



TOM DAVIS

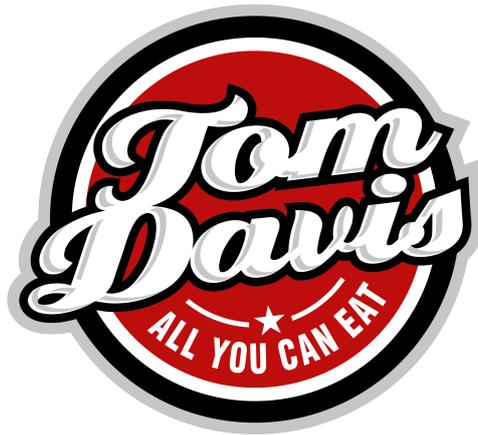
Parte I

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

**Alumna: Cristal Molina
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Abril 2018

ENTREGA FINAL



**PLAN
DE NEGOCIOS
PARTE I**

PROFESORA: NICOLE PINAUD

ALUMNO: CRISTAL MOLINA

FECHA: MIERCOLES 02 DE MAYO DE 2018

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	9
2.3 Clientes	10
2.4 Proveedores	12
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	13
3.1 Modelo de negocios	13
3.2 Descripción de la empresa	15
3.2.1 Visión, Misión, Objetivo y Valores	15
3.2.2 Análisis Interno	16
3.2.3 Ventajas Competitivas	16
3.2.4 Estrategia Competitiva	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	18
3.4 RSE y sustentabilidad	19
3.5 Visión Global	20
IV. PLAN DE MARKETING	21
4.1 Objetivos de Marketing	21
4.2 Estrategia de Segmentación	21
4.3 Estrategia de Posicionamiento	22
4.3.1 Marca	22
4.3.2 Logotipo	23
4.3.3 Personaje	23
4.3.4 Personalidad de la marca	23
4.3.5 Necesidades cubiertas por la propuesta de valor	23
4.3.6 Declaración de posicionamiento	24
4.4 Estrategia de Producto/Servicio	24
4.4 Estrategia de Precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	30
V. PLAN DE OPERACIONES	32
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	33
VII. PLAN FINANCIERO	34
VII. RIESGOS CRÍTICOS	36
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	36
X. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38
LISTADO DE ANEXOS	40

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Objetivos e Información General de la Investigación de Mercado	41
Anexo 2: Resultados de la Encuesta a potenciales consumidores	42
Anexo 3: Resultados de las Entrevistas a profundidad a expertos	45
Anexo 4: Resultados de la observación de la competencia	48
Anexo 5: Resultados del <i>Focus Group</i>	50
Anexo 6: Conclusiones de la Investigación de Mercados	53
Anexo 7: Listado de proveedores de insumos, materias primas y servicios	56
Anexo 8: Visión, Misión, Objetivo y Valores Empresariales	57
Anexo 9: Análisis de la Ventaja Competitiva	58
Anexo 10: Lista de productos a ofrecer	59
Anexo 11: Reglas del <i>All You Can Eat</i>	61
Anexo 12: Campaña de intriga – lanzamiento	62
Anexo 13: Estimación de la demanda y pronóstico de crecimiento	64
Anexo 14: Capacidades individuales del equipo emprendedor	65
Anexo 15: Tendencias actuales en el diseño y arquitectura de restaurantes	66
Anexo 16: Sistema de fidelización por pulseras	67
Anexo 17: Experiencia Tom Davis en fotos	68
Anexo 18: Presupuesto de Marketing	69
Anexo 19: Cronograma de Marketing	70
Anexo 20: Esquema gráfico del cálculo de la demanda	71
Anexo 33: Menú con fotos de Tom Davis	72
Anexo 34: Estrategia de Comunicación y Ventas	73
Anexo 36: Detalle de la Estrategia de Segmentación	75
Anexo 38: Piezas de comunicación en redes sociales	76



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como nombre “**Tom Davis**”, y está basado en el proceso de **internacionalización** de una **marca** que funciona con éxito en el **mercado peruano**, propiedad de uno de los miembros del equipo emprendedor.

Tom Davis es un **restaurante** que ofrece una propuesta de valor única a través de su **sistema “all you can eat”** de **comida americana**, el cual está integrado con una **experiencia divertida y lúdica**, con un **concepto único**, basado principalmente en eventos, música, decoración y videojuegos, siendo ideal para los jóvenes que buscan espacios para comer y divertirse a la vez con sus parejas, familiares o amigos.

El **mercado objetivo** son jóvenes que habitan en la Ciudad de Panamá, en el corregimiento de San Francisco y zonas aledañas, con edades comprendidas entre los 18 y 30 años, los cuales tienen un nivel socioeconómico A y B, y que les gusta salir a comer y divertirse al menos una vez por semana, lo cual representa un **tamaño de mercado** posible para esta oportunidad de negocios de **B/ 19,699,703** al año.

La propuesta de valor de Tom Davis, **no tiene competencia directa en Panamá**, ya que no existe en el mercado competidores que ofrezcan el mismo sistema “All you can eat” aunado a una experiencia divertida al salir a comer, siendo estas **ventajas competitivas** de Tom Davis. En base a ello su estrategia competitiva está basada en la diferenciación y su estrategia de precios se basará en el **valor percibido por el cliente**.

Se ofrecerá una carta de **productos flexible**, dado que permite introducir y reemplazar nuevos productos sin ningún problema. Asimismo, se definió un **precio** de B/ 20 por persona, más un adicional de B/ 2 por **refill** ilimitado de bebidas. La **distribución** principalmente será directa, dejando en manos de Appetito24 el *delivery*. Finalmente, la **promoción** estará enfocada principalmente en realizar actividades orientadas a generar un mayor *word of mouth* a través de buenas experiencias y un contacto cercano con el cliente a través de redes sociales.

En cuanto a las **operaciones**, luego de realizar un análisis con factores de localización, se decidió ubicar el local en la zona de **San Francisco**. Se cuenta con un local de **capacidad** para **70 personas**, el cual tiene una capacidad máxima diaria de 245 personas, asumiendo una rotación de clientes de 3.5 veces al día.

La evaluación financiera realizada permitió encontrar que el proyecto, según lo esperado, tendría un **Valor Actual Neto (VAN)** de **B/ 510,406**, con una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** de **106%**. Se espera recuperar la inversión inicial del proyecto en el **primer año** de operaciones. Para ello se utilizó una tasa de descuento de **22.04%**, la cual fue calculada bajo el método del CAPM y se ajustó a la realidad de Panamá.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

“Tom Davis” es un restaurante que ofrece una propuesta de valor única, con un **sistema “all you can eat”** de **comida americana**, integrado dentro de una **experiencia divertida y lúdica**, con un **concepto único**, basado principalmente en música, decoración, ambiente y videojuegos, siendo ideal para los **jóvenes** que buscan espacios para comer y divertirse a la vez con sus parejas, familiares o amigos.

Se diferencia por ofrecer a los jóvenes un restaurante especialmente pensado para ellos, lo cual **satisface el principal problema** o necesidad que tienen los jóvenes en la actualidad. Esto se da porque **sólo** tienen como opción salir a comer a restaurantes **convencionales**, por lo que las **alternativas existentes** en el mercado resultan ser lugares con una **propuesta de valor inadecuada**, no valorada o poco interesante para el **mercado objetivo**, existiendo en ellos una necesidad insatisfecha. Esto se debe principalmente a que la propuesta de valor ofrecida por los restaurantes convencionales no está pensada, enfocada o dirigida específicamente a los jóvenes como Tom Davis.

La oportunidad de negocio se evaluó en base a los puntos que se detallan a continuación:

Oportunidad en términos de la oferta existente: Esta **necesidad** fue corroborada en base a los resultados de una encuesta realizada a jóvenes entre los 18 y 30 años, obteniendo que el **89.17%** de los encuestados piensan que actualmente los jóvenes en Ciudad de Panamá **no cuentan con restaurantes con conceptos pensados especialmente para ellos** (ver anexo 2).

Tamaño de mercado: proyectando el censo del 2010 (INEC, Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010), para el año 2019 habrán en el Distrito de Panamá un total de 1,071,256 personas; y considerando un segmento de mercado de jóvenes que habitan en el corregimiento de San Francisco y zonas aledañas, con edad entre 18 y 30 años, nivel socioeconómico A y B, que salen a comer y divertirse al menos una vez por semana, se tendría un universo de **11,480 jóvenes**. Con esta información, junto con una frecuencia de 6.5 salidas a comer al mes (78 veces al año) obtenida en la encuesta, se obtuvo un **tamaño de mercado** de **B/19,699,703** anuales (ver anexo 13). Según resultados de investigaciones de mercado realizadas: encuesta y focus group (ver anexo 5), se confirmó que los consumidores pagarían B/20 por cada consumo, y B/2 por *refill* de bebidas ilimitado.

Cultura y costumbres: en base a los resultados de la encuesta (anexo 2) y *focus group* (anexo 5), se determinó que hoy día la **cultura, costumbres e idiosincrasia alimenticia** en Panamá están muy marcadas por la influencia estadounidense, (la **idiosincrasia alimenticia** marcada en **frituras** debido a la influencia norteamericana por la construcción del Canal de Panamá); y aún continúa fuertemente marcada en los jóvenes (Diez, 2016). Esto se justifica en los **resultados de la encuesta**, donde el 16.67% acuden con mayor frecuencia a restaurantes de Hamburguesas y/o *Mexican Food* y el 22.50% a restaurantes de comida rápida, siendo un total de 39.17% de las personas que consumen este tipo de comida (ver anexo 2). Hay que recordar que la **influencia estadounidense es muy fuerte**, tanto así que la mayoría de los panameños considera que productos y marcas estadounidenses son de mejor calidad que productos similares provenientes de otro país (MINCETUR, 2015).



Tendencia de hábitos alimenticios: se presenta en las clases sociales medias-altas y altas en Panamá, que están adoptando en la medida de lo posible estilos de vida saludables que incluyen hacer ejercicio e incorporar alimentos saludables a su dieta (MINCETUR, 2015), y en base a las personas a nivel **mundial**, cada vez son más los consumidores en el mundo que modifican sus hábitos alimenticios motivados por **sensibilidad alimentaria, alergias, deseo de mantenerse saludables o convicciones personales**. El 62% de los latinoamericanos afirma seguir una **dieta especial** que los limita de comida o ingredientes específicos, según el estudio más reciente Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes de *Nielsen* (Nielsen, 2016). La **dieta baja en grasa** es la más seguida por los consumidores en 63 países del mundo, siendo América Latina (39%) la región donde se **evita** en mayor medida el consumo de grasas. Sin embargo, en base a los **resultados de la encuesta realizada (anexo 2) y el Focus Group (anexo 5)**, las personas de **nuestro mercado objetivo**, en cuanto a salir a comer y divertirse, lo ven como una oportunidad de **distracción** y **no tienen grandes limitaciones** en cuanto al tipo de comida que consumen en ese tipo de ocasiones, y sus preocupaciones en cuanto a mantener hábitos alimenticios saludables las mantienen durante la semana y vida cotidiana en casa, ya que solo el **1.67%** de las personas encuestadas acuden con mayor frecuencia a restaurantes de *Healthy food*, el **95%** restante acuden a restaurantes de comida internacional, japonesa y/o china, hamburguesas y/o *mexican food* y *fast food*, corroborando que en cuanto a salir a comer, las personas del mercado objetivo no tienen limitaciones en cuanto al tipo de comida que consumirán (ver anexo 2).

Industria de restaurantes: se pueden observar otras **tendencias** relacionadas a su **arquitectura y diseño**, que consiste en **diferenciarse de la competencia**, porque busca crear un **vínculo emocional** jugando con los sentidos del comensal para que se identifiquen con el lugar (González, 2011). Esto se evidencia en los resultados de la encuesta (anexo 2), donde **71%** indicó que les gustaría que la decoración de Tom Davis fuese Sport Bar (36%) y Diseño Urbano (35%). En el Focus Group también se evidencia, ya que los participantes expresaron que es importante para ellos no solo ir a comer, sino también estar en un lugar que les ofrezca una **mezcla** entre **gastronomía y entretenimiento**.

Equipo Emprendedor: conformado por Cristal Molina e Israel Velarde, cuenta con las siguientes capacidades: i) **experiencia** en el **rubro** de restaurantes y desarrollo de proyectos, ii) **pasión** por el desarrollo de proyectos personales, iii) formación **profesional** en áreas de administración, ingeniería y desarrollo de proyectos, iv) **contactos** en el sector gastronómico, inmobiliario, y de abastecimiento de insumos; y v) **experiencia** en procesos de **investigación** de mercados. Para conocer con **las principales capacidades individuales** de los emprendedores, ver el anexo 14.

Por lo tanto, en base a los puntos detallados, los resultados y conclusiones de las investigaciones de mercado realizadas, la propuesta de valor de Tom Davis, **no tiene competencia directa en Panamá**, ya que no existe en el mercado competidores que ofrezcan el mismo sistema “*All you can eat*” aunado a una experiencia divertida al salir a comer, siendo estas ventajas competitivas de Tom Davis, logrando diferenciarlo de los competidores y siendo una clara oportunidad de negocio.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

La investigación se desarrolló basándose principalmente en un análisis del entorno, el cual se ha clasificado en el **ambiente general o macroentorno**, y en el **ambiente específico o de tareas**, llamado también **microambiente**.

En cuanto al análisis del **ambiente general o macroentorno**, se pueden mencionar los siguientes factores relevantes para el proyecto:

- **Factores Políticos-Legales:** En el plano político, Panamá actualmente cuenta con un gobierno que impulsa y fomenta la inversión privada, el 2006 los avisos de operación crecieron en 8% con un total de 2 mil 451 millones de avisos emitidos con respecto al 2015 (Capital Financiero, 2017). Adicionalmente, existen normativas tributarias que ayudan al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (Ampyme, 2017).
- **Factores Económicos:** Panamá, con un crecimiento del PIB de 4.88% el 2016, es una de las economías más estables de la región, a pesar de haber tenido una reducción del crecimiento desde el año 2011 (World Bank Group, 2017). El sector con mayor índice de incremento en aviso de operaciones es el comercio al por menor y servicio turístico; entre ellos las actividades relacionadas con restaurantes y bares, tanto en la ciudad de Panamá como en las diferentes provincias (Capital Financiero, 2017). Actualmente, Guatemala es el país con mayor cantidad de franquicias con más de 300 marcas, seguido por Costa Rica con 278 y Panamá con más de 200 marcas. Asimismo, en Panamá tiene algunas ventajas como las 105 multinacionales que existen en el país y que atraen gran cantidad de extranjeros expatriados que se radican en Panamá, lo que hace atractivo el negocio de las franquicias (Panamá América, 2015). Panamá tiene un sistema financiero estable y competitivo, ofrece las tasas de financiamiento más bajas de la región (La Estrella de Panamá, 2016).
- **Factores Socio Culturales:** A día de hoy las hamburguesas ya no son comida basura, de carne barata y a veces de dudosa calidad. Las hamburguesas se han convertido en objeto de deseo de los *foodies*, reinventándose hasta colarse directamente en las cartas de muchos restaurantes *cool* y adquiriendo la categoría de producto *gourmet*. La fiebre de las hamburguesas se ha desatado y parece que ha venido para quedarse (El Mundo, 2016). Los jóvenes en Panamá, cada vez buscan nuevas y mejores alternativas de diversión, están cansados de lo convencional, y están dispuestos a pagar más por ello (Panamá América, Los jóvenes se divierten de jueves a domingo, 2006). Por otro lado, existe actualmente una tendencia a la comida saludable, las personas se preocupan por el tipo de alimentación cotidiana que tienen, existen muchas tendencias vegetarianas y veganas (Alimentación, 2017).

- **Factores Tecnológicos:** Hoy en día existen en el mercado una amplia variedad de *softwares* especializados en gestión de restaurantes, los cuales permiten a los empresarios tener un control total de sus operaciones a un bajo costo (Romanos, 2016). Asimismo, estos *softwares* permiten ser más eficiente en procesos y reducir las necesidades de personal, los propietarios de los restaurantes están exigiendo que realicen nuevas funcionalidades pero que a la vez todo este proceso sea muy sencillo, fácilmente usable (Coquillat, 2016). Finalmente, las redes sociales y el marketing digital, permite hoy en día que las marcas tengan una relación más cercana con los consumidores, reduciendo sustancialmente los gastos en publicidad y promoción tradicionales (Nestares, 2010).
- **Factores Demográficos:** En la actualidad, la población en la ciudad de Panamá viene creciendo a un ritmo del 2% anual, siendo los jóvenes uno de los segmentos que muestran un crecimiento por encima del promedio con 2.2% (Contraloría, 2016).

