



Algo Rapidin
(Take Out Food)
PARTE 1

Plan de Negocios
Magíster Administración de Negocios

Karina Horikawa

Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Panamá, 2 de Mayo de 2018

Contenido

- 1. Oportunidad de negocio.....5
- 2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....6
 - 2.1 Industria..... 6
 - 2.1.2 Análisis de Porter 9
 - 2.2 Competidores 13
 - 2.3 Clientes..... 15
- 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor 16
 - 3.1 Modelo de negocio 17
 - 3.2 Descripción de la empresa 19
 - 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global. 22
 - 3.4 RSE y sustentabilidad..... 23
- 4 Plan de Marketing.....23
 - 4.1. Objetivos de marketing 24
 - 4.5 Estrategia de Distribución..... 28
 - 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas 29
 - 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... 30
 - 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma 32
- 5. Plan de Operaciones 33
- 6. Equipo del proyecto..... 34
- 7. Plan Financiero 34
- 8. Riesgos Críticos 36
- 9. Propuesta Inversionista 36
- 10. Conclusiones..... 37
- 11. Bibliografía 37

Resumen Ejecutivo

La estrategia de Panamá de convertirse en un hub logístico para la región ha traído como consecuencia que se desarrolle la infraestructura necesaria para cumplir con este objetivo como la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen con la construcción de una Zona Franca y la construcción de Parques Industriales en todo el país.

Según estadísticas obtenidas, se tiene más de 620 mil metros cuadrados disponibles para la renta en Parques Industriales, el cual representa el 49% de participación. Esta información es relevante en el sector económico. Sin embargo, estos lugares no ofrecen un lugar donde los trabajadores puedan comprar sus alimentos.

Es por eso que nace Algo Rapidin “Take Out Food” en el Parque Industrial Las Américas, el cual se encuentra ubicado en el corregimiento de Pacora el cual se localiza en la zona este del país. Esta idea de negocio es la venta de alimentos listos para ser consumidos a través de un innovador sistema que los mantendrá en un rango de temperatura ideal para que estén siempre listos para ser consumidos.

Los principales atributos que tendrán los almuerzos serán precio y cantidad, los cuales fueron los mejores calificados en las encuestas y estudios de campo realizados durante el proceso de investigación. El precio del producto final será de \$4 para el menú Económico y \$6 para el Ejecutivo.

En cuanto al VAN se obtuvo \$258.935 y una TIR de 39%, la tasa de descuento obtenida fue de 13.95% con lo cual en el horizonte del proyecto de 5 años, este demuestra que es rentable y muy atractivo, con la posibilidad de lograr escalabilidad en el mediano plazo en Parques Industriales aledaños y en el largo plazo la posibilidad de expandirse a otro tipo de industria.

1. Oportunidad de negocio

La ampliación del Canal de Panamá en el 2016 trajo como resultado que puedan pasar buques de hasta 14 mil contenedores; adicional a esto, la construcción de nuevos puertos y la mejora de los aeropuertos hacen parte de la estrategia que tiene el país de convertirse en un proveedor de servicios logísticos de talla mundial para poder competir con los grandes.

Los Parques Industriales juegan un rol muy importante en el desarrollo de Panamá como plataforma logística ofreciendo bodegas de almacenamiento y ofibodegas; convirtiéndose en el principal motor del mercado inmobiliario. Durante el segundo trimestre del 2016, se registró un crecimiento de bodegas de 4.1%. Sin embargo, estos lugares están más enfocados en ofrecer las características que buscan los clientes: como ubicación céntrica, facilidad de acceso y cercanía a puntos estratégicos para el negocio logístico; dejando de lado el factor humano y los beneficios que podrían ofrecerle a sus trabajadores como un lugar donde puedan comprar y consumir sus alimentos. Como se mencionó solo hay 10 empresas que ofrecen un lugar donde consumir alimentos.

Con los antecedentes mencionados, se pensó en Algo Rapidin “Take Out Food” una idea de negocio de venta de comida lista para ser consumida en el Parque Industrial Las Américas que tiene un plan de desarrollo de 200 hectáreas, cuenta con una ubicación privilegiada ya que está ubicado a 10 minutos del aeropuerto de Tocumen, 30 minutos del puerto del Pacífico y 1 hora del puerto del Atlántico. Actualmente, hay 64 empresas instaladas y tiene registrados a más de 2500 trabajadores.

Las herramientas de investigación de mercado utilizadas fueron encuestas, entrevistas, técnicas de observación y sondeos. Con la encuesta y diferentes investigaciones presenciales realizadas en el campo se obtuvo información relevante para el estudio (Ver Anexo 35). De las 150 personas encuestadas dentro del Parque, el 81% fueron empleados del nivel operativo, los cuales pertenecen al segmento de mercado a quién estará dirigido el negocio. El 53% de la muestra

indicó que compra sus alimentos frecuentemente entre 4 a 6 veces por semana y contestaron también que el precio y la cantidad son dos atributos muy importantes a ser considerados al momento de la compra. Otro punto importante fue que el 57% de los encuestados indicó que invierten desde 20 hasta más de 30 minutos en conseguir sus alimentos.

Adicionalmente, se contrataron a 2 personas dentro del Parque a la hora del almuerzo para emplear las técnicas de observación y sondeo. Se realizaron preguntas simples a las personas que trabajan dentro del Parque para saber sus gustos, preferencias y hábitos de consumo al momento de elegir sus alimentos. En cuanto a las técnicas de observación se analizó cuáles eran los establecimientos comerciales donde acudían las personas para comprar sus alimentos, obteniéndose como resultado que las personas invertían la mitad de tiempo de su hora de almuerzo solo para adquirirlos. También se observó que hay personas que ingresan al Parque de forma clandestina para vender almuerzos; no obstante en las opiniones que se obtuvieron, las personas encuestadas indicaron que habían tenido problemas estomacales después de consumir los alimentos que estos últimos vendían.

Con el resultado de la encuesta y los trabajos de campo realizados donde se observaron cuáles eran las zonas con mayor concentración de trabajadores; se escogieron puntos estratégicos que cubrieran un radio específico y se simuló la cantidad de tiempo que les tomaría caminar desde sus lugares de trabajo hacia los puntos de venta fijos dentro del Parque (Ver Anexo 4).

Es importante mencionar que hoy en día no existe ninguna empresa dentro del Parque que cuente con un permiso para poder vender alimentos en el interior del mismo. Gracias a la red de contactos de los emprendedores se logró conseguir un permiso por parte del Grupo Shahani para poder ejecutar la idea de negocio (Ver Anexo 9).

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La oportunidad de negocio es ingresar como competidor en la industria de venta de alimentos listos para llevar, los cuales estarán disponibles en puntos de venta fijos ubicados a lo largo del Parque Industrial Las Américas. Esta industria es bastante informal en Panamá por lo que no se cuenta con cifras ni estadísticas.

2.1 Industria

Antes de analizar la industria de venta de alimentos listos para llevar en Ciudad de Panamá, se realizó el análisis PESTEL para tener un marco de referencia de los principales aspectos del país.

- **Políticos:** Panamá tiene un gobierno democrático constitucional con más de 25 años continuos, el poder de los pobladores está representado por tres órganos los cuales son Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Al tener una democracia, el país es políticamente estable generando un ambiente de confianza donde se respeta la propiedad privada y promueve el desarrollo de nuevas empresas.
- **Económicos:** Las proyecciones para este año es que el PBI cierre en 5.4% y una inflación de 1.2% (Cámara de Comercio e Industria de Panamá) estas cifras son muy atractivas en comparación de los países de la región. Esto se debe principalmente a sectores como el Logístico el cual está ofreciendo una gran infraestructura tanto marítima como aérea y por ende los Parques Industriales juegan un rol importante, incrementándose cada año la inversión realizada en este rubro.
- **Socio-culturales:** El 59% de la población se concentra en las provincias de Panamá, Panamá Oeste y Colón (INEC, 2011-2015). El actual gobierno del presidente Varela tiene como plan estratégico garantizar la inclusión social a través de ejes estratégicos como el acceso a la educación, tecnología y formación laboral (Plan Estratégico de Gobierno, 2014). Con este proyecto

se estará empleando a personas de la zona de Pacora ofreciéndoles mejorar la calidad de vida y la de sus familias.

- **Tecnológicos:** El país cuenta con una Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) que tiene como objetivo fortalecer y promover el desarrollo, tecnología e innovación tanto en el sector privado como en el público. Algo Rapidin “Take Out Food”, es un negocio innovador que puede ser replicado no solamente en Parques Industriales del país, sino en otro tipo de industrias.
- **Ecología:** Panamá cuenta con un Ministerio de Ambiente, el cual genera las condiciones necesarias para velar por la protección y conservación del ambiente y los recursos naturales. No hay presencia de un concepto muy fuerte en lo relacionado al reciclaje y manejo de desechos orgánicos. En Algo Rapidin “Take Out Food” se desea crear conciencia acerca de este tema, empezando con pequeñas campañas de reciclaje de productos como el plástico y desechos orgánicos.
- **Legal:** La legislación necesaria para la idea de negocio es el permiso para la venta de comida y a su vez tramitar con el Municipio el permiso para operar cumpliendo con lo estipulado en la ley (Ver Anexo 1). En cuanto al permiso para llevar a cabo la operación dentro del Parque Industrial de Las Américas se ha logrado crear una alianza con la Directiva de la compañía, logrando para ellos crear un valor agregado y diferencial con los demás Parques Industriales de la ciudad, esto brindando pequeñas áreas comerciales móviles con servicios de soporte al desarrollo Industrial.

Panamá ofrece muchos incentivos para el desarrollo de nuevas empresas, con barreras de entrada relativamente bajas, trayendo como consecuencia condiciones favorables para esta sector con marcos normativos de incentivos fiscales, migratorios, mejoramiento constante del sistema de transporte e infraestructura de carreteras.

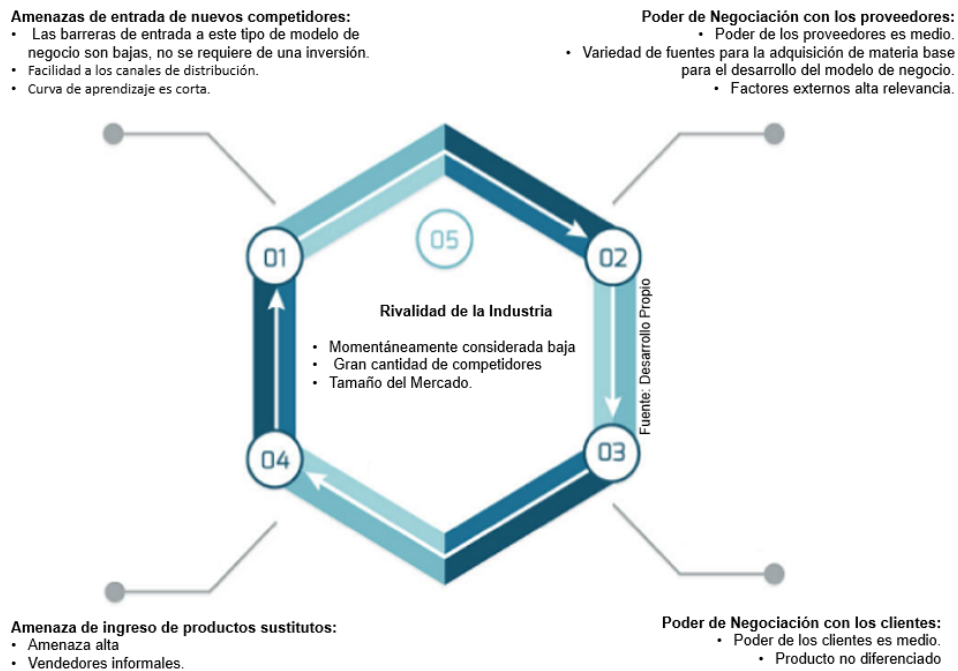
En cuanto al análisis de la industria en Panamá, se observa una regulación bastante flexible y de poco cumplimiento. Hoy en día no se tiene desarrollo de este tipo de modelo de negocio dentro de los Parques Industriales en ciudad Panamá, tener puntos de venta acondicionados para mantener los alimentos en las condiciones adecuadas y listos para ser consumidos. Sin embargo, los modelos de negocio tradicionales de comidas son la principal competencia para Algo Rapidin “Take out Food”.

