



## **RUDY'S FIT TRUCK**

Restaurante “drive-thru contenedor” para comprar desayunos nutritivos desde tu auto.

### **Parte I**

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

Alumno: Mayra Ballesteros

Profesor Guía: Nicole Pinaud

**Fecha de entrega:** 29 de Julio de 2024

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>4</b>
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b> .....	<b>5</b>
2.1 Industria.....	5
2.2. Competidores.....	8
2.3 Clientes.....	12
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>13</b>
3.1 Descripción de la empresa.....	13
3.2 Modelo de negocios.....	13
3.3 Sostenibilidad y ética.....	16
3.4 Estrategia de escalamiento.....	16
3.5 Perspectiva global del negocio.....	17
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>18</b>
4.1 Objetivos de marketing.....	18
4.2 Segmento de clientes / Estrategia de segmentación.....	20
4.3 Posicionamiento.....	21
4.4 Estrategia de producto / servicio.....	22
4.5 Estrategia de precio.....	23
4.6 Estrategia de distribución.....	24
4.7 Estrategia de comunicación y ventas.....	25
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	27
4.9 Presupuesto de marketing y cronograma.....	28
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>VI. ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>31</b>
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>31</b>
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS</b> .....	<b>33</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA</b> .....	<b>34</b>
<b>X. CONCLUSIONES</b> .....	<b>35</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Menciones de comercios para desayunar en Panamá.....	5
<b>Gráfico 2:</b> Atributos más valorados en restaurantes para desayunos.....	11

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz de perfil competitivo.....	12
<b>Tabla 2:</b> Estimación de demanda mensualizada.....	29
<b>Tabla 3:</b> Presupuesto mensual de marketing del año 1.....	30
<b>Tabla 4:</b> Presupuesto anual de marketing del año 1 al año 5.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa de posicionamiento relativo .....	12
<b>Figura 2:</b> Estrategia de producto y servicio. ....	23
<b>Figura 3:</b> Matriz de precios comparativos de oferta de comida.....	25
<b>Figura 4:</b> Funnel de marketing.....	26
<b>Figura 5:</b> 4P's de Marketing.....	27

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento explora una oportunidad de negocio de invertir en un **restaurante de tipo “drive-thru contenedor” exclusivo para comprar comida desde tu auto, con una oferta basada en desayunos nutritivos y balanceados**. Para ello, se realizó un análisis del mercado y sus tendencias, con el cual se ha identificado un interés del consumidor y una demanda creciente por alimentos nutricionalmente balanceados sin sacrificar el tiempo que implican las opciones de restaurantes que están disponibles hoy día en el mercado. Este segmento presenta un potencial considerable, especialmente en áreas urbanas y semiurbanas, donde el ritmo de vida acelerado incrementa la necesidad de soluciones rápidas y accesibles, al perder hasta 5 horas al día en el tráfico, tiempo que dejan de compartir con sus familias y que seguramente repercute en su salud y alimentación (Arias, 2024).

El análisis de mercado realizado para este plan de negocios revela que el mercado de conveniencia en Panamá está subdesarrollado, especialmente en el segmento de desayunos saludables y convenientes. Se destaca que los consumidores buscan opciones rápidas pero nutritivas que se adapten a su estilo de vida acelerado. Además, el análisis demográfico identifica a profesionales jóvenes y familias como los principales segmentos de clientes potenciales para este tipo de oferta.

Ante esta realidad, se presenta una oportunidad de inversión en Rudy's Fit Truck, un concepto innovador diseñado para proporcionar una alternativa rápida y saludable a los consumidores que pasan largas horas en el tráfico, sin sacrificar la calidad nutricional de sus alimentos. La propuesta se basa en alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar la frescura y calidad de los productos, y en la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

El mercado de restaurantes que ofrecen desayunos saludables aún no ha alcanzado su máximo potencial, con un tamaño de mercado estimado en \$129 millones. Esta oportunidad única permite la introducción de un servicio drive-thru de alta calidad, que busca convertirse en el destino preferido de los consumidores que valoran la conveniencia y la nutrición.

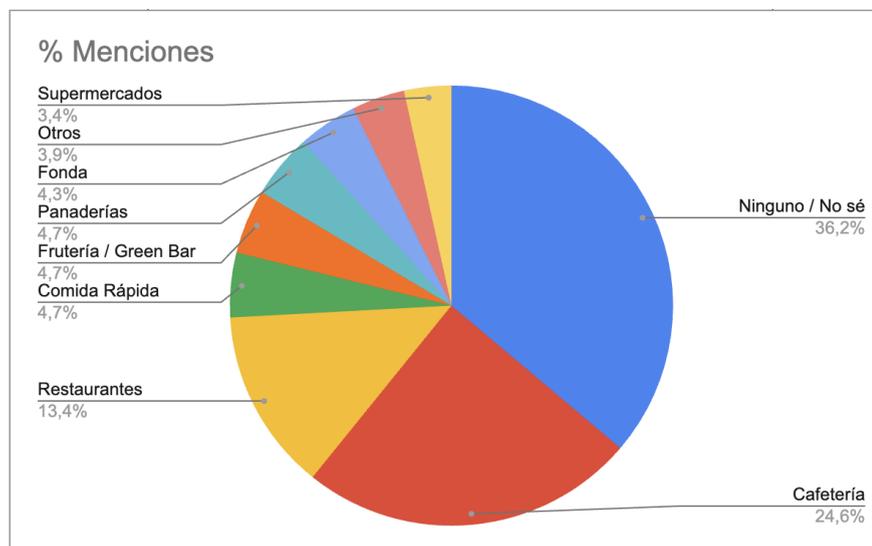
El negocio proyecta un retorno de inversión de 77%, para una inversión total de \$270,000; un VAN de \$698,195 y una TIR de 68% en un período de 5 años, lo cual representa una oportunidad única y atractiva para los inversionistas.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se estima que alrededor del 95% de la población en la Ciudad de Panamá consume desayuno diariamente, y dentro de ese 95%, el 33% admite que come fuera de casa hasta tres veces a la semana, e inclusive, el 8% admite comer todos los días fuera de casa (anexo 2).

Quienes desayunan fuera del hogar, cuentan hoy con opciones diversas como Coffee Shops, Restaurantes (algunos con modelo drive-thru), Panaderías, Fondas y Supermercados (resultados obtenidos de investigación de campo). De hecho, cuando se les preguntó a más de 230 personas lugares en los cuales podrían desayunar fuera de casa, el 25% de los encuestados hizo referencia a cafeterías (mencionando algunas marcas como Athanasiou, Deli Gourmet y Café Unido), 13% mencionó restaurantes (entre los que se nombraron Manolo's, El Trapiche y Niko's) y el resto mencionó a las panaderías, fondas y restaurantes de comida rápida (como McDonald's). Sin embargo, el 36% de los encuestados no tienen en su "top of mind" ningún restaurante de desayunos, creando una oportunidad interesante de posicionamiento para Rudy 's Fit Truck.

Gráfico 1: Menciones de comercios para desayunar en Panamá categorizado en tipo de restaurante.



Fuente: elaboración en base a resultados de estudio de mercado.

Adicionalmente, cuando los consumidores evalúan estas opciones se evidencia una oportunidad en el mercado por cuanto un 50% considera que un factor determinante para su decisión de consumo es la calidad de los alimentos, el 14% valora más la rapidez del servicio y un 13% considera de mayor importancia el precio (anexo 2).

Se estima que el tamaño de mercado para los servicios de desayuno es de 129 millones de dólares anuales (Anexo 1). Adicionalmente, los resultados del estudio de mercado, sumado a las tendencias globales y locales, lleva a presumir que en un futuro cercano exista un declive en el consumo de comida chatarra en Panamá y un constante aumento en la concientización del valor nutricional de los alimentos y la salud en general (Carles, 2024). Esto abre una oportunidad clara para atacar el mercado de la alimentación nutritiva y de calidad con Rudy 's Fit Truck.

Una opción de desayuno drive thru satisfaría las necesidades de tener un desayuno rápido y nutritivo en zonas de alto tráfico vehicular y cercano a centros de oficina, universidades y zonas residenciales. Con el respaldo de las capacidades del equipo gestor para explotar esta oportunidad con experiencia en manejo y operación de tiendas de conveniencia enfocadas en “food service” lo cual brinda referencias internas del comportamiento y preferencias del consumidor panameño, procesos de cocina, costeo de recetas, y contactos clave de proveedores de alimentos. También se tiene valiosa experiencia comercial en ventas de productos y servicios la cual ayudará a obtener acuerdos comerciales beneficiosos para la empresa. Por último, se cuenta con una red de colegas con amplia experiencia en los ámbitos alimenticios (desarrollo de recetas y menú) y gestión de cadenas de restaurantes que serán claves para el asesoramiento y guías adicionales en el proceso de implementación de este proyecto.

## **II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

### **2.1 Industria**

Los restaurantes de desayunos y de comida rápida operan dentro de la industria de servicios de alimentos y bebidas. Esta industria abarca una amplia gama de establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas preparados para el consumo en el lugar o para llevar. Dicho esto, para la evaluación del macroentorno de la industria se presenta un análisis PESTEL, para detectar los principales factores de oportunidades y amenazas del proyecto.

#### **Político:**

- Estabilidad política: Panamá disfruta de relativa estabilidad política. Las elecciones para el nuevo presidente se llevaron a cabo el pasado 05 de Mayo del 2024, en dónde el presidente electo fue José Raúl Mulino. El partido político es de centro-derecha por lo que se espera inversión en las empresas privadas y el gran

enfoque del plan de gobierno para el próximo período de 4 años es el desarrollo de la economía en Panamá basada en el crecimiento de la empresa privada. (Lissardy, 2024)

- Políticas fiscales: las tasas de interés siguen en alza en Panamá debido al efecto tardío de las alzas en las tasas de interés en USA. Sin embargo, se espera que estas tasas de interés se mantengan relativamente estables en el mediano plazo por ende se espera estabilidad en el consumo general. (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2022)

### **Económico:**

- Inflación: afortunadamente, Panamá mantiene una inflación bastante estable y se prevé que se mantenga así en los próximos meses. (Statista, 2024)
- Tipo de cambio: Panamá posee la ventaja de tener como moneda el Balboa el cual está fijado a paridad con el dólar americano, por ello la inflación no es un factor que realmente se considere riesgoso dentro del macroambiente económico del país.

### **Social**

- Demografía: en Panamá existe una gran diversidad de culturas y nacionalidades que convergen en la ciudad. Esto debido en su mayoría por las oportunidades laborales que presenta el país. Esto puede ser una ventaja ya que esto genera diversidad en los hábitos de consumo, incluyendo dietas y estilos de vida.
- Tendencias culturales: Hoy en día se está viendo una tendencia muy clara de los adultos y jóvenes para llevar un estilo de vida más activo y por ende, están en la búsqueda de opciones de comida en la calle más nutritivas, como por ejemplo, tendencia a la baja en el consumo de azúcares y harinas, alimentación asequible, comida rápida y de buena calidad. (Bowerman, 2023)

### **Tecnológico.**

- Las tendencias tecnológicas cada vez evolucionan más, por lo cual, se pueden utilizar nuevas herramientas como sistemas de gestión más avanzados, softwares más amigables, equipos de cocina más eficientes para buscar mejoras en la cadena de suministro. También las nuevas aplicaciones y herramientas digitales pueden ser útiles para implementar una estrategia de marketing más robusta, la cual tendrá mayoritariamente un alcance digital.

### **Ecológico**

- El impacto ecológico que se prevé para el proyecto es poco, ya que Panamá no es

un gran productor en el sector de la agricultura. Es decir que gran cantidad de productos son importados y por ende la disrupción en lo ecológico estaría más sujeta a una disrupción internacional, y no necesariamente en Panamá. Sin embargo, es importante estar al tanto de cualquier riesgo ecológico que podría afectar la cadena de suministro y la obtención de materia prima como alimentos y bebidas, o incremento en precios.

### **Legal**

- Por último, en el sector legal, existen normativas de salud y seguridad alimentaria bastante estandarizadas como la licencia municipal de funcionamiento, el permiso de salud y manipulación de alimentos y la licencia de venta de bebidas alcohólicas. Normativas que deberían mantenerse en el mediano plazo.