Por otro lado, para realizar el análisis del **ambiente específico, microambiente**, se decidió utilizar el modelo de las **5 fuerzas competitivas** (Porter, 2017). En cuanto a la **industria**, se analizó la de restaurantes dirigidos para jóvenes en la Ciudad de Panamá, la cual resulta **atractiva**, dado que muestra una oportunidad por la **baja cantidad de competidores** con las características del emprendimiento, además del **fácil acceso a insumos** necesarios y a la **cercanía** con los potenciales clientes. El desarrollo del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, se puede apreciar gráficamente a continuación:



GRÁFICO Nro.1

De esta manera, luego del análisis del **microentorno** realizado, se puede concluir que existe una **industria atractiva**, debido principalmente a la **baja amenaza** de los competidores actuales, y al **bajo poder de negociación** de los clientes y proveedores. Si bien existen **altas barreras a la entrada de nuevos competidores**, esto resulta positivo para el presente emprendimiento, dado que se cuenta con amplia **experiencia y conocimiento** sobre la operatividad del negocio de restaurantes, y el **acceso a fuentes de financiamiento**. Finalmente, si bien existe una **alta amenaza de los productos sustitutos**, se considera importante evaluar que los consumidores no siempre quieren hacer lo mismo para divertirse, por lo que ir a un restaurante siempre será una atractiva alternativa para ellos.

En conclusión, con toda esta información se han determinado las **oportunidades** y **amenazas** de la industria de restaurantes en Panamá:

TABLA Nro.1

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Crecimiento económico sostenido en Panamá.	1 Regulaciones y permisos especiales para la comercialización de licores.
2 Gobierno estable que impulsa y fomenta la inversión privada en el país.	2 Tendencia mundial por la alimentación saludable, aparición y crecimiento de grupos de vegetarianos y veganos.
3 Sistema financiero competitivo con bajas tasas de interés.	3 Necesidad de una alta inversión para constituir un restaurante.
4 Normativas fiscales que favorecen a las pequeñas y micro empresas.	4 Necesidad de experiencia y know how en el desarrollo de las operaciones en un restaurante.
5 El auge de la comida americana, sobre todo las hamburguesas se encuentra actualmente de moda.	5 La alta competencia de restaurantes en la ciudad y la probable respuesta de restaurantes que venden comida americana; representan una moderada amenaza para el emprendimiento.
6 Los jóvenes en Panamá cada vez buscan nuevas alternativas de diversión.	6 Existen muchas otras formas de diversión en Panamá, los jóvenes no quieren hacer siempre lo mismo. Pueden optar por ir a un bar, discoteca, cine, entre otros, en lugar de ir a un restaurante.
7 Amplia variedad de softwares especializados a la gestión de restaurantes a bajo costo.	
8 Softwares y equipos que permiten ser más eficientes en procesos de toma de pedidos y almacenamiento en restaurantes.	
9 El desarrollo y alcance de las redes sociales, ha convertido a éstas en herramientas excelentes para acercar más las marcas a los consumidores.	
10 La población de jóvenes viene creciendo en mayor proporción que la población en la ciudad de Panamá.	
11 Poca probabilidad del ingreso de nuevos competidores en el corto plazo por altas barreras a la entrada.	
12 Bajas barreras de salida de la industria.	
13 La existencia de muchas alternativas para aprovisionamiento de insumos y materias primas, representa un bajo poder de negociación de los proveedores.	
14 No existe ningún restaurante con un modelo de negocio all you can eat en Panamá.	
15 Pocas opciones de comida americana en Panamá, la mayoría no cuenta con un concepto o una experiencia que vaya más allá de la comida.	

Elaboración propia

2.2 Competidores

En la actualidad, “**Slabón**”, “**Brava Pizza & Espuma**”, “**B-Dubs**”, “**Tacos La Neta**” y “**Dainer 16**”, son las **principales opciones** que utilizan los consumidores para satisfacer esta necesidad. Si bien estos ofrecen algunos platos de **comida americana**, ninguno de ellos cuenta con una **amplia oferta** ni con el sistema “**All You Can Eat**”. El principal competidor vendría a ser **Slabón**, que cuenta con el **50% de preferencia de los jóvenes** según los resultados de la encuesta realizada (Ver anexo 2), pero que se centra principalmente en hamburguesas.



En el anexo 4 se pueden observar los **resultados de la observación de la competencia**, analizando a los competidores de manera cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de tener su caracterización y compararlos entre sí.

En base a los resultados del análisis cuantitativo, en donde se evalúan y comparan las características de la competencia (Ver anexo 4), se puede observar que “Slabón” es quien se encuentra en 1er lugar con la mayor puntuación (ratificando los resultados de la encuesta, ver anexo 2), en 2do lugar se encuentra “B-Dubs”, en 3er posición se encuentran “Tacos la Neta” y “Brava Pizza & Espuma”, estando de último “Dainer 16” con la menor puntuación.

Si bien los restaurantes mencionados ofrecen parte de la propuesta de valor de Tom Davis (Ver anexo 4), es preciso recordar que el **89%** de los encuestados (Ver anexo 2) consideran que **no existen actualmente restaurantes con conceptos pensados exclusivamente para jóvenes**. Esto significa que los restaurantes mencionados no satisfacen completamente las necesidades del segmento de mercado al cual apunta este proyecto “Tom Davis”.

Es decir, solo **atienden parte de la necesidad** por ser lugares populares concurridos por jóvenes, que tienen buena comida, más no cuentan con un **concepto divertido** ni ofrecen la oportunidad de **comer ilimitadamente**. Esto actualmente representa una oportunidad según la investigación de mercado, en donde más del **90%** de los encuestados se siente atraído por un sistema *All You Can Eat*, y más del **80%** quiere frecuentar lugares **divertidos y apropiados para su edad** (Ver anexo 2). Adicionalmente, según los resultados de la encuesta (Ver anexo 2), el grupo de jóvenes comprendido entre 18 y 25 años gastan aproximadamente entre **\$15 y \$20** por persona cuando salen a comer; mientras que el segmento de más de 25 años gasta entre **\$20 y \$25** por persona.

2.3 Clientes

Para esta oportunidad de negocio se tiene la particularidad que el cliente de Tom Davis es al mismo tiempo el **consumidor** (usuario) e **influenciador**, ya que se tendrá una relación con el cliente Business to Customer, es por ello que es importante analizar sus intereses para determinar cómo atraerlos y retenerlos.

Los potenciales clientes de Tom Davis son **jóvenes** (hombres y mujeres) de 18 a 30 años de edad que viven, estudian o trabajan específicamente en el corregimiento de **San Francisco y aledaños**, con un **Nivel Socio-Económico A y B (alto y medio alto)**, que son socialmente activos, que les gusta disfrutar de la comida, salir frecuentemente a comer en restaurantes y divertirse al mismo tiempo con su pareja, amigos y/o familiares en horas del almuerzo y cena durante días de semana y fines de semana, que les gusta la comida americana de buena calidad, y frecuentan restaurantes que tengan buen ambiente y



servicio a un precio razonable, adicionalmente no tienen preocupación por la dieta cuando salen a comer y divertirse (ver anexo 2). De acuerdo al censo En Panamá, según el censo del 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Censo - República de Panamá, 2010), el cual proyectándolo para el año 2019, se tendría un mercado potencial de **11,480 jóvenes**.

En base a la encuesta realizada a los potenciales clientes, el **89% de los jóvenes encuestados** que conforman parte del mercado objetivo, consideran que en Panamá **no existen lugares para divertirse pensados exclusivamente en los jóvenes** (existiendo una necesidad insatisfecha), casi la totalidad de los jóvenes encuestados (94%) estarían dispuestos a visitar Tom Davis y pagarían alrededor de B/22 por persona (sistema “*All you can eat*” y *refill* de bebidas ilimitada).

De acuerdo con los resultados de encuesta realizada (anexo 2) a los potenciales clientes y el Focus Group (anexo 5), las personas de nuestro mercado objetivo, en cuanto a salir a comer y divertirse, lo ven como una oportunidad de distracción y no tienen grandes limitaciones en cuanto al tipo de comida que consumen regularmente en ese tipo de ocasiones, y que sus preocupaciones en cuanto a mantener hábitos alimenticios saludables las mantienen **durante la semana** y en su **vida cotidiana** en casa, ya que solo el 1.67% de las personas encuestadas indicaron que acuden con mayor frecuencia a restaurantes de *Healthy food*, el 95% restante acuden a restaurantes de comida internacional, japonesa y china, hamburguesas y *mexican food* y *fast food*, corroborando que en cuanto a salir a comer, las personas que forman parte del mercado objetivo no tienen limitaciones en cuanto al tipo de comida que consumirán (ver anexo 2).

El mercado objetivo de Tom Davis, presenta una **influencia estadounidense** muy fuerte, con **formas de consumo** en su dieta como las hamburguesas, *hot dog*, pizza y alto consumos de comida rápida (Diez, 2016), lo cual se ve reflejado en los resultados de la encuesta realizada, donde el 16.67% de los encuestados respondieron que acuden con mayor frecuencia a restaurantes de Hamburguesas y/o *Mexican Food* y el 22.50% a restaurantes de comida rápida, siendo un total de 39.17% de las personas que consumen este tipo de comida (ver anexo 2). Es por ello que la oportunidad de negocio “Tom Davis” se enfoca en ofrecer **comida americana**.

Adicionalmente en base a las **impresiones** obtenidas en el *focus group* (ver anexo 5), para las personas del mercado objetivo el **concepto** del lugar y el **ambiente** de mismo, es uno de los aspectos más **atractivos**, ya que es importante para ellos no solo ir a comer, sino también vivir una experiencia divertida, ya que el estar en un lugar que les ofrezca una **mezcla entre gastronomía y entretenimiento**, les ofrece comodidad, deleite del paladar, disfrutar de eventos, pasar un momento divertido mientras comen, logrando experimentar una experiencia completa al salir a comer, siendo uno de los aspectos principales que toman en cuenta al momento de elegir a qué restaurante ir.

2.4 Proveedores

Los principales proveedores que se deben tener en cuenta vienen a estar conformados por los siguientes **tipos de insumos**: i) carne y pollo, ii) verduras, iii) abarrotes, y iv) papelería.

A continuación, un breve análisis de los mismos:

1. Carne y pollo: En Panamá existen variados proveedores de estos insumos, dependiendo de las necesidades y del precio que se esté dispuesto a pagar. Teniendo en cuenta las dimensiones del presente proyecto, se plantea utilizar como principales proveedores a: Empresas Melo, Carnes de Coclé, Alimentos Cárnicos de Panamá, Toledano y Avipac.
2. Verduras: Para el caso del proyecto, se necesita principalmente: papas, lechugas, tomates, cebollas y ajos. Existe la posibilidad de adquirir estos insumos directamente en el mercado de abastos de la ciudad, o analizar la posibilidad de adquirirlos a proveedores como Verdes y Co, Súper Cosechas, Hermanos Zakay.
3. Abarrotes: En este caso, existe una oferta amplia de este tipo de productos en Panamá, se pueden adquirir a muy buen precio y en volúmenes grandes en tiendas como *Pricesmart*. Asimismo, también se pueden comprar a través de intermediarios como Proserv, Coosemans, Grupo Barsash y Pedersen Foods.
4. Papelería: En el caso de la papelería, al no existir una industria demasiado grande en Panamá, se cuenta con pocas opciones de proveedores, como, por ejemplo: Industrias Palm López y *Universal Supplies*. Adicionalmente, se tendría que evaluar la posibilidad de tener un abastecimiento con proveedores internacionales.

Se cuenta con una **lista actualizada y completa** de proveedores y personas de contacto en Panamá para cada uno de ellos, gracias a la **experiencia** en el rubro de los miembros del equipo emprendedor. Se puede apreciar esta lista con detalle en el Anexo 7, Listado de Proveedores, la cual incluye también un listado de proveedores de servicios de **mantenimiento y reparación de muebles y equipos**.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negocios

La definición del modelo de negocios propuesto para Tom Davis, se realizó tomando en cuenta el modelo de **Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación, se presenta dicho modelo de negocios aplicado a Tom Davis:

GRÁFICO Nro.2



Teniendo en cuenta el **Canvas** presentado, a continuación, se detallan las características principales de cada factor:

1. **Propuesta de Valor:** Es una propuesta de valor única, dado que presenta un restaurante con innovador sistema *all you can eat* de comida americana, integrado dentro de una experiencia divertida y lúdica, basada principalmente en eventos, música, decoración, y videojuegos. Además, se cuenta con un Plan de Sostenibilidad, que involucra una adecuada gestión de residuos, el uso de material reciclado, información transparente sobre el contenido calórico y los productos, y el

fomento de la salud a través del uso de bicicletas. El restaurante estará ubicado en la zona de San Francisco y atenderá de martes a jueves de 11:30-15:00 hrs y de 18:30-22:00 hrs, de viernes a sábado de 11:30-22:00 hrs y domingos de 11:30-20:00 hrs. Esta propuesta de valor se detalla en el Plan de Marketing.

2. **Segmento de Mercado:** Este negocio está dirigido principalmente a jóvenes entre 18 y 30 años del nivel socioeconómico A y B, que viven, estudian o trabajan en la zona de San Francisco y alrededores, y que salen a divertirse al menos una vez por semana. El segmento de mercado, y las variables de segmentación utilizadas, se explicarán con detalle en el capítulo del Plan de Marketing.
3. **Relación con los clientes:** La principal herramienta para generar una relación sólida con los clientes serán las redes sociales. Asimismo se utilizará un sistema de fidelización con pulseras (éstas se entregan al entrar al local y hacer el pago por adelantado), mediante el cual se premiará la lealtad de los clientes con premios como: camisetas, gorras, vasos y *all you can eat* gratis.
4. **Canales de distribución:** Al ser un servicio, el canal con el cliente principalmente será directo. Adicionalmente, se recurrirán a páginas de guías de restaurantes. Para el caso del *delivery*, se trabajará con Appetito24 para todo el tema de comunicación y distribución.
5. **Alianzas clave:** Se buscará tener alianzas estratégicas con marcas de cervezas y gaseosas, de manera que se puedan obtener beneficios (cartas, uniformes, vasos, papelería, decoración, auspicios) a cambio de exclusividad. Adicionalmente, también se buscarán alianzas con proveedores y con Appetito24 para el *delivery*.
6. **Actividades clave:** Las principales actividades clave identificadas son el abastecimiento, la pre-producción y la producción, dado que esto permitirá contar con buenos insumos, tener un inventario de seguridad y contar con productos de calidad. Adicionalmente, el marketing y el servicio, son actividades en las que se deberán trabajar para poder asegurar el éxito de la marca.
7. **Recursos clave:** El recurso más importante para el negocio es el local, dado que, por ser un negocio de volumen, es necesario contar con un local amplio, bien ubicado y con estacionamiento. Asimismo, la selección del personal y el menú de productos serán vitales para el buen desarrollo del negocio.
8. **Estructura de costos:** Es una estructura de costos semi-variable, en donde los principales costos vienen a ser los fijos (alquiler, planilla, mantenimiento y publicidad). En el caso de los costos variables, estos pueden ser controlados si es que se realiza un buen abastecimiento, almacenamiento, utilización y se controlan las mermas.
9. **Fuentes de ingresos:** El ingreso principal definitivamente será el *all you can eat*, pero adicionalmente existen otras fuentes de ingreso que se pueden apreciar, junto con sus proporciones esperadas, a continuación: *all you can eat* (70%), bebidas alcohólicas y no alcohólicas (20%), *delivery* (7%), realización de eventos (2%), y *merchandising* (1%). Los eventos vienen a estar compuestos por todas aquellas actividades relacionadas con catering, celebraciones para grupos grandes y actividades especiales con empresas.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa que comercializará la **marca** “Tom Davis”, será una **sociedad anónima organizada**, la cual será constituida de conformidad con las leyes de la República de Panamá. Las **acciones** serán repartidas **en partes iguales** entre los emprendedores, y se dejará una fracción de éstas para posibles **inversionistas**. Tom Davis contará con **declaración de valores empresariales** (Cortina, 2002) que se pueden observar en el Anexo 8.

3.2.1 Visión, Misión, Objetivo y Valores:

Visión: Ser reconocidos como un restaurante original, divertido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que brinda un servicio excelente. Hacer de la innovación, productividad y competitividad, las herramientas clave para la satisfacción de todos nuestros grupos de interés.

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores en todos los mercados en donde operamos, ofreciéndoles una experiencia memorable, original y divertida. Ofrecer un concepto innovador que combina los más deliciosos platos y bebidas con un ambiente único. Nos preocupamos por generar un impacto positivo en la sociedad y el ambiente, a través del fomento del deporte y una adecuada gestión de mermas y residuos. Asimismo, brindamos seguridad y espacios de crecimiento para nuestros colaboradores.

Objetivo: El objetivo principal de la empresa es ser una cadena de restaurantes *all you can eat* líder de Latinoamérica, ofreciendo productos y un servicio diferenciado, con características originales, innovadoras y sostenibles.

Valores: Los valores que tendrá Tom Davis y que serán pilares de su cultura organizacional serán:

- Limpieza: Brindar una atención permanente a la limpieza e higiene de los procesos e instalaciones.
- Valor: Es el concepto equivalente de la mejor relación calidad-precio.
- Calidad: Máxima calidad y seguridad en los productos, que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de insumos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.
- Servicio: Estar en la búsqueda constante de mejoras en la agilidad en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente.
- Compromiso: El éxito de la organización está basado en la pasión, emoción y responsabilidad que demuestra el personal en todas sus actividades. Todos son un equipo y trabajan como tal.