En cuanto a los actores claves se tiene:



2.1.2 Análisis de Porter

En cuanto al análisis del Microentorno se escogió aplicar el análisis de Porter, esto para tener mayor detalle del impacto de cada actor clave en el tipo de negocio que se está evaluando, el cual consiste en la venta de almuerzos listos para llevar.



1) Amenazas de entrada de nuevos competidores: Las barreras de entrada a este tipo de modelo de negocio son bajas, no se requiere de una inversión muy alta ni especializada, hay facilidad de acceso a los canales de distribución. Solo se requiere un local donde se pueda preparar los alimentos, dotarlo de elementos que lo conviertan en cocina industrial, implementos para poder tener todos los alimentos listos antes de la hora de merienda y mano de obra directa. Quizás un punto medio sería las economías de escala, pero la curva de aprendizaje es corta así que se puede optimizar los costos y producir grandes cantidades. Por tal motivo, es fácil el ingreso de nuevos competidores y sobre todo a los que se dedican a la venta informal en diferentes puntos de la ciudad; ya que el tema de aplicación de la regulación no es un punto fuerte en la agenda del Gobierno, donde actualmente solo se

exige cumplir con los requisitos para operar. En caso de ingreso de nuevos competidores sería de la forma tradicional, es decir la venta de alimentos que tienen que ser calentados y ubicados en ciertos puntos del Parque. Con lo cual la ventaja competitiva del negocio ayuda a Algo Rapidin a mantenerse a la vanguardia, ya que cubrirá todo el Parque y los alimentos estarán listos para ser consumidos.

2) Poder de negociación de los proveedores: El poder de los proveedores es medio, en Ciudad de Panamá se cuentan con una gran variedad de lugares donde se pueden adquirir los insumos y materia prima para la elaboración de los alimentos. La ubicación puede ser un punto clave para la negociación de cantidad y precio por parte de los proveedores. Por otro lado, el inconveniente que se observa para obtener la materia prima son los factores externos como desastres naturales o alguna protesta en las vías de comunicación que impida el flujo normal de los vehículos desde el interior del país hacia la capital. Se podría lograr en un futuro el contacto directo de los proveedores que abastecen a estos negocios, de esta manera se busca reducir el número de intermediarios logrando así una eficiencia en costos. En cuanto a los proveedores relacionados con el espacio de ubicación y elementos vinculantes a la operación; estos al no ser productos especializados se encuentran una gran variedad de proveedores en Ciudad de Panamá.

3) Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es medio, esto a que no adquieren grandes volúmenes que logren influenciar en el precio. Adicionalmente, cualquier otra alternativa que elijan los clientes les demandaría mayor tiempo y desgaste físico; ya que no cuentan con un abanico de opciones para adquirir sus alimentos dentro y en las zonas aledañas al Parque Industrial Las Américas. Es importante mencionar que el producto que se ofrecerá no será diferenciado, lo que sí vale la pena resaltar es la forma en que se llevará a cabo el servicio y los

atributos importantes como precio y cantidad con lo cual marcará la ventaja competitiva de la empresa. Se tiene que mantener los precios de acuerdo al mercado para lograr fidelización de la marca, el cual debe ir impulsado de una fuerte campaña de comunicación.

4) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La amenaza de sustitutos es alta, siempre estará latente y es un riesgo que se deberá asumir y se puede mitigar diversificándolo. Sin embargo, en un radio de 0.93 km (Ver Anexo 2), existen sustitutos como delivery de Domino's Pizza, adicional a esto siempre estará latente que las personas podrán llevar sus alimentos desde casa o adquirir enlatados durante el trayecto a su lugar de trabajo.

5) Rivalidad de la Industria: Se considera de momento baja, debido a la gran cantidad de competidores que existen por lo que se puede decir que están atomizados y ninguno de ellos tiene el tamaño suficiente para ejercer poder sobre los otros. En un mediano plazo esto claramente generará una mayor rivalidad. Lo que los emprendedores desean es que se diferencien por los canales de distribución: cómo es que el producto llegará a los consumidores, el cual dependerá de todo el proceso logístico y la innovación que mantendrá los alimentos listos para ser consumidos. También se debe considerar aspectos de la competencia como costos bajos de materia prima, mano de obra económica, etc.

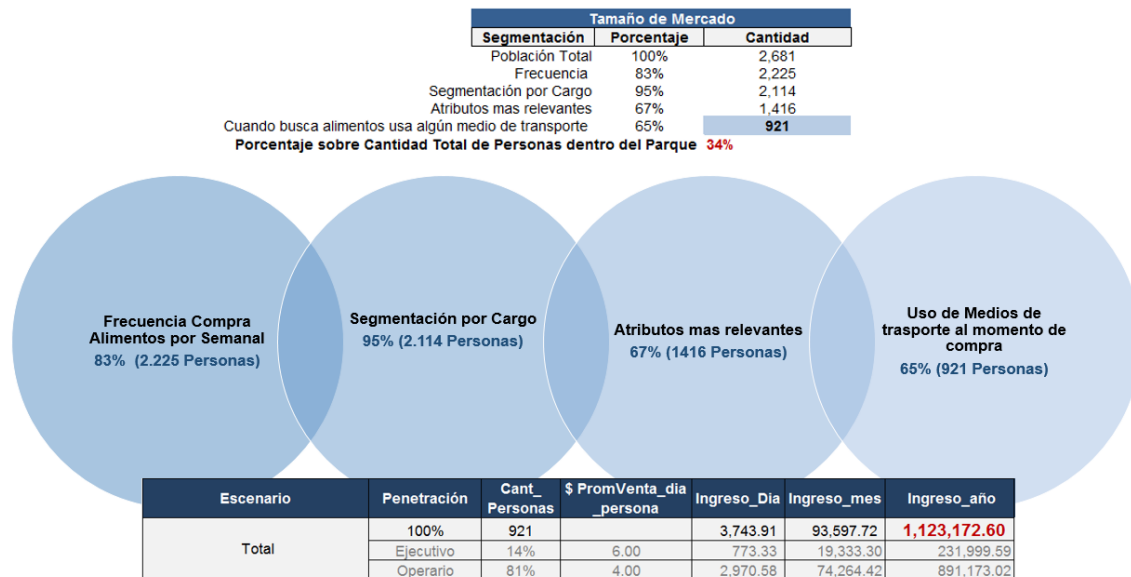
La conclusión del Análisis de Porter es que es un modelo de negocio con mucho potencial porque hoy en día no existe este tipo de negocio en Parques Industriales y sobre todo poder expandirlo a otro tipo de industria es muy atractivo para cualquier inversionista.

2.1.3 Tamaño de mercado

Una vez analizados todas las aristas y parámetros se llega a la conclusión de que el Parque en donde se llevará mejor desarrollo del modelo de negocio es el Parque Industrial Las Américas.

Después seleccionar el lugar, se estimó en base a la cantidad de personas que concurren hoy en día este lugar, esto apoyado en los registros de la Administración del Parque Industrial Las Américas quienes manifiestan un tamaño total de 2681 personas distribuidas en 64 empresas. Para determinar los aspectos relevantes en el nicho de mercado se realizaron durante el periodo de varios días 150 encuestas a personas ubicadas dentro del Parque (Ver Anexo 35).

Basados en los resultados de las encuestas realizadas y extrapolando la población total del Parque Industrial Las Américas se determina la cantidad de consumidores potenciales.



Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar todos los inputs y los resultados de todos los estudios se logró determinar que se cuenta con un tamaño potencial de mercado de 921 consumidores por día, estos segmentados: 81% de personas de nivel operativo y 14% de Nivel Ejecutivo y con un precio de venta de \$6 y \$4 en promedio. Se puede

estimar un mercado desde el punto de vista económico de \$93.597 por mes y \$1.123.172 al año en ventas.

2.2 Competidores

Mediante trabajo de campo y encuestas se indagaron las diferentes conductas de las personas que trabajan en el Parque Industrial Las Américas en el corregimiento de Pacora Ciudad de Panamá, se observó si llevaban almuerzos o no, de las personas que no llevaban almuerzo se indagó dónde los adquirirían, con qué frecuencia y cuál es el precio que estaban dispuestos a pagar.

Por otro lado, se pudo observar que existen algunas empresas que cuentan con espacios que denominaremos comedores, los cuales son solo espacios físicos donde las personas calientan sus alimentos y se sientan a consumirlos, pero no disponen de venta de alimentos.

En cuanto a los competidores que se mapearon y que hoy en día existen, se identificaron los siguientes:

		
<p>Domino's pizza</p> <p>Es una franquicia americana la cual se encuentra ubicada en el mall continuo al Parque Industrial Las Américas, ofrecen pizzas familiares desde \$10.99. También ofrecen otra variedad de platos como Nuggets con papas a \$6.99, alitas \$6.99 y acompañamientos a \$3.99. El local es muy amplio por lo cual tiene una gran ventaja en cuanto a capacidad.</p>	<p>Panadería Las Américas:</p> <p>Es una panadería – restaurante panameña que ofrece variedad de almuerzos como sopas por \$2.50, plato del día \$4.00, menú ejecutivo \$6.00 y plato especial \$5.00. Su modelo de negocio contempla un local muy pequeño y su capacidad instalada no le permite dar cumplimiento a la demanda con la que cuenta actualmente.</p>	<p>Carrito informal:</p> <p>Cuenta con contactos de las personas de seguridad en la entrada del Parque que les permiten ingresar, reparten los alimentos y se retiran. El costo del almuerzo es de \$4 y ofrecen arroz, menestras, proteína que puede ser pollo, carne o pescado. Se presenta inconformismo en el segmento de mercado escogido dado la diferencia en cuanto a porciones de alimento, al ser familiares de algunas personas les dan precios especiales a un segmento muy reducido.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Mapas de Posicionamiento

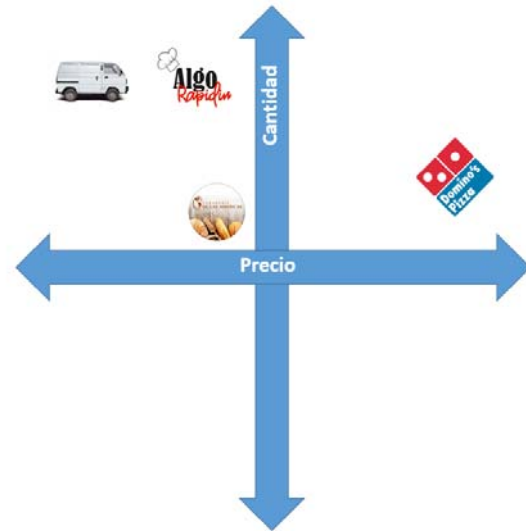
Para determinar los atributos con los que contaban la competencia se procedió a elaborar un Mapa de Posicionamiento en donde se determinaron los atributos en los cuales se enfocará Algo Rapidin "Take out food".

Precio: es el atributo más importante al momento de escoger los alimentos.

Cantidad: es el segundo atributo más importante, en las encuestas indicaron que deben consumir las cantidades suficientes para desempeñar sus funciones.

Domino's a diferencia de Panadería de Las Américas, cuenta con una ventaja en cuanto al tamaño del local, el cual dobla al de Panadería de Las Américas, la cual tiene un número reducido de mesas para que las personas puedan consumir sus alimentos. Otra desventaja que tienen es que las personas tienen que desplazarse grandes distancias para comprar sus alimentos. En el caso de Domino's, las personas no consumen este tipo de comida a diario por ser considerada comida chatarra.

En cuanto al carrito informal es la competencia más cercana porque se desplazan dentro del Parque y llegan a más clientes, también los productos que ofrecen son bastante similares a los que ofrecerá la empresa. Sin embargo, no contarán con todo el proceso de innovación que involucra la logística que se requiere para entregar los almuerzos, tampoco la presentación y la calidad que se ofrecerá. Los almuerzos que ofrecen los carritos informales son envases de icopor o aluminio listo para llevar, dentro de la investigación exploratoria se encontró que los productos que se consumen en el almuerzo son: arroz, menestras como lentejas, frijoles, arvejas acompañados por pollo, carne o pescado y algún tipo de



ensalada. El precio de los almuerzos fluctúa entre los \$3 y \$7 dependiendo de la zona.

Excluyendo Domino's, ninguno de la competencia cuenta con capacidad instalada para cubrir las necesidades de todo el segmento de mercado, por su parte Domino's cuenta con limitantes en sus servicios de delivery esto a razón de problemas con el cableado de la línea telefónica en el Mall.

2.3 Clientes

Los clientes serán todas las personas que trabajen dentro del Parque Industrial Las Américas debido a que por el momento el producto solo se venderá en una zona geográfica (Ver Anexo 3). Hoy en día los clientes compran sus almuerzos en Domino's, Panadería Las Américas y carritos informales.

Con esto se desea ofrecer diferentes opciones que satisfagan los requerimientos según el tipo de cliente:

- **Trabajadores de nivel operativo:** Por lo general hombres entre 18 y 27 años, nivel socioeconómico D y E, con estudios escolares concluidos y no concluidos, que laboren dentro del Parque Industrial Las Américas (cliente, comprador y consumidor).
- **Ejecutivos:** Mujeres y hombres entre 35 y 50 años, nivel socioeconómico B, con estudios universitarios concluidos y la mayoría de ellos cuentan con un postgrado los cuales trabajan dentro del Parque Industrial Las Américas (cliente, comprador y consumidor).
- **Propietarios de las compañías:** Como por ejemplo Ilsa Caterpillar, Industrias Correagua Italtblock, West Prairie entre otras (Ver Anexo 5). Se realizará venta de talonarios o paquetes de almuerzos a las empresas que cuentan con comedores o no (clientes y comprador) esto dependiendo de la distribución de las empresas dentro del parque (Ver Anexo 6).

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

A continuación se describen la Visión y Misión de Algo Rapidin “Take Out Food”:

- **Visión:** Ser la empresa líder de venta de almuerzos para Parques Industriales en el corregimiento de Pacora en Ciudad de Panamá, deleitando el paladar de nuestros clientes con productos de gran calidad, buena cantidad y excelente precio, que es nuestra razón de ser en los próximos cinco años.
- **Misión:** Ser la opción número 1 como venta de alimentos listos para llevar dentro de Parques Industriales, mediante un novedoso sistema logístico soportado por novedosos tráilers diseñados como puntos de venta, esto para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a un excelente precio y gran calidad.

3.1 Modelo de negocio

Asociados Claves (AC)	Actividades Claves (AC)	Propuesta de Valor (PM)	Relación con el cliente (RCL)	Segmentos de Mercado (SM)
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores tanto de materia prima como de los subyacentes de la operación del modelo de negocio. • Propietarios y directivos del Parque Industrial.. • Propietarios, trabajadores, áreas de recursos humanos de empresas con operación dentro del parque Industrial y sus diferentes comedores al interior de estas empresas en donde los usuarios puedan sentarse a tomar sus alimentos al igual que cada uno de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad durante la elaboración de los alimentos y en la venta de los mismos. • Proceso Productivo, Logístico para la distribución de los alimentos, de Abastecimiento y control materias primas. • Proceso de Ventas y Marketing, post-venta, contabilidad. • Cadenas de Temperatura. 	<p>Venta de almuerzos de calidad, a precios accesibles, en diferentes tráilers modificados como puntos de venta, en los cuales los clientes podrán encontrar diversidad de menús en muy breve tiempo, estos estarán ubicados estratégicamente dentro del Parque Las Américas inicialmente, enfocando esta propuesta de valor a todos los clientes de Algo Rapidin "Take out food".</p> <ul style="list-style-type: none"> • También se ofrecerán paquetes corporativos que consistirán en talonarios con diferentes números de almuerzos para ser canjeados en los puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de paquetes corporativos dirigidos a las empresas con presencia dentro del Parque industrial como fuente adicional para la captación de clientes. • Ventas de talonarios con descuento a clientes que con el tiempo se unan a campañas de fidelización. • Campañas con descuentos para la introducción de nuevos menús estimulando las ventas a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de carácter Operativo que trabajen dentro del Parque Las Américas, mujeres y hombres entre 18 y 27 años, nivel socio- económico D y E. • Ejecutivos que trabajen dentro del Parque Las Américas, mujeres y hombres entre los 35 y 50 años, nivel socio- económico B. • Propietarios de las compañías del Parque Las Américas: mujeres y hombres entre 45 y 65 años, nivel socio-económico A y B.
<ul style="list-style-type: none"> • Mep Multiservicios diseño, elaboración y construcción de puntos de venta, cocina adecuaciones a vehículos. • Red de Contactos y dada la operación un sin fin de proveedores que se necesite para la entrega completa del producto a nuestro cliente final. • Ministerio de Salud, 	<p>Recursos Claves (RC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta fijos. • Adaptación al Vehículo. • Cocina industrial • Permisos de salud. • Permiso para operar dentro del Parque. • Local en el cual se desarrollara la cocina industrial. • Mano de obra (Cocinera, Vendedoras, 		<p>Canales de distribución (CD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción: Volantes, Boca a Boca, redes sociales, socios comerciales. • Distribución: Cadena de logística con vehículo adaptado. • Venta: Puntos de Venta Directa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Empresas Vinculadas al sector Financieros para futuro apalancamiento. 	<p>etc.), Cocineras, Vendedoras madres cabezas de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comedores en empresas en donde los empleados podrán tomar sus alimentos adecuadamente. 			
<p>Estructura de Costos (CF)</p> <p>Costos Fijos: Salarios empleados, Administración del Local, alquiler o letra del local sea renta o compra, tercerización de servicios (contables, fiscales...)</p> <p>Costos Variables: Materia prima, combustible, mantenimientos y aseo a puntos de venta, planta de producción y vehículo, servicios públicos, nutricionista, gastos financieros, elementos subyacentes a la venta del producto (servilletas, empaque, cubiertos, elementos de cocina), aderezos, marketing, publicidad, etc.)</p>		<p>Fuentes de Ingresos (FI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta será proveniente de un ingreso mixto de la venta almuerzos en los diferentes puntos de ventas y de las ventas en paquetes empresariales todos estos a una fijación de precio dinámica. • La población activa a la fecha del Parque Industrial de las América en Pacora distrito de panamá es de 2861 Personas (Personas Registradas Administración del Parque). • El porcentaje del como provendrá los ingresos estar compuesto de personas de nivel operativo y ejecutivo al igual de cada uno de los menús elegidos por ende es muy difícil cuantificar el porcentaje pero si se determinar los actores. 		

Fuente: Elaboración Propia
Detalle (Ver Anexo 7)

3.2 Descripción de la empresa

Algo Rapidin “Take Out Food”, es un modelo de negocio planteado para vender almuerzos de buena calidad a un precio accesible, reduciendo al máximo el tiempo de espera y desplazamiento desde los lugares de trabajo hacia los lugares tradicionales de comida. Para lograr tal objetivo, se contará con un local comercial ubicado en Plaza Canaima (Ver Anexo 8), que funcionará únicamente como planta de producción de los almuerzos (cocina industrial). Los menús elaborados en este punto serán distribuidos mediante puntos de venta móviles (ver imagen 1) los cuales contarán con una variedad de menús listos para el consumo, desde la partida



Imagen 1

de la cocina industrial. Estos puntos de venta móviles serán distribuidos dentro del Parque Industrial en lugares previamente establecidos, cuyo desplazamiento se realizará con el apoyo de un vehículo de tracción mecánica. Una vez este vehículo cumpla la función de ubicar los puntos de venta con su respectivo stock de menús, asumirá un nuevo rol el cual consiste en mantener un flujo constante de productos desde la cocina industrial hacia los puntos de venta según el requerimiento que se presente en el momento.

El objetivo con estos puntos de venta es que los potenciales clientes podrán **reducir considerablemente el tiempo que en la actualidad invierten para acceder a sus alimentos (10-40min)**, al encontrarse más cerca de sus lugares de trabajo evitarán los largos desplazamientos hacia las afueras del Parque Industrial a buscar sus alimentos, lo cual permitirá a los clientes obtener sus almuerzos en un breve tiempo.

Como colaboradoras para la labor desarrollada tanto en la planta de elaboración como en los puntos de venta, se prevé contratar madres cabezas de familia que

vivan en zonas aledañas al Parque Industrial (Ver Anexo 11). Por tal motivo se eligió el corregimiento de Pacora.

Adicional a los conocimientos de los emprendedores ya mencionados, se ha identificado un valor agregado en la red de contactos de ambos integrantes del equipo de trabajo. Dentro de esto se han identificado fichas importantes para el desarrollo del modelo de negocio, los cuales no solo están prestos a brindar la colaboración necesaria para el logro de este objetivo, sino adicionalmente han mostrado bastante interés en hacer parte del emprendimiento mediante una fracción de la participación accionaria del modelo (Ver Anexo 13).

Para profundizar el tema de los puntos fuertes de la empresa se desarrolló el FODA (Ver anexo 14).

Algo Rapidin “Take Out Food” tendrá la estrategia de Liderazgo en Costos, en un inicio solo se enfocará en una estrategia competitiva para poder competir en la industria de Parques Industriales buscando en el mediano plazo cambiar la estrategia corporativa e ingresar a otros sectores de negocio en ciudad de Panamá.

Ventaja Competitiva

En cuanto a los drivers para determinar la ventaja competitiva en costos que según los principios expuestos por R Grant (Ver Anexo 15) y el análisis VRIO elaborado muestran una ventaja competitiva sostenible, al igual que una ventaja competitiva temporal como principales fortalezas. Los principales atributos están centrados en el Precio y la Cantidad.

A continuación se explicará cada punto del análisis VRIO:

Análisis VRIO

Recurso	V	R	I	O	Implicación Competitiva
	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
Acceso a Comedores en empresas dentro del Parque Industrial	✓	✗	✗	✓	Igualdad Competitiva
Local Comercial	✗	✗	✗	✓	Igualdad Competitiva
Mano de Obra	✗	✗	✗	✓	Igualdad Competitiva
Capacidad creativa emprendedores	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Precios Competitivos	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Diseño Propio Cocina Industrial	✓	✗	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Diseño Tecnológico Propio de los puntos de Venta	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Crecimiento Tecnológico Propio	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Adaptación Tecnológica propia al Vehículo	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Permisología para el Ingreso en Parques Industriales	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

El tener acceso a los comedores dentro del Parque Industrial, tener el local comercial que servirá como planta de producción para la elaboración de los almuerzos y tener la mano de obra calificada para optimizar la producción y la venta de los alimentos traen como resultado una Igualdad Competitiva.

La creatividad de los emprendedores, los precios competitivos y el diseño de la cocina industrial gracias a la red de contactos y el know-how en este tipo de industria genera una ventaja competitiva temporal en la cual se tiene que estar alerta ante posibles amenazas de los competidores.

El diseño tecnológico de los puntos de venta, el crecimiento tecnológico propio, la adaptación del vehículo y los permisos dentro de los Parques son recursos muy importantes que forman parte de la ventaja competitiva sostenible con lo cual se deben cuidar y proteger porque es el diferenciador del negocio.

El contar con actividades estratégicas definidas en cada arista de la empresa, la administración de recursos humanos tanto propios como externos, el desarrollo

tecnológico, la logística y los servicios no se pueden dejar de contemplar para estas estrategias.

Recursos (Ver Anexo 17) esta ventaja competitiva que se viene puliendo a medida que adquiere madurez el modelo de negocio, se acopla en su estrategia a un Océano azul (Chan & Mauborgne). Al contar con un gran tamaño de mercado y en constante crecimiento con el desarrollo de las siguientes etapas dentro del Parque Industrial, se crea un mercado sin contestación y la competencia se torna irrelevante cuando se posiciona el modelo. Con las estrategias de marketing claramente definidas hacia la creación, captura y retención de clientes y un robusto sistema de actividades enfocadas a la diferenciación y reducción de costos a corto plazo se alinea la ventaja competitiva con las necesidades encontradas en los clientes.

De igual forma se han identificado factores críticos de éxito de la empresa a considerar como relevantes se denotan:

- Eficacia en la cadena de suministro, como en la distribución del producto.
- Alta rotación del personal, esto para las personas que desarrollarán su actividad tanto en cocina como en puntos de venta.
- Si el crecimiento esperado supera las expectativas puede generar el no disponer del capital necesario para escalar el modelo de negocio.
- El ingreso de una nueva competencia que cuente con la capacidad de suplir las necesidades de los clientes dentro del segmento definido.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El potencial de escalabilidad del modelo de negocio planteado es bastante alto dado el alcance del mismo, en un corto tiempo se puede contar con una masa crítica importante a razón del crecimiento en cuanto al desarrollo dentro del Parque Industrial Las Américas para su segunda etapa (5 años) y culminación de la primera etapa (Año 1) con esto se podría duplicar fácilmente la cantidad de personas y empresas dentro del parque (Ver Anexo 18). Esta masa crítica no es cuantificable

en la actualidad, a razón de que no se conocen las empresas que se instalarán dentro del Parque en un futuro.

El modelo de negocio planteado es de fácil replicación por lo que en corto plazo se tomarán medidas para iniciar actividades en otros Parques Industriales de la ciudad como lo son Panapark Free Zone, el cual se encuentra ubicado a pocos kilómetros del Parque Industrial Las Américas (Ver Anexo 19).

Este será considerado el primer Parque en donde se presentará escalamiento dado que su cercanía permitirá apoyarse en la cocina industrial actual. En el mediano plazo se podrá iniciar actividades en otros Parques como: Parque Industrial Milla 8 ubicado en la zona de transísmica Distrito de San Miguelito, Parque Industrial Panamá Distribution Center ubicado en el Distrito de los Pueblos o en cualquier otro punto de la ciudad de así desearlo, atacando así nuevos segmentos de mercado dentro de la misma industria, atendiendo nuevas necesidades y nuevos segmentos de mercado.

Una estructura de costos basada en economías de escala, un estricto costeo de alimentos y planificación de menús dependiendo de las diferentes temporadas climáticas para así lograr costos más bajos. Se contemplará una política de alianzas con posibles colaboradores en la red de contactos de los emprendedores que impulsen el crecimiento sostenido del modelo de negocio, esto dependiendo de la etapa de crecimiento del emprendimiento.

3.4 RSE y sustentabilidad

Algo Rapidin “Take Out Food” es un modelo de negocio que contempla generar impactos importantes en aspectos, sociales, ambientales y económicos para las sociedades cercanas y el lugar en donde desarrolle su actividad. En el caso de impacto social, para la mano de obra se contratará madres cabezas de familia que vivan en zonas aledañas al Parque Industrial tanto para actividades en el área de elaboración como para los puntos de ventas. Por tal motivo se eligió el corregimiento

de Pacora donde la población es de bajos recursos, cuenta con problemas para el abastecimiento de agua potable, carencia de centros educativos y médicos y presentan altos índices de violencia y delincuencia. Este proyecto generará un impacto positivo en el ámbito económico y social en esta parte de la población; ya que al generar puestos de trabajo directos, las personas podrán contar con un ingreso fijo mensual el cual les ayudará a mejorar la calidad de vida de sus familias.

En el tema de impacto ambiental relacionado con la generación de desechos Algo Rapidin “Take Out Food” contempla que al momento de sobrepasar su punto de equilibrio buscará junto a sus stakeholders (Ver Anexo 20), campañas para la generación de conciencia y campañas de reciclaje.

En cuanto a responsabilidad social, se buscará trabajar de la mano con los proveedores de materias primas como pescados y vegetales para generar conexiones y vincular a estos a capacitaciones o ayuda en aspectos empresariales. Se contempla una vez iniciada la actividad y teniendo cifras reales de la cantidad de ventas diarias, se desea buscar una estrategia para la donación de alimentos no vendidos a centros dedicados al cuidado de personas adultas mayores, niños de escasos recursos, albergues, etc. Siempre teniendo como base la sostenibilidad de esta estrategia, con el fin de no generar falsas expectativas en estas personas.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

Los objetivos de Marketing para Algo rapidin “Take Out Food” se dividen en corto y largo plazo:

Corto plazo (1 año)

- Incrementar la elección de los clientes en un 20% durante los primeros 6 meses con el objetivo de ir ganando reputación dentro Parque Industrial Las Américas.
- Alcanzar un nivel de recomendación alto derivado de las estrategias de publicidad como lo es boca a boca entre los consumidores, redes sociales, socios comerciales, etc. Que represente un incremento en clientes no menor a un 12% anual, para con esto lograr un crecimiento y disminución de costos de producción basados en economías de escala para los años posteriores. Este nivel de recomendación será medible mediante pequeñas encuestas a nuestros clientes.
- Lograr 5 campañas activas de fidelización a los clientes actuales, esto con el fin de mantener siempre positiva la tasa de crecimiento para el primer año.

Largo plazo (3 años)

- Iniciar el proceso de captación de nuevos clientes en no menos de un Parque Industrial dentro del mismo distrito de Pacora en Ciudad de Panamá dentro de los 2 primeros años.
- Reducir un porcentaje no menor del 10% el nivel de pérdida de clientes el cual será controlado y se calculará un porcentaje mínimo, esto con el fin de poder contar con la información necesaria para tomar acciones de marketing y evitar una disminución de clientes para los dos primeros años.
- Consolidar los diferentes canales de comunicación con los clientes fidelizados para conocer de primera mano sus nuevas necesidades, recomendaciones y sugerencias para los primeros 3 años.

4.2 Estrategia de segmentación

Los criterios de segmentación de mercado considerados son geográficas y demográficas (Santesmases, Valderry, & Sanchez, 2014). En cuanto al criterio

geográfico el público objetivo serán las personas que trabajen en el Parque Industrial Las Américas ubicado en el Corregimiento de Pacora en la Ciudad de Panamá.

Para el aspecto demográfico se tiene como clientes a personas que trabajan dentro del Parque siendo principalmente hombres entre 18 y 50 años, de nivel socioeconómico B, C, D y E con estudios escolares y universitarios concluidos y sin concluir. Estas personas desempeñan diferentes funciones desde el nivel operativo hasta cargos administrativos.

Si se revisa la estrategia de posicionamiento, la marca estaría en la etapa introductoria y el beneficio que se ofrece es 90% funcional, es decir resolver el problema de suministro de alimentos a la hora de almuerzo y 10% simbólico ya que se desea crear conocimiento y mejorar las asociaciones de la marca. No sólo se quiere transmitir la venta del producto sino enfatizar toda la cadena de logística que respalda el modelo de negocios y la tecnología para mantener los alimentos listos para ser consumidos.

El marketing que se realizará será concentrado o de nicho, debido a que en primera instancia el mercado objetivo será el Parque Industrial Las Américas. Al ser una marca nueva se tendrá que realizar un trabajo exhaustivo en la mente de los consumidores.

4.3 Estrategia de producto

La estrategia de Algo Rapidín "Take Out Food" sería Liderazgo en Costos porque el producto en sí mismo no es diferenciado. Lo que será atractivo para el mercado es toda la cadena de abastecimiento y la tecnología para mantener los alimentos listos para consumir.

El núcleo del producto es el almuerzo compuesto por arroz, menestras y una proteína que puede ser carne, pescado, pollo o puerco y ensalada. El producto real estará compuesto por la presentación del mismo que será un envase de aluminio o icopor que conservará el calor, con el logo de la marca y los alimentos serán preparados con altos estándares de calidad. El producto ampliado será cómo el

producto es entregado a los diferentes puntos de venta, ya que hay todo un concepto logístico por detrás, así como la tecnología que estará involucrada para mantener el producto listo para ser consumido.

En un inicio solo se tendrá una amplitud compuesta por una longitud de 3 menús por día y una profundidad de dos: Económico o Ejecutivo.

En cuanto a la identidad de marca se tiene la siguiente información:

Usuarios	hombres y mujeres que trabajen en el Parque Industrial Las Américas y que no cuenten con tiempo suficiente para preparar sus alimentos y busquen comida de calidad, en buenas proporciones y bajo precio
Atributos	producto de calidad, listo para ser consumido, precio accesible
Competencia	Domino's, Panadería Las Américas, carrito informal
País de origen	Panamá



4.4 Estrategia de precio

La elección del método de fijación de precios estará basado en el costo de la materia prima, más todos los costos incurridos en la producción de los almuerzos y el resultado deberá estar dentro del rango de los precios de la competencia, es decir se tendrá en consideración los precios de los negocios cercanos y del carrito informal, ya que si se elige estar fuera de ese rango traería como consecuencia la pérdida de clientes.

Los precios no están regulados y de ser necesario se consideraría un incremento por inflación.

El almuerzo básico costaría \$4 y el almuerzo ejecutivo costaría \$6 la diferencia radica en el tipo de comida que se ofrecerá. También se consideró la venta de talonarios o paquetes corporativos para las empresas. En estos casos se consideraría una fijación de precios promocionales ofreciendo descuentos y brindarle alguna condición de pago especial tanto en la estrategia de penetración como en la de consolidación.

4.5 Estrategia de Distribución

El producto se ofrece directamente al cliente, no cuenta con niveles de intermediarios, son los mismos colaboradores de Algo Rapidin "Take Out Food" quienes van a entregar los alimentos en puntos fijos ubicados dentro del Parque Industrial Las Américas sirviendo de puente entre la cocina y el cliente sin llegar a manipular el alimento. La elaboración de estos puntos de venta tráilers estará bajo la responsabilidad de Mep Multiservicios empresa dedicada brindar soluciones industriales a diferentes industrias, estas serán estructuras que permanecerán en lugares determinados, pero pueden ser trasladados a un nuevo punto o para sus respectivos mantenimientos o reparaciones. Estos puntos son módulos en los cuales se cuenta con un diseño innovador para el almacenamiento del producto (stock), manteniendo una temperatura adecuada para su conservación. De igual forma contará con un vasto espacio que brinde un óptimo ambiente de trabajo cumpliendo a cabalidad con los estándares de sanidad, como un diseño ergonómico para la persona que los ocupen. Estos puntos fijos hacen parte de un innovador sistema logístico del cual hacen parte integral la cocina industrial y el vehículo, el cual será adaptado para que en él se traslade el producto desde el punto de elaboración al punto de venta sin que tenga contacto por personas externas a este proceso.

El impacto de esta estrategia de distribución dentro del negocio es de vital importancia, esto a razón que es un baluarte dentro de las ventajas competitivas, ya que es lo que permite suplir las necesidades prioritarias del segmento de

mercado determinado. Su eficiente desempeño es un factor clave para el escalonamiento del modelo de negocio.

Para acompañar estos canales de distribución del producto se trabajará profundamente con diferentes multicanales del marketing, buscando siempre que el conjunto de herramientas y la metodología están enfocada en la adquisición de nuevos clientes, como la fidelización de los iniciales. Redes sociales, volantes, vallas publicitarias, espacios de socios estratégicos están contempladas para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Dentro del programa de comunicación se usarán varios instrumentos para el cumplimiento de metas y objetivos dentro de estos se encontraron: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Para las empresas se diseñarán herramientas y estrategias orientadas a la venta de paquetes y se buscarán convenios con estas, en donde se permitan colocar publicidad en sus comedores a cambio de descuentos en los paquetes que adquieran. El establecimiento de la relación con los Directivos de las compañías que ya se encuentran dentro del Parque, se llevará a cabo a través de cartas de presentación, correos electrónicos, volantes y presentación en persona del modelo de negocio.

Venta personal: Está representada por el personal que hace la fuerza de ventas en los puntos fijos, el desarrollo de relación con los clientes con el propósito de aumentar las ventas es un ítem de gran importancia; ya que es el punto en donde se puede presentar mayor crecimiento dado que la recomendación de boca a boca es una de las principales fuente de crecimiento de clientes.

Promociones de ventas: Incentivos a corto plazo por la venta de talonarios con un descuento de 10%, exhibiciones de estas promociones no solo en los puntos de venta, sino en todos los canales.

Relaciones Públicas: La creación de relaciones positivas con los Directivos de las diferentes compañías en donde los clientes laboran, mediante la obtención de publicidad favorable al modelo de negocio logrando una imagen corporativa positiva, el no permitir rumores de historias o eventos desfavorables es relevante.

Publicidad: Denominado así a cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, se realizará una fuerte campaña con volantes y vallas, antes del ingreso al mercado para que el segmento de mercado tenga un conocimiento previo de que llegamos a suplir sus necesidades actuales.

Para la venta se trabajará con modelos jerárquicos; generar conciencia de la necesidad, conocimiento del producto, agrado hacia este, preferencia, convicción que claramente lleve a la compra.

Demostrar al nicho de mercado el tiempo que tardan en adquirir sus alimentos con atributos de precio y cantidad puede ser mucho más óptimo, Algo Rapidin "Take Out Food" desea que la imagen perdure en los clientes apropiadamente como suplidor de esta necesidad, el conocimiento del producto se desarrollará con pruebas de los alimentos en muestras gratis en porciones menores a lo que será el producto final. La buena presentación que aporta el empaque de aluminio con lámina superior transparente y los procesos establecidos claramente generarán agrado dentro de los clientes. En cuanto a la preferencia y convicción son condiciones generadas a medida de que el modelo de negocio adquiere madurez.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Según las investigaciones la cantidad de personas por día que contempla en esencia el nicho de mercado objetivo consta de 921 personas que representa cerca del 34% del total de la población (2681 Personas) que labora en el parque al día de hoy dentro del Parque Industrial. Para la estimar la demanda real se deberá partir de datos históricos existentes del negocio. Este crecimiento se volverá constante en el primer año con picos, en donde se pretende desarrollar actividades de captación

de nuevos clientes; de igual forma se contempla un porcentaje de pérdida de clientes aleatorio mientras se evalúan herramientas para determinar el nivel de fidelización de los clientes.

Para el año 1 Algo Rapidin “Take Out Food” podrá contar con un tamaño de mercado cercano a 227 personas, contemplando diferentes factores como: crecimiento de desarrollo dentro del Parque, estrategias de marketing etc., se puede estimar un crecimiento anual cercano al 20% nos conlleva a contar con la siguiente estimación de demanda en un escenario conservador.

Estimación Siguietes 5 Años

Año 1	227
Año 2	272
Año 3	326
Año 4	392
Año 5	470

Fuente:Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Dentro del presupuesto de marketing se presume el inicio de actividades de Marketing tres meses antes de la apertura, se contemplan actividades principalmente en presencia de marca, posicionamiento y captación de clientes, esto en campos como Internet o marketing digital, Marketing masivo (ATL), plataformas BTL, eventos y experiencias.

*presupuesto considerado en estimacion porcentual de gastos.

Actividad	%	Pre-ingreso Mes 3	Pre-ingreso Mes 2	Pre-ingreso Mes	Apertura	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Total Presupuesto Marketing (Supuesto)		1,000	1,500	2,000	3,000	2,000	1,500	1,000	1,500	1,000	1,500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	14,500
Presupuesto Asignado		970	850	1,390	1,580	1,390	850	970	850	970	850	970	740	740	740	740	740	12,380
A) Presencia de Marca – Brand Awareness																		
<i>Internet - Comunicaciones de marketing digital</i>																		
Publicidad Display	12%	120	180	240	360	240	180	120	180	120	180	120	120	120	120	120	120	1,740
Marketing móvil	16%	160	240	320	480	320	240	160	240	160	240	160	160	160	160	160	160	2,320
Redes sociales	14%	140	210	280	420	280	210	140	210	140	210	140	140	140	140	140	140	2,030
<i>Marketing Masivo (ATL)</i>																		
Publicidad Exterior	23%	230	0	230	0	230	0	230	0	230	0	230	0	0	0	0	0	920
Vallas Publicitarias	15%	150	0	150	0	150	0	150	0	150	0	150	0	0	0	0	0	600
Mupis, Opis y Marquesinas	8%	80	0	80	0	80	0	80	0	80	0	80	0	0	0	0	0	320
<i>Plataformas BTL</i>																		
Punto de Venta POP	6%	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Supermercados y pequeños abastos	3%	0	30	0	30	0	30	0	30	0	30	0	30	30	30	30	30	240
Lugares Cercanos	3%	30	0	30	0	30	0	30	0	30	0	30	0	0	0	0	0	120
B) Posicionamiento y Captación																		
<i>Eventos y Experiencias</i>																		
Volantes	8%	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Rifas y Descuentos	5%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Descuentos en Productos	6%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Actividades en Empresas Aliadas	10%	100	0	100	100	100	0	100	0	100	0	100	100	100	100	100	100	900
Diferencias en Imágenes	5%	50	0	50	50	50	0	50	0	50	0	50	50	50	50	50	50	450
Other Games	5%	50	0	50	50	50	0	50	0	50	0	50	50	50	50	50	50	450
	100%	970	850	1,390	1,580	1,390	850	970	850	970	850	970	740	740	740	740	740	12,380

Fuente: Elaboración Propia

*El modelo plantea una asignación porcentual de los gastos a incurrir, con los cuales se debe buscar un proveedor que cumpla con los estándares requeridos basados en el presupuesto asignado.

5. Plan de Operaciones

Los puntos de venta serán distribuidos dentro del Parque a través de un vehículo de tracción mecánica. Luego de colocarlos en los puntos definidos, el mismo tendrá la función de garantizar el stock de las diferentes clases de almuerzo en los puntos de venta.

La creación de la ventaja competitiva de la propuesta de valor está basada en la Calidad y salubridad del producto final y la Optimización de recursos. Para lograr el primer punto se incorporará controles de calidad a lo largo de todo el proceso de producción. Para el segundo punto, se requerirá una excelente planificación de la demanda para optimizar los recursos monetarios.

El flujo de operaciones está compuesto por dos grandes procesos: el primero está relacionado con la elaboración del producto terminado y el segundo con la distribución del mismo.

En cuanto al plan de implementación se estimó 26 semanas para la planificación, desarrollo y la puesta en marcha de la idea de negocio la cual se resumió en 11 grandes actividades.

Para el desarrollo de la idea de negocio se contará con las habilidades de los emprendedores, apoyados por su valiosa red de contactos donde tendrán la colaboración de un diseñador industrial, un chef y el propietario de la compañía Mep Multiservicios (empresa dedicada al diseño y solución de necesidades industriales)

En cuanto a la mano de obra directa se contratará a un administrador, cocineras, asistentes de cocina, personal de venta y tercerización de servicios como la contabilidad y administración de planillas.

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte 2 del Plan de Negocios.

6. Equipo del proyecto

Estará compuesto por los emprendedores de la idea de negocio los cuales son profesionales que cuentan con un vasta experiencia en el sector Farmacéutico, Restaurantes, Venta Masivas y Proyectos de inversión. Como se mencionó en el capítulo anterior también cuenta con eslabones importantes en su red de contactos que apoyarán en la fase pre-operativa.

En cuanto a la estructura organizacional se escogió la tipo jerárquica con una Junta Directiva a la cabeza conformada por los accionistas del proyecto, un Gerente General, Gerente de Operaciones y Administración a cargo de uno de los emprendedores y Gerencia de Ventas y Marketing y de Finanzas estará a cargo del otro emprendedor. Se escogió este tipo de estructura para reducir los costos.

Los servicios de Contabilidad y Planilla serán externos para reducir la cantidad de trabajadores y garantizar el cumplimiento de la norma en el país.

En cuanto al tipo de compensaciones se tiene Directa e Indirecta. La primera estará conformada por el pago de los salarios de los colaboradores, pago de bono ligado al cumplimiento de metas internas. En el caso de la Indirecta se considerará las prestaciones definidas por ley y seguros. En lo relacionado a la compensación No Financiera se ofrecerán condiciones de trabajo que fomente la participación, trabajo en equipo, aprendizaje y formación para lograr el crecimiento personal de los miembros de la empresa.

Para mayor detalle sobre el Equipo del proyecto revisar la Parte 2 del Plan de Negocio.

7. Plan Financiero

Se consideró como supuestos la proyección de la inflación para Panamá para el 2018 es de 1.8% (Análisis de sostenibilidad de la Deuda Pública, Reporte anual 2016”, 2016), pero se quiso ser más conservador y se decidió tomar 1.3%. Este

factor es lo que se utiliza para calcular de un año a otro el incremento tanto de ventas como de los gastos.

Para el Flujo Proyectado se consideró la información del Escenario Pesimista el cual representaba el 30% del tamaño de mercado elegido (921 personas), con lo cual se busca alcanzar la rentabilidad exigida por los accionistas y ver la posibilidad de cambiar a otro escenario más ambicioso.

Se consideró el método de depreciación de línea recta y 8 años como vida útil de los activos fijos. En cuanto a los gastos administrativos se consideró el salario de los colaboradores incluidas las prestaciones y provisiones mensuales según la ley del país.

Para la estimación de las ventas se calculó los ingresos por tipo de producto es decir bebidas, almuerzos Económicos y Ejecutivos. La base fue de 25 días en promedio ya que se considera el horario de trabajo de lunes a sábado. Para el caso de las bebidas es el costo de las mismas y para los almuerzos es la materia prima e insumos necesarios para la preparación de los mismos, para esto se realizó un costeo de alimentos de cada uno de los menús planteados en el modelo. Se consideró también el 10% como porcentaje de merma pero en el costeo de las recetas se considera el valor neto que se necesita para poder preparar cada plato. De igual forma se ha considerado un ahorro por economía de escala, este basado en los objetivos definidos.

El punto de equilibrio calculado fue de 252,769 productos que se tenían que vender y un payback de 3.01 años, para mayor detalle. La tasa de descuento a través del método CAPM fue de 13.95% considerando el premio por emprendimiento y el premio por liquidez.

Por último el VPN obtenido fue de \$258,935 y la Tasa Interna de retorno considerando los flujos obtenidos para los 5 años del proyecto se obtuvo 38.6%, la cual es mayor al 13.95% del CAPM haciendo esto un negocio rentable y atractivo.

Para mayor detalle del Plan Financiero revisar la Parte 2 del Plan de Negocio.

8. Riesgos Críticos

Los riesgos están presentes en cualquier modelo de negocio, para el caso de Algo Rapidin “Take Out Food” se realizó un análisis de todos los posibles riesgos involucrados con la finalidad de identificarlos y poder mitigarlos, los cuales se presentan a continuación:

Tipo de Riesgo	Orden	Fuente	Impacto en el Negocio	Mitigación
Baja Calidad de materia prima	Submercados	Externo	Alto	Desarrollar modelos para el control de calidad, con principios en la mejora continua.
Incremento de precios de la materia prima e insumos	Submercados	Externo	Alto	Disminuir las porciones para mantener el precio del producto
Problemas para conseguir materia prima	Submercados	Externo	Alto	Contar con bases de datos de proveedores para garantizar el suministro de materia prima e insumos de calidad
Nuevos Competidores Cercanos a el Parque Industrial	Submercados	Externo	Alto	Desarrollar campañas muy fuertes de fidelización de clientes
Crisis Económica del País	Entorno Local	Externo	Alto	Contar dentro de los flujos imprevistos ue solventen estas crisis a mediano plazo
Cambio en la regulación, cambio de Presidente	Entorno Local	Externo	Alto	Estar anuente a los entes que regulan la industrial y prever los posibles cambios y afectaciones
Falta de capital de trabajo para crecimiento	Entorno Local	Externo	Alto	Generar Controles eficientes para evitar la fuga de recursos
Invasión de Plagas, roedores	Entorno Local	Interno	Alto	Llevar un control eficaz sobre el control de plagas, adicional a los productos que se adquieren para la limpieza adicional de la elaboración de un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC)

9. Propuesta Inversionista

Como información relevante para el inversionista que desee participar en el modelo de negocio de Algo Rapidin “Take out food”, encontramos una excelente oportunidad con una TIR de 39% en un escenario pesimista en el horizonte del proyecto de 5 años se encuentra dentro de margen de retorno de diferentes productos en el mercado

Se busca compartir la participación de la oportunidad de negocio de no más del 40% del capital inicial requerido (125.000 USD), esta participación podrá ser considerada para uno y no más de tres inversionistas

El retorno a la inversión realizada por el o los inversionistas no será menor a la del modelo de negocio inicial 39%, y esta será garantizada mediante un contrato de mutuo acuerdo en donde se dé la tranquilidad necesaria apoyados en los abogados tanto del inversionistas como los de Algo Rapidin “Take out Food”.

10. Conclusiones

Algo Rapidin “Take Out Food”, es un modelo de negocio, diseñado por dos emprendedores de diferentes nacionalidades, en donde combinan su experiencia y dinamismo para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo el cual generará ingresos anuales superiores al millón de dólares, esto buscando cabida en el mercado local Panameño con un modelo de negocio venta de alimentos listos para llevar enfocado en brindar satisfacción en atributos de precio y cantidad. Enfocados en la mejora continua brindarán una ventaja competitiva sostenible y una posibilidad de gran crecimiento en el corto plazo.

11. Bibliografía

Vega, M. (2017). Causas de muerte en Panamá están relacionadas con la mala alimentación, de La Prensa Sitio web: https://www.prensa.com/sociedad/Causas-muerte-Panama-relacionadas-1alimentacion_0_4868513109.html

Redacción de TVN Noticias. (2017). Cuánto tiempo tarda el panameño en ir y volver del trabajo todos los días Septiembre 26, 2017, de TVN noticias Sitio web: https://www.tvn-2.com/nacionales/tiempo-tarda-panameno-volver-trabajo_0_4858014228.html

CBRE Research tendencias parques industriales Panama Industrial MarketView 2T 2016: <https://www.cbre.es/>

Chan , K. W., & Mauborgne, R. (s.f.). Estrategia del Oceano Azul. Harvard Business Press.

Diez Vial, I., Martin de Castro, G., & Maria, M. (2014). Economía de la Empresa. España: Ediciones Paraninfo S.A .

Gestión Estratégica del Marketing. (1989). Ediciones DIAZ DE SANTOS S.A.

Guerra, J. (2014). El Trabajo Informal en Panamá. Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá.

Kroc, R. A. (s.f.).

MARKETVIEW, C. (2t 2016). Estabilidad de precios en el. Research Gateway, 6.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion de Modelos de Negocio (Business Model Generation). Barcelona (España): Grupo Planeta.

Plan estatal de Investigación Científica y Técnica de Innovación. (2103-2106).
Obtenido de Plan Nacional i+d+i Investigación y desarrollo:
<http://www.plannacionalidi.es/que-es-idi/>

Porter , M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.

Santesmases, M., Valderry, F., & Sanchez, A. (2014). Fundamentos de la Mercadotecnia. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Santos, D. d. (1995). El Diagnostico de la Empresa. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Grupo Shahani <http://www.gruposhahani.com/>

Ministerio de salud <http://www.minsa.gob.pa/>

Departamento de protección de Alimentos <http://www.minsa.gob.pa/informacion-salud/departamento-de-proteccion-de-alimentos>

Parque Industrial de las Américas.

Informes Económicos

<http://www.secmca.org/INFORMES/03%20Inflacion/Inflacion.pdf>

12. Anexos

Anexo 1: Requisitos técnicos para el permiso sanitario de operación de las bodegas de almacenamiento y distribución de alimentos procesados y no procesados:

MINISTERIO DE SALUD
DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN DE ALIMENTOS

REQUISITOS TÉCNICOS PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO SANITARIO DE OPERACIÓN DE LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS Y NO PROCESADOS

LA DOCUMENTACIÓN DEBERÁ PRESENTARSE COMPLETA Y EN ORDEN DENTRO DE UN CARTAPACIO LARGO CON GANCHO DE LEGAJAR

01- El interesado deberá solicitar ante el Director Médico Regional del Ministerio de Salud EL PERMISO SANITARIO DE OPERACIÓN de la forma siguiente :

- ❖ Una solicitud (página 8 1/2 x 14)
- ❖ Nombre completo y dirección de la Bodega
- ❖ Nombre y dirección del propietario o representante legal
- ❖ Teléfono y correo electrónico del solicitante
- ❖ La solicitud deberá estar firmada por el dueño o su representante legal
- ❖ Tipo de Productos almacenados

02- Documentos Anexos:

- ❖ Copia de la cédula del representante legal
- ❖ Copia del Registro Público
- ❖ Copia del Aviso de Operación firmado que señale como actividad bodega y distribución
- ❖ Aprobación de los Planos o Croquis, que incluya la distribución de los productos, tarimas, disposición de aguas servidas, etc.
- ❖ Plan de Higiene, Desinfección y Limpieza de las Bodegas
- ❖ Aprobación de Certificación emitida por ANAM sobre el estudio de Impacto Ambiental
- ❖ Descripción de la infraestructura y la forma en que se almacenan los productos en la Bodega.
- ❖ Buenas Prácticas

03- Informe Oficial de la Inspección Sanitaria satisfactoria

04- Renovaciones:

- ❖ Presentar solicitud conforme al numeral 01
- ❖ Debe iniciar la renovación un mes antes de su vencimiento
- ❖ Copia de la cédula del representante legal
- ❖ Copia del Registro Público
- ❖ Copia del Aviso de Operación firmado que señale como actividad bodega y distribución
- ❖ Planos de las remodelaciones o reestructuraciones que se hayan realizado en la Bodegas
- ❖ Informe Oficial de la Inspección Sanitaria Satisfactoria.
- ❖ Buenas Prácticas

Fundamento Legal: Decreto Ejecutivo 1768 de 13 de noviembre de 2014, Decreto Ejecutivo 1784 de 17 de noviembre de 2014, Decreto Ejecutivo 1842 de 05 de diciembre de 2014

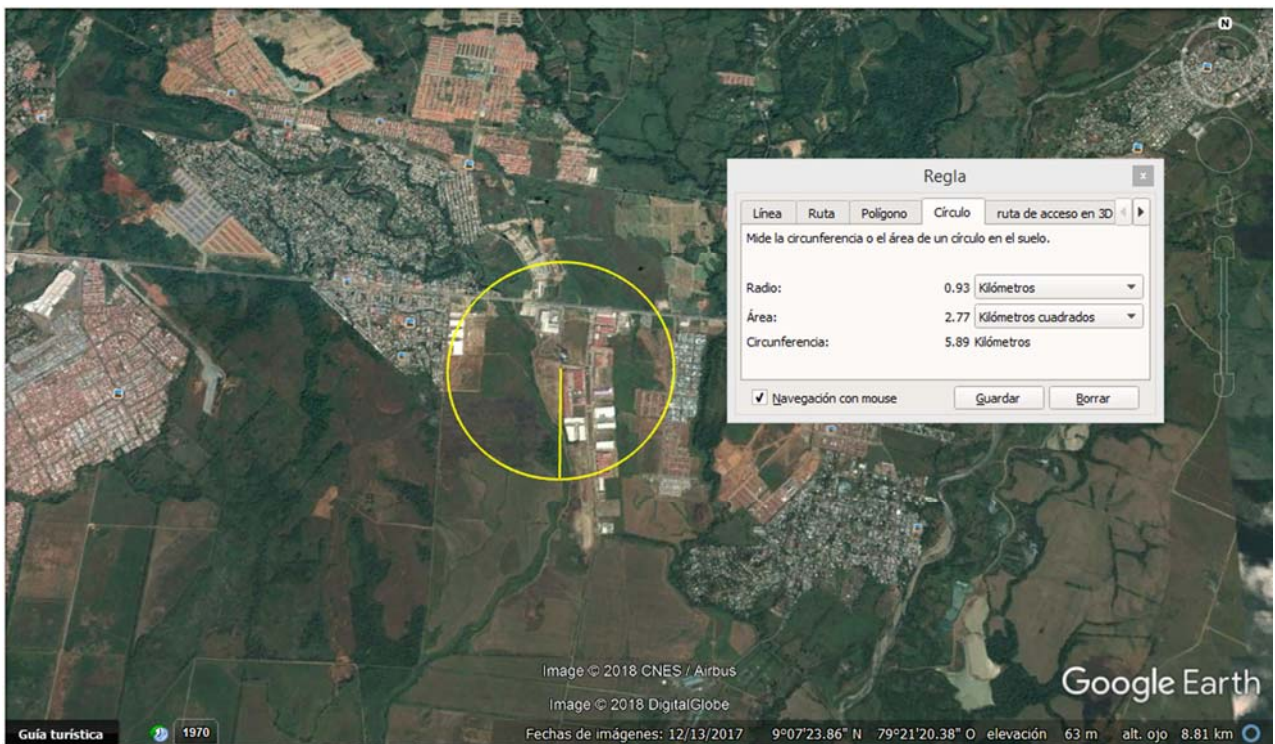
Fuente: Departamento de protección de Alimentos

Requisitos legales para abrir un negocio en Panamá

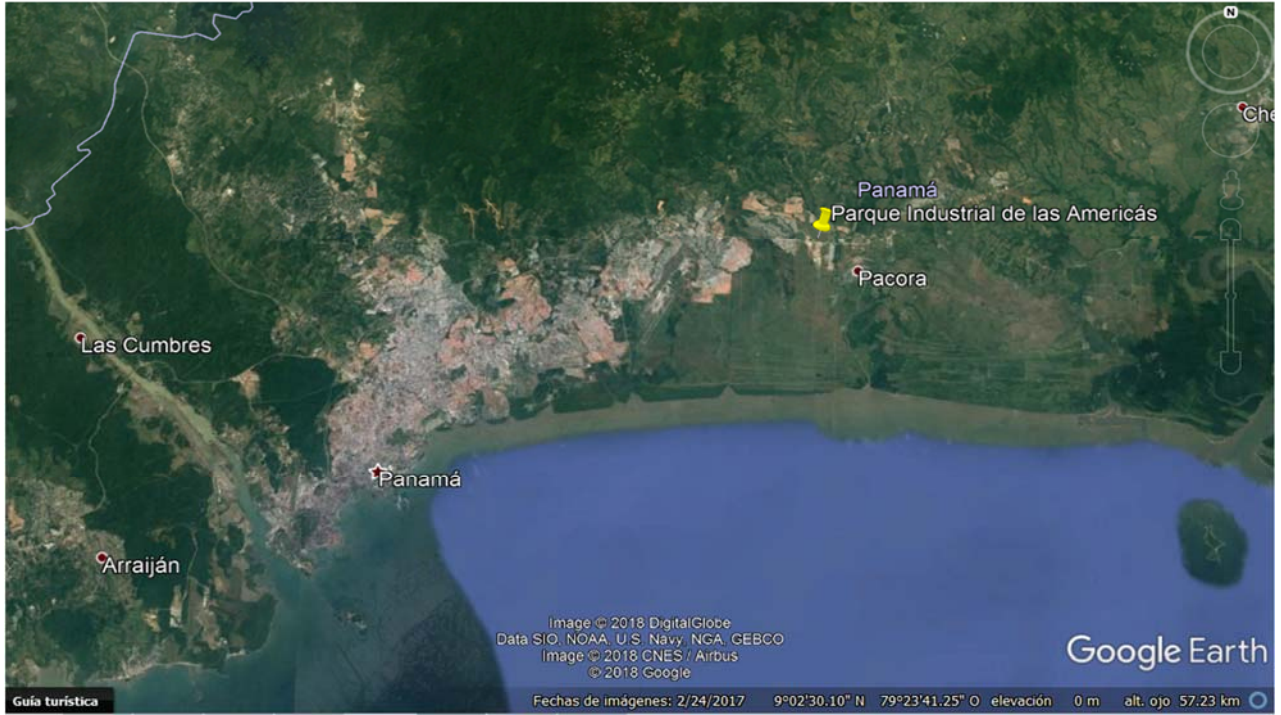
- Servicio de impuestos de la Dirección General de Ingresos.
- Inscripción en el Ministerio de Comercio e Industria para obtener la licencia comercial.
- Obtener el número de seguridad social para el negocio.
- Obtener el registro municipal.
- Obtener el certificado de fumigación contra plagas.

Cumplir con los requisitos técnicos para el permiso sanitario de operación de las bodegas de almacenamiento y distribución de alimentos procesados y no procesados emitido por el departamento de protección de alimentos del Ministerio de Salud.

Anexo 2: Ubicación de competidores

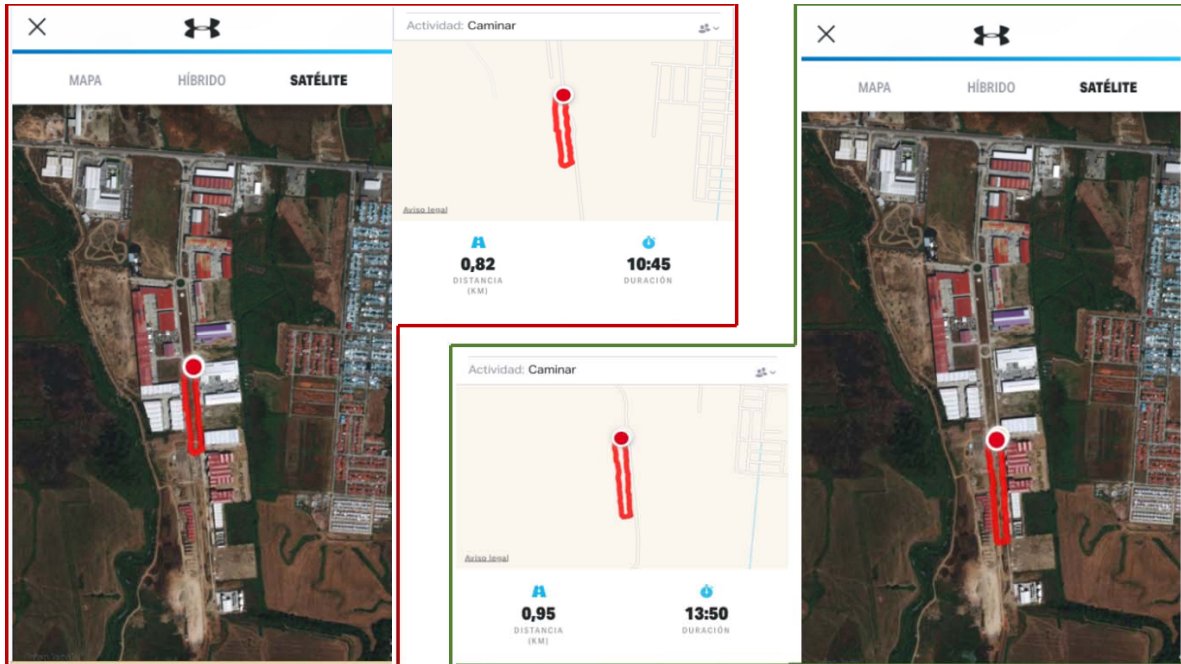


Anexo 3: Ubicación del Parque en Panamá



Anexo 4: Tiempos y Distancias a recorrer





Anexo 5: Empresas con Presencia dentro del Parque Industrial Las Américas

Administración Pia
Agromac
Allmondi Panama, S.A.
Alzu Estructuras Apornadas
Bloques Del Pacifico
Concretos Dinamicos
Constructora Asfáltica
Continental Service & Carrier Incorpora
Corporación Nacional De Embase
Depositos Y Ventas S.A.
Dexsel Investments Corp.
Ecotec
Empresa Vengramar, S.A.
Encofrados Alsina
Etp
Euro Foot
Explotrac Minera
Florencia Tiles
Gasco Zona Libre
General Technical
Pyman Corp
Hielo América
Hvs Traffic Solutions, S.A.

Iasa Caterpillar Panama
Industrias Correagua, S.A.
Infox Computer
Industrias Altagracia
Isotec
Italblock
Laboratorio Nacional De La Construcción
Logística Y Construcciones, S.A.
Mantenimiento Y Jardinería
Maxi Decor Corporation
Mis Morochos, S.A.
Moby Concept, S.A.
Mosagres, S.A.
Mt Holding
Multiconcretos
Nacional De Seguros De Panama
Ors Ingenieria Inc
Outdoors Productions, Inc.
Panablu
Panaframaca
Panaglas Investment Corporation
Panalub, S.A.
Panameña De Plasticos

Parque Comercial De Las Américas
Power Industries
Prefacero
Premex Press
Public Top Panama S.A. (Mosagres)
Recicla Panama, S.A.
Reficenter
Solimar Punta Pacifica, S.A.
Steel Buildings & Bridges Corp.
Tactica Services
Taller De Mecanica
Termopin
Thomas Pollehne
Top Assets S.A. (Publicidad)
Trader Equipment, S.A.
Trituración Y Servicios S.A. (Telsmith)
Vigilancia Pia
West Prairie, S.A.

Anexo 6: Empresas con Presencia dentro del Parque Industrial Las Américas



Anexo 7: Canvas

Segmento de Mercado (SM): Como toda empresa o compañía “Algo Rapidin “Take Out Food” atiende un segmento especial de mercado, a quien va dirigida la oferta, las preferencias de este mercado, sus gustos y tendencias se analizaron dentro del capítulo anterior.

Propuesta de Valor (PV): La propuesta de valor viene enfocada a ofrecer un valor especial a un precio accesible y competitivo, un diseño emprendedor y con bastante accesibilidad para los clientes, cumpliendo a cabalidad los máximos estándares de salubridad y calidad brindando diferenciación frente a la competencia. Los menús brindados durante la semana contarán con una rotación actualizando así el producto, buscando diversificar las opciones de los clientes.

Canales de Distribución (CD): La correcta aproximación a los clientes se debe garantizar mediante la combinación exacta de canales. El modelo de negocio contempla canales indirectos como el boca a boca, directos propios como volantes, contenido en redes sociales y complementando esto; se prevé buscar campañas al

interior de empresas de socios comerciales. Dentro del desarrollo del “Plan de Marketing” se profundizará más en estos aspectos.

Relación con el Cliente (RCL): Definitivamente la relación con el cliente se basa en la asistencia personal, la interacción humana de momento es indispensable para suplir la necesidad que se ha encontrado en el cliente. La comunicación entre el cliente y el representante de la compañía hace más placentera la experiencia de compra. De igual forma en el desarrollo de “Plan de Operaciones” se describirán los fundamentos para captación, fidelización de clientes, etc.

Fuentes de Ingreso (FI): El flujo de caja estará generado por los ingresos percibidos con la venta de los diferentes menús, plasmados en almuerzo listo para su consumo. El cálculo de estos beneficios se encontrará en detalle dentro del “Plan Financiero”.

Recursos Clave (RC): “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Desarrollo de este punto dentro del “Plan de Operaciones”.

Actividades Clave (AC): Se interactúa con la mayor cantidad de acciones importantes para que el modelo de negocio sea exitoso, estas acciones varían en función a los clientes y el modelo de negocio.

Asociaciones Clave (AsC): “Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”, Raymond Kroc. Cada día las asociaciones son más importantes dentro del desarrollo de un modelo de negocio, alianzas estratégicas, competición, joint ventures o relaciones clientes proveedor están continuamente contempladas dentro del modelo de negocio de “Algo Rapidin “Take Out Food”.

Estructura de Costos (EC): Desarrollo dentro del marco del “Plan financiero”.

Anexo 8: Generalidades de la Plaza Canaima

DESCRIPCIÓN

Ubicación: Vía Panamericana, en el Parque Industrial de las Américas.

Formato: Locales comerciales y oficinas

Metrage de Construcción de locales comerciales: Desde 45 hasta 700 m².

Número de locales comerciales: 53

Número de Estacionamientos: 1 por cada 60 m².

Estilo: Vanguardista.

Amenidades:

Amplios pasillos, paradas de buses cercanas, acabados de altura, facilidades peatonales, buena circulación vehicular y asesoría integral.



Anexo 9: Carta Intensión Grupo Shahani



Panamá, 01 de Febrero de 2018.

Señores
Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios.
Ciudad.

Propósito: Carta Intensión "Algo Rapidin (Take Out Food)"

Estimados Señores, la presente carta de Intensión es para manifestarles nuestro interés por participar activamente dentro del desarrollo del modelo de negocio "Algo Rapidin (Take Out Food)", este interés consta de brindar las autorizaciones pertinentes para el acceso y desarrollo del modelo de negocio en los diferentes Parques Industriales.

Esta carta se extiende a solicitud de la parte interesada y para los fines pertinentes.

Sin otro particular, se despide.

Atentamente,

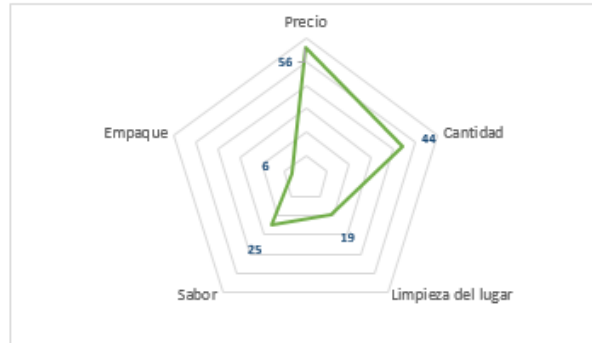
Michelle Shahani
Directora Administrativa
Grupo Shahani



Anexo 10: Atributos más Importantes

Califique de 1 a 5 en donde 1 es muy importante y 5 poco o nada importante lo que busca al buscar comida

Precio	56	37%
Cantidad	44	29%
Limpieza del lugar	19	13%
Sabor	25	17%
Empaque	6	4%
	150	



Anexo 11: Zonas alternativas para la contratación de mano de obra



Imagen extraída de Google Earth 17-09-2017

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: Valores corporativos

Principios: En Algo Rapidin “Take Out Food”, se facilitará el crecimiento sostenible, a través del talento innovador de su equipo de trabajo y calidad de sus productos, dando respuesta a las necesidades de los clientes y consumidores dentro del segmento de mercado escogido, así como consolidar un excelente entorno donde se trabaje (Ver Anexo 12). Los tres principios que hacen que Algo Rapidin “Take Out Food” sea un modelo de negocio distinto son:

- ✓ **Personas:** La fuerza reside en el equipo humano que compone la compañía, las políticas diseñadas para el crecimiento y mejora de calidad de vida de estas favorecen a la organización en la creación y atracción de nuevos talentos, así como la creación de ambientes de satisfacción.

- ✓ **Proyectos:** Los principios de mejora continua llevan a abordar nuevos proyectos y retos, los cuales serán percibidos con entusiasmo y entrega. La cooperación continua con colaboradores favorece una adaptación óptima a las necesidades de los consumidores en el segmento de mercado elegido o uno nuevo.

- ✓ **Productos:** Atender las necesidades de los clientes dentro del segmento de mercado elegido, sus necesidades culturales, nutricionales, y funcionales son expuestas a procesos de mejora continua dentro del marco de I+D+I. “Es lo mismo que Investigación, Desarrollo e Innovación es un nuevo concepto adaptado a los estudios relacionados con el avance tecnológico e investigativo centrado en la sociedad” (Plan estatal de Investigación Científica y Técnica de Innovación, 2103-2106).

Anexo 13: Factores Clave en red de contactos

- Hermanos Shahani, reconocidos empresarios a nivel nacional, con más de 40 años de experiencia no solo en el sector de bienes raíces sino de un sin

fin de actividades dentro del mercado local, son los propietarios tanto del Parque Industrial Las Américas como del Plaza Canaima.

- Contactos dentro de las empresas ubicadas en el Parque para que la publicidad de boca a boca haga conocido al negocio rápidamente.
- Ingeniera de Alimentos la cual va brindar el apoyo en el diseño y rotación de los menús, enfocada 100% en la reducción de costos a través de un riguroso estudio variación de climas del país, para con esto se escogerán los productos más económicos en cuanto proveedores de materia prima.
- Marcelo Escobar propietario de Mep Multiservicios, compañía que diseñará toda la parte de ingeniería de los puntos de venta fijos, adecuación del vehículo y planta de producción.
- Se cuenta con know-how en el negocio de restaurantes dada la experiencia de una de los emprendedores, al igual de propietarios de restaurantes de comida peruana, colombiana quienes están abiertos a desarrollar algún modelo de negocio en los cuales se vean incluidos, o apoyo con préstamo de empleados para el inicio de la operación.
- Acceso a la Banca Local, para la financiación del proyecto se cuenta con contactos en gran cantidad de entidades financieras en el sector.
- Diego Molina, familiar de uno de los emprendedores y propietario del 51% de Norfolk Financial Group, compañía dedicada a la Gestión patrimonial y Banca de inversión de clientes top en Panamá. Están prestos a brindar la colaboración de su experiencia como la de su empresa para la búsqueda de financiamiento del proyecto, esto a través de la Banca Local como de incubadoras startups.

- Ricardo Larrea propietario de Corporación Internacional de Alimentos empresa dedicada a la importación de conservas en lata, aceites, vegetales, frutas, granos, especias y pastas.
- Diseñadores y mercadólogos en Perú, Colombia y Panamá los cuales estarán brindando apoyo en sus áreas de conocimiento.

Anexo 14: FODA



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Grant

Economías de Escala

El tamaño de mercado es bastante denso para la capacidad instalada de los actores involucrados actualmente en este mercado, la posibilidad de contar con un crecimiento importante nos da la ventaja que al manejar un volumen industrial, podemos acceder a economías de escala con nuestros diferentes proveedores tanto de materia prima como de elementos subyacentes de la operación.

Economías de Aprendizaje

Al desear contar con procesos industriales para la producción, empaque y distribución del producto, abre una gran posibilidad al incremento y habilidades que de la mano a la mejora continua conlleva a mejorar procesos como rutinas.

Técnicas y Producción

A medida que se profundiza dentro del mercado de restaurantes, se encuentra gran diversidad de aspectos como conservación de alimentos, procesos productivos, extracción de beneficios permitiendo un gran margen de crecimiento si se parametriza como proceso.

Diseño del Producto

Las diferentes temporadas climáticas y atmosféricas que afectan a los proveedores de materia prima como los son pescados y vegetales hacen que el modelo de negocio dentro de su estructura de costos se planteen rediseños del producto ofrecido al cliente final, esto siempre que no se pierdan sus principales atributos.

Anexo 16: Ubicación de los puntos de Venta



Anexo 17: Recursos

Recursos		Características	Indicadores
Recursos Tangibles	Financieros	Diversidad de opciones para la consecución de recursos a no tan alto costo; apalancamiento a nivel personal de los emprendedores, asociación con algún inversionista, cambio por participación accionaria de un participante importante dentro del modelo de negocio.	El costo de financiamiento o costo de dinero a Marzo de 2017 se comporta razonable con la situación del país y no presenta variaciones con el periodo anterior mayor a el .5% (Ver Anexo 4)
	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Local y su cocina Industrial. • No menos de 3 puntos de venta (trailers) en los primeros 6 meses y no menos de 5 puntos de venta (trailers) en el primer año. • 1 Vehículo adaptado para suplir nuestras necesidades. 	Se cuenta con capacidad instalada para suplir las necesidades de buena parte del segmento escogido, y se prevé un crecimiento exponencial durante los primeros 3 años.
Recursos Intangibles	Tecnología	Apyados en Met Multiservicios empresa de gran confianza y experiencia en soluciones integrales para empresa se trabajara de la mano en el diseño, elaboración y construcción de las mejoras tecnológicas previstas en los (trailers), cocina industrial, adecuaciones a el vehículo proveedor para la operación de la empresa.	Mas de dos años de experiencia en el mercado Panameño. Clientes EPA (Empresa Panameña Alimentos) Café Duran Panamá +15 Desarrollos propios.
	Reputación	Red de contactos bastante robusta, vinculo con empresas de gran tamaño permite colocar a los emprendedores en un espectro de confiabilidad amplia.	https://www.linkedin.com/in/karina-horikawa-bb358943 https://www.linkedin.com/in/cesar-molina-arevalo-952179107
Recursos Humanos		Gran capacidad de organización y adaptación, métodos definidos para la mejora continua, y estrategias definidas dentro del marco de Personas.	

Fuente: Elaboración Propia

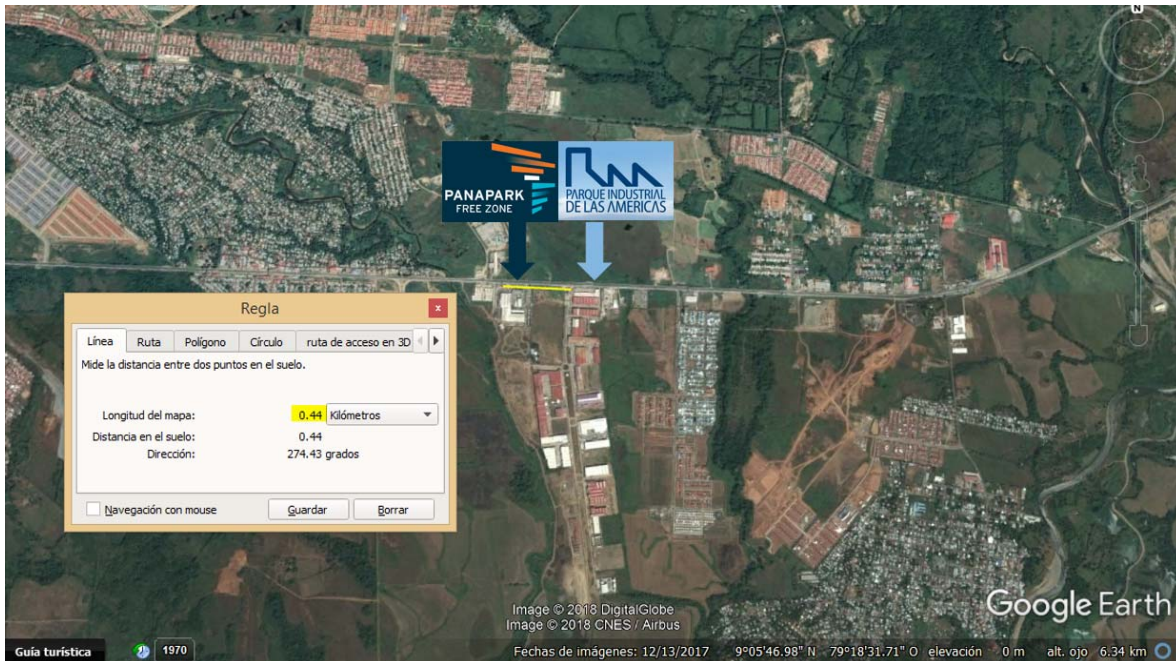
Anexo 18: Área Construcción Primera Etapa



Imagen extraída de Google Earth 17-09-2017

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19: Distancia Parque Industrial de Las Américas, Panamá Free Zone



Anexo 20: Stakeholders



Fuente: Elaboración Propia