En conclusión, se prevé un período de estabilidad política y social dentro del macroentorno en el mediano/largo plazo, sin embargo, es importante estar al tanto de posibles cambios en los segmentos legales y ecológicos ya que los mismos pueden generar disrupciones en las operaciones, incremento de costos o incluso riesgos en el suministro de materia prima. Al mismo tiempo, el desarrollo de nuevas tecnologías puede generar oportunidades de desarrollar elementos diferenciadores que agreguen valor a la operación y ayuden a optimizar los procesos.

Siguiendo la misma línea de análisis de la industria, abajo se analizan las cinco fuerzas de Porter con aspectos del microentorno para así entender las variables que puedan generar riesgos y oportunidades para el proyecto, y así, transmitir la atractividad de la industria.

- **Proveedores:** dada la naturaleza del proyecto, en Panamá existe una gran cantidad de alternativas disponibles de proveedores tanto de materia prima como de equipos de cocina. Para los insumos alimenticios, se tienen supermercados como El Rey, Super 99, Riba Smith e incluso tiendas de conveniencia o mercados informales con precios inferiores a los de los supermercados. Esto genera la oportunidad de crear un lazo directo y también obtener un buen poder de negociación para conseguir materiales e ingredientes con diferentes proveedores. Con respecto a los equipos de cocina, también existen varias alternativas locales como Coinsa, Carbone y Todo Equipos. Al mismo tiempo existe la posibilidad de importar los equipos de cocina a un costo similar o incluso menor que si se compran localmente.
- **Clientes:** En un mercado altamente competitivo como Panamá, los clientes tienen una amplia variedad de opciones cuando se trata de restaurantes de desayunos,

que se mencionan con detalle más adelante. Esto implica que los clientes tienen la potestad de optar por uno u otro establecimiento si no están satisfechos con el servicio, precio o calidad de los alimentos.

- **Nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos restaurantes es moderada. Esto es debido a la complejidad que conlleva la obtención de permisos (registro de la empresa, permiso de uso de suelo, licencia de salud, permiso de bomberos, etc.) y también por los costos elevados. La complejidad, y por ende las barreras para nuevos entrantes, se hace aún mayor si se considera que en el modelo de negocio de la competencia, las instalaciones tienden a ser de gran envergadura, y por ende, los costos son bastante elevados.
- **Sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es moderada/alta ya que los clientes pueden optar por desayunar en casa o en cafeterías, fondas, restaurantes de comida rápida, o tiendas de conveniencia. Esto quiere decir que los usuarios podrían encontrar muchas alternativas de desayuno.
- **Competidores:** La rivalidad en la industria es alta por la cantidad de competidores que ofrecen desayunos en Panamá. Por ejemplo, existen diferentes opciones como McDonald 's, Deli Gourmet, Manolo's, Mika, Freshii, etc. Estos competidores ya están bastante bien posicionados dentro de la industria lo cual hace que la competencia sea ardua.

En conclusión, existe un poder de negociación con los proveedores lo cual permite jugar con los costos y entrar con precios competitivos al mercado. Sin embargo, también existe una ardua competencia dentro del mercado y sustitutos que el consumidor podría elegir. Con esto en mente, será clave transmitir los aspectos diferenciadores de Rudy 's Fit Truck hacia el consumidor y así buscar el posicionamiento dentro del segmento de personas que buscan alternativas para obtener un desayuno rápido, nutritivo y asequible (más adelante se muestra un mapa de posicionamiento relativo en dónde se refleja con mayor claridad la oportunidad y los segmentos específicos a explotar).

## 2.2. Competidores

Con respecto a la competencia, se agrupó a los competidores bajo las categorías de (i) Coffee Shops, (ii) Restaurantes, (iii) Panaderías, (iv) Comida Rápida, (v) Fondas, (vi) Supermercados. Dentro de cada una de estas categorías se hace referencia al mayor representante de dicha categoría en base a su relevancia en el mercado; tomando métricas como cantidad de tiendas, seguidores en redes sociales y reconocimiento de marca en base a las menciones obtenidas en la encuesta de hábitos alimenticios en Panamá (Anexo 2).

- **Coffee Shops:** Se hace referencia a cafeterías o delis que ofrecen productos de alta calidad, generalmente con buen ambiente en dónde los alimentos pasan a un segundo plano y el enfoque es más bien en la experiencia y la capacidad de pasar mucho tiempo en el local. Cómo líder de la categoría: Athanasiou.
- **Restaurantes:** Se hace referencia a los restaurantes formales que ofrecen servicio de comida todo el día, incluyendo el desayuno. Generalmente estas opciones son mucho más demoradas y los desayunos son bastante completos; muchas veces del estilo americano (pancakes, waffles, huevos, pan, tocino, jamón, café, etc.) Cómo líder de la categoría: El Trapiche
- **Panaderías:** Se hace referencia a las panaderías en dónde las opciones son principalmente a base de pan (generalmente de buena calidad y/o artesanal) con algún adicional como queso o jamón. El precio generalmente es bajo pero las opciones son limitadas. No es un desayuno formal y nutricionalmente balanceado. Cómo líder de la categoría: Arte del Pan.
- **Comida rápida:** aquí están clasificados aquellas cadenas de comida rápida como McDonald 's, Burger King, etc. en dónde el valor agregado es la velocidad y sabor pero sacrificando la calidad nutricional de los alimentos. Cómo líder de la categoría: McDonald's
- **Fondas:** las fondas son aquellos establecimientos de menú ejecutivo dónde se sirven comidas (incluyendo desayunos) a precios muy bajos pero los alimentos tienden a ser de baja calidad y cocinados con mucho aceite (fritos). Cómo líder de la categoría: Niko's Café
- **Supermercados y tiendas de conveniencia:** bajo esta categoría entran todos los supermercados y tiendas de conveniencia que ofrecen desayunos empacados y listos para llevar. Aquí se tiene la conveniencia de precio pero se sacrifica la calidad y frescura de los alimentos. También se sacrifica un poco la rapidez porque es necesario entrar al establecimiento y no se tiene una fila exclusiva para las personas que solo llevan desayuno, por ejemplo. Cómo líder de la categoría: Supermercado El Rey

Para ir un paso más allá, se decidió hacer una encuesta a más de 100 participantes para entender cuáles son los atributos más valorados en un restaurante que ofrece desayunos y se concluyó que los siguientes 6 son los más importantes: **(i) calidad de los alimentos, (ii) servicio, (iii) ambiente, (iv) precios, (v) variedad del menú, y (vi) rapidez.**

Gráfico 2: Atributos más valorados en restaurantes para desayunos



Fuente: elaboración propia en base a resultados de estudio de mercado.

Tomando dichos atributos, se realizó una matriz de perfil competitivo para clasificar a la competencia y sobre todo, para ayudar a enfocar los esfuerzos y recursos en las áreas en dónde existe una oportunidad clara de diferenciación para Rudy 's Fit Truck. Dicha valoración es el resultado de las encuestas realizadas para entender los hábitos alimenticios en Panamá (anexo 4).

Tabla 1: Matriz de perfil competitivo

Ranking 5 = Gran fortaleza, 4 = Fortaleza, 3 = Neutral, 2 = Debilidad, 1 = Gran Debilidad													
Matriz de perfil competitivo													
Factores críticos de éxito	Peso	McDonald's		El Trapiche		Athanasu		Niko's Cafe		Supermercado El Rey		Arte Del Pan	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad de los alimentos	19%	3,0	0,6	4,4	0,8	4,4	0,8	3,4	0,6	3,8	0,7	4,0	0,8
Servicio	18%	3,8	0,7	4,2	0,8	4,2	0,8	3,4	0,6	3,6	0,6	4,1	0,7
Rapidez	17%	4,5	0,8	4,1	0,7	4,3	0,7	3,9	0,7	4,0	0,7	4,3	0,7
Ambiente	16%	3,2	0,5	3,9	0,6	4,4	0,7	3,1	0,5	3,2	0,5	3,5	0,6
Precios	15%	4,3	0,6	4,2	0,6	3,6	0,5	3,7	0,6	4,0	0,6	4,3	0,6
Variedad del menú	15%	3,4	0,5	4,5	0,7	4,2	0,6	3,9	0,6	3,6	0,5	4,0	0,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,7</b>		<b>4,2</b>		<b>4,2</b>		<b>3,6</b>		<b>3,7</b>		<b>4,0</b>

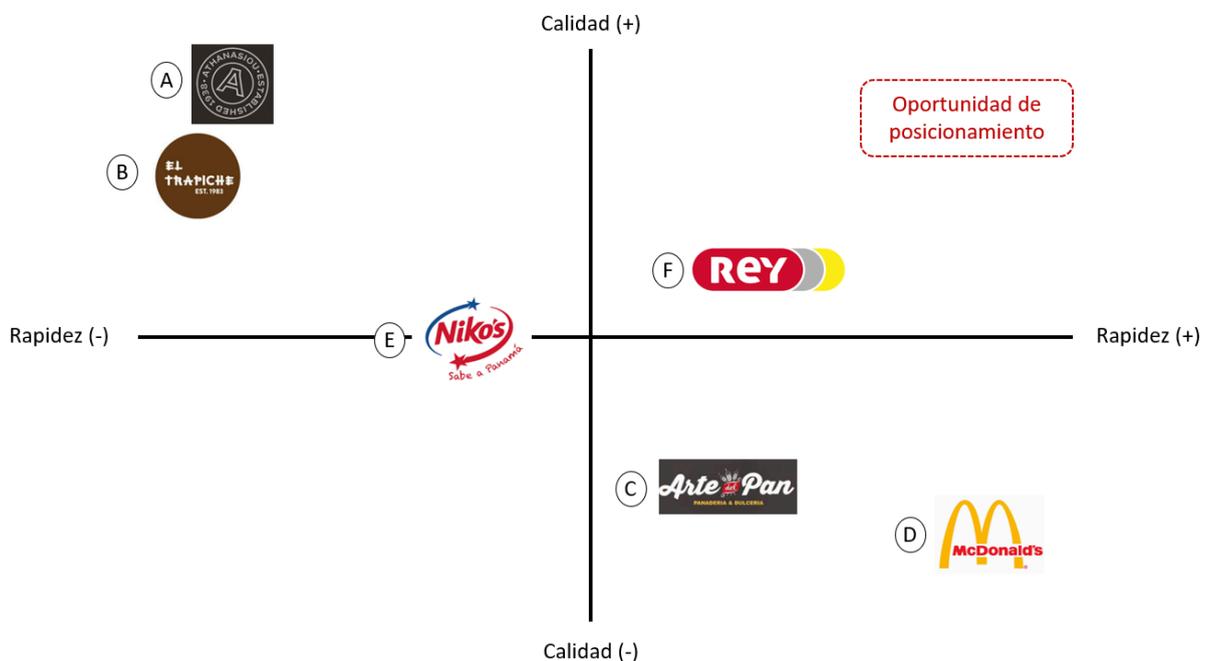
Fuente: elaboración en base a resultados de estudio de mercado.

Con este análisis, se observa que El Trapiche fue la selección con el puntaje total más alto con 4,22 puntos, sin embargo, obtuvo una calificación de 4,1 para rapidez. Muy por debajo de lo que Rudy's Fit Truck buscaría ofrecer en términos de rapidez. Por otro lado, el restaurante que puntuó más alto en términos de rapidez fue McDonald 's con 4,5 puntos, sin embargo, el rating para la calidad de los alimentos es el más bajo de todos. Con estos

resultados, podemos concluir que la propuesta de valor de Rudy's Fit Truck debe estar enfocada en la calidad de los alimentos, el servicio y la rapidez, atributos que ningún competidor está ofreciendo de manera verdadera, consistente y transversal.

Por último, cabe mencionar que dentro de éstos 6 atributos, (i) calidad de los alimentos y (ii) rapidez serían los dos atributos diferenciadores más importantes de Rudy's Fit Truck por lo que se decidió realizar un mapa de posicionamiento relativo considerando ambas características para mostrar la oportunidad de posicionamiento dentro de la industria en Panamá.

Figura 1: Mapa de posicionamiento relativo en base a top 2 atributos más importantes del consumidor.



Fuente: elaboración en base a resultados de estudio de mercado.