3.2.2. Análisis Interno:

Luego de la investigación levantada por el equipo emprendedor y la experiencia en el rubro, se ha determinado que la oportunidad de negocio tiene características que serán sus principales fortalezas, y que se resumen en que brinda una experiencia única.

De esta manera, se han podido identificar los principales diferenciadores de la **Cadena de Valor** (Porter, 2017) para Tom Davis:

GRÁFICO Nro.3



3.2.3 Ventajas Competitivas:

Para evaluar la importancia de cada uno de los factores que podrían ser considerados como **fortalezas** y por lo tanto una competencia distintiva para Tom Davis, se empleó el análisis del modelo **VRIO (ver Gráfico Nro.4)**, mediante el cual se determinó el valor, rareza, inimitabilidad y organización de cada uno de ellos para poder definir si son o no una ventaja competitiva (Wheelen, 2007).

De esta manera, Tom Davis cuenta con **4 competencias distintivas**:

1. **Sistema All you can eat:** es un modelo de negocios que requiere de un gran *Know How* en las actividades claves como preproducción, producción, control de mermas, abastecimiento de insumos y recursos humanos, ya que hay que tener un estricto control de estas actividades claves del modelo para mantener bajo control los costos, la rentabilidad y así mantener la fuente de diferenciación. Para cualquier competidor no es muy fácil imitar el modelo de negocios ya puede ser ineficiente en las actividades claves, disminuir la rentabilidad y por ende llegar a perder los aspectos distintivos del negocio.

2. **Experiencia Divertida:** esta competencia distintiva se establece como una fortaleza de la oportunidad de negocios, ya que satisface la necesidad de los clientes al poder contar con un espacio especialmente diseñado y creado para jóvenes, en el cual puedan disfrutar de música, decoración juvenil, boxes con videojuegos, servicio cordial y ágil.
3. **Cambios constantes en el menú:** esta competencia distintiva afianza parte de la experiencia que Tom Davis ofrece al cliente, ya que la innovación constante en platos, sabores, presentaciones, entre otros, hace que los clientes disfruten de algo nuevo cada vez que visitan Tom Davis.
4. **Sistema de información (operaciones):** es uno de los más importantes para Tom Davis, ya que controla todos los aspectos del manejo y control de las actividades claves del modelo de negocios, así como la implementación y ejecución del plan de sostenibilidad ambiental. Esta ventaja competitiva es intrínseca de “Tom Davis” porque forma parte del sus sistema único “All you can eat”.

GRÁFICO Nro.4

RECURSO ESTRATÉGICO	Propuesta de Valor Tom Davis				
	VALORADOS	ESCASOS	DIFÍCILES DE IMITAR/SUSTITUIR (EN EL CORTO)	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	IMPLICANCIA RESULTADOS
Sistema "All you can eat"	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Comida Americana	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Experiencia divertida (música, decoración juvenil, boxes con videojuegos, servicio cordial y ágil)	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Refill de Bebidas	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Transmisión de Eventos Deportivos	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Menu Variado y Creativo	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Cambios Constantes de Menú	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Plan de Sostenibilidad Ambiental y Social	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Sistema de información (operaciones)	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Local y bienes muebles	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Marca posicionada exitosamente en otro país	SI	NO	NO	Desventaja Competitiva	Bajo el promedio

3.2.4 Estrategia Competitiva:

Empleando los criterios establecidos en las estrategias competitivas genéricas de Porter, la estrategia competitiva de Tom Davis en base a su ámbito competitivo (basado geográficamente en Ciudad Panamá: San Francisco y zonas aledañas), se centrará en un **mercado objetivo reducido** empleando una estrategia de **enfoque de diferenciación** (Wheelen, 2007).

Como se ha explicado anteriormente, Tom Davis cuenta con competencias distintivas las cuales ayudan a proporcionar sus ventajas competitivas, ya que concentra sus esfuerzos en satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de su mercado objetivo en comparación a sus competidores, por ejemplo la **experiencia divertida** que ofrece a los clientes cuando visitan Tom Davis, es por ello que una estrategia de enfoque de diferenciación es la más adecuada (ver Gráfico Nro.5).

GRÁFICO Nro.5



3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Es preciso señalar que Tom Davis (propiedad de uno de los miembros del equipo gestor), **actualmente funciona con éxito en Lima** (Perú). Por este motivo, este proyecto estará basado en el proceso de **internacionalización**. La escalabilidad del negocio se basa en el formato de **franquicia**, donde se suministrará al franquiciado el modelo de negocio completo para establecer y operar su **propia** sucursal de Tom Davis. Por medio de este formato se puede conseguir en un **período relativamente corto de tiempo y con menores costos**, el crecimiento y expansión del negocio, en comparación con la mayoría de las rutas tradicionales de desarrollo comercial (Jorge Enrique, 2003).

Además con este formato de franquicia se requerirá **menos capital** para establecer el crecimiento y expansión de la red de restaurantes de Tom Davis, dado que el franquiciado aporta el capital para abrir su propia filial, por ende el negocio puede **crecer rápidamente** porque el crecimiento no estará atado a la **velocidad** con la que se pueda obtener capital para la expansión y no será necesario vender parte del **patrimonio** de los emprendedores, ni **endeudarse** fuertemente para financiar la expansión, evitando obtener **deudas** (Jorge Enrique, 2003). Adicionalmente, este formato es el más apto para lograr la **escalabilidad**, ya que el negocio tiene la posibilidad de ser **estructurado** en el formato de franquicia, porque es **fácil de enseñar** el modelo de negocio a otros y no es requerido que el franquiciado tenga conocimientos especiales o entrenamiento académico para poder implementarlo, posee **altas posibilidades de estandarización** en su proceso **productivo u operativo**, es un negocio que satisface necesidades globales, es un modelo de negocio original y atractivo como franquicia (Jorge Enrique, 2003).

Se tiene estimado que en el periodo de **dos (02) años**, luego de posicionar la marca Tom Davis en el mercado panameño y tener estandarizados los procesos, iniciar con el **plan de franquicias** a nivel **nacional**, considerando que el periodo de **tres (03) años** se tengan como mínimo **cuatro (04) franquicias** establecidas. Es preciso señalar que un miembro del equipo emprendedor cuenta con **experiencia franquiciando** marcas en Perú, en donde ya tiene franquicias de otro marca de

restaurantes All You Can Eat. Por este motivo, el proceso de **negociación**, elaboración de **manuales** y **contratos** de **franquicias** y el **control** de las mismas, ya forma parte del *know how* del equipo gestor.

Culminada la etapa de expansión a nivel nacional, se estima que en el **año seis (06)** se inicie la etapa de expansión **internacional**, considerando iniciar en **Costa Rica y/o Colombia**.

El **modelo de franquicias** para Tom Davis consiste en que el franquiciado firmará un **contrato** en el cual se establecen los principales acuerdos comerciales:

- Para **adquirir** la franquicia, el franquiciado paga un monto único al momento de firma del contrato.
- El franquiciado debe pagar un **fee mensual** correspondiente a un porcentaje de **ventas** generadas.
- El franquiciado debe **comprar** a la franquicia los **insumos** para la preparación de la comida, para garantizar la **calidad** y **estandarización** de los productos ofrecidos.
- La franquicia **garantiza** que los **acuerdos comerciales** que tiene con **proveedores** de bebidas alcohólicas, no alcohólicas, *delivery* y *merchandising* serán los mismos para el franquiciado.
- El franquiciado está obligado a **respetar** y **cumplir** todas las **normas** y **estándares** de la franquicia (imagen, decoración, exposición de marca, publicidad, planes de RSE y sustentabilidad, entre otros).

En el Capítulo 7, punto 7.1 se muestran a detalle los montos y porcentajes que el franquiciado debe pagar a la franquicia.

3.4 RSE y sustentabilidad

Este restaurante tendrá un **Plan de Sostenibilidad ambiental y social**, mediante el cual se realizarán acciones para contribuir al cuidado del ambiente, informar transparentemente sobre el contenido calórico de los platos del menú y fomentar la salud a través del deporte. Para su implementación se incluirán los siguientes factores al modelo de negocio:

- **Penalidad por desperdicio de comida**, esto permite generar en los consumidores una cultura de pedir sólo lo que van a consumir, y de esta manera, evitar desperdiciar comida.
- **Gestión de residuos**, lo cual implica un eficiente manejo de los desperdicios, como por ejemplo el aceite utilizado en la cocina, la basura generada por el proceso de producción, las sobras que dejan los clientes, entre otros. Se crearán manuales sencillos con pasos a integrar en la gestión diaria del restaurante, asegurando que se cumplan las reglas del manejo de los alimentos y especialmente de los residuos, afiliando a Tom Davis a una empresa autorizada por el gobierno para la recogida de los mismos y que se encargue de destruirlos de manera adecuada.
- **Donaciones de comida**, dada la naturaleza del sistema *All You Can Eat*, se pueden dar situaciones donde existan mermas de alimentos preparados previamente al final de cada turno, con lo cual se harán asociaciones con organizaciones sociales como bancos de alimentos, que trabajan temas de alimentación y ayuda a las personas de menores recursos.



- **Uso de material reciclable**, se introducirán elementos de papelería con material 100% reciclado, y se evitará el uso de elementos que pueden ser dañinos para el ambiente, personas o animales (por ejemplo, los carrizos, cubiertos y envases de plástico).
- **Información transparente sobre calorías**, esto aplicará fácilmente introduciendo en los menús o cartas información sobre la cantidad calórica de cada uno de los productos del restaurante, y se colocará también a disposición de los usuarios en la web y redes sociales.
- **Fomento de la salud a través del deporte**, se incentivará el uso de bicicletas para que los clientes acudan a los restaurantes en ellas. Esto se puede hacer creando espacios adecuados para que puedan estacionar las bicicletas, e incluso se crearán promociones y descuentos especiales sólo para aquellos clientes que vayan en bicicleta a los locales, incentivando de esta forma su uso.

Es importante resaltar que en la actualidad los clientes cada día se preocupan más por el medio ambiente y el desarrollo de la sociedad, es por ello que adicionalmente la implementación del **Plan de Sostenibilidad ambiental y social** en Tom Davis, puede ser una fuente de **ventaja competitiva futura**. Por lo tanto se realizará una **campana de comunicación** en donde se den a conocer las acciones que Tom Davis realiza para contribuir al cuidado del ambiente y social, teniendo como **objetivo** fundamental hacer que los clientes actuales y potenciales sepan más que a través de su consumo en nuestros restaurantes, están apoyando a una empresa que realiza prácticas responsables para el ambiente y la sociedad.

3.5 Visión Global

La Visión Global del emprendimiento comprende crear una **marca comercial** de restaurante **juvenil**, la cual se convierta rápidamente en una **cadena** de restaurantes *all you can eat* **líder** de Latinoamérica, ofreciendo productos y un servicio **diferenciados**, con características originales, innovadoras y con una preocupación por la sociedad y su sostenibilidad. Se busca contar con una marca **única**, fácil de **replicar** y con **crecimiento** acelerado a través de una eficaz estrategia de **franquicias**.

Por este motivo, este proceso de internacionalización empezó en Perú en el año 2016, con la apertura de la primera tienda de Tom Davis. Se espera que paralelo al proceso de crecimiento interno en dicho país, se realice el crecimiento en Panamá. Culminada la etapa de expansión a nivel nacional en Panamá, se estima que en el **año seis (06)** se inicie la etapa de expansión **internacional**, considerando iniciar en **Costa Rica y Colombia**.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos trazados para el área de marketing han sido definidos en función a que se estará introduciendo una **marca nueva** de restaurantes en un **mercado existente**, es decir, se realizará una **penetración de mercado**. De esta manera, se definió como **prioridad**, objetivos relacionados con: i) aumentar las **ventas**, ii) **posicionar** la marca en la mente de los consumidores, iii) **fidelizar** a los consumidores, iv) **penetración** de mercado, y v) expansión con **franquicias** a nivel local.

De esta manera, a continuación, se presenta una tabla con el detalle de los objetivos trazados según el horizonte de tiempo y los **indicadores** correspondientes para evaluar su consecución.

OBJETIVOS DE MARKETING		
ÁREA OBJETIVO	CORTO PLAZO (hasta 1 año)	INDICADORES / KPIs
PENETRACIÓN DE MERCADO	Obtener una penetración de mercado de 30% para el primer año.	$\frac{\text{Nro clientes recibidos}}{\text{Nro personas del Mercado Objetivo}}$
POSICIONAMIENTO	Lograr que el 20% del mercado objetivo conozca la marca Tom Davis en el primer año.	% de recordación de la marca
VENTAS	Conseguir al menos B/500,000 en ventas para el primer año.	Ventas netas anuales
FIDELIZACIÓN	Obtener un 70% de satisfacción de los clientes para el segundo año.	% de satisfacción global de los clientes
ÁREA OBJETIVO	MEDIANO PLAZO (hasta 3 años)	INDICADORES / KPIs
PENETRACIÓN DE MERCADO	Incrementar la penetración de mercado en 10% anual hasta el 4to año.	$\frac{\text{Nro clientes recibidos}}{\text{Nro personas del Mercado Objetivo}}$
POSICIONAMIENTO	Lograr que el 50% del mercado objetivo conozca la marca Tom Davis en el segundo año.	% de recordación de la marca
VENTAS	Incrementar las ventas en 30% y 20% para el segundo y tercer año, respectivamente.	Ventas netas anuales
FIDELIZACIÓN	Obtener un 80% y 90% de satisfacción de los clientes para el segundo y tercer año, respectivamente.	% de satisfacción global de los clientes
EXPANSIÓN	Abrir para el año 3 la primera franquicia de la marca.	Nro. de franquicias locales abiertas
EXPANSIÓN	Abrir para el año 4 la segunda franquicia de la marca.	Nro. de franquicias locales abiertas
EXPANSIÓN	Contar para fines del año 5 con 4 franquicias locales.	Nro. de franquicias locales abiertas

Elaboración propia

TABLA Nro.2

4.2 Estrategia de segmentación

En este caso, el cliente de Tom Davis es al mismo tiempo el **consumidor** (usuario) e **influenciador**, ya que se tendrá una relación con el cliente Business to Customer (Keller, 2016).

Para identificar a nuestro cliente o mercado objetivo, la estrategia de segmentación se basa en los **resultados de la encuesta** (Ver Anexo 2) y diferentes variables que ayudarán a determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el cliente (Best, 2007).

Las **variables** usadas se indican a continuación y para ver a **más detalle la explicación** y sustentación de cada una de las variables de segmentación empleadas para identificar el mercado objetivo de Tom Davis, ver el Anexo 36.

- **Geográficas:** se determino la ubicación San Francisco y alrededores (donde viven, estudian o trabajan).
- **Demográficas:** se determino la edad (18 a 30 años) y el género (hombres y mujeres).
- **Psicográficas:** se determino el nivel de educación, la personalidad, el estilo de vida y sus gustos.
- **Socioeconómicas:** se determinó el estrato social (Nivel Socio-Económico) y su fuente de ingresos.
- **Conductuales:** se determinó la tasa de utilización y búsqueda de beneficio del mercado objetivo.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los **clusters** del mercado; así como el **mercado objetivo** de Tom Davis en base a las **variables** de segmentación.

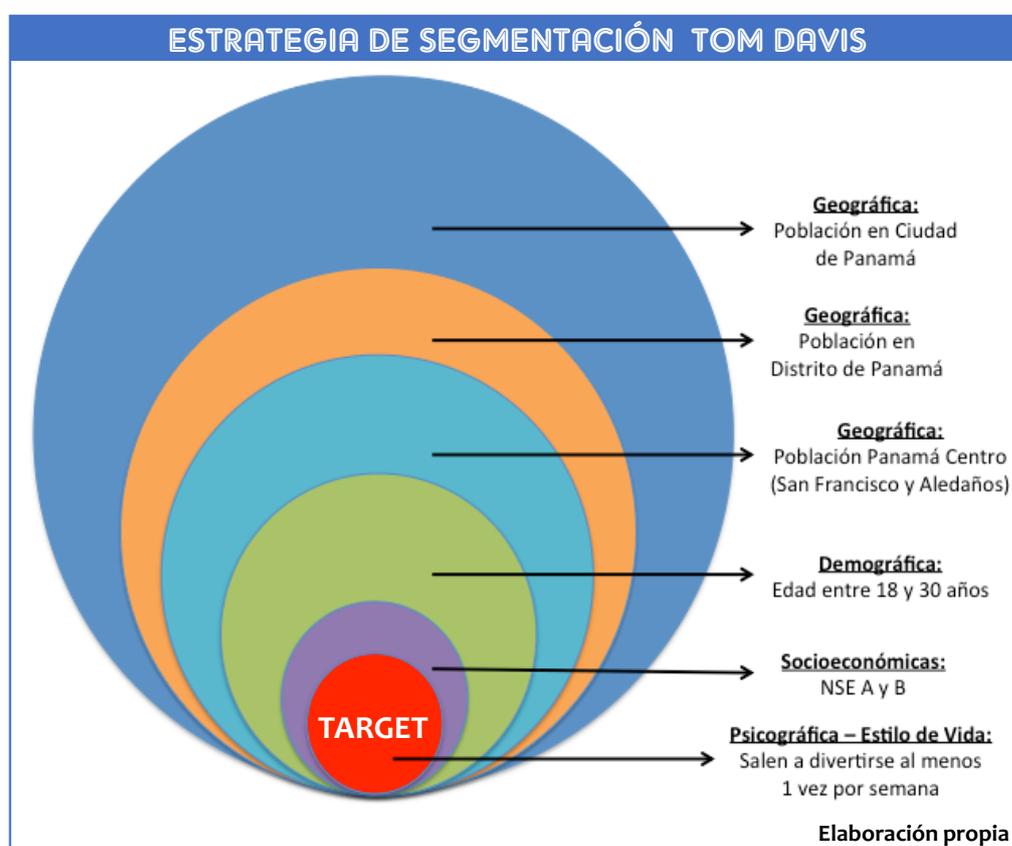


GRÁFICO Nro.6

4.3 Estrategia de Posicionamiento

Marca:

La marca elegida para este restaurante tendrá como nombre “Tom Davis”, la cual es la misma que viene funcionando con éxito en el mercado **peruano**. Se utilizará la **misma** marca, que es propiedad de un integrante del equipo emprendedor, dado que este proyecto se enmarca en el proceso de **internacionalización** y **crecimiento regional** de la marca. Se escogió este nombre debido a las siguientes razones:

- Es una marca orientada al futuro, pensada en crecer, cambiar y el éxito, con foco en sustentabilidad.
- Es un nombre que está muy vinculado a la cultura estadounidense, principalmente en Texas.
- Es fácil de pronunciar, escribir y recordar por el público objetivo. Distintivo y único.

GRÁFICO Nro.7

Logotipo:

El logotipo es un **círculo** rojo con dos bordes, uno exterior de color negro, y otro interior de color blanco. Además, estará compuesto por el nombre de la marca, Tom Davis, en letras blancas y por la frase “**All You Can Eat**”, en clara alusión al sistema que ofrecerá el restaurante. Se utilizan los **colores**: negro, blanco y rojo. En cuanto a la topología, el logo está basado en la palabra.

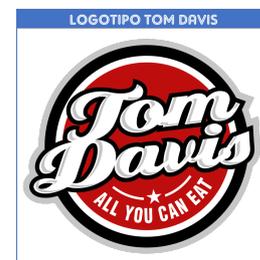
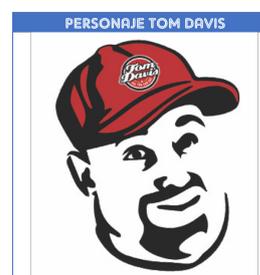


GRÁFICO Nro.8

Personaje:

La marca utilizará como personaje central a **Tom Davis**, el cual siempre hablará en **primera persona** con un estilo **casual, divertido e irreverente**. Este personaje es un hombre alrededor de los 50 años, nacido y criado toda su vida en San Antonio, Texas; es el típico estadounidense tradicional, republicano, nacionalista, amante de la comida americana, los autos con motor grande, todos los deportes de contacto (*football* americano, baseball, baloncesto, *hockey* y soccer), y aficionado a la caza y pesca. Su rostro estará siempre representado como una **caricatura**.



Slogan:

La marca utilizará como slogan: “**Diversión ilimitada**”, en función de la declaración del posicionamiento que será explicado más adelante.

Personalidad de la marca:

Tom Davis, es una marca que se diferenciará por tener la personalidad de un hombre adulto: **carismático, divertido e irreverente**. El cual se dirigirá a sus clientes como “**sobrinos**” (por lo que también será conocido como “Tío Tom”) y manejará el lenguaje tradicional estadounidense de Texas, amante de los **deportes**, la **comida**, los **autos** y la **aventura**.

Necesidades cubiertas por la propuesta de valor:

- **Necesidades Funcionales (30%):** Al ser un restaurante, ofrece un servicio de comidas y bebidas, el cual satisface la necesidad primaria de alimentación.
- **Necesidades Emocionales (50%):** La diversión generada entre los consumidores (amistad), vendría a ser la principal necesidad emocional a satisfacer con Tom Davis.
- **Necesidades Simbólicas (20%):** El vivir la experiencia diferenciada de Tom Davis, le brinda al consumidor una sensación de satisfacción que va a querer compartir con los demás, representa un símbolo de estar en un lugar de moda y especialmente para jóvenes.

Declaración del posicionamiento:

Para definir la imagen que se quiere posicionar con la marca, se pensó en **dos atributos** importantes: i) la experiencia **divertida** que ofrecerá el restaurante, y ii) el concepto de comer **sin límites**. De esta manera, el posicionamiento de la marca será **“Diversión ilimitada”**.

4.4 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de producto desarrollada para Tom Davis, se basa principalmente en la **“experiencia”** que se ofrecerá, dado que el restaurante tiene un **concepto totalmente nuevo**. Dentro de esta **experiencia**, destacan los siguientes beneficios:

TABLA Nro.3

ESTRATEGIA DE PRODUCTO TOM DAVIS	
CARACTERISTICAS	DETALLE
Sistema “All You Can Eat”	Variedad de comida americana (ver anexo 10 y anexo 33). Pagan el valor el "All you can eat" y pueden comer ilimitadamente (no incluye bebidas alcohólicas).
Menú variado y creativo	El menú cambia constantemente su oferta (ver anexo 33 para detalle).
Refill de Bebidas Ilimitado	Bebidas ilimitadas al pagar un monto adicional.
Experiencia divertida	Compuesta por decoración totalmente juvenil y urbana (ver anexo 15), buena música, boxes de videojuegos y personal joven y dinámico.
Servicio cordial y ágil	Personal joven bien capacitado. La atención será directamente en la mesa, no será autoservicio. Sistema de pago por adelantado: el cliente pagará su consumo, recibirá una pulsera y podrá acceder libremente a Tom Davis. No perderá tiempo en pedir la cuenta y pagar, una vez termine de consumir, se puede ir.
Concepto americano	Tendrá un divertido concepto americano, similar al de un bar deportivo, con detalles únicos y juveniles.
Música	Juvenil de moda, con el volumen un poco más alto que en cualquier restaurante convencional.
Pantallas de televisión	Especiales para transmitir los eventos deportivos más populares
Boxes de videojuegos	Tendrá 2 boxes de videojuegos para los clientes, equipados con el sistema PlayStation 4 y tendrán los instrumentos de Rock Band, para que los clientes puedan jugar gratuitamente durante un tiempo definido.
Productos de merchandising	Creativos productos de merchandising basados en la marca, esto es: t-shirts, vasos, gorras, shots, llaveros y productos similares.
Delivery	Servicio de delivery, como solución para aquellos que se reúnen con los amigos en una casa y no pueden salir. El delivery será enfocado en la “abundancia”, es decir en ofrecer paquetes grandes.
Información transparente	En el menú se indicará el contenido calórico de cada platos del menú.
RSE y sustentabilidad	Contribuirá al cuidado del ambiente mediante manejo adecuado de residuos. Compromiso con los más necesitados (a través de la donación de comida). Fomentará del uso de bicicletas.
Estacionamiento y valet parking	Servicios adicionales como estacionamiento y valet parking gratuito para los clientes.
Sistema de lealtad basado en las pulseras	Los clientes que acumulen un número determinado de pulseras, podrán canjearlas por "All You Can Eat" o productos de merchandising (ver anexo 16).

Elaboración propia

Con la finalidad de poder asegurar la **mejor experiencia** para todos los clientes, se introducirán algunas **reglas básicas** que se deben cumplir al momento de consumir en el local. Estas reglas se muestran brevemente a continuación, pero se pueden apreciar con mayor detalle en el anexo 11:

- **Penalidad** de B/5 por dejar comida o desperdiciarla.
- Se puede pedir máximo una **entrada** y un **plato de fondo** por pedido.
- Todo se debe consumir en el local, no es posible **llevarse comida**.
- Tanto el *all you can eat*, como el *refill* ilimitado de gaseosas, es **personal**.



- El cliente tiene máximo **tres horas** para poder consumir, las cuáles serán controladas desde caja, en donde se abre la mesa al momento del pago por adelantado.

Si bien el cliente realizará su pedido en la mesa y un mesero se lo entregará, es necesario poner esta penalidad dado que los clientes, al poder pedir **libremente** los productos, pueden **exagerar** y finalmente pedir más comida de la que pueden consumir. Por lo tanto, esta penalidad sirve mucho como una **herramienta disuasiva** para que los clientes tomen **real conciencia** de la cantidad de platos que pedirán. Además, la carta especifica las **cantidad** y **unidades** que viene en cada producto, por lo que esto ayudará adicionalmente a generar mayor **conciencia** en el pedido que realizar.

4.4 Estrategia de precio

Como no se cuenta con **referencia** de precio directa en el mercado ya que **no existen competidores** que ofrezcan el mismo sistema “*All you can eat*”; y como la propuesta de valor y ventajas competitivas de Tom Davis están basadas en la **diferenciación**, principalmente por el modelo de negocios y la experiencia que ofrece a los clientes, la estrategia de precios se basará en el **valor percibido por el cliente** (Best, 2007). Esta estrategia de precios se sustenta por los resultados de la **encuesta** (ver anexo 2) y el *Focus Group* (ver anexo 5), obteniendo las siguientes razones:

- En base al resultado de la pregunta P13 de la encuesta, se puede establecer que el valor percibido por el mercado objetivo de Tom Davis es de \$20 por persona. (El 32% pagaría entre \$16 y \$20 y el 27% pagaría entre \$21 y \$25, siendo el 59% de los encuestados; por ello se toma un punto intermedio para definir el precio).
- En base al resultado de la pregunta P14 de la encuesta, el 73% de las personas están dispuestos a pagar 2 \$/persona adiciones por sodas ilimitadas. Por esto se concluye que los clientes prospectos ven este adicional como un valor agregado positivo y por ende están dispuestos a pagarlo.
- En base al resultado del focus group, las personas están dispuestas a pagar el valor de Tom Davis, ya que su propuesta de valor satisface la necesidad insatisfecha existente en el mercado objetivo.
- El mercado objetivo de Tom Davis, por su nivel socio económico, son más sensibles a la calidad (recibir una experiencia única y divertida al salir a comer) que al precio; están dispuestos a pagar por beneficios adicionales.
- Para adquirir y retener a los clientes se lanzarán concursos y promociones y se ofrecerá un sistema de lealtad (para más detalle ver punto 4.6 Estrategia de comunicación y ventas).
- En base al resultado de la pregunta P3 de la encuesta, se puede tener de manera indirecta el precio promedio de referencia del mercado, ya que el 73% del mercado objetivo cuando salen a comer, gastan en promedio por persona entre B/11 y B/20.

Adicionalmente, el precio establecido para Tom Davis en el futuro puede variar principalmente por variables **externas** no intrínsecas de la oportunidad de negocios, ya que el precio podría ser ajustado en base a los cambios que pueda tener el porcentaje de impuesto (ITBMS) y anualmente por la inflación.

4.5 Estrategia de distribución

El modelo de negocio de Tom Davis, al ser un **restaurante**, está basado en un servicio que se entrega **principalmente** dentro del **local**. Adicionalmente, también se ofrece el servicio **delivery** a casas y oficinas. Por este motivo, se estaría usando una estrategia de **distribución mixta**, como se explica a continuación:

- **Plaza Directa:** Esto se da en el caso del servicio **all you can eat** que se brinda a los clientes dentro del mismo establecimiento. Ésta es la principal estrategia dado que representa la mayor fuente de ingresos. Asimismo, en el caso de las **ventas de insumos a los negocios franquiciados**, ésta también se realiza a través de una distribución directa, dado que la empresa entrega en cada uno de sus locales los insumos y productos solicitados.
- **Plaza Indirecta:** Esto se da en el caso del servicio **delivery** que se ofrece. Se utilizará como intermediario del servicio a la empresa **Appetito24**. En este caso, Appetito24 recibe un pedido a través de su aplicación móvil, luego reenvía el pedido a Tom Davis y envía a un motorizado a pagar el pedido y a llevarlo hacia el consumidor final. Es decir, Tom Davis le vende y factura a Appetito24, y éste último hace lo propio con el cliente final. Este proceso se puede resumir gráficamente de la siguiente manera:

GRÁFICO Nro.9



4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Se espera atraer al cliente hacia Tom Davis y a su vez retenerlo, por medio de varias estrategias de comunicación y de ventas, las cuales se listan a continuación:

1. **Campaña de Lanzamiento:** estará basada en crear intriga y expectativas a los clientes potenciales, por medio de imágenes, videos (ver anexo 12) y de las redes sociales.
2. **Uso de Redes Sociales:** Se emplearán las redes sociales como medios de comunicación (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube). A través de la constante presencia en las redes sociales, se creará un contacto más directo con los clientes, involucrándolos con la marca a diario para lograr posicionarla en la mente de los clientes como un restaurante único y diferente. Ir al anexo 38 para ver ejemplos de piezas de comunicación en redes sociales.
3. **Pauta en páginas especializadas de restaurantes:** Se tendrá presencia y se pautará en www.degustapanama.com (guía gastronómica de restaurantes más usada y completa en Panamá).
4. **Anuncios de radio:** Se pautará en la emisora de mayor sintonía entre el público objetivo, siendo Radio Disney (101.3 FM) una de las emisoras más escuchada entre los jóvenes en Ciudad Panamá.
5. **Vallas publicitarias o Mupis:** Ubicadas específicamente en el corregimiento de San Francisco y alrededores, ya que es el sector en donde se enfoca Tom Davis y encuentra su mercado objetivo.
6. **Creación de Pagina Web:** Estará diseñada bajo el mismo concepto y línea de comunicación que Tom Davis adopte para que sea identificada por el cliente rápidamente.
7. **Email Marketing:** a los suscriptores se les enviará un boletín informativo de manera semanal o mensual para mantenerlos informados de las novedades de Tom Davis (Ver anexo 33).
8. **Eventos deportivos y fechas especiales:** La presencia en eventos será a través de la organización de reuniones para eventos deportivos (consistirá en transmitir en las pantallas de televisión los juegos deportivos más populares. Para fechas especiales como navidades, año nuevo, Halloween, carnavales, entre otras, se aceptarán reservas durante estas fechas.
9. **Lanzamiento de concursos y Promociones:** Para mantener la atención de los clientes.
 - a. Trivias o concursos (redes sociales): el ganador obtendrá una comida gratis en Tom Davis.
 - b. Concursos (en el restaurante): el concurso de “glotones”.
 - c. Promociones (redes sociales): descuentos, postres y/o bebidas gratis, servicio de delivery gratis.
10. **Aplicación de Sistema de Lealtad y tarjetas de regalo:**
 - a. Sistema de lealtad: se canjearán pulseras (ver anexo 16) por premios, para recompensar al cliente en base a la frecuencia que visiten el restaurante y mantener la fidelidad del mismo.
 - b. Tarjetas de regalo: Esto permite la oportunidad de atraer más clientes potenciales al restaurante.
11. **Promoción de las franquicias:**
 - a. Página web: se contará con una sección con información y contacto para los interesados en adquirir una franquicia de Tom Davis.
 - b. Administrador de franquicias: se contará con una persona encargada de vender franquicias.
 - c. Redes Sociales: Se comunicará la existencia de franquicias de Tom Davis.

En el Anexo 34, se puede conocer a más detalle el objetivo e implementación de cada una las estrategias de comunicación y ventas indicadas en este punto.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Estimación para el local propio:

Debido a que es un negocio nuevo, y no se cuenta con información histórica de ventas, la demanda fue estimada utilizando un **modelo cualitativo** basado en la **investigación de mercados** (Samaniego, 2015). De esta manera, se calculó el mercado objetivo del proyecto y la demanda a satisfacer, siguiendo el procedimiento descrito a continuación (para ver todo el detalle de los cálculos y fuentes utilizadas, revisar el anexo 13:

1. **Cálculo de la población según censos y proyección de crecimiento:** El último censo en Panamá data del 2010, por este motivo, se consideró relevante realizar una proyección para el 2019, año previsto para el inicio de operaciones de Tom Davis. Para ello, se utilizó información del censo inmediatamente anterior al del 2010, es decir, el del año 2000. Con ello, se obtuvo que la población en el distrito de Panamá fue de 708,438 personas en el 2000 (INEC, Resultados del X Censo Nacional de Población y Vivienda, 2000), y de 880,691 personas en el año 2010 (INEC, Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010). Con esta información, se calculó una tasa de crecimiento anual de 2.20% (Contraloría, 2016) y se proyectó el aumento de la población para el año 2019. De esta manera, se obtuvo una población proyectada de **1,071,256 personas** para el año 2019.
2. **Segmento de mercado:** Se utilizó las variables de segmentación para filtrar el mercado según ubicación geográfica, edad, nivel socio-económico y estilo de vida.
3. **Cálculo del mercado potencial:** Este mercado está compuesto por el conjunto de consumidores al que le puede llegar el producto o servicio. Son aquellas personas que podrían necesitar el producto o servicio que se ofrecerá. Para calcular este mercado, se utilizó como filtros la información del último censo poblacional, y se asumió que se mantiene la misma estructura para el año 2019. Así, se determinó que el mercado potencial estaría compuesto por **11,480 personas**. Se puede apreciar el cálculo en la siguiente tabla:

TABLA Nro.4

Variable	Conceptos	Filtros (*)	Cantidad	
Geográfica	Población en Ciudad de Panamá	100.00%	1,071,256	personas
Geográfica	Población en el Distrito de Panamá	49.86%	534,128	personas
Geográfica	Panamá Centro (Corregimiento de San Francisco y aledaños)	69.62%	371,860	personas
Edades	Edad entre 18 y 30 años	37.50%	139,447	personas
NSE	NSE A y B	8.90%	12,411	personas
Estilo de vida	Salen a divertirse al menos una vez por semana	92.50%	11,480	personas
MERCADO POTENCIAL			11,480	

4. **Cálculo del mercado disponible:** Es una parte del mercado potencial y está conformada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad específica de comprar el producto o servicio. Para este caso, se utilizó como información los resultados de la pregunta “¿Sale a comer fuera de casa al menos una vez al mes?”, realizada en la encuesta. De esta manera, se multiplicó la cantidad de personas del mercado potencial por 99.17% (porcentaje de personas que marcaron “Sí” a la pregunta), obteniéndose un mercado disponible de **11,385 personas**.
5. **Cálculo del mercado efectivo:** Es una parte del mercado disponible y está conformado por el conjunto de consumidores que tienen la intención de asistir al negocio propuesto. Para este caso, se utilizó como información los resultados de la pregunta “¿Estaría dispuesto a acudir a un restaurante *all you can eat* como el planteado?”, realizada en la encuesta. De esta manera, se multiplicó la cantidad de personas del mercado disponible por 94.17% (porcentaje de personas que marcaron “Sí” a la pregunta), obteniéndose un mercado efectivo de **10,721 personas**.
6. **Cálculo del mercado meta o mercado objetivo:** Es una parte del mercado efectivo, que la empresa espera atender en función a su capacidad instalada. Por este motivo, teniendo en cuenta un local con capacidad para 70 personas, 3.2 rotaciones de las mesas durante el día y una atención de 26 días al mes (capacidad máxima de 6,500 personas mensuales); se decidió atender al 90% de esta demanda efectiva. De esta manera, se multiplicó la cantidad de personas del mercado efectivo por 65%, obteniéndose un mercado meta o mercado objetivo de **6,969 personas**, las cuales forman parte de la demanda del primer año.
7. **Demanda definida para el proyecto:** con la demanda calculada en el punto anterior, se realizó una proyección para los siguientes 4 años, utilizando la tasa de crecimiento población del 2.2% y la penetración de mercado deseada para dicho intervalo de tiempo. De esta manera, se obtuvo la siguiente demanda para el periodo 2019-2023:

TABLA Nro.5

Año	Mercado objetivo (máximo posible)	% de Penetración de mercado	Mercado objetivo (en personas)	Nro. De Consumos mensual	Nro. De Consumos anual (*)
2019	6,969	40%	2,787	2,787	33,450
2020	7,122	40%	2,849	2,849	34,186
2021	7,279	40%	2,911	2,911	34,938
2022	7,439	50%	3,719	3,719	44,633
2023	7,603	50%	3,801	3,801	45,615

(*) Se asume que la frecuencia de consumo por persona es de una vez al mes (ver resultados de la encuesta).

En el anexo 20, se puede apreciar gráficamente la metodología utilizada para el cálculo de la demanda del proyecto.

Estimación de la demanda para las franquicias:

Para el caso de las franquicias, se utilizó la información obtenida en la proyección de la demanda del lugar propio, y se realizó un ajuste por la densidad poblacional de cada zona (INEC, Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010). De esta manera, se obtuvo la siguiente proyección de demanda y ventas para las cuatro franquicias esperadas:

TABLA Nro.6

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA: FRANQUICIAS TOM DAVIS										
Año	Mercado objetivo (en personas)	Consumos por local franquiciado				Ticket promedio por	Ventas por local franquiciado			
		Costa del Este	Marbella	Brisas del Golf	Condado del Rey		Costa del Este	Marbella	Brisas del Golf	Condado del Rey
		Nro. De Consumos mensual	Nro. De Consumos mensual	Nro. De Consumos mensual	Nro. De Consumos mensual		Venta Promedio mensual B/	Venta Promedio mensual B/	Venta Promedio mensual B/	Venta Promedio mensual B/
2019	2,787	1,533	1,254	1,115	1,115	20.00	-	-	-	-
2020	2,849	1,567	1,282	1,140	1,140	20.00	-	-	-	-
2021	2,911	1,601	1,310	1,165	1,165	20.00	32,026	-	-	-
2022	3,719	2,046	1,674	1,488	1,488	20.00	40,914	33,475	-	-
2023	3,801	2,091	1,711	1,521	1,521	20.00	41,814	34,211	30,410	30,410

Elaboración propia

En el capítulo 7 se puede apreciar con mayor detalle el impacto financiero en el proyecto de las ventas de los locales franquiciados.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma de actividades

El presupuesto de marketing se ha elaborado sobre la base de las actividades planteadas en el punto de Estrategia de Comunicación y Ventas, agrupando las mismas en dos categorías:

- **Actividades de adquisición:** integradas principalmente por todas aquellas acciones realizadas al inicio de las operaciones, esto es principalmente: desarrollo de piezas publicitarias, campaña de intriga y evento de lanzamiento de la marca.
- **Actividades de retención:** integradas principalmente por todas aquellas acciones dirigidas a mantener la fidelidad de los clientes, esto es: sistema de fidelización, tarjetas de regalo, concursos y promociones exclusivas.

El detalle del **presupuesto** de marketing elaborado para Tom Davis se puede apreciar en el anexo 18. Asimismo, todo el **cronograma** de actividades de marketing se encuentra en el anexo 19.

A continuación, se presentan tablas resúmenes del **presupuesto de marketing** y del **cronograma de actividades**:

PRESUPUESTO DE MARKETING (RESUMEN 2018-2023) - TOM DAVIS

ACTIVIDADES	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
ADQUISICIÓN						
Campaña de Lanzamiento	7,340.00					
Publicidad		6,000.00	4,200.00	2,940.00	2,058.00	1,440.60
RETENCIÓN						
Fidelización		3,100.00	2,170.00	1,519.00	1,063.30	744.31
Publicidad		5,820.00	3,492.00	2,095.20	1,257.12	754.27
TOTAL	7,340.00	14,920.00	9,862.00	6,554.20	4,378.42	2,939.18

Elaboración propia

TABLA Nro.7

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (2018-2023) -TOM DAVIS

TIPO	HERRAMIENTAS	2018						2019				2020-2023				
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
ADQUISICIÓN	CAMPAÑA DE LANZAMIENTO															
	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)															
	Creación de página web															
	Diseño e impresión de stickers promocionales															
	Publicidad pagada en redes sociales															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Anuncios de radio (FM, internet)															
	Vallas publicitarias															
ADQUISICIÓN	PUBLICIDAD															
	Anuncios de radio (FM, internet)															
	Vallas publicitarias															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)															
RETENCIÓN	FIDELIZACIÓN															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Diseño e impresión de pulseras (sistema de lealtad)															
	Manejo y envío de comunicaciones a la base de datos de clientes (email marketing)															
RETENCIÓN	PUBLICIDAD															
	Diseños de piezas publicitarias para concursos y promociones															
	Regalos por celebraciones de cumpleaños (postres)															
	Publicidad pagada en redes sociales															
	Premios en los concursos y promociones															
	Diseño e impresión de table tends															
Diseño e impresión de tarjetas de regalo																

Elaboración propia

TABLA Nro.8

V. PLAN DE OPERACIONES

La estrategia del plan de operaciones se basa 4 pilares:

1. **Localización** adecuada del restaurante, el cual estará ubicado en la zona residencial de **San Francisco** debido a que fue la que **mayor puntaje (3.9/5)** obtuvo en el **análisis de localización realizado**. Para el **desarrollo futuro de las franquicias** se tomará en cuenta las **puntuaciones** obtenidas por las demás localizaciones y preferencias de los potenciales clientes (ver anexo 2).
2. **Diseño de instalaciones** necesarias para desarrollar el proyecto, estarán cimentadas en un terreno de **500 y 700 m²**, el cual incluirá un **área construida** de una sola planta de aprox. **70% del espacio** y el **30%** restante será para **estacionamientos**. Estará distribuida en las **áreas**: i) recepción/sala de espera/videojuegos, ii) caja, iii) salón, iv) barra, v) cocina, vi) servicios higiénicos de clientes, vii) zona del personal (cambiadores y baños), viii) almacén y ix) oficina administrativa.
3. **Capacidad Instalada** para **70 personas**, considerando que estarían en promedio 3 horas según las reglas del All you can eat en el restaurante, con el **horario de atención** (de martes a jueves de 11:30 a 15:00 horas y de 18:30 a 22:00 horas, de viernes a sábado de 11:30 a 22:00 horas, domingos de 11:30 a 20:00 horas), se estima tener una **rotación** promedio de **1.2 veces en el turno de almuerzo** y **2.3 veces en el turno de la cena**. De esta manera, se tiene una **capacidad máxima** de atención de 245 personas al **día**, 5,880 personas al **mes** y 70,560 personas al **año**.
4. **Control de Calidad** será realizado de manera **transversal** en todas las actividades de la empresa a través de la **Cadena de Valor**. Principalmente, este control se enfocará en **Servicio al cliente, Producción y Mermas**.

Con respecto a las actividades operativas (flujo de operaciones) se tiene **dos procesos relevantes** del negocio. Estos son: i) **servicio al cliente**, y ii) **cadena de suministro**. En el caso del primero, se considera desde que el cliente llega al restaurante hasta que se retira; mientras que, en el segundo caso, desde los requerimientos de insumos hasta su utilización en la producción.

El plan de desarrollo e implementación para Tom Davis está constituido por 8 actividades principales para poder iniciar operaciones, siendo el periodo de tiempo total para la **puesta en marcha del primer restaurante de Tom Davis de 132 días en total** y para la expansión y crecimiento de Tom Davis por medio de franquicias, está constituido por 5 actividades principales para poder iniciar operaciones de las 4 franquicias que se tienen planificadas abrir en el periodo de evaluación del proyecto, siendo el periodo de tiempo total para la **puesta en marcha de las franquicias de 806 días en total**.

El personal requerido para llevar a cabo la operación consta de personal **administrativo** como personal **operativo**, requiriendo al inicio para el área administrativa 4 colaboradores fijos, incrementando 2 colaboradores a final del año 2, mientras que para el área operativa se requiere al inicio de 16 colaboradores fijos, incrementando en 5 años un total de 14 colaboradores fijos porque se estima un incremento en ventas e inicia el plan de crecimiento y expansión por medio de franquicias.

El detalle de todo el plan operativo puede ser consultado en la Parte II del Plan de negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor estará conformado por los accionistas y emprendedores de la empresa Tom Davis, cuyas funciones a ejercer por el equipo emprendedor serán las siguientes: **Israel Velarde** ejercerá el cargo o rol de “Gerente General” y **Cristal Molina** ejercerá el rol de “Inversionista” y formará parte de la Junta Directiva, prestando soporte puntual al gerente general en funciones y responsabilidades asociadas al cargo cuando este indique que lo requiere.

Adicionalmente la empresa contará con el siguiente grupo de colaboradores para el área funcional administrativa: Administrador General, Asistente Contable, Almacenero, Diseñador Gráfico, Administrador de Franquicias y Repartidor de Insumos. Para el área funcional operativa la empresa contará con el siguiente grupo de colaboradores: Chef Ejecutivo, Supervisor de Salón, Saloneros, Bartender, Cajera, Limpieza, Valet Parking:, Jefatura de Cocina y Ayudantes de Cocina.

Para llevar a cabo la operación de Tom Davis se define una estructura organizacional de **estructura simple**, la cual cuenta con **2 departamentos o áreas funcionales**, que reportan a un Gerente General el cual a su vez reporta a la junta directiva de la empresa (Robbins, 2013). A partir del **segundo semestre del Año 2**, la estructura organizacional de Tom Davis **cambia**, ya que se contará con 2 cargos adicionales en la estructura por la apertura de las **franquicias**.

Tom Davis tiene establecido **niveles de compensación** para todos sus colaboradores acordes al **promedio del mercado**, los cuales son comparables a los ofrecidos por empresas para cargos o roles **similares** en la Ciudad de Panamá (Konzerta, 2018), contando con los beneficios acordados por la Ley del trabajo de Panamá como: **bono décimo tercer mes**, acceso a **Seguro Social**, fondo de **cesantía y retiro**, adicionalmente contarán con el beneficio de **comida** (almuerzo o cena), el cual será otorgado por la empresa y dispuesto en el comedor asignado para los colaboradores para su disfrute. El **Administrador de Franquicias** contará con una comisión por conseguir franquiciados, siendo el 5% del pago único que paga el franquiciado al adquirir la franquicia. Los **Saloneros** y **Valet parking**, contarán con un incentivo adicional proveniente de las **propinas** que los clientes deseen darles en base a la **calidad del servicio** de estos les hayan prestado. Los colaboradores fijos, contarán con el incentivo de ser nombrados “**El empleado del mes**”, evaluado en base al correcto **desempeño mensual** de sus tareas y responsabilidades, contando con el **premio** de asistir a Tom Davis con un acompañante y disfrutar gratuitamente del sistema “*All you can eat*”. La empresa realizará una **revisión anual de los incentivos y compensaciones**, con el fin de ajustarlos y mantenerlos **competitivos** con respecto al resto de la industria; mitigando el riesgo de fuga de personal.

Todo el detalle de actividades, organigrama de la estructura organizacional, sueldo y compensaciones del personal, se encuentra descrito y en detalle en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. PLAN FINANCIERO

Los ingresos fueron calculados sobre la base de la **demanda** estimada en el capítulo de marketing, en donde se obtuvo la **cantidad de demanda esperada** para el periodo 2019-2023 (5 periodos) y los **precios** definidos para cada tipo de **fuerza de ingreso**. Estas cantidades fueron consideradas como la cantidad de *All You Can Eat* que se consumirían, dado que todo cliente que desee ingresar al local debe realizar dicho pago. Para el caso de las **otras fuentes de ingreso**, se consideró el resultado obtenido en las **encuestas** (ver anexo 2) y la **distribución objetivo** para ellas con relación al ingreso total.

La inversión necesaria para el desarrollo del proyecto, se presenta resumida en la siguiente tabla.

TABLA Nro.15

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL - TOM DAVIS			
	C. s/ ITBMS	ITBMS	C. c/ITBMS
ACTIVOS FIJOS	77,275	5,409	82,684
SUMINISTROS	6,850	480	7,330
INTANGIBLES	1,500	105	1,605
GASTOS PRE-OPERATIVOS	13,440	941	14,381
CAPITAL DE TRABAJO	89,100	6,237	95,337
TOTAL	188,165	13,172	201,337

Elaboración propia

Para calcular el valor residual de los activos fijos, se tuvo en consideración su **vida útil** y **depreciación acumulada** al final de los cinco años de evaluación. Se utilizó el **método comercial**, asumiendo que los activos depreciados se venderán obteniendo una **ganancia del 10% sobre el valor contable** de dichos activos a esa fecha, obteniendo un valor de desecho de **B/ 17,925.63**.

De acuerdo al resumen de flujo de caja y la evaluación financiera realizada, el proyecto tendría un **Valor Actual Neto (VAN)** de **B/ 510,406**, con una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** de **106%**, esperando recuperar la inversión inicial del proyecto en el **primer año** de operaciones. Para el cálculo de la tasa de descuento se usó el método del **CAPM**, ya que el proyecto no tiene deuda y se busca financiar con recursos propios, obteniendo una tasa de **22.04 %**. Para su cálculo, se utilizó una **tasa libre de riesgo** (bonos del tesoro de Panamá) de **4.95%**, un **Beta desapalancado** de la industria de "Restaurantes" de **0.70**, y una **prima por riesgo promedio del mercado (PRM)** del país de **7.27%** (esta PRM está en base al S&P 500 y tiene un ajuste por país indicado por Damodaran) y se agregó un ajuste por el tipo de **emprendimiento** en Panamá del **12%** (según opiniones de expertos en la industria).

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS TOTALES		1,010,510	1,032,744	1,158,830	1,647,108	2,081,236
EGRESOS TOTALES		817,375	866,580	985,952	1,353,110	1,705,509
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		193,135	166,165	172,878	293,998	375,727
Inversión	(106,000)					
Capital de Trabajo	(95,337)					95,337
Valor residual						17,926
FLUJO DE CAJA	(201,337)	193,135	166,165	172,878	293,998	488,989

Adicionalmente realizando un análisis de los principales ratios financieros, se puede concluir que:

1. En base a su **Liquidez**, la empresa mantiene una **buena liquidez** ya que las razones de liquidez general, prueba ácida y prueba defensivas, están por encima de **5.9** mostrando una tendencia de una **mejora progresiva** en los 5 años evaluados, lo cual significa que existe suficiente **efectivo** para cubrir los pasivos corrientes. Esto se debe principalmente a que la empresa no mantiene pasivos de corto plazo, salvo los relacionados con el ITBMS y el Impuesto a la Renta.
2. En cuanto a la **Rentabilidad**, las razones de **margen bruto y margen neto** se muestran favorables, mostrando el margen bruto una evolución de **69.6% a 64.1%** en cinco años ya que los últimos años ingresan las franquicias y aumenta el costo de ventas debido al menor margen en las ventas de insumos. Sin embargo **el margen neto**, muestra una evolución de **13% a 16.2%** y el **ROE** muestra una evolución positiva el cual pasa de **0.61 a 1.56** en el transcurso de cinco años, concluyendo que la inversión genera una mayor rentabilidad progresivamente con el paso de los años analizados.

Para realizar el análisis de sensibilidad, se utilizaron tres escenarios: Realista, Optimista y Conservador, evaluando las variables las más críticas y relevantes para el proyecto como los Ingreso por ventas, Costo de ventas y las Cargas del personal, obteniendo los siguientes resultados:

Indicadores	Esc. REALISTA	Esc. OPTIMISTA	Esc. CONSERVADOR
Valor Actual Neto (VAN)	B/. 510,406	B/. 747,345	B/. 294,971
Tasa Interna de Retorno (TIR)	106%	141%	74%
Periodo de recuperación (Payback)	1er año	1er año	2do año

Todos los aspectos antes mencionados hacen atractivo el proyecto. La información de los supuestos, datos y lineamientos utilizados para la proyección contable y el posterior análisis financiero, así como los estados de resultados, se pueden ver a detalle en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

En la siguiente **matriz** se muestran los principales **riesgos externos e internos** que se pueden presentar en el proyecto en su implementación y desarrollo, el nivel de **probabilidad** para que se presenten estos riesgos, así como los planes de **mitigación** a implementar para cada uno de ellos.

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación
Aumento considerable del precio de los proveedores	Externo	Baja	Medio	Mantener una base de datos de reemplazo de proveedores.
Amenaza de potenciales entrantes	Externo	Alta	Medio-Alto	Al ser los primeros, buscar mantener el liderazgo y reconocimiento de los clientes. Ser consecuente con el monitoreo de la competencia.
Crisis económica del país	Externo	Baja	Medio-Alto	Monitorear constantemente los datos macro-económicos de Panamá para activar el plan de cierre o reenfocar el negocio de ser necesario, con la finalidad de minimizar la pérdida de la inversión.
Falta de interés de ó los inversionistas	Externo	Baja	Alto	<u>Contactos</u> : Buscar entre la red de contactos interna (familiares y amigos) los fondos necesarios para operar. <u>Financiamiento</u> : buscar prestamos bancarios para obtener los fondos necesarios para operar.
Fuerte tendencia a la comida saludable (cambio de hábitos de consumo)	Externo	Medio	Medio	Incorporar en el menú platos a base de ingredientes integrales, bajos en calorías e inclusive vegetarianos. Ejecutar un plan de comunicación hacia los futuros y clientes actuales para dar a conocer que existe la opción de comida saludable.
Cambios en niveles de seguridad de la zona geográfica	Externo	Bajo	Medio	Participar activamente en la junta comunal para apoyar proyectos que incentiven la seguridad de la zona. Reubicación del local a una nueva zona geográfica.
Dueño del local culmina contrato de renta o vende el local antes del periodo de culminación del contrato	Interno	Baja	Alto	<u>Culminación</u> : Incluir en contrato una cláusula donde el dueño debe compensar al arrendatario la inversión en mejoras del local y una compensación adicional equivalente a 2 meses de renta, así como otorgar al emprendedor un periodo de tiempo prudente para el desalojo y poder buscar otro local. <u>Venta</u> : Incluir en contrato una cláusula donde el nuevo dueño debe cumplir y continuar el contrato de renta exactamente como se acordó con el antiguo dueño, sin causar ningún tipo de afectación al arrendatario.
Alta rotación del personal operativo	Interno	Medio	Medio	Mantener una base de datos de suplentes a quienes se pueda contactar en caso de alguna falta. Tener un plan de reclutamiento y selección constantemente activo para suplir rápidamente alguna baja de personal.
Problemas de higiene, salubridad e inocuidad de los alimentos	Interno	Bajo	Alto	Implementar estrictos controles de higiene y salubridad estandarizados y velar se realicen periódicamente. Emplear los correctos materiales de aseo e higiene y contar con un lugar físico apto para la conservación de alimentos.
Reclamo por parte de la persona que se llama Tom Davis	Interno	Bajo	Alto	Se elaborará un documento legal en el cual la persona que se llama Tom Davis, da su autorización para el uso de su nombre y renuncia a realizar un reclamo por cualquier beneficio que tenga y llegue a tener el negocio Tom Davis.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

La propuesta para el inversionista consiste en ofrecer el **40%** de las acciones de Tom Davis a cambio de **B/ 140,000**. Esto implica el derecho a los dividendos que genere la empresa por las operaciones locales de la misma. Esta empresa será la encargada de centralizar las operaciones hacia franquiciados.

X. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se pueden desprender del presente proyecto son:

- La oportunidad de negocio es **atractiva** dado que:
 - Resuelve un **problema** y satisface una **necesidad** no cubierta para los **jóvenes** en la Ciudad de Panamá.
 - El equipo emprendedor cuenta con el suficiente **know how** y **experiencia** en la industria.
 - La **marca** y el **modelo** de negocio tiene un precedente **exitoso** en el mercado **peruano**.
 - La comida que ofrece el restaurante en el menú no requiere de **personal altamente especializado**, son recetas simples y fáciles de aprender.
 - Posee un **VAN** positivo, una **TIR** muy superior a la tasa de descuento en la simulación de tres **escenarios**.
 - El **capital** invertido se **recuperará** durante el transcurso del **primer** año.
 - Tiene el potencial de **crecer** rápidamente a través de **recursos propios** o **franquicias**.
- El factor principal de **éxito** consiste en **diferenciar** los productos y servicios, para ello se tiene que renovar constantemente el **menú** y brindar especial atención a la calidad de **servicio** que brindan los colaboradores en atención al cliente. La **innovación** y **creatividad** desarrollan un rol importante en esta estrategia.
- El negocio se vuelve mucho más **atractivo** desde la inclusión de la **venta de franquicias**, dado que éstas permiten inyectar **flujos de efectivo neto** para la empresa.
- Es importante mantener controlados los **costos de producción**, de manera que no se corra el riesgo de reducir el margen bruto. Asimismo, se deben mantener controlados los **costos fijos**, sobre todo los salarios y el alquiler del inmueble.
- El proyecto no utilizará un **apalancamiento financiero**, se hará con totalidad de recursos propios del equipo emprendedor y de otros inversionistas que serán invitados a participar en el negocio.
- La constante interacción en las **redes sociales** y las constantes **promociones**, son muy importantes para poder captar al segmento de mercado elegido. Asimismo, es importante impulsar la campaña de **fidelización** a través de las pulseras.
- Se tienen identificados los **recursos** y **habilidades** requeridos, y existe un plan de mitigación de **riesgos** que minimiza la **incertidumbre** del proyecto.
- La experiencia en el desarrollo, implementación y gestión del sistema *All You Can Eat*, representa una importante **ventaja competitiva** del proyecto.

Por este motivo, se concluye que luego de realizar el presente Plan de Negocios, se decide **seguir adelante con la inversión y desarrollo del mismo**.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Alimentación, É. (2017, 01 18). *Vegetarianismo y veganismo se mantienen en tendencia*. Retrieved from Redacción Énfasis Alimentación: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/76921-vegetarianismo-y-veganismo-se-mantienen-tendencia>
- Ampyme. (2017, 12 11). *Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa*. Retrieved from Gobierno de la República de Panamá: <https://ampyme.gob.pa/quienes-somos/leyes-de-ampyme/>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ta Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- C. G. (2016). *Situación de la Población: El Proceso de transición demográfica en Panamá 2016*. Panamá: INEC.
- Capital Financiero, E. (2017, 04 04). *Inversión privada en Panamá alcanzó \$2 mil 451 millones en 2016*. Retrieved from El Capital Financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/inversion-privada-en-panama-alcanzo-2-mil-451-millones-en-2016/>
- Coquillat, D. (2016, 01 14). *El Impacto de la Tecnología en los restaurantes*. Retrieved from Diego Coquillat: <https://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-el-impacto-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-en-2015/>
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid: Santillana Ediciones Generales.
- Diez, Y. M. (2016, 01 01). *Plan de Negocio para el Lanzamiento de Food Trucks en Ciudad de Panamá*. Retrieved from <https://dSPACE.palermo.edu:8443/bitstream/handle/10226/1775/TESIS%20MBA%20SAEZ%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- El Mundo. (2016, 01 17). *Las hamburguesas (de calidad) son y serán tendencia*. Retrieved from Buho: <https://buhomag.elmundo.es/my-life/hamburguesas-moda-gastro/829a0d3e-0004-5813-2134-112358132134>
- EnExclusiva. (2016, 01 01). *En Exclusiva*. Retrieved from EnExclusiva.com: <https://www.enexclusiva.com/08/2017/cultura-y-gastronomia/las-nuevas-tendencias-de-la-escena-gastronomica-en-panama/>
- González, C. E. (2011, 02 17). *Los Servicios Gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias*. Retrieved from GestionRestaurantes.com: <http://www.gestionrestaurantes.com/los-servicios-gastronomicos-su-desarrollo-y-nuevas-tendencias/>
- INEC, I. N. (2000). *Resultados del X Censo Nacional de Población y Vivienda*. Panamá: Contraloría General de Panamá.
- INEC, I. N. (2010, 05 16). *Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda*. Panamá: Contraloría General de Panamá.
- INEC, I. N. (2010, 05 16). *Resultados del XI Censo Nacional de Población y Vivienda*. Panamá, Panamá, Panamá.
- Jorge Enrique, S. D. (2003). *Franquicias: Una alternativa para emprendedores*. *Revista Escuela de Administración de Negocios - ESAN*, 116-121.

- Keller, K. L. (2016). *Administración Estratégica de la Marca: Branding* (3era Edición ed.). México, 99-102: Pearson Education.
- La Estrella de Panamá. (2016, 04 27). *Estabilidad del sistema financiero panameño*. Retrieved from La Estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/economia/estabilidad-sistema-financiero-panameno/23936509>
- MINCETUR. (2015, 01 01). *Plan de Desarrollo de Mercado Panamá*. Retrieved from Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Panama/pdf/PDM%20Panama.pdf
- Nestares, M. I. (2010, 01 01). *La Publicidad en Redes Sociales: De lo invasivo a lo consentido*. *Revista Icono*. Madrid, Madrid, España.
- Nielsen. (2016, 09 27). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*. Retrieved from Nielsen.com: <http://www.nielsen.com/centam/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables.html>
- Osterwalder & Pigneur. (2010). *Generación de Modelo de Negocios*. Madrid: Deusto.
- Panamá América. (2006, 01 01). *Los jóvenes se divierten de jueves a domingo*. Retrieved from Panamá América: <http://www.panamaamerica.com.pa/content/los-jóvenes-se-divierten-de-jueves-domingo>
- Panamá América. (2015, 09 13). *Franquicias, más rentables que marcas independientes*. Retrieved from Panamá América,: <http://m.panamaamerica.com.pa/economia/franquicias-mas-rentables-que-marcas-independientes-991951>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Madrid: Deustuo S.A. Ediciones.
- Romanos, B. (2016, 05 24). *La tecnología en el restaurante es tan importante como tener vasos y platos*. Retrieved from Tech Food Magazine: <https://www.techfoodmag.com/la-tecnologia-restaurante-tan-importante-vasos-platos/>
- Samaniego, G. (2015, 09 29). *Asesoría en Planes de Negocio*. Retrieved from Planes de Negocios - Perú: <http://www.plandenegociosperu.com/2016/08/ejemplo-mercado-potencial-disponible-efectivo.html>
- Wheelen, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios - Conceptos y Casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- World Bank Group. (2017, 04 15). *Datos del Banco Mundial*. Retrieved from World Bank Group: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PA>

VI. LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Objetivos e Información General de la Investigación de Mercado	41
Anexo 2: Resultados de la Encuesta a potenciales consumidores	42
Anexo 3: Resultados de las Entrevistas a profundidad a expertos	45
Anexo 4: Resultados de la observación de la competencia	48
Anexo 5: Resultados del <i>Focus Group</i>	50
Anexo 6: Conclusiones de la Investigación de Mercados	53
Anexo 7: Listado de proveedores de insumos, materias primas y servicios	56
Anexo 8: Visión, Misión, Objetivo y Valores Empresariales	57
Anexo 9: Análisis de la Ventaja Competitiva	58
Anexo 10: Lista de productos a ofrecer	59
Anexo 11: Reglas del <i>All You Can Eat</i>	61
Anexo 12: Campaña de intriga – lanzamiento	62
Anexo 13: Estimación de la demanda y pronóstico de crecimiento	64
Anexo 14: Capacidades individuales del equipo emprendedor	65
Anexo 15: Tendencias actuales en el diseño y arquitectura de restaurantes	66
Anexo 16: Sistema de fidelización por pulseras	67
Anexo 17: Experiencia Tom Davis en fotos	68
Anexo 18: Presupuesto de Marketing	69
Anexo 19: Cronograma de Marketing	70
Anexo 20: Esquema gráfico del cálculo de la demanda	71
Anexo 33: Menú con fotos de Tom Davis	72
Anexo 34: Estrategia de Comunicación y Ventas	73
Anexo 36: Detalle de la Estrategia de Segmentación	75
Anexo 38: Piezas de comunicación en redes sociales	76

ANEXO 1: OBJETIVOS E INFORMACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

I. ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES:

Dirigido a:

- Jóvenes entre 18 y 30 años del NSEA y B, que viven, estudian o trabajan en San Francisco y zonas aledañas. Se aplicó a través de manera presencial en Universidades, y a través de la plataforma *SurveyMonkey*, y se envió por correo electrónico directamente a personas conocidas y a contactos formales en Universidades.

Objetivos:

- Conocer sus hábitos de consumo en restaurantes (frecuencia, gasto, valoración).
- Detectar las opciones preferidas actualmente para satisfacer la necesidad.
- Encontrar sus preferencias al momento de elegir dónde comer en la calle.
- Averiguar si estarían dispuestos a visitar un restaurante con sistema *all you can eat*.
- Indagar sobre las características que valorarían más en un restaurante *all you can eat*.
- Conocer sus posibles preferencias de consumo (frecuencia y gasto) en un restaurante *all you can eat*.

II. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD:

Realizadas a:

- **Manuel Ferrer.** Socio Fundador y miembro del Directorio de Wegala, grupo empresarial dueño de marcas de restaurantes populares en Panamá como: Tacos La Neta, Maito, Antiburger, Botánica, y Amano.
- **Alberto Bermúdez:** Socio Fundador y Director Gerente de Café Unido, una de las principales cadenas de cafeterías/restaurantes de Panamá.

Objetivos:

- Averiguar los principales retos u obstáculos que existen al momento de abrir un restaurante en Panamá.
- Conocer la opinión de los expertos con relación al concepto que se piensa introducir.
- Indagar sobre las características del sistema de abastecimiento de insumos en Panamá, así como los retos financieros que implica.
- Conocer las principales razones de su éxito en el mercado gastronómico panameño.
- Averiguar las actividades que se realizan para dar a conocer a los consumidores su oferta, y los sistemas de lealtad que utilizan.

III. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Realizado a:

- Principales marcas competidoras: Esa Flaca Rica, Dainer 16, Tacos La Neta, Brava Pizza & Espuma, B-Dubs.

Objetivos:

- Identificar oportunidades de negocio (detectar elementos diferenciadores).
- Indagar sobre los precios que ofrecen.
- Averiguar las principales fortalezas y la propuesta de valor de los competidores.
- Identificar las principales debilidades de la competencia.
- Conocer las principales promociones y medios que utilizan para difundir las mismas.

IV. FOCUS GROUP

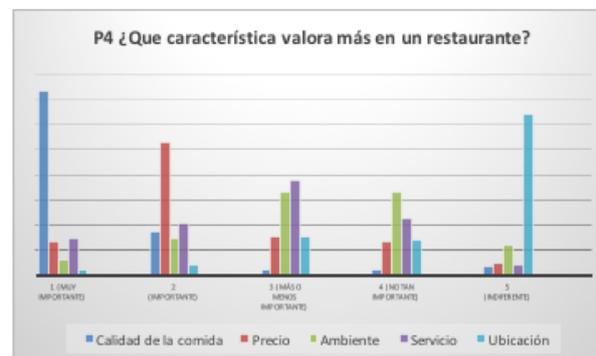
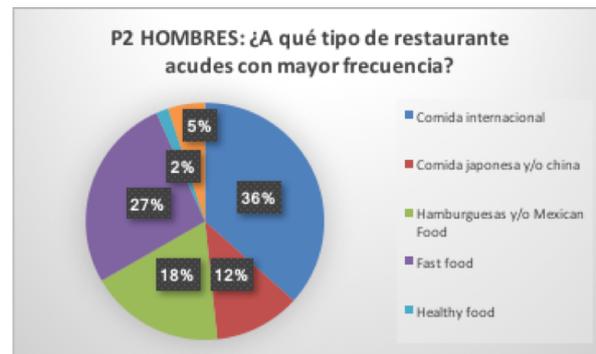
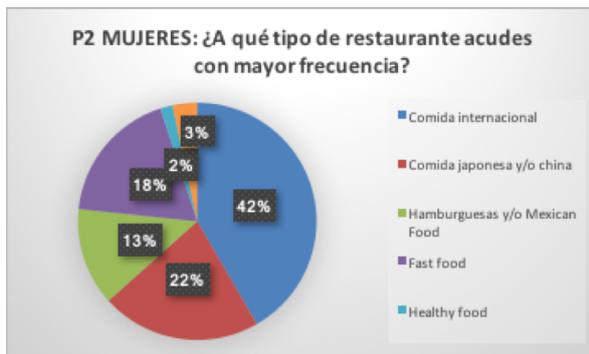
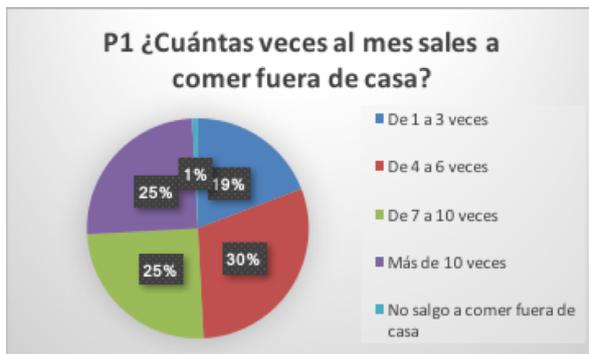
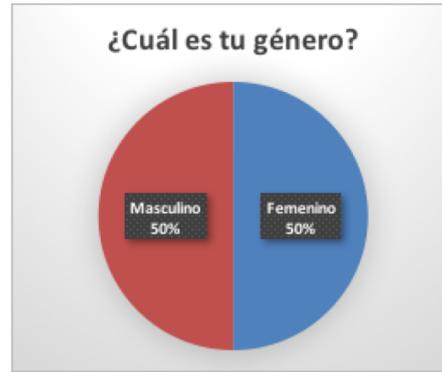
Dirigido a:

- Potenciales consumidores, 8 personas entre 18 y 30 años (4 hombres y 4 mujeres). Realizado el viernes 24 de noviembre a las 7:30pm en casa de uno de los emprendedores.

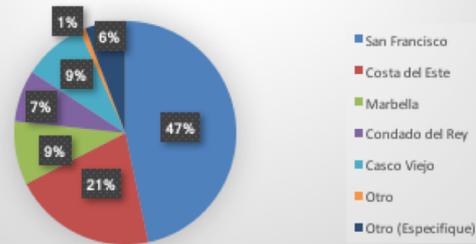
Objetivos:

- Evaluar la opinión sobre los competidores actuales.
- Profundizar sobre su opinión sobre la comida americana vs comida saludable.
- Averiguar la opinión sobre la carta que ofrecerá Tom Davis.
- Conocer las opiniones sobre la comida a través de pruebas de comida (marcha blanca)

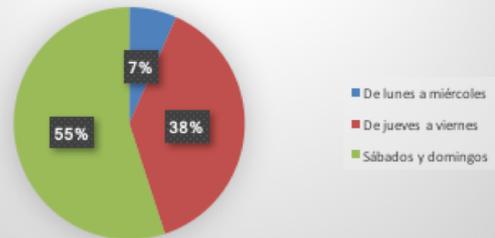
ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A POTENCIALES CONSUMIDORES



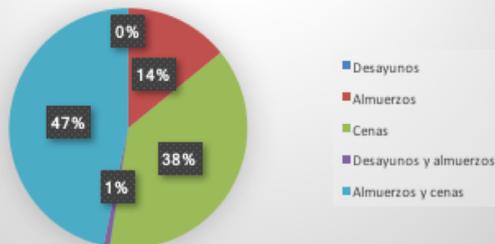
P5 ¿Qué área frecuentas al salir a comer?



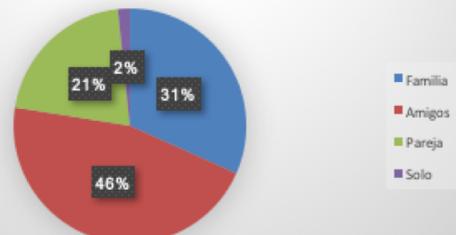
P6 ¿Qué días de la semana son los que sales a comer con mayor frecuencia?



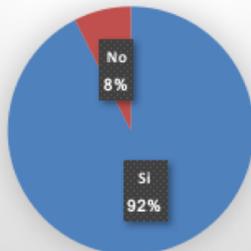
P7 ¿Para qué momentos sales a comer a la calle con mayor frecuencia?



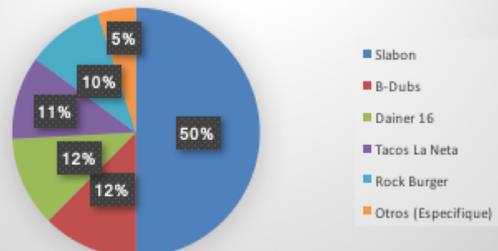
P8 ¿Con quién sueles salir a comer a la calle?



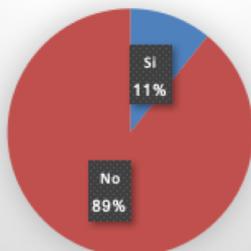
P9 ¿Sale a divertirse en algún establecimiento al menos una vez por semana?



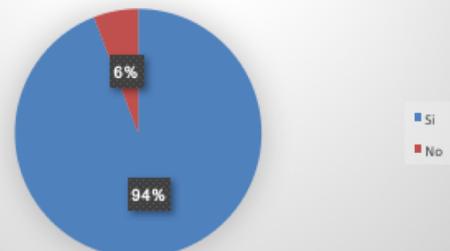
P10 ¿A qué sitio acudes con mayor frecuencia cuando te provoca comida americana?

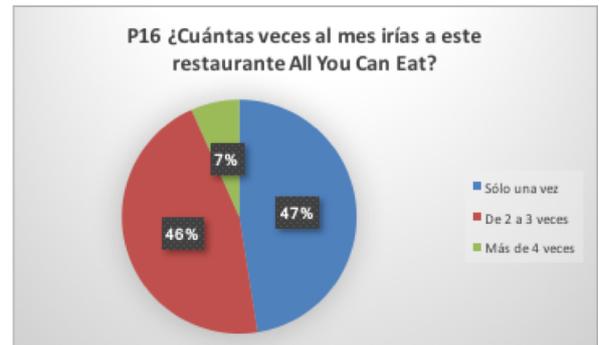
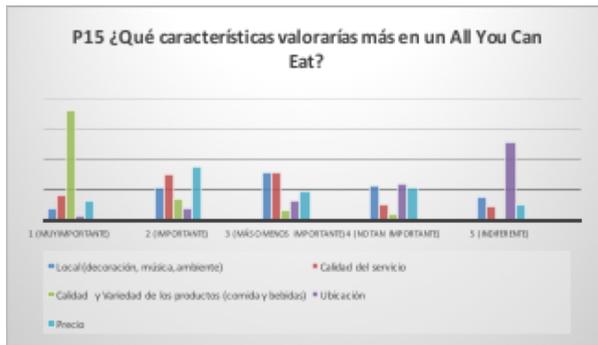
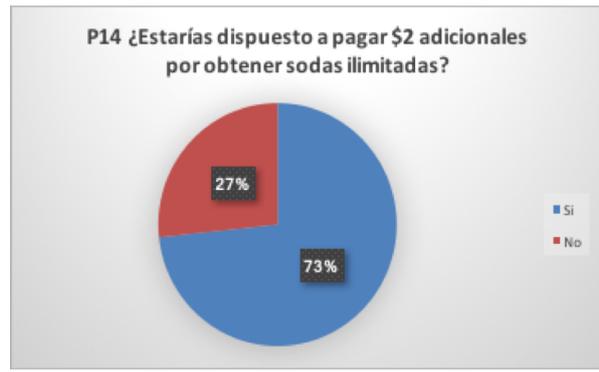
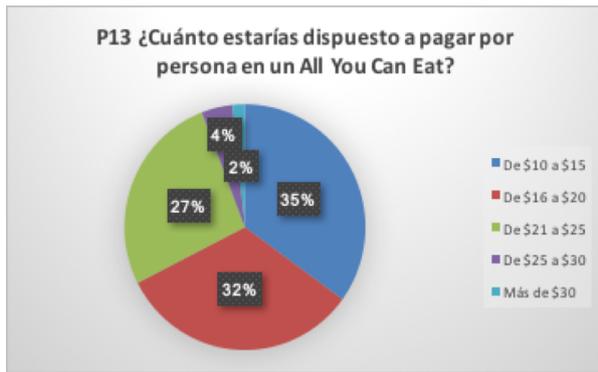


P11 ¿Considera que en Panamá existen lugares para salir a comer y divertirse especialmente pensado en jóvenes?



P12 ¿Estarías dispuesto a acudir a un restaurante All You Can Eat con un concepto divertido para jóvenes?





ANEXO 3: RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A MANUEL FERRER:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante y cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de este negocio?

Maito tiene funcionando aproximadamente casi 5 años, es el restaurante más antiguo del grupo, y es nuestra marca bandera, dado que se encuentra por segundo año consecutivo en el “50 Best Latinamerican Restaurants”, es el primer y único restaurante panameño en entrar a esta selecta lista. En lo personal, también tengo 5 años en este negocio, dado que empecé con Maito.

2. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita su restaurante?

Nuestros clientes suelen ser personas exclusivas, de NSE alto, principalmente extranjeros que viven en Panamá o visitan la ciudad con motivos de trabajo.

3. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes y para lograr la fidelidad de su clientela?

Básicamente en este tipo de restaurantes lo que buscamos es siempre innovar con la oferta, y asegurar una experiencia gratificante para todos nuestros clientes. El “boca a boca” funciona mucho en la ciudad, una vez que te has hecho un nombre, tienes gran parte del éxito asegurado.

4. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a un restaurante, tomando como ejemplos el servicio, higiene, sabor, seguridad, entre otros?

En el caso de Maito, creo que es una combinación de todos los aspectos, nuestros clientes buscan recibir una gran experiencia, que incluye una excelente comida y servicio, un gran ambiente y muchas otras facilidades.

5. ¿Piensa que para que una persona prefiera un restaurante sólo basta con tener un buen menú o servicio, o qué aspectos cree que hagan que una persona escoja determinado restaurante?

Es lo esencial, pero claramente los clientes también buscan innovación, buscan un espacio cómodo, exclusivo, de lujo. No hay que olvidar que muchas veces nuestros clientes cierran grandes tratos empresariales en Maito, por lo que todo tiene que ser perfecto. Valoran mucho poder ser acomodados rápidamente en una mesa, con una buena vista, que nuestro chef y socio fundador Mario Castrellón, se acerque a su mesa y converse con ellos unos momentos. La experiencia lo es todo.

6. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta el restaurante?

Como te mencioné anteriormente, nos sirve mucho el “boca a boca”, y aprovechamos muy bien

nuestra reputación. Adicionalmente, publicitamos y creamos promociones a través de la aplicación Degusta, que es muy utilizada en Panamá. Eventualmente, realizamos también promociones con las tarjetas de crédito de los bancos.

7. ¿Qué hace para estar por encima de la competencia?

Innovar constantemente, muchos pueden tratar de copiarnos, pero si tu innovas, cuando ellos te copien, tú ya te habrás diferenciado por otras cosas nuevas.

8. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al iniciar un restaurante?

El más importante de todos, que no funcione, que los clientes no regresen más, y que eventualmente pierdas más que tu inversión. Por ello es importante tener capacidades que te diferencien del resto.

9. ¿Qué le parece la idea de crear un restaurante para jóvenes con un sistema all you can eat y un concepto divertido y único?

Es algo que no existe en Panamá, creo que el mercado de los jóvenes está desatendido y puede ser aprovechado con ofertas innovadoras como éstas. En Panamá carecemos de restaurantes temáticos y divertidos, y creo que, si se sabe comunicar bien el concepto, debería tener el éxito asegurado.

ENTREVISTA A ALBERTO BERMÚDEZ:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante y cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de este negocio?

Unido tiene más de 3 años en Panamá, empezamos con un solo local y actualmente tenemos 4 locales propios y 3 franquicias. Yo estoy metido en el negocio de restaurantes desde hace más de 5 años.

2. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita su restaurante?

Los clientes de Unidos son personas de todas las edades que saben valorar un buen café y productos de alta calidad. Nuestras opciones del menú están pensadas para todos: gente que quiere cuidar su alimentación, gente que tiene alergias o condiciones especiales de alimentación, y gente que quiere comerse una buena hamburguesa con papas fritas.

3. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes y para lograr la fidelidad de su clientela?

En nuestro caso, nos ha funcionado muchísimo las redes sociales. En Panamá existe mucha fuerza en Instagram y Facebook, y sobre todo lo jóvenes son los que más interactúan con nosotros por

estos medios digitales. La fidelidad la hemos conseguido manteniendo una alta calidad de nuestros productos y creando un sistema de lealtad a través de tarjetas con el café.

4. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a un restaurante, tomando como ejemplos el servicio, higiene, sabor, seguridad, entre otros?

Todo es importante, pero depende mucho de las necesidades que tengan los clientes en ciertos momentos del día. Por ejemplo, mis clientes de las 7am son diferentes de los de las 9am o 12m o de la noche, algunos simplemente valoran la rapidez de su café, otros se sientan y valoran la tranquilidad de nuestros espacios, u otros valoran el poder utilizar su computadora y trabajar desde nuestros locales.

5. ¿Piensa que para que una persona prefiera un restaurante sólo basta con tener un buen menú o servicio, o qué aspectos cree que hagan que una persona escoja determinado restaurante?

Es la base por la que todos deben partir, pero se necesita crear experiencias para los clientes, soluciones a problemas y necesidades diferentes durante el día. Valoran mucho la flexibilidad, y en nuestro caso, la accesibilidad a nuestros locales. Debemos estar en sitios estratégicos, con parking y fácil acceso.

6. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta el restaurante?

Redes sociales, hacemos muchas promociones por ahí. No invertimos en publicidad en radio, televisión o vallas, dado que son muy costosas. Tratamos de aprovechar nuestros contactos para participar en ferias de la calle o eventos que congregan a mucho de nuestro público objetivo.

7. ¿Qué hace para estar por encima de la competencia?

Tratamos de variar mucho nuestro café, sacar nuevos aromas, nuevas fincas, lanzar nuevos platos, dulces, etc. Creo que es muy importante variar y mejorar continuamente. En este sector existe mucha competencia.

8. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al iniciar un restaurante?

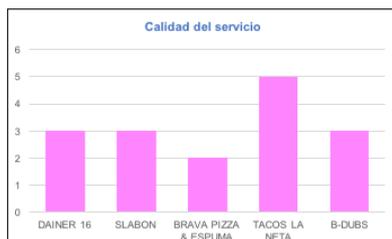
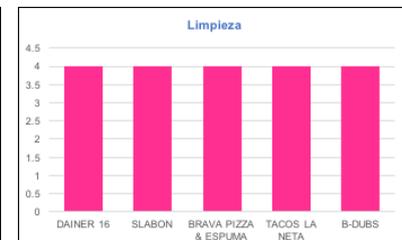
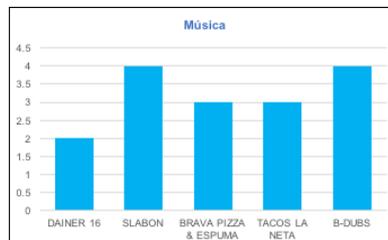
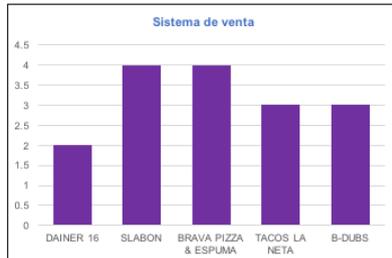
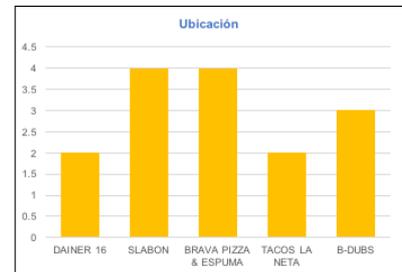
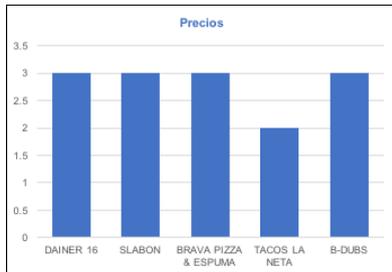
Básicamente el perder todo, uno a veces se ilusiona mucho, pero cuando las cosas no salen bien, es bastante frustrante y si no lo sabes manejar, puedes perder más dinero que el invertido.

9. ¿Qué le parece la idea de crear un restaurante para jóvenes con un sistema all you can eat y un concepto divertido y único?

Me parecer súper, en Panamá no existen esos lugares. Creo que, si la comida es de calidad y el ambiente es realmente divertido, sería la primera opción para jóvenes en la ciudad. Hay que considerar que ellos no están dispuestos a perder su limitado dinero más de una vez, así que no hay segundas oportunidades.

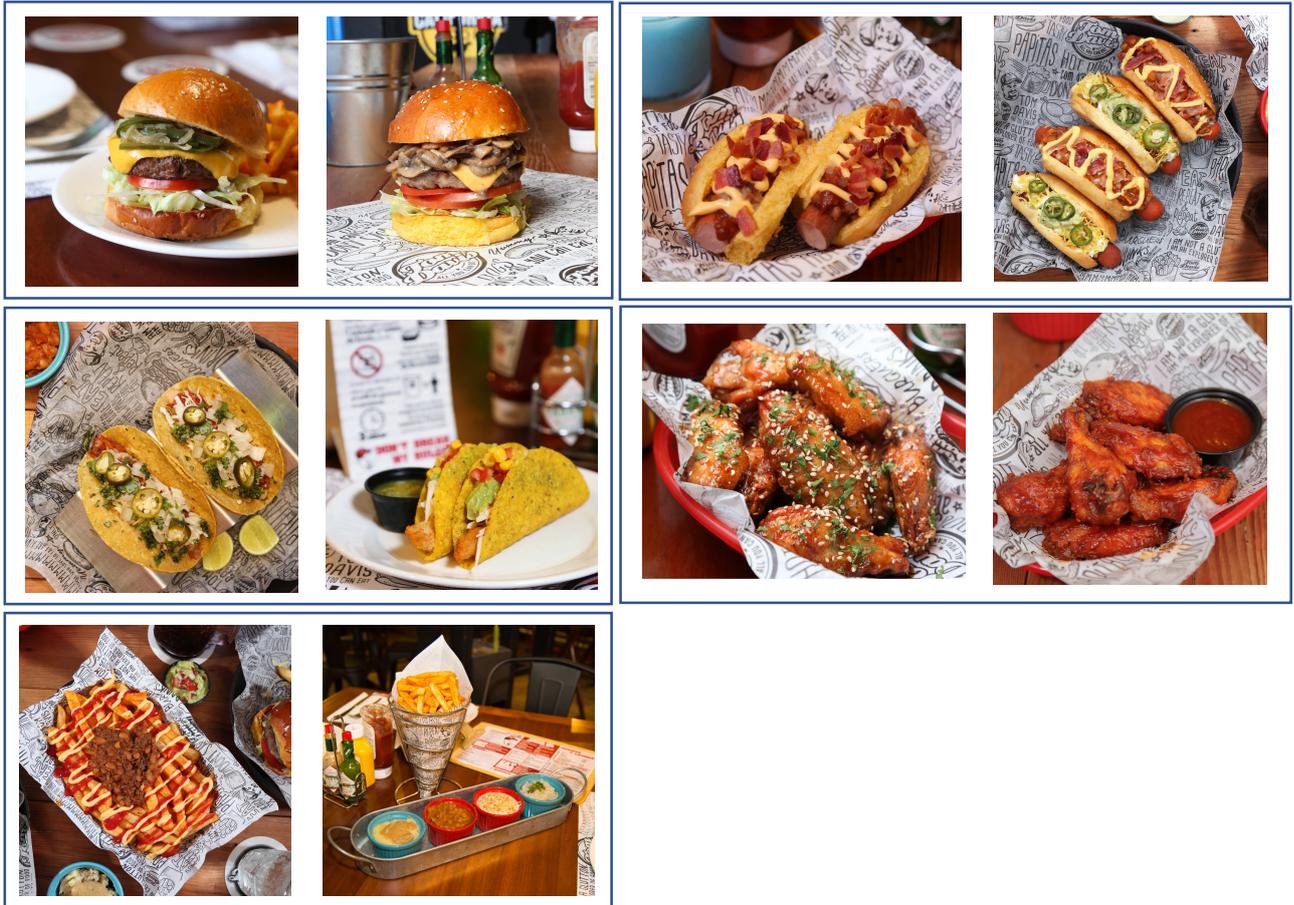
ANEXO 4: RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DE LA COMPETENCIA

(A) ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA COMPETENCIA	DAINER 16	SLABON	BRAVA PIZZA & ESPUMA	TACOS LA NETA	B-DUBS
I. VISITA A LA COMPETENCIA:					
Precios por persona	B/. 16-25	B/. 20-25	B/. 15-20	B/. 10-20	B/. 18-28
Tráfico de clientes	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
Variedad y calidad de la comida	MUY BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Calidad del servicio	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR
Promociones	NO	NO	SI	SI	SI
Dimensión y aspecto del lugar	70'S	FAST FOOD	OSCURO	MEXICANO	DEPORTIVO
Horarios de apertura					
Número de empleados a la vista del cliente	8	4	7	8	12
Servicios adicionales	NO	DELIVERY	DELIVERY	EVENTOS	DELIVERY
Parking	POCO	POCO	POCO	BUENO	BUENO
II. VISITA A LAS WEBS Y REDES SOCIALES:					
Información completa en página web	No	Si	Si	Si	Si
Frecuencia en la generación de contenidos en redes sociales	Diario	Semanal	Interdiario	Diario	Diario
Redes sociales en las que participa	Instagram	Instagram & Facebook	Instagram & Facebook	Instagram	Instagram & Facebook
Velocidad para responder mensajes	24 horas	36 horas	48 horas	6 horas	20 horas
Comparativo Promesa vs. Realidad	Si cumple	No cumple	Si cumple	Si cumple	No cumple
(B) ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA COMPETENCIA	DAINER 16	SLABON	BRAVA PIZZA & ESPUMA	TACOS LA NETA	B-DUBS
PUNTUACIÓN: (1) PÉSIMO, (2) MALO, (3) REGULAR, (4) BUENO, (5) EXCELENTE					
Precios	3	3	3	2	3
Tráfico de clientes	3	4	3	3	3
Sistema de venta	2	4	4	3	3
Variedad de la comida	4	4	2	3	4
Calidad de la comida	4	4	3	5	4
Calidad del servicio	3	3	2	5	3
Rapidez en la atención	3	3	2	4	3
Promociones	4	4	4	4	3
Tamaño de instalaciones	3	4	4	3	5
Aspecto del lugar	3	4	4	3	5
Música	2	4	3	3	4
Limpieza	4	4	4	4	4
Ubicación	2	4	4	2	3
Servicios adicionales	2	3	2	2	2
Delivery	1	2	4	1	2
Parking	2	2	2	3	3
PUNTUACIÓN GLOBAL	45	56	50	50	54



ANEXO 5: RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Los platos ofrecidos para la presentación y degustación durante la actividad fueron: hamburguesas, Hot Dogs, Tacos, alitas, complementos (papas fritas), los cuales degustaron escuchando música de moda con el volumen un poco más alto que en cualquier restaurante convencional y se les mostraron imágenes del concepto del restaurante y ambientación del mismo:



Imágenes del concepto del restaurante y de la decoración de Tom Davis.



Se observaron las siguientes impresiones durante la actividad, basado en 4 aspectos:

1. Comida:

- La presentación de los platos entusiasmo a los participantes ya que indicaron que se ven bien elaborados, con una presentación adecuada al concepto americano e indicaron que hay variedad en los platos ofrecidos.
- Al degustar la comida indicaron que se notó el uso de productos de calidad en la elaboración de los platos ofrecidos, que tienen un excelente sabor y con balance adecuado en el uso de condimentos para dar el adecuado sabor de la comida americana. También indicaron que el uso de toques picantes en alguno de los platos ofrece un sabor agradable o toque especial a la comida.
- Indicaron que la cantidad de salsa empleada en cada plato era adecuada, ya que les permitía poder sentir o degustar los demás sabores de los ingredientes empleados.
- Presentaron interés en probar todos los platos ofrecidos, indicando que todos los platos eran de su agrado y gusto.

2. Tendencias sobre los hábitos de consumo:

- Indicaron que en cuanto a salir a comer y divertirse, lo ven como una oportunidad de distracción y no tienen grandes limitaciones en cuanto al tipo de comida que consumen regularmente en ese tipo de ocasiones.
- Indicaron que sus preocupaciones en cuanto a mantener hábitos alimenticios saludables las mantienen durante la semana y en su vida cotidiana en casa. Sienten que al salir a comer a un restaurante es un momento de relajarse y liberarse de preocupaciones en especial por lo que van a comer.
- Adicionalmente indicaron que la comida americana es la que consumen con más frecuencia al momento de salir a comer y divertirse, ya que la relacionan con diversión.

3. Concepto del Restaurante y Ambiente: se les mostró el tipo de decoración a crear en Tom Davis y se recreó el ambiente colocando música de moda con el volumen un poco más alto que en cualquier restaurante convencional. Fue uno de los aspectos más atractivos para los participantes y se obtuvieron las siguientes impresiones:

- Indicaron que es importante para ellos no solo ir a comer, sino también vivir una experiencia divertida, ya que el estar en un lugar que les ofrezca un mix entre gastronomía y entretenimiento, les ofrece comodidad, deleite del paladar, disfrutar de eventos, pasar un momento divertido mientras comen, logrando experimentar una experiencia completa al salir a comer.
- Indicaron que es muy importante para ellos la experiencia que ofrece el restaurante y por ende el ambiente del mismo, ya que es uno de los aspectos principales que toman en cuenta al momento de elegir a que restaurante ir.



- Indicaron que estar en un ambiente con un estilo deportivo y/o urbano les hace sentirse que están en un lugar juvenil (acorde a ellos), divertido, relajado, en donde pueden estar con sus amigos sin protocolos.
- Al culminar la degustación, todos querían continuar compartiendo y seguir sentados en la mesa conversando y pasando un rato ameno, indicando que no existen lugares en Ciudad Panamá con el concepto y ambiente que ofrece Tom Davis, reiterando que les desean que exista.

4. Precio y Recurrencia:

- Indicaron que por la experiencia ofrecida por Tom Davis estarían dispuesta a pagar más que el promedio que gastan cuando salen a comer a un restaurante convencional y que están de acuerdo en pagar 20 USD por el “All you can eat” y 2 USD por refill de bebidas ilimitado.
- Indicaron que frecuentarían Tom Davis de 1 a 2 veces al mes, reiterando los resultados de la encuesta realizada.

ANEXO 6: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las tres herramientas de investigación de mercados realizadas, a continuación, se muestran las **principales conclusiones** obtenidas:

Encuestas a potenciales clientes:

Las **principales conclusiones** obtenidas, se muestran a continuación:

- El 50% de los encuestados **salen a comer a la calle 7 veces o más al mes**, mientras que el restante 50% lo hace menos de 7 veces.
- Menos del 2% de los encuestados buscan un lugar con **healthy food**, el 20% acude a **fast food**, y el restante consume **comida internacional, japonesa, mexicana y americana**.
- El 72.5% de los encuestados **gastan entre 11 y 20 dólares** por persona cuando salen a comer fuera.
- La **calidad de la comida** (73%) y el **precio** (53%), son considerados atributos muy importantes por los encuestados.
- El 67.5% de los encuestados salen a comer por las zonas **de San Francisco y Costa del Este**.
- El 93.3% de los encuestados salen a comer fuera de **jueves a domingo**, siendo los **sábados y domingos**, con el 55%, los días favoritos para salir.
- El 47% de los encuestados salen a comer fuera para **almuerzos y cenas**, mientras que el 38% lo hace sólo para las **cenas**, y el 14% para los **almuerzos**.
- El 46% de los encuestados sale a comer junto con **amigos**, mientras que el 32% y 21% lo hacen con **su familia o pareja**, respectivamente.
- El 92.5% de los encuestados salen a **divertirse** al menos **una vez por semana**.
- Cuando se trata de comida americana, el 50% de los encuestados prefiere ir a **Slabón**.
- El 89% de los encuestados consideran que en Panamá **no existen lugares para divertirse pensados exclusivamente en los jóvenes**.
- El **94%** estaría dispuesto a ir a Tom Davis.
- El **60%** estaría dispuesto a pagar entre **15 y 25 dólares** por un All You Can Eat.
- El **73%** estaría dispuesto a pagar **2 dólares adicionales** por obtener un *refill* ilimitado de sodas.
- La **calidad y variedad** de la **comida** sería el atributo más importante a valorar por los encuestados, con más del 73% de puntaje. Mientras que la **calidad del servicio y el precio**, son los dos siguientes atributos más importantes con alrededor del 32% cada uno.
- El 45.83% de los encuestados iría de **2 a 3 veces al mes** a Tom Davis, mientras que el 47.5% iría **solo una vez** al mes.
- Existe una preferencia por acudir a Tom Davis en las **noches** (40%) que, en los **almuerzos** (32%).
- El 82.5% se quedaría **un máximo de 2 horas** en el restaurante.
- Más del 70% de los encuestados prefiere un local con un diseño con **concepto deportivo y urbano**.

Gracias a los **favorables resultados obtenidos** sobre la **disposición a acudir** a Tom Davis, la

frecuencia de visita y el **precio** aceptado, se puede concluir que es una **muy buena oportunidad de mercado**.

Entrevistas a profundidad:

En el caso de las entrevistas realizadas a dos empresarios, se pudieron obtener las siguientes conclusiones¹:

- La **innovación** es un factor clave para los restaurantes en Panamá. Existe mucha competencia, la mejor manera de diferenciarse de ella, es innovar constantemente.
- Los clientes buscan “**experiencias gratificantes**” cuando van a un restaurante, lo cual no sólo significa ofrecer una buena comida y servicio, sino un ambiente adecuado, con facilidades y atractivos que satisfagan diferentes necesidades de sus clientes.
- La mejor manera de captar clientes y fidelizarlos, es a través del: “**boca a boca**” y las **redes sociales**. En el primero, es importante ir creando prestigio y ofrecer experiencias memorables, dignas de ser compartidas; mientras que, en lo segundo, es importante crear vínculos con los clientes, no sólo postear información, sino interactuar constantemente con ellos.
- Los clientes tienen diferentes necesidades, dependiendo del día, hora, o compañía, por ello, es importante que un restaurante sea lo suficientemente **flexible** para identificar estas necesidades y satisfacerlas.
- En Panamá **no existen restaurantes con conceptos** creados especialmente para **jóvenes**, existen algunos intentos, que quedaron en buenas intenciones, pero tuvieron una mala ejecución.
- Un restaurante *All You Can Eat* con una temática divertida para jóvenes, tiene altas probabilidades de **éxito** en la ciudad de Panamá.

Observación directa:

Las **principales conclusiones** obtenidas, se muestran a continuación²:

- El restaurante Slabón es el que obtuvo el **mayor puntaje** frente a los otros competidores.
- La mayoría de **precios** se encuentran dentro del rango de 15-20 dólares por persona, es muy **parejo**.
- Existen **problemas** para encontrar **parking** en los alrededores de la competencia, incluso estando ubicados en *Strip Malls*, no es fácil encontrar sitio (sobre todo los fines de semana). Sólo Tacos La Neta y B-Dubs cuentan con un buen parking.
- La mayoría ofrece el servicio de **delivery**, algunos de ellos lo hacen a través de aplicaciones como *appetito24* y *Saborea*.
- La principal red social que utilizan es el **Instagram**, en donde la mayoría publica contenido casi a diario.
- La mayoría cuenta con una **página web informativa**.
- Al evaluar lo **prometido versus lo recibido** en realidad, sólo B-Dubs y Slabón no cumplieron con

¹ Se pueden apreciar el detalle de los resultados de las entrevistas en el Anexo 6.

² Para mayor información ver el Anexo 7.

su oferta, al tener imágenes diferentes de sus productos en promoción en su publicidad.

- En general, la mayoría responde **mensajes en redes sociales** en un plazo de 24 horas.
- En cuanto a la **ubicación**, Slabón y Brava, cuentan con el mejor espacio, al estar en *strip malls*.
- Tacos La Neta es el que ofrece el **servicio más rápido**, en cuanto a atención y entrega de productos.
- Brava Pizza y Espuma es la que tiene el **mayor volumen de delivery**, por lo que cuentan con un sistema de reparto propio.
- El **mayor tráfico de clientes** en local fue encontrado en Slabón.
- B-Dubs es el competidor que cuenta con el **local más grande y mejor ambientado de todos**.
- Existe una **alta variedad de comida** en Slabón, Dainer16 y B-Dubs, pero la oferta es muy limitada en Brava y Tacos La Neta.
- Sólo Slabón y B-Dubs ofrecen una **música juvenil**, con un buen volumen.
- El **mejor servicio** se encontró en Tacos La Neta, en los demás lugares de la competencia el servicio era regular, siendo Brava, el que tiene el peor servicio en