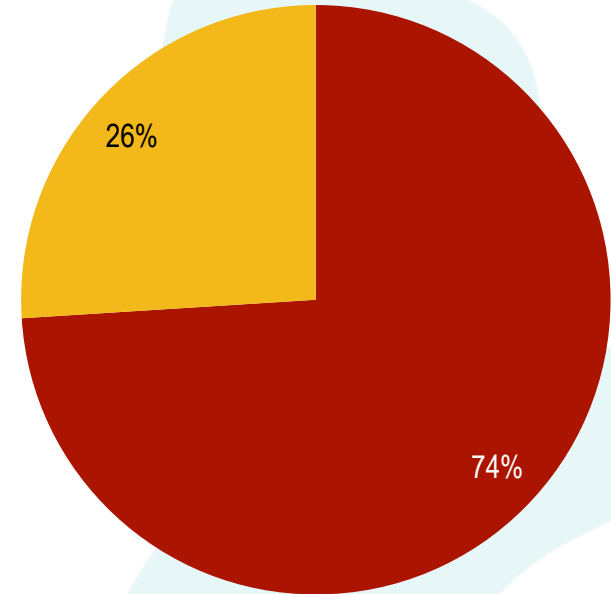
**75** ¿Actualmente posee usted alguna tarjeta de crédito?



■ Si      ■ No

Base: 200

**76** ¿Actualmente posee usted algún préstamo?



■ Si      ■ No

Base: 200



# resultados

## Perfil de la población de Costa verde

77

Desglose del universo de encuestados donde suelen realizar sus comprar de supermercado

Distritos	Muestra	Universo
La Chorrera / Costa Verde	158	58,487
Arraiján	42	4,567
Total	200	63,054

# acerca de la empresa

Pensamos y  
gestionamos  
por usted  
sus  
iniciativas de  
**crecimiento**  
**rentable.**

**Trabajamos para encontrar y sacar provecho de las oportunidades de crecimiento para su empresa.**

Somos profesionales altamente calificados, especialistas en mercadeo, entrenados por prestigiosas empresas multinacionales durante más de diez años.

Nos dedicamos a pensar y gestionar por usted todas aquellas iniciativas extraordinarias (adicionales al trabajo del día a día) necesarias para asegurar que su compañía se mantenga vigente en el tiempo. A veces el trabajo operativo se complica tanto que no hay tiempo para diseñar el futuro de la empresa. En otras ocasiones no cuenta con personal suficiente para delegar nuevos proyectos.

No hay necesidad de incrementar el número de personas en su empresa, nosotros le proveeremos las mentes y manos extra que necesita para sus proyectos, sin que aumenten sus costos fijos.

Es así como planteamos proveerle una mayor sensación de confianza en el futuro de su empresa y con ello, más largas y placenteras noches de sueño tranquilo, libre de ansiedades.

Por eso aspiramos a convertirnos en su socio más valioso.

**El futuro de su  
empresa es nuestro  
principal interés.**

**reach**  
MARKETING

# acerca de la empresa

**Su consumidor  
está  
cambiando,  
anticípiense a los  
cambios y  
garantice el  
crecimiento de su  
empresa.**

**reach**  
MARKETING

**Estamos convencidos que para crecer hay que desafiar el status quo, buscar alternativas diferentes a problemas comunes y sobretodo, atreverse a hacer las cosas de una manera diferente.**

**Nuestra filosofía de trabajo es poco tradicional.**

El sentimiento que comparte el equipo nace de la creencia de que los tiempos cambian y con ello las circunstancias que rodean a los clientes y consumidores.

Un estudio realizado por Richard T. Sweeney del Instituto de Tecnología de New Jersey (EU), prueba que la nueva generación de adultos entre los 20 y 30 años son muy diferentes a sus predecesores porque: tienen más opciones de donde escoger que en el pasado, aprecian la oportunidad de personalizar los productos y servicios que consumen, son mucho más colaboradores y flexibles que sus padres, valoran la conveniencia, favorecen el aprendizaje a través de la vivencia de experiencias y son muy impacientes, entre otras cosas. Siendo ésta la realidad, ¿no cree que continuar haciendo negocios de la misma forma en la que lo ha hecho por los últimos 20 años, puede ser riesgoso para el futuro de su empresa?.

Si las actitudes de las personas hacia la vida y sin duda hacia las categorías y marcas, están cambiando, sus comportamientos no tardarán mucho más en transformarse, generando una nueva dinámica alrededor de la forma en la que las personas valoran un producto o servicio, lo seleccionan, lo compran, lo usan y lo recomiendan. ¿No quisiera usted que su empresa se pueda anticipar a estos cambios para incrementar la preferencia de sus marcas y con ello sus ventas?

Estamos aquí para ayudarle, guiándole en el proceso de descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, comprender a su nuevo consumidor, definir su propuesta de valor, su estrategia de comunicación y planificar sus ciclos de innovación.

También gestionamos por usted, por eso somos la extensión de su departamento de mercadeo.

**reach**  
MARKETING



**reach**  
MARKETING