Con este mapa, es fácil entender la posición de la competencia y la oportunidad de posicionamiento en un segmento que todavía no se ha explotado. En específico, se muestra una gran oportunidad para satisfacer las necesidades de aquellas personas que están buscando un desayuno de alta calidad sin sacrificar mucho tiempo. Esta necesidad se podría satisfacer a través del modelo de drive-thru ya que es la manera en que los clientes pueden obtener un desayuno rápido y nutritivo, desde la comodidad de sus carros y en tiempos similares o mejores que los de comida chatarra.

## 2.3 Clientes

Los usuarios consumidores de Rudy 's Fit Truck son individuos de diferentes grupos demográficos y geográficos, personas trabajadoras y/o estudiantes, que tienen una necesidad o deseo de comida rápida y nutritiva. Estos consumidores buscan conveniencia, rapidez y calidad en sus comidas, y están dispuestos a pagar por opciones que satisfagan sus necesidades de manera eficiente. Sus motivaciones incluyen la necesidad de alimentarse de manera rápida, la preferencia por opciones de comida saludable y la falta de tiempo para cocinar o comer en restaurantes tradicionales (Anexo 4). Los segmentos principales de posibles consumidores son los profesionales (trabajadores de oficina) y profesionales independientes, específicamente entre los 18 y 44 años. De los cuales, el 51% afirma que comería más veces fuera de casa si tuviera una opción de auto-rápido saludable en el camino (Anexo 4).

Dichos consumidores, tienen la capacidad y la disposición de comprar los productos de Rudy 's Fit Truck y así contribuir así al éxito del negocio. Sus motivaciones incluyen la búsqueda de una experiencia gastronómica de calidad, un servicio rápido y amigable, y una buena relación calidad-precio. Así mismo, se pudo observar en los resultados del estudio, que el factor más importante para dichos consumidores en la elección de comida rápida en el desayuno, es la calidad de los alimentos, seguido por el buen servicio y rapidez.

### **Descripción del perfil del Cliente ("The Persona")**

- Nombre: Daniela, 32 años.
- Ocupación: ejecutiva de ventas.
- Demografía: urbana, vive en el centro de la ciudad.
- Comportamiento actual: trabaja bajo una alta presión y jornadas largas, por lo que no siempre tiene tiempo para preparar comidas en casa. Además, se ejercita al menos 3 veces por semana y procura alimentarse de forma saludable entre semana.
- Lo que valora: la conveniencia, la rapidez y la calidad de los alimentos. Quiere opciones nutritivas que la ayuden a mantenerse saludable y enérgica durante el día.
- Drivers de decisión: la calidad y variedad del menú, la velocidad del servicio y la ubicación del lugar. Valora las opciones que le permiten realizar pedidos online y recoger su comida rápidamente mientras se dirige al trabajo.
- Proceso de decisión de compra: le gusta probar nuevos sitios y siempre está en la búsqueda de opciones saludables en línea y a través de recomendaciones de amigos y colegas. Prefiere opciones que ofrecen una variedad de alimentos que se alinean con sus preferencias y necesidades nutricionales.

La demanda de alimentos rápidos y saludables está en aumento, especialmente entre personas con estilos de vida ocupados que son cada vez más conscientes de cuidar su salud. Los consumidores valoran la conveniencia, la calidad y la variedad del menú, lo que sugiere un mercado receptivo a restaurantes drive-thru que ofrecen productos de alta calidad y servicio eficiente. La combinación de una demanda creciente, la flexibilidad del modelo de negocio y la posibilidad de llegar a diferentes segmentos de clientes hacen que la industria a la que estamos apuntando sea altamente atractiva.

### **III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

Rudy 's Fit Truck es un proyecto de restaurante tipo “drive-thru contenedor” exclusivamente para desayunos, situado estratégicamente en áreas de alto tráfico vehicular. Este proyecto busca ofrecer una alternativa rápida y a buen precio para aquellas personas que buscan una comida matutina sin comprometer la calidad o el valor nutricional. La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una experiencia de desayuno desde la comodidad del automóvil, eliminando la necesidad de detenerse por largo tiempo en el camino hacia el trabajo, la universidad u otras actividades matutinas.

El restaurante drive-thru para desayunos nutritivos aborda de manera efectiva la necesidad de aquellas personas que carecen de tiempo para cocinar en la mañana o que buscan opciones convenientes y nutritivas mientras se desplazan en sus vehículos. Con una variedad de opciones de desayuno cuidadosamente seleccionadas, diseñadas para satisfacer tanto los gustos como las necesidades nutricionales de los clientes, Rudy 's Fit Truck se posiciona como una solución práctica para aquellos que desean comenzar su día con energía y vitalidad, sin sacrificar la eficiencia ni el presupuesto.

Al ofrecer un enfoque innovador y conveniente para el desayuno, el restaurante drive-thru se presenta como una solución integral para aquellos que buscan una alternativa a las opciones tradicionales de comida rápida y a las cafeterías convencionales. Con un compromiso inquebrantable con la calidad, la rapidez y buen servicio, Rudy 's Fit Truck busca convertirse en el destino preferido de aquellos que valoran tanto su tiempo como su bienestar, mientras se desplazan por las ajetreadas mañanas urbanas.

#### **3.2 Modelo de negocios**

**Propuesta de valor:**

La propuesta de valor de Rudy 's Fit Truck radica en ofrecer una experiencia de desayuno única y completa que combina alimentación nutritiva, conveniencia, rapidez y precios asequibles sin comprometer la calidad. La rapidez en el servicio es fundamental para el proyecto, asegurando que los clientes puedan satisfacer sus necesidades de desayuno sin retrasos y llegar a sus destinos a tiempo. Además, se ofrecerán promociones regulares para generar tráfico y fomentar la lealtad de los clientes, brindándoles un valor adicional por su elección de desayunar en Rudy 's Fit Truck.

### **Segmentos de Clientes:**

- Profesionales activos: Personas que se dirigen al trabajo y desean un desayuno rápido y nutritivo en el camino.
- Estudiantes universitarios: Estudiantes que buscan opciones de desayuno antes de sus clases matutinas.
- Padres y madres con familias ocupadas: Familias que necesitan una solución conveniente para el desayuno durante las mañanas agitadas.
- Conductores en tránsito: Conductores que necesitan una opción de desayuno para llevar mientras viajan.

### **Canales:**

- Drive-Thru: Los clientes pueden realizar pedidos y recoger su comida sin salir de sus vehículos.
- Plataforma de Pedidos en Línea: oferta de comida en plataformas de delivery existentes tales como "Pedidos Ya" o "ASAP".
- Redes sociales: marketing dirigido a áreas residenciales y comerciales cercanas para atraer a clientes locales.

### **Relaciones con los Clientes:**

- Servicio de calidad para todos los clientes: personal amable y eficiente que brinda un servicio rápido y cortés.
- Redes sociales y comunicación digital: interacción activa en redes sociales para responder preguntas y recibir comentarios de los clientes.
- Programa de fidelización: ofertas especiales y descuentos para clientes frecuentes.

### **Fuentes de Ingresos:**

- Venta de desayunos: ingresos generados por la venta de una variedad de desayunos nutritivos y económicos.
- Bebidas y complementos: ingresos adicionales obtenidos de la venta de café, jugos, batidos y otros complementos para el desayuno como frutos secos, meriendas, etc.

- Pedidos en línea: ingresos provenientes de los pedidos realizados a través de las plataformas de delivery.

#### **Recursos Clave:**

- Ubicación: sitios estratégicos con alto tráfico vehicular, principales zonas de interés: Vía Israel, Calle 50, Vía Transístmica, Tumba Muerto, Interamericana.
- Infraestructura: Contenedor diseñado a la medida con instalaciones de cocina equipadas con los equipos necesarios, sistemas de punto de venta y conexiones de luz y agua.

#### **Actividades Clave:**

- Preparación de alimentos: preparación rápida y eficiente de los desayunos según los pedidos recibidos.
- Atención al cliente: brindar un servicio amable y rápido en el drive-thru para garantizar una experiencia positiva para el cliente.
- Gestión de pedidos en línea: procesar y preparar los pedidos realizados a través de la plataforma de delivery cuidando los tiempos de entrega.
- Actualización del menú con periodicidad para mantener una oferta atractiva y variada.
- Desarrollo de la promoción del día: armado del calendario promocional diario con el plato del día.

#### **Estructura de Costos:**

- Costos de producción: costos asociados con la compra de ingredientes y materia prima para la preparación de los desayunos.
- Costos laborales: salarios y beneficios para el personal.
- Costos operativos: gastos generales como alquiler, servicios públicos y mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- Costos variables: gastos relacionados a la cantidad de transacciones realizadas tales como empaques y suministros generales.
- Costos de marketing: Gastos relacionados con la publicidad y promoción del negocio.

En el Anexo 3 se encuentra el CANVAS realizado para el levantamiento de este modelo de negocios.

### 3.3 Sostenibilidad y ética

En el compromiso con la sostenibilidad y la ética, se van a incorporar prácticas ambientales y socialmente responsables en diferentes áreas del proyecto. En primer lugar, se va a minimizar el impacto ambiental mediante la adopción de prácticas ecofriendly, como la reducción de residuos mediante el uso de envases y embalajes biodegradables y compostables. Además, se buscarán proveedores locales siempre que sea posible, apoyando así a la comunidad y reduciendo la huella de carbono asociada con el transporte de alimentos.

Considerando que el proyecto será desarrollado en Panamá en dónde existen altos niveles de radiación solar durante todo el año (Lara, 2022), en una segunda fase de inversión se planea instalar paneles solares en los contenedores para generar energía limpia y renovable con la cual el contenedor pueda operar. Esta inversión en energía solar no solamente ayudará a reducir los costos operativos a largo plazo, sino que también permitirá contribuir de manera significativa a la mitigación del cambio climático al reducir la dependencia de fuentes de energía no renovables.

En cuanto a la ética, se van a mantener altos estándares en todas las operaciones, desde la selección de ingredientes hasta el tratamiento del personal. Se trabajará únicamente con proveedores que compartan los valores de ética empresarial y respeto por los derechos humanos y animales de Rudy 's Fit Truck. Además, se ofrecerán condiciones de trabajo justas, promoviendo así un ambiente laboral positivo y equitativo. Rudy 's Fit Truck busca operar de manera transparente y ética en cada paso del proceso, demostrando el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social de manera transversal.

### 3.4 Estrategia de escalamiento

La estrategia de escalamiento inicial será posicionar la marca en la mente de los consumidores panameños y para ello se buscará expandir la red local de la siguiente manera:

#### **Expansión local de la red de contenedores:**

Año 2:

- Expansión gradual: adquirir dos contenedores adicionales para satisfacer la creciente demanda y expandir la presencia del negocio en áreas geográficas estratégicas en las avenidas Transistmica y Tumba Muerto.
- Contratación y capacitación de personal: contratar y capacitar a un equipo adicional para operar los nuevos locales, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

Año 3-5:

- Consolidación de operaciones: evaluar el rendimiento de los locales existentes y optimizar las operaciones para garantizar su eficiencia. En este punto se considera la posibilidad de expandir la jornada de trabajo y la oferta de comida a almuerzo y cenas en base a las exigencias del consumidor.
- Dependiendo de la receptividad que hayan tenido los primeros locales, es posible evaluar la adquisición de más contenedores y ampliar la red de restaurantes drive-thru hacia el interior del país.

Adicional a esto, se visualizan otras oportunidades de crecimiento que serán evaluadas llegado el momento oportuno (una vez se logre tener una marca consolidada en la industria panameña), tales como:

- **Franquiciar la marca:**
  - Desarrollar un modelo de franquicia para ofrecer oportunidades de negocio a emprendedores interesados en operar contenedores drive-thru bajo los estándares de la marca. Se espera poder implementar el modelo de franquicia en 5 años o antes.
  - Establecer un programa de capacitación y soporte para los franquiciados, garantizando la consistencia de la marca y la calidad del producto en todas las ubicaciones.
  - Ofrecer un robusto plan de marketing que soporte la franquicia y el crecimiento de la marca.
- **Expansión global:**
  - Identificar mercados internacionales con una demanda creciente de alimentos saludables y un ambiente propicio para el modelo drive-thru.
  - Adaptar el modelo de negocio a las necesidades y preferencias culturales de cada mercado objetivo, manteniendo la esencia de la marca.
- **Desarrollo de canales de distribución alternativos:**
  - Explorar oportunidades para expandir la presencia de la marca a través de canales de distribución alternativos, como la venta al por mayor a tiendas de comestibles o la colaboración con empresas de entrega a domicilio.

### 3.5 Perspectiva global del negocio

Para desarrollar la perspectiva global del negocio, se deben considerar varios aspectos como la identificación de oportunidades de mercado en otros países, la adaptación

del modelo de negocio a diferentes culturas y preferencias alimentarias, y la gestión de la logística internacional.

- **Identificación de oportunidades de mercado:** Se realizará un análisis exhaustivo de mercados potenciales, considerando factores como la demanda de alimentos saludables, el clima empresarial y las regulaciones locales y a la vez identificar tendencias globales en la industria de alimentos y bebidas, como el aumento de la demanda de opciones de comida rápida y saludable, con el fin de determinar en cuáles mercados se podría incursionar.
- **Adaptación del modelo de negocio:** es primordial adaptar el menú y la propuesta de valor para satisfacer las preferencias culinarias y culturales de cada mercado objetivo, manteniendo el enfoque en la alimentación saludable y la conveniencia.
- **Gestión de logística internacional:** es fundamental establecer relaciones con proveedores locales en cada país objetivo para garantizar un abastecimiento eficiente de ingredientes frescos y de calidad. Diseñar una estrategia logística eficiente para la distribución de alimentos desde las instalaciones de producción hasta los locales de Rudy 's Fit Truck en diferentes ubicaciones internacionales.

**Otras consideraciones relevantes a tener en cuenta son:**

- Investigar y cumplir con las regulaciones locales en cada país objetivo en cuanto a permisos, licencias y estándares sanitarios para la operación de los locales.
- Consultar con expertos legales y financieros locales para comprender las implicaciones asociadas con la expansión internacional del negocio, como impuestos, estructura corporativa y contratos.

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Objetivos de marketing**

La estrategia de marketing estará focalizada en el reconocimiento de marca y penetración de mercado; esto debido a que se está creando un nuevo concepto de negocio en Panamá y por ello es imprescindible que los consumidores conozcan la marca y también los atributos diferenciadores del producto/servicio. Con esta visión definida, los objetivos principales de marketing serán 3, los cuales estarán apoyados de acciones específicas que se detallan más adelante y que ayudarán a cumplir con los objetivos de marca en el corto, mediano y largo plazo.

- a. Aumentar conocimiento de marca.** El primer paso para el éxito de la empresa será generar el conocimiento de marca. La meta es llegar a 110,085 personas, quienes

representan al 30% del target total de mercado (366,951 personas, Anexo 1), a través de canales digitales en un plazo de 6 meses. Al ser una nueva empresa en el mercado, es indispensable que las personas conozcan la marca y así guiarlos en el “consumer journey” y lograr la conversión. Los KPI's que se utilizaran para medir el conocimiento de marca serán los siguientes:

- Métrica a corto plazo - Un (1) año: **Brand awareness:** 35% Aided + 15% Unaided
- Métrica a mediano plazo - Tres (3) años: **Brand awareness:** 40% Aided + 20% Unaided
- Métrica a largo plazo - Cinco (5) años: **Brand awareness:** 50% Aided + 30% Unaided

**b. Incrementar conversión en el drive-thru.** En segundo lugar, el objetivo estará más enfocado en la conversión, lo cual busca que la mayor cantidad de personas que lleguen al drive-thru, realmente compren al menos un producto y no solamente se acerquen para ver el menú. Con esta métrica se busca confirmar que en efecto los productos ofrecidos son realmente atractivos para los posibles consumidores. La conversión debería ser un resultado casi directo del tráfico que se logre llevar al drive-thru. Para ello se buscará implementar 5 campañas enfocadas a la conversión durante los primeros 3 meses del lanzamiento del proyecto. Los KPI's que se utilizarán para medir el incremento en el tráfico serán los siguientes:

- Métrica a corto plazo - Un (1) año: **Conversion Rate:** Arriba del 70%
- Métrica a mediano plazo - Tres (3) años: **Conversion Rate:** Arriba del 80%
- Métrica a largo plazo - Cinco (5) años: **Conversion Rate:** Arriba del 85%

Fórmula: % Conversión = (Transacciones Totales / Carros totales que entran al drive-thru) \* 100

**c. Consideración de los servicios/productos.** Finalmente, el tercer objetivo será buscar que Rudy 's Fit Truck sea la elección preferida de desayunos en Panamá en un plazo de 2 años. Dada la naturaleza de los servicios, es imprescindible que las personas puedan entender exactamente cuáles son los productos que se ofrecen y también cómo la calidad, rapidez y precios, se diferencian de la competencia. Los KPIs que se utilizarán para medir el desempeño de este objetivo serán los siguientes:

- Métrica a corto plazo - Un (1) año: **Engagement en redes sociales:** 10% de interacciones ( Likes o Shares) de las publicaciones con respecto al número total de seguidores.
- Métrica a mediano plazo - Tres (3) años: **Engagement en redes sociales:** 12% de interacciones ( Likes o Shares) de las publicaciones con respecto al número total de seguidores.
- Métrica a largo plazo - Cinco (5) años: **Engagement en redes sociales:** 15% de interacciones ( Likes o Shares) de las publicaciones con respecto al número total de seguidores.

## 4.2 Segmento de clientes / Estrategia de segmentación

Siguiendo la descripción de clientes del punto 2.3 arriba, abajo se muestra la propuesta de macro y microsegmentación para el target objetivo de acuerdo a las características obtenidas en la encuesta realizada para entender los hábitos alimenticios y tendencias en Panamá (anexo 4).

### Macro Segmentación:

Por demografía:

- Jóvenes profesionales urbanos: hombres y mujeres entre 20 a 30 años, empleados en áreas urbanas, con ingresos medios a altos.
- Padres ocupados: hombres y mujeres entre 30 y 45 años, con hijos en edad escolar, que viven en áreas urbanas o suburbanas.

Por estilo de vida:

- Profesionales fitness: individuos que priorizan la salud y el bienestar, practican ejercicio regularmente y buscan opciones de desayuno nutritivas y convenientes.
- Trabajadores de oficina ocupados: personas con horarios laborales exigentes que buscan opciones de desayuno rápido y saludable para empezar el día.

Por preferencias dietéticas:

- Saludables: clientes que siguen una dieta nutritiva y se preocupan por consumir ingredientes de calidad. También buscan que sus comidas sean bajas en azúcares, libres de preservantes, bajos en sodio, etc.

### **Microsegmentación:**

- Jóvenes profesionales urbanos:
  - Edad: 25-30 años.
  - Nivel socioeconómico: medio-alto.
  - Estilo de vida: trabajadores jóvenes con horarios ocupados, prefieren opciones de comida rápida pero saludable.
  - Intereses: fitness, bienestar, estilo de vida activo.
  - Valores: importancia de la salud y la nutrición.
- Padres ocupados:
  - Edad: 30-45 años.
  - Nivel socioeconómico: medio-alto.
  - Estilo de vida: padres que trabajan y tienen poco tiempo para preparar desayunos saludables en casa.
  - Intereses: conveniencia, alimentación equilibrada para la familia.
  - Valores: salud y bienestar de la familia.

### **Evolución a lo largo del tiempo:**

- Inicio del negocio (meses 1-6): enfoque en atraer a jóvenes profesionales urbanos y padres ocupados a través de la promoción acerca de la conveniencia y salud de los desayunos a través de campañas publicitarias dirigidas a este segmento.
- Crecimiento y expansión (meses 7-12): diversificación del público objetivo para incluir a consumidores que quizás no tengan como prioridad un estilo de vida saludable pero que igual valoren la conveniencia de un desayuno rápido, sabroso y a buen precio. Esto lo lograremos con la introducción de opciones de desayuno familiar y promociones especiales para este segmento.
- Consolidación y lealtad (meses 13 en adelante): refuerzo de la lealtad del cliente a través de programas de fidelización y promociones personalizadas para diferentes segmentos de clientes, basadas en sus preferencias y comportamientos de compra.

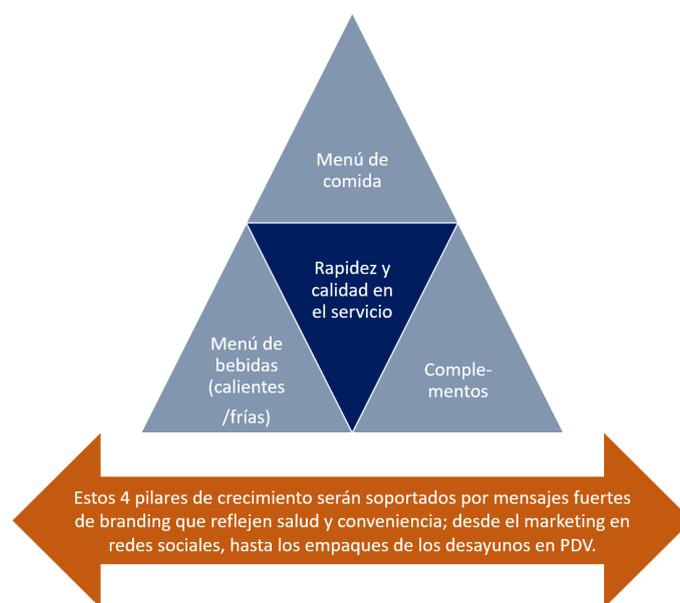
### **4.3 Posicionamiento**

El objetivo es posicionar a Rudy 's Fit Truck como el “top of mind” de todas las personas en Panamá que quieren desayunar algo nutritivo y rico, de manera rápida. Se busca convertir a Rudy 's Fit Truck como la opción por defecto y de confianza para todas esas personas que salen de su casa pensando en desayunar de manera saludable sin sacrificar tiempo. Es precisamente el modelo de negocio drive-thru el que permitirá posicionarse como un nuevo competidor importante en la industria.

#### 4.4 Estrategia de producto / servicio

Rudy 's Fit Truck está basado en cuatro pilares de crecimiento los cuales serán el centro del negocio y en torno a los cuales va a girar la estrategia de producto y servicio. El pilar fundamental del negocio (representado por el triángulo central en la figura 2) será ofrecer un servicio drive-thru de la mejor calidad, velocidad y altos estándares del mercado. Por otro lado, los productos que van a completar la estrategia, serán: (i) un menú de comida de calidad, nutritivo y delicioso, (ii) también un menú de bebidas frías como jugos naturales y café, y por último (iii) complementos (como batidos de proteína, nueces, avena y otros) que permitan satisfacer las necesidades reales de los consumidores. Estos cuatro pilares serán soportados por mensajes de marca claros y contundentes que ayuden a comunicar la conveniencia y calidad de los servicios, siempre enfocados en las necesidades del consumidor.

Figura 2. Estrategia de producto y servicio.



Fuente: elaboración propia en base a estrategia de marketing.

##### **Menú de comida:**

- Wrap de huevo con jamón de pavo y aguacate (\$5.50) / Opción Gluten Free +\$0.50
- Wrap mexicano de frijoles, huevo, pico de gallo, crema y/o queso (\$7.00) / Opción Gluten Free +\$0.50
- Emparedado de huevo con salmón, cebolla morada y queso crema. (\$7.00) / Opción Gluten Free +\$1.00

- Emparedado de huevo con tomate, aguacate, queso feta (\$6.50) / Opción Gluten Free +\$1.00
- Low Fat “Grilled Cheese” de pan de masa madre con crema de tomate (\$6.00)
- Waffles de avena con crema de avellana y yogurt griego (\$6.00) / Opción Gluten Free +\$1.00
- Pancakes proteicos de avena con frutas (\$5.00) / Opción Gluten Free +\$1.00
- Parfait de yogur griego con frutas, muesli nueces. (\$4.50)
- Arepa de yuca con chía y rellenos variados (queso, Jamón y queso, huevo) (\$6.00)

#### **Menú de bebidas:**

- Variedad de Café (desde \$1.50 hasta \$3.00)
- Jugos de fruta natural a base de agua (\$2.50)
- Batido de fruta(s) con proteína (\$4.00)
- Agua (\$1.00)

#### **Complementos:**

- Porción de fruta picada. (\$2.50)
- Frutos secos empacados (\$2.00)
- Barras de proteína / granola. (\$2.00)

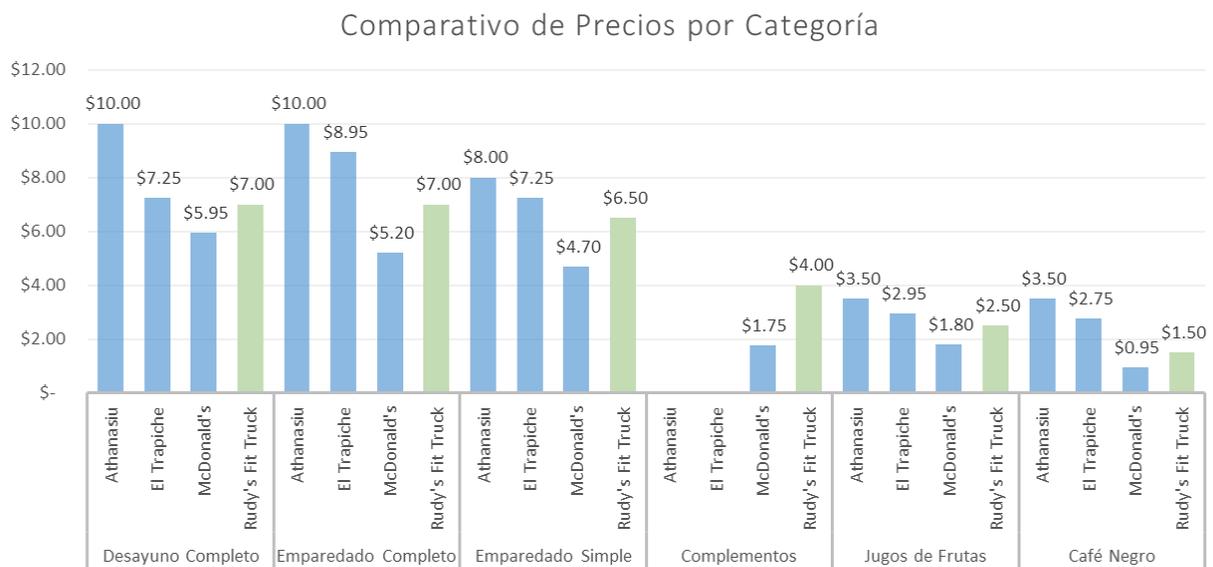
### **4.5 Estrategia de precio**

Se buscará ofrecer precios justos al consumidor, tratando siempre de brindar la mejor calidad de productos y rapidez como factores clave para la diferenciación de la competencia. Es importante que los precios sean competitivos en el mercado, sobre todo con los restaurantes de comida chatarra. Los puntos diferenciadores seguirán siendo la calidad de los productos y rapidez en los servicios para aumentar el valor percibido por los clientes, es por ello que Rudy 's Fit Truck busca posicionarse en un bracket de precio arriba de la comida chatarra, pero con precios más bajos que los restaurantes tradicionales de comida o cafeterías.

En el estudio de campo realizado (anexo 7) se identificaron que competidores como fondas, panaderías y comida chatarra (tipo McDonald's) mantienen precios promedio por plato de \$3 a \$5, mientras que cafeterías y restaurantes mantienen precios promedio por plato de \$10 a \$13. En este sentido, la oferta de comida de Rudy 's Fit Truck busca posicionarse en el precio promedio por plato de \$6 y ticket promedio (precio promedio por transacción) de \$8, al incluir complementos, como bebidas o ingredientes adicionales, por ejemplo. Para poder tener opciones comparables, se agruparon los productos bajo: (i) Desayuno completo haciendo referencia a las opciones de comida más completas que

ofrece cada restaurante con proteína, carbohidratos y vegetales; (ii) Emparedado completo hace referencia a los emparedados con mayor cantidad de ingredientes y de precios más elevados (ej. jamón, aguacate, huevo y tomate); (iii) Emparedado simple hace referencia a los emparedados más sencillos y de precios más bajos (ej. jamón y queso); (iv) Complementos hace referencia a aquellos productos adicionales que se pueden adquirir como extras (papas, nueces, yogurt, etc), (v) jugos de fruta hace referencia a los jugos naturales y equivalentes y (v) café hace referencia a un café simple negro.

Figura 3: Matriz de precios comparativos de oferta de comida



Fuente: elaboración propia en base a investigación de campo del mercado.

En esta misma línea, se ofrecerán elementos complementarios como barras de granola y de proteína. Esto ayudará a que los clientes se lleven más de un producto y así aumentar el precio promedio por transacción. Por último, también se implementarán descuentos y ofertas en ocasiones especiales como días festivos o días específicos de la semana para incentivar el tráfico y atraer clientes potenciales nuevos que no frecuentan o que todavía no conocen a Rudy 's Fit Truck.

#### 4.6 Estrategia de distribución

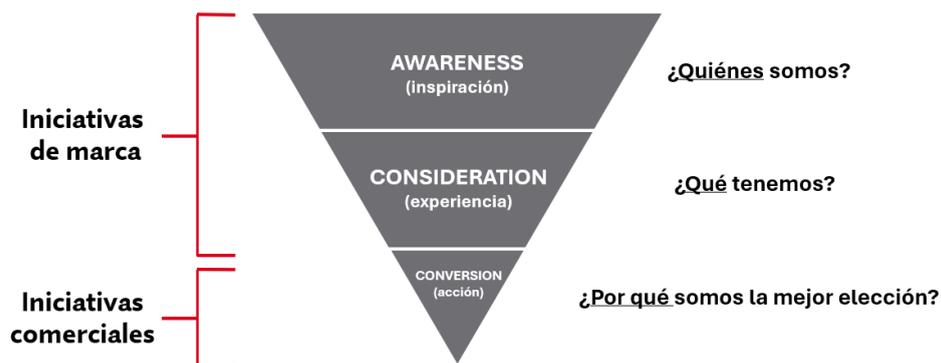
Con respecto a la estrategia de distribución, el modelo de negocio será a través de un canal físico de drive-thru en Avenida Israel, en el sector de San Francisco, área muy congestionada y con gran tráfico vehicular. También existe la posibilidad de explorar Delivery en paralelo para buscar fuentes de ingresos adicionales y poder llegar a más consumidores. En esta misma idea, se utilizará un sistema de marketing vertical para tratar de llegar a la mayor audiencia posible y no necesariamente a un grupo específico de

consumidores. Con este modelo vertical, la idea es poder atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles, y así, lograr la conversión. Si bien es cierto que se tiene un target de consumidores definido arriba, no se descarta la posibilidad de llegar a aquellos consumidores ocasionales que quizás están buscando otras opciones de desayunos fuera de sus restaurantes tradicionales y están dispuestos a probar los productos de Rudy 's Fit Truck.

#### 4.7 Estrategia de comunicación y ventas

Para maximizar la estrategia de comunicación y marketing, se va a trabajar en conectar con el consumidor a lo largo del ciclo de compra, desde el descubrimiento de la marca, consideración, conversión, y más adelante, la fidelización. Se tomarán los mensajes de marca y se conectarán en cada momento de interacción con el cliente a través de diferentes canales y plataformas.

Figura 4: Funnel de marketing



Fuente: elaboración propia en base a estrategia de marketing.

En primer lugar, se quiere responder a la pregunta: ¿qué es Rudy 's Fit Truck?

El objetivo es captar la atención de posibles consumidores y generar reconocimiento de marca. Debido a que se está lanzando un modelo de negocio único en Panamá, es necesario inspirar a los consumidores objetivos a través de mensajes que ayuden a conectar con la propuesta de valor: una experiencia rápida, conveniente y deliciosa para los clientes en movimiento. Con un menú diseñado con opciones nutritivas y sabrosas, el objetivo es convertir a Rudy 's Fit Truck en el destino preferido para aquellas personas que desean un desayuno de calidad sin sacrificar tiempo.

En segundo lugar, se busca responder: ¿qué ofrece Rudy 's Fit Truck?

En esta etapa, la más crítica del embudo, es en donde los potenciales consumidores conocen e interactúan con la propuesta de marca y debemos hacer que se sientan interesados por ella. Es el momento de destacar todas las ventajas que ofrecemos, los puntos que la hacen una marca única. La marca compite con otras en el mercado, pero la propuesta y visión son diferentes. Por eso debemos mostrarlo claramente y generar interés a través de comunicación atractivas y de valor.

Por último, se tiene que responder a: ¿por qué Rudy 's Fit Truck es la mejor elección?

Esta es la etapa en donde el consumidor decide hacer la compra. La prioridad a partir de aquí es superar sus necesidades y expectativas. Ofreciendo valor, para lograr la fidelización que asegure la recomendación y/o el retorno. Es el momento de utilizar lo generado en las etapas de experiencia y acción, para llevar a la conversión a través un excelente servicio y brindando a los consumidores los productos de la más alta calidad.

En concreto, esto se va a lograr a través de una campaña de comunicación centrada en DIGITAL, con herramientas que generen la mayor cantidad de "impresiones" posibles. Dicha campaña estará dividida en:

- Medios propios: web, RRSS Orgánico, email marketing
- Medios pagados: social Ads, Google ads, influencers, patrocinios, Relaciones públicas.
- Medios Ganados: es importante lograr que la gente hable bien de la marca, la "etiquete", use los hashtags e incluso posible merchandising.

Todo lo que se comunique a través de estos medios deben ser para el mercado objetivo (el 30% mencionado anteriormente). Con esto, se busca generar conexión con los usuarios digitalmente en WEB, Email, RRSS, y en el largo plazo, construir una base de datos para buscar la fidelización de los clientes a través de descuentos y promociones puntuales.

Figura 5: 4P's de Marketing



Fuente: elaboración propia en base a estrategia de marketing.

#### 4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar el potencial de ventas de un restaurante de estas características, se utilizó como referencia información obtenida de las operaciones de una cadena de tiendas de conveniencia de tamaño, oferta y ticket promedio similar al que se está apuntando en ubicaciones de alto tráfico vehicular, el cual ronda entre \$25,000 y \$35,000 al mes.

Considerando el alto tráfico vehicular y peatonal de la ubicación que se está considerando para instalar el drive-thru inicial, resulta razonable llegar a madurar ventas brutas de \$27,000.00 mensuales en una curva de maduración de 12 meses, lo cual representaría unas 3,375 transacciones mensuales a un ticket promedio de \$8. Esto se traduce en 130 transacciones promedio diarias considerando únicamente el alto tráfico de lunes a sábado, lo cual representa para la ubicación seleccionada un 0.2% de conversión del total de vehículos que transitan por esta vía diariamente (70,000 vehículos).

De este modo se realizaron las estimaciones correspondientes del proyecto para obtener el punto de equilibrio en **2,373 transacciones** mensuales para un contenedor, lo cual representa unas ventas brutas de \$19,000 para lograr cubrir los costos y gastos mínimos operativos. El detalle de este cálculo lo encontrará más adelante en el plan financiero.

Tabla 2: Estimación de demanda mensualizada

Año 1												
Estimación para 1 Drive-thru	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% crecimiento mensual		16%	16%	14%	14%	12%	12%	10%	10%	8%	8%	5%
Transacciones/Día	40	46	54	61	70	78	88	97	106	115	124	130
Transacciones/Mes	1,040	1,207	1,400	1,596	1,819	2,037	2,282	2,510	2,761	2,982	3,220	3,375
Venta Estimada x Mes (\$) (ticket prom 8\$)	8,320	9,656	11,200	12,768	14,552	16,296	18,256	20,080	22,088	23,856	25,760	27,000

Fuente: elaboración propia

De igual forma, se estimó la curva de demanda del día en base a las horas pico esperadas, de la siguiente manera:

7am - 8am: 28 transacciones  
 8am - 9am: 40 transacciones  
 9am - 10am: 27 transacciones  
 10am - 11am: 20 transacciones  
 11am - 12m: 15 transacciones

Para un total de 130 transacciones diarias que se espera alcanzar en el mes 12.

En la sección XII del plan financiero de este documento podrá encontrar el P&L a detalle proyectado a 5 años con todas las premisas utilizadas.

#### 4.9 Presupuesto de marketing y cronograma

En el primer año de operaciones, se planea invertir \$15,000 para acciones de marketing. En el primer semestre, se planea invertir el 70% del presupuesto total anual, es decir, \$10,500 (\$1,750 mensuales) con el fin de maximizar las estrategias de lanzamiento y penetrar el mercado de manera más agresiva. En el segundo semestre, se invertirá el 30% restante por un total de \$4,500 (\$750 mensuales). A pesar de que en los primeros meses de operación no se esperan ventas tan elevadas, es indispensable que el presupuesto de marketing sea elevado en relación a las ventas ya que se busca penetrar en el mercado y crear conocimiento de marca.

Tabla 3: Presupuesto mensual de marketing del año 1.

Foco	Actividad	Q1			Q2			Q3			Q4		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Digital Media Marketing	Campañas de producto	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
	Campañas de marca	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
	Creación de contenido	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Channel Marketing	Comunicación en PDV	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Influencer Marketing	Partnership con influencers	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Presupuesto total de Mkt		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000

Fuente: elaboración propia en base a presupuesto financiero.

En la segunda etapa, del segundo año hacia adelante, el presupuesto de marketing será proporcional a las ventas, asumiendo un crecimiento en la demanda. En el año 2 en

adelante, el presupuesto de marketing será el 4% de las ventas totales. Abajo el presupuesto de marketing para los primeros 5 años.

Tabla 4: Presupuesto anual de marketing del año 1 al año 5.

Foco	Idea Principal	% de Presupuesto	Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Digital Media Marketing</b>	Hablar del producto y las características diferenciadoras a través de redes sociales	75%	Campañas de producto	\$ 7,500	\$ 15,245	\$ 21,445	\$ 23,081	\$ 24,840
			Campañas de marca	\$ 1,500	\$ 3,049	\$ 4,289	\$ 4,616	\$ 4,968
			Creación de contenido	\$ 2,400	\$ 4,878	\$ 6,863	\$ 7,386	\$ 7,949
<b>Channel Marketing</b>	Destacar producto en los PDV y capacitar a las fuerzas de venta	15%	Comunicación en PDV	\$ 2,100	\$ 4,269	\$ 6,005	\$ 6,463	\$ 6,955
<b>Influencer Marketing</b>	Crear activaciones influencers para llegar al target objetivo	10%	Partnership con influencers	\$ 1,500	\$ 3,049	\$ 4,289	\$ 4,616	\$ 4,968
<b>Presupuesto total de Mkt</b>				<b>\$ 15,000</b>	<b>\$ 30,490</b>	<b>\$ 42,891</b>	<b>\$ 46,161</b>	<b>\$ 49,680</b>

Fuente: elaboración propia en base a presupuesto financiero.

El presupuesto de marketing estará destinado a tres focos principales con el fin de priorizar los recursos y ser eficientes en la distribución del presupuesto. En primer lugar, se va a destinar un 75% del presupuesto total a inversión en **Marketing Digital** con el fin de dar a conocer la oferta de comidas y bebidas y las características diferenciadoras del producto y marca. Dentro de este primer punto, se van a ejecutar campañas de producto, marca y creación de contenido.

El segundo foco de la estrategia, con un 15% del presupuesto total, está enfocado a **Channel Marketing** para la comunicación en punto de venta. La idea es poder capacitar a la fuerza de venta y también reforzar el mensaje de marca y producto para lograr la conversión y fidelización de los clientes.

Por último, se va a destinar un 10% del presupuesto a **Influencer Marketing** para que ellos ayuden a conectar con la comunidad de una manera más cercana y también para que ayuden a validar el mensaje de marca. Es a través de ellos que se va a lograr respaldar los puntos diferenciadores y valor agregado de los servicios.

## V. PLAN DE OPERACIONES

Entre los principales elementos del plan de operaciones internas, están los procesos de cocina, que deben ser lo más eficientes posible de modo que sea factible sacar cada orden en un tiempo promedio de 3 minutos, así, al contar con 2 estaciones de trabajo (que se detallan en la parte II de este documento) se podrá alcanzar una capacidad operativa de

hasta 2 órdenes en simultáneo, lo cual se traduce en la posibilidad de atender hasta 40 órdenes por hora ó 0.67 órdenes por minuto. Para poder lograr esta meta, es crucial la preparación anticipada de alimentos (pre-cortado, pre-cocción y disposición de baño maría, producción de masas, entre otros), y la organización de las estaciones de trabajo, tarea que se realizará a diario en la primera hora de la jornada laboral previo a la apertura (6:00 – 7:00 am). El horario de atención al público será de 7:00 am a 12:00 pm.

Por otro lado, el proceso de abastecimiento será crítico dado que la mayoría de los insumos se componen de alimentos frescos. Será necesario mantener una estrecha relación con proveedores locales para garantizar la frescura de los ingredientes, con recepción de mercancía 2 a 3 veces por semanas (en el caso de alimentos frescos) y 2 a 3 veces por mes para alimentos no perecederos o con mayor duración de vida, mientras que los suministros (empaques y otros elementos), se comprarán 1 vez por mes.

Los empleados del drive-thru deberán realizar inventarios a diario de todos los insumos y enviar el reporte al gerente de operaciones para que este realice las órdenes de compra de acuerdo a las necesidades del negocio. Esta tarea se realizará diariamente en horario de 1:00 pm a 3:00 pm, una vez la operación de atención al cliente haya concluido. En este horario también se llevarán a cabo otras tareas como la limpieza y organización del área de trabajo, recepción de proveedores de insumos y proveedores de mantenimientos, y registro y control de merma.

Y por último pero igual de crítico, se deberá mantener rigurosos controles de calidad, a través de inspecciones y auditorías trimestrales con el fin de mantener altos estándares en los procesos de cocina. Esta es una tarea que llevará a cabo el socio Chef del proyecto.

De cara al cliente, el proceso es bastante sencillo, el cliente ingresa al drive-thru hasta el sistema de radio donde podrá ver el menú y dictar su orden al cajero. El cajero recibe y procesa la orden y automáticamente se genera un pedido en cocina bajo el sistema FIFO, el cual reciben los auxiliares de cocina para iniciar la preparación. Una vez el cajero le confirma la orden por el radio, el cliente avanza hasta la ventanilla de pago, y realiza el pago. Finalmente, el cliente avanza hasta la segunda ventanilla para retirar su pedido, donde el auxiliar de cocina le entregará su orden para que continúe hacia la salida. Este es un proceso que debe tomar máximo 3 minutos, por cada 2 clientes (ya que la cocina está en capacidad de preparar hasta 2 pedidos a la vez).

La visión operativa de Rudy's Fit Truck se enfoca en la eficiencia, calidad y escalabilidad, con una estrategia clara para satisfacer las necesidades del mercado y asegurar un crecimiento sostenible.

## **VI. ORGANIZACIÓN**

En la fase inicial del proyecto, los dos socios mayoritarios estarán directamente involucrados en la operación del drive-thru ejerciendo las funciones de Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, liderando la visión estratégica del negocio y garantizando que la ejecución operativa vaya en línea con la estrategia. El Gerente de Operaciones estará al frente de las tareas tácticas del día a día tales como manejo de personal, contratación y entrenamiento de nuevos empleados, relación con proveedores, realización de órdenes de compra, auditorías y controles de inventario y de calidad. El Gerente Comercial será responsable de la planeación estratégica y financiera, los asuntos legales y contables, y la gestión del plan de marketing junto con la agencia de Marketing seleccionada para tal fin.

Un elemento clave en este proyecto es la posibilidad de contar con un socio Chef, el cual se involucrará operativamente bajo la figura de “outsourcing” y tendrá la responsabilidad de desarrollar y renovar creativamente el menú, así como de establecer todos los procesos de cocina y auditarlos trimestralmente para garantizar los estándares de calidad.

Cada drive-thru requerirá de tres empleados para ser operado con éxito: un cajero y dos auxiliares de cocina. El cajero se encargará de recibir y cobrar los pedidos, así como de apoyar y supervisar los procesos internos. Los auxiliares de cocina estarán a cargo de preparar, empacar y entregar los pedidos, así como de realizar las tareas claves de la operación como: recepción de pedidos, almacenamiento, control de inventarios y control de merma, limpieza y organización.

En el plan de escalamiento, se prevé que en el tercer año se requerirá contratar un analista de compras para brindar apoyo al gerente operativo en los análisis de demanda de cada drive-thru, realización de órdenes de compra y gestión con proveedores.

Se prevé desarrollar un plan de incentivos, otorgando un bono de \$50 mensuales a cada colaborador en caso de superar la meta de ventas mensual. En la parte II de este documento, podrá encontrar un presupuesto de dotación detallado en las tablas 6 y 7.

## **VII. PLAN FINANCIERO**

En primer lugar se realizó una proyección de ingresos y egresos en base a una estimación de demanda de 130 órdenes diarias o 3,375 órdenes mensuales (a una

capacidad del 85% del drive-thru) y un ticket promedio de \$8, de acuerdo a lo establecido en la sección de estrategia de producto de este documento.

Al proyectar el estado de resultados a 5 años, considerando el plan de expansión de 2 contenedores adicionales en el año 2, se obtuvo que a partir del año 2 ya se logran utilidades positivas y en el año 5 se tiene ratios muy positivos como un EBITDA/Ingresos del 25%, utilidad neta/ingresos del 17%, ambos ratios superiores al promedio de la industria, y un punto de equilibrio de 2,771 transacciones al mes ó 107 órdenes diarias.

El capital de trabajo se calculó a través del método del déficit máximo acumulado, a través de la proyección mensual de ingresos y egresos del primer año, obteniendo un estimado de \$44,000 necesarios para poner en marcha la operación. La inversión inicial en compra del contenedor, equipos, sistemas y adecuaciones físicas para el primer drive-thru será de \$71,000. De esta forma se determina que la inversión inicial total necesaria para ejecutar el negocio será de \$115,000.

Con estas variables se proyectaron los flujos de caja a 5 años y se descontaron a una tasa de 19.41%, tasa calculada como la suma de la tasa riesgo país de Panamá, la tasa libre de riesgo y la inflación anual estimada. Se obtuvo así, un VAN de \$698,195, un payback de 3.08 años, una TIR de 68% y un ROI de 77%.

Finalmente, con estos números, el proyecto se destaca por su alta rentabilidad y su rápida recuperación de la inversión inicial. Esta proyección sugiere un fuerte potencial de crecimiento para Rudy's Fit Truck, permitiendo reinversiones rápidas en expansión, mejoras de infraestructura y nuevas oportunidades, lo que puede aumentar el valor del proyecto a largo plazo.

Por último, se prevé que el proyecto sea financiado completamente con aportes igualitarios de los cuatro accionistas, utilizando fondos propios y reinvertiendo los flujos del negocio para el crecimiento. También se contempla varias opciones de salida para los inversionistas como la opción de vender la empresa a un operador más grande o, en un escenario más negativo donde no se alcancen los objetivos de ventas, siempre existirá la posibilidad de vender los activos y distribuir las ganancias según la participación accionaria.

En la parte II de este documento, podrá encontrar detalladamente todos las premisas, tablas y cálculos realizados para la obtención de los indicadores y ratios financieros presentados aquí.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

En términos de los riesgos externos, uno de los principales desafíos es la posibilidad de una demanda insuficiente. Existe el riesgo de que el mercado objetivo no perciba el valor de los desayunos nutritivos, lo cual podría limitar el interés en estos productos. Además, los cambios en las preferencias del consumidor podrían alterar la demanda de desayunos nutritivos. Otro factor externo relevante es la saturación del mercado; un exceso de competidores podría dificultar la obtención de una cuota de mercado significativa. Para mitigar estos riesgos, es esencial realizar estudios de mercado constantes para comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores, asegurar una propuesta de valor clara y diferenciada, y mantenerse al tanto de las nuevas tendencias para adaptar el menú según sea necesario.

En relación con la competencia, hay riesgos asociados con la reacción de los competidores actuales ante la entrada de Rudy's Fit Truck al mercado. Estos competidores podrían responder agresivamente, mejorando sus productos o reduciendo precios para obstaculizar la entrada de nuevos jugadores. Para mitigar este riesgo, Rudy's Fit Truck debe centrarse en la innovación constante de productos y servicios para mantener una ventaja competitiva. Además, la implementación de programas de lealtad y promociones atractivas ayudará a fidelizar a los clientes y a fortalecer la posición de la marca en el mercado.

En cuanto a los riesgos internos, el desarrollo del proyecto enfrenta potenciales retrasos en la construcción del local debido a problemas con permisos, contratistas o proveedores, lo que podría retrasar la apertura. Asimismo, los costos de construcción podrían superar lo anticipado, impactando negativamente en el presupuesto y la inversión total. Para mitigar estos riesgos, es crucial planificar el proyecto minuciosamente, seleccionar contratistas y proveedores confiables, y añadir márgenes de contingencia en el presupuesto para cubrir posibles sobrecostos. Además, es necesario un seguimiento cercano del cronograma del proyecto para evitar retrasos.

Por último, se identifican riesgos relacionados con los gastos operativos del negocio, los cuales pueden ser inesperadamente altos debido a fluctuaciones en el precio de las materias primas, aumentos en salarios o costos de energía, lo cual podría afectar la rentabilidad. Procesos operativos ineficientes también podrían incrementar los costos y reducir los márgenes de beneficio. Para enfrentar estos riesgos, es esencial optimizar los procesos operativos y proporcionar una capacitación adecuada al personal. Además, revisar y ajustar los presupuestos de manera regular permitirá identificar y corregir errores, garantizando así una gestión financiera eficiente y sostenible.

## IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para llevar a cabo este proyecto se plantea una inversión inicial de \$115,000, que se componen de \$25,000 para la adquisición y adecuación del contenedor, \$10,000 para las adecuaciones del terreno, \$25,000 para el equipamiento del drive-thru, \$10,000 para compra de software y hardware de POS, \$1,500 para gestionar todos los permisos de construcción y operativos y \$44,000 de capital de trabajo. Luego, para el segundo año, se prevé una inversión de \$40,000 para crecer el negocio en dos drive-thru adicionales, tomando en cuenta que parte de la inversión necesaria será tomada del flujos propios del negocio.

Considerando las proyecciones positivas de este proyecto, que reflejan una alta rentabilidad y un rápido retorno de la inversión, se propone financiar el proyecto total (inversión inicial más expansión) de la siguiente manera: los 2 socios fundadores pondrán el 50% de la inversión, correspondiente a \$78,000, y 2 socios adicionales aportarán 25% cada uno correspondiente a \$39,000 cada uno.

En cuanto a la participación accionaria, la propuesta es la siguiente: los 2 socios fundadores adquirirán el 60% de las acciones en partes iguales considerando que son los responsables del concepto y la visión estratégica del negocio así como de liderar su operación, mientras que los otros 2 socios inversionistas obtendrán un 17.5% de las acciones cada uno. Adicionalmente, se prevé otorgar un 5% de las acciones al socio Chef, el cual no aportará inversión en dinero, pero jugará un valioso rol en el desarrollo del menú y los procesos y estándares de calidad en la cocina.

Finalmente, se plantea hacer una repartición de utilidades cada 5 años sobre el 30% de los dividendos, mientras que el 70% restante se reinvertirá de forma continúa en hacer crecer el negocio. En la parte II de este documento podrá encontrar mayores detalles al respecto.

## X. CONCLUSIONES

Rudy's Fit Truck demuestra ser un sólido proyecto con un enfoque estratégico y bien estructurado hacia la creación de una opción de desayuno rápido y saludable en Panamá. Los estudios de mercado llevados a cabo resaltan las necesidades y preferencias de los consumidores en términos de calidad de los alimentos y rapidez del servicio, por lo cual se ha desarrollado una propuesta de valor que no solo ataca una demanda insatisfecha, sino que también se posiciona como una alternativa conveniente y nutritiva.

La estrategia operativa de Rudy's Fit Truck se centra en la eficiencia y la calidad, con un tiempo promedio de servicio de tres minutos por transacción. Esto se planea lograr mediante procesos de cocina optimizados y un sistema de pedidos eficiente. La frescura y calidad de los ingredientes son aspectos prioritarios, asegurando que cada orden se prepare siguiendo estrictos estándares de higiene y nutrición. Además, la implementación de una campaña de marketing sólida y promociones atractivas ayudará a fidelizar a los clientes recurrentes y atraer a nuevos consumidores.

El alcance del proyecto, con la capacidad de atender hasta 130 clientes por día y planes de expansión para adquirir dos nuevos contenedores en el segundo año, muestra una visión clara de crecimiento y escalabilidad. La estructura operativa, que incluye un equipo de tres personas por turno y un gerente de operaciones, está diseñada para mantener la eficiencia y la calidad del servicio. La gestión eficiente de inventarios y el control riguroso de calidad son componentes clave para el éxito operativo.

Las proyecciones financieras y el análisis de capacidad operativa indican que Rudy's Fit Truck puede manejar hasta 40 órdenes por hora, manteniendo tiempos de espera razonables para los clientes, lo que es crucial para asegurar la satisfacción del cliente y fomentar la repetición de negocios. Este enfoque integral y detallado asegura que cada aspecto del negocio esté alineado con los objetivos estratégicos de eficiencia y calidad.

En conclusión, Rudy's Fit Truck está bien posicionado para convertirse en una opción preferida para desayunos rápidos y nutritivos en Panamá. Con un enfoque en la eficiencia operativa, la calidad de los ingredientes, y una estrategia de marketing sólida, el negocio tiene un alto potencial de éxito y crecimiento sostenible. La capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado y expandirse estratégicamente asegura que Rudy's Fit Truck no sólo satisfará la demanda actual, sino que también estará preparado para capitalizar futuras oportunidades de mercado. Este plan de negocios proporciona una guía clara y estructurada para la implementación exitosa del proyecto, estableciendo un camino sólido hacia el éxito a largo plazo.

## REFERENCES

- Arias, G. (2024, Marzo 18). Pierden hasta 5 horas en tranques. *Metro Libre*.  
<https://www.metrolibre.com/nacionales/pierden-hasta-5-horas-en-tranques-GH64499>  
54
- Bink, A. (2023, October 2). What's the fastest fast food restaurant? *WGN-TV*.  
<https://wgntv.com/news/national/whats-the-fastest-fast-food-drive-thru-it-isnt-chick-fil-a/>
- Bowerman, S. (2023, 01 16). *Tendencias de Nutrición 2023*. La Verdad Pa.  
<https://www.laverdadpa.com/149318-2/>
- Carles, R. (2024, February 25). De frente contra la industria de comida chatarra. *La Estrella de Panamá*.  
<https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/de-frente-contra-la-industria-de-comida-chatarra-BF6205524>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo - Panamá. (2023, Octubre 10). Resultados Finales Básicos XII Censo Nacional de Población y VIII de Vivienda 2023.  
[https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=1199&ID\\_CATEGORIA=19&ID\\_SUBCATEGORIA=71](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1199&ID_CATEGORIA=19&ID_SUBCATEGORIA=71)
- Lara, K. E. (2022, Enero 25-01-2022). Panamá y su alta radiación solar en la estación seca. *Panamá América*.  
<https://www.panamaamerica.com.pa/aldea-global/panama-y-su-alta-radiacion-solar-en-la-estacion-seca-que-incide-y-cuales-son-las-zonas>
- Lissardy, G. (2024, May 6). José Raúl Mulino: quién es el presidente electo de Panamá y cómo ganó con el apoyo de un exmandatario condenado por lavado de dinero. *BBC*.  
<https://www.bbc.com/mundo/articles/c3g53y3py1ro>

Mintel. (2024, February 28). Trends Impacting the Healthy Eating Market. *Mintel*.

<https://www.mintel.com/insights/food-and-drink/global-trends-driving-evolution-of-healthy-eating/>

Mount Sinai Today. (2023, November 1). The Importance of Breakfast for Your Health. *Mount Sinai Today*.

<https://health.mountsinai.org/blog/the-importance-of-breakfast-for-your-health/>

Statista. (2024, April 15). Tasa de inflación en Panamá hasta 2028. *Statista*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1190100/tasa-de-inflacion-panama/>

Super Intendencia de Bancos de Panamá. (2022, Junio 15). *Desempeño reciente de las Tasas de Interés en el Sistema Bancario Nacional Junio 2022*. Desempeño reciente de las Tasas de Interés en el Sistema Bancario Nacional. Retrieved May 13, 2024, from

[https://www.superbancos.gob.pa/documentos/financiera\\_y\\_estadistica/estudios/Comportamiento-tasas-junio22.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/documentos/financiera_y_estadistica/estudios/Comportamiento-tasas-junio22.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Tamaño de mercado

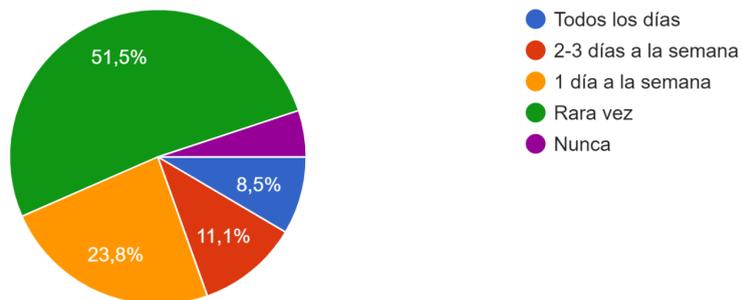
	Valor	Unidad de Medida
Población económicamente activa (Ciudad de Panamá y Panamá Oeste entre 15-54 años)	933,666	personas
Población target (personas con vehículo 38% de la muestra)	354,793	personas
Precio promedio por persona	7.00	USD
Frecuencia	52	semanas
<b>Tamaño de mercado</b>	<b>129,144,681</b>	<b>USD</b>

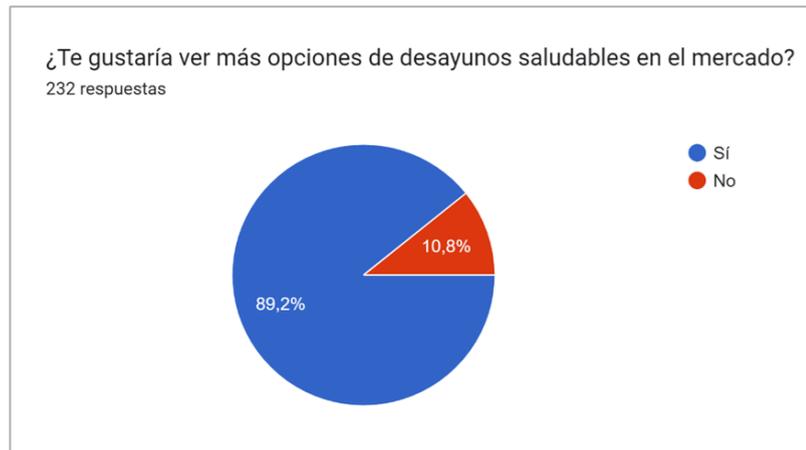
### Anexo 2

#### Principales resultados de la encuesta de mercado

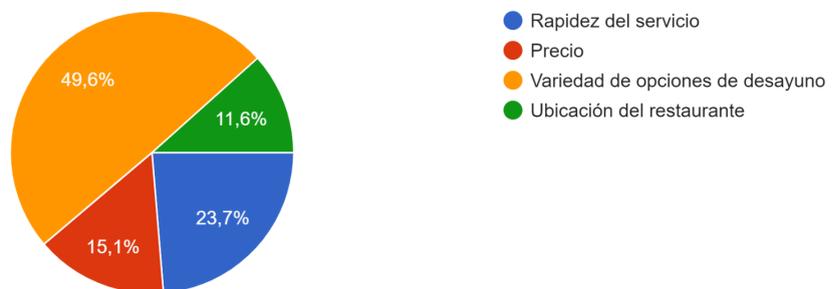
¿Con qué frecuencia desayunas fuera de casa en la semana?

235 respuestas

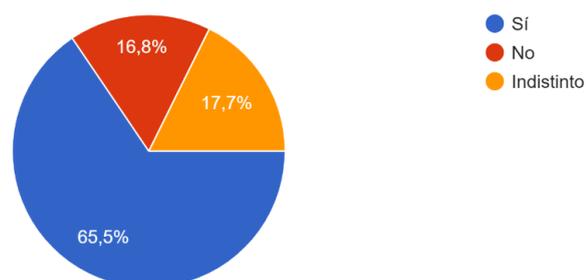




¿Qué te motiva más a elegir un restaurante de comida rápida para desayunar?  
232 respuestas



¿Crees que un drive thru (auto rápido) de desayunos nutritivos sería una opción atractiva para ti?  
232 respuestas



Referencia a la encuesta detallada en el siguiente link:

<https://docs.google.com/forms/d/1mQPJzNGbQqNvBRzzwNXwWvJXoJIQiM3yjeqlaNPwj4/edit#responses>

### Anexo 3

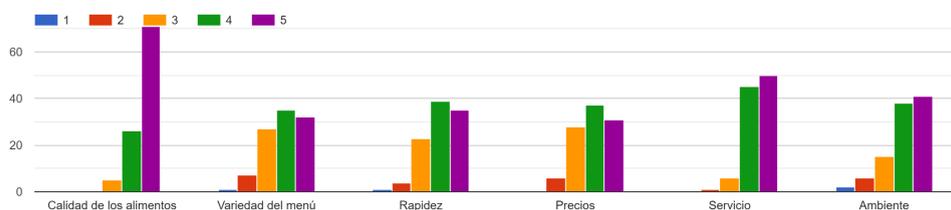
Modelo CANVAS

<p><b>Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diego Vargas: reconocido artista panameño con capital de trabajo e interesado en aportar económica y creativamente al proyecto.</li> <li>Ronald Rodriguez: apasionado de la cocina y hoy día mantiene un emprendimiento de quesos y alimentos derivados del maíz, representa un socio clave como proveedor y como especialista en la creación del menú.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de alimentos</li> <li>Atención al cliente</li> <li>Gestión de pedidos en línea</li> <li>Actualización del menú</li> <li>Desarrollo de la promoción del día</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentación saludable.</li> <li>Conveniencia.</li> <li>Rapidez para no causar retrasos a los clientes para llegar a su destino.</li> <li>Precio asequible.</li> <li>Calidad de los ingredientes.</li> <li>Promociones para generar tráfico y lealtad de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de calidad para todos los clientes.</li> <li>Rapidez en el servicio.</li> <li>Redes Sociales y Comunicación Digital</li> <li>Programa de lealtad con beneficios exclusivos.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jóvenes y Adultos (15-54 años).</li> <li>Padres y Madres con Familias Ocupadas</li> <li>Profesionales Activos</li> <li>Estudiantes Universitarios</li> <li>Conductores en Tránsito</li> </ul> <p><b>Tamaño de Mercado:</b> \$129,144,681M (asumiendo el 30% de la población entre 15 y 54 años que viven en la ciudad de Panamá y Panamá Oeste)</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado.</li> <li>Ubicación</li> <li>Ingredientes y suministros</li> <li>Infraestructura física</li> <li>Equipamiento de cocina.</li> <li>Licencias y Permisos</li> <li>Tecnología (POS, Pedidos, Menú Digital, etc.)</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Físico, en sitio</li> <li>Digital a través de plataformas de delivery</li> <li>Redes sociales</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de personal de cocina y administrativos.</li> <li>Gastos fijos de alquiler de espacios e infraestructura.</li> <li>Costo de ingredientes y materia prima.</li> <li>Gastos de marketing y publicidad.</li> <li>Costos financieros por financiamiento.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de Desayunos.</li> <li>Venta de Bebidas y Complementos</li> <li>Venta a través de Plataformas de delivery</li> </ul>		

## Anexo 4

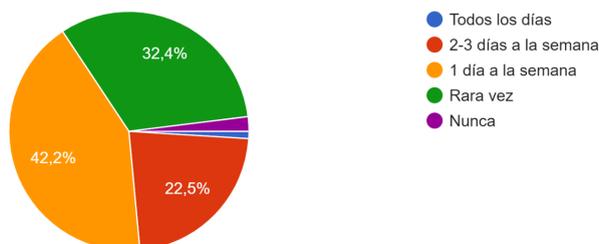
### Resultados de segunda encuesta

Califique la importancia de las siguientes características de un restaurante para desayunar, en una escala del 1 al 5, donde 1 es 'Nada importante' y 5 es 'Muy importante':



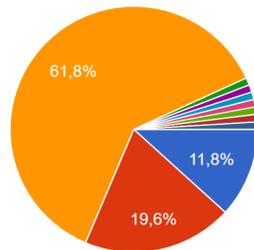
¿Con qué frecuencia desayunas fuera de casa en la semana? (se refiere a comprar desayuno)

102 respuestas



### ¿Qué motivos te hacen desayunar fuera de casa?

102 respuestas

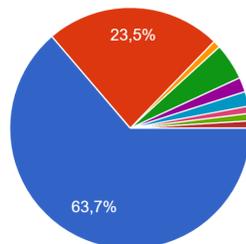


- No me gusta cocinar
- No me da tiempo de preparar
- Un antojo de algo distinto
- Pasar un momento en familia afuera d...
- No cocinar los fines de semana
- Cumpleaños, reunión amigas
- Descansar jaja
- Alguna invitacion

▲ 1/2 ▼

### ¿Cuál es tu ocupación?

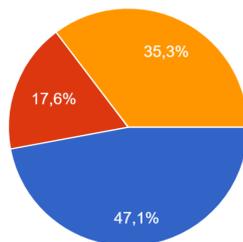
102 respuestas



- Profesional (trabajo de oficina)
- Independiente
- Estudiante
- Jubilado
- Desempleado
- Ama de casa
- Trabajo en tienda
- Médico
- Tecnólogo Médico

### ¿Crees que comerías más veces fuera de casa si tuvieras una opción de auto-rápido saludable en el camino?

102 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

Referencia a la encuesta completa detallada en el siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/1A2wlwaLgqKaCXq0Jjmj90gN\\_zVrGghiz0kyxtZhLuns/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1A2wlwaLgqKaCXq0Jjmj90gN_zVrGghiz0kyxtZhLuns/edit#responses)

## Anexo 5

### Results of 2023 Drive-Thru Study

Released by Intouch Insight

Chain	Average wait time (seconds)	Total time (seconds)	Order accuracy	Taste as expected	Satisfaction with Service
Arby's	49.79	319.64	82%	96%	93%
Burger King	76.44	351.38	90%	95%	85%
Carl's Jr.	37.79	303.74	86%	95%	89%
Chick-fil-A	123.72	436.09	92%	98%	97%
Dunkin	57.70	321.10	82%	96%	87%
Hardee's	40.27	336.15	82%	96%	88%
KFC	73.84	303.95	87%	98%	87%
McDonald's	122.02	413.06	88%	97%	88%
Taco Bell	74.39	278.84	85%	96%	95%
Wendy's	113.12	343.07	87%	96%	90%

Table: Addy Bink • Source: Released by Intouch Insight, in partnership with QSR Magazine • Get the data • Created with Datawrapper

## Anexo 6

Perfiles profesionales del equipo gestor.

<https://www.linkedin.com/in/ballesteroscmayra/>

<https://www.linkedin.com/in/rodrigo-vargas/>

## Anexo 7

Menú principales competidores



Menú 11w  
**Desayuno**  
BREAKFAST  
7:00 A.M. - 12:00 P.M.

**Huevos al Gusto\*** 4.25  
Eggs Any Style  
Con tocino, jamón o chorizo 5.25  
With: bacon, ham or sausage  
Omelet (2 ingredientes) 5.95  
Omelette (2 ingredients)  
Ingredientes adicionales 0.50/1.00  
Additional ingredients

**Huevos Revueltos del Chef\***  
Cebolla, tomate, pimientón  
y chicharrón molido 4.65  
Scrambled eggs with onions,  
tomatoes, bell peppers,  
and pork cracklins

**Salchichas Guisadas\*** 4.25  
Saus Frank in Creole Sauce

**Agrega Adit:**  
Queso Blanco Fresh Cheese +1  
Queso Amarillo  
American Cheese +0.75  
Queso Mozzarella  
Mozzarella Cheese +1  
Frijolitos Negros Black Beans +1.5  
Frijolitos y Queso Blanco  
Beans and Fresh Cheese +2.5  
Tocino Bacon +1.5  
Jamón Ham 1.5  
Salsa Criolla Creole Sauce +1  
\*Acompañados de hojaldra  
o tortilla. Served with your  
choice of tortilla or flour fritter.

**Desayuno Trapiche**  
Huevo frito, frijolitos negros,  
queso blanco y tortilla con tocino,  
chorizo o jamón 7.25  
Fried eggs, black beans, fresh  
cheese, and tortilla with your  
choice of bacon, chorizo or ham

**Desayuno Centenario**  
Huevos fritos sobre hojaldra o  
tortilla, chicharrón molido, queso  
desmenzado y salsa criolla 4.65  
Flour fritter or tortilla topped with  
fried eggs, pork cracklins, grated  
cheese, and creole sauce

**Bistec de Hígado  
Encebollado\*** 7.25  
Liver Steak and Onions

**Hígado a Caballo\*** 7.5  
Liver Steak topped with creole  
sauce and fried eggs

**Bistec Encebollado\*** 7.25  
Steak and Onions

**Bistec a Caballo\***  
Huevos fritos y salsa criolla  
sobre bistec de carne 7.5  
Steak topped with creole  
sauce and fried eggs

**Desayuno San Francisco**  
Frutas servidas con dos huevos  
escalfados y tortilla asada 7.25  
Tropical fruit served with two  
poached eggs and a baked tortilla

**Desayuno Bñao**  
Tortilla, hojaldra, carinafola  
vegana, salsa criolla  
y frijolitos negros 5.25  
Tortilla, Flour Fritter, vegan  
carinafola, creole sauce, and  
black beans

**Desayuno Via Argentina**  
Huevos revueltos con vegetales,  
½ bistec con salsa criolla, queso  
blanco, y canelada 7.25  
Scrambled eggs with vegetables,  
½ steak with creole sauce, fresh  
cheese, and a yuca roll

**Ensalada de Frutas 4.65**  
Fruit Salad

**Avena con canela,  
en agua o leche 2.5**  
Oatmeal with cinnamon,  
in water or milk

**Agrega toppings: Add toppings:**  
Pan de Brioche +0.25  
Coco Crispy Coconut +0.5

**Emparedados**  
SANDWICHES

**PIBIDO EN ORDER IT ON:**  
• HOJALDRA FLOUR FRITTER  
• TORTILLA CORN TORTILLA  
• PAN DE LA CASA HOUSE BREAD

**El Patriota**  
Bistec apinado con queso mozzarella,  
cebollitas salteadas, huevo frito y  
mayonesa de cefrito 8.95  
Country fried steak, mozzarella  
cheese, fried onions, fried egg,  
and cefrito mayo

**Emparedado de Pansa**  
Cerdo, cebollitas caramelizadas  
en raspadura y mayonesa de  
culantro 7.95  
Pork belly with caramelized  
onions and culantro mayo

**Emparedado de Ropa Vieja**  
Ropa vieja, queso mozzarella,  
cebollitas escudriadas, mayonesa  
de culantro 7.95  
Shredded beef, mozzarella cheese,  
pickled onions, and culantro mayo

**El Vegano**  
Taldies, frijolitos negros,  
zanahorias y tomates al grill,  
cebolla escudriada 7.25  
Sweet plantain, black beans, grilled  
carrots and tomatoes, pickled onions

**Emparedado de Pollo Criollo**  
Pollo criollo, queso mozzarella,  
tomate y mayonesa de culantro 7.95  
Creole chicken, mozzarella cheese,  
tomato, and culantro mayo

**Agrega patacones +1.5, patacones de yuca o yuca frita +1.05, papas fritas +2.5, Add fried  
green plantains +1.5, mashed fried yuca or fried yuca sticks +1.05, french fries +2.5.**

**Combinación**  
Pollo, pierna, jamón, queso amarillo  
y mozzarella, lechuga, tomate,  
ketchup, mayonesa y mostaza 8.95  
Chicken, pork, ham, American and  
mozzarella cheese, lettuce, tomato,  
ketchup, mayo, and mustard

**Pierna, Pollo o Jamón**  
Lechuga, tomate, ketchup,  
mayonesa y mostaza 7.5  
Pork, Chicken or Ham  
Lettuce, tomato, ketchup,  
mayo, and mustard

**PLANT  
BASED**

**El Vegano**

Reply to eltrapichepty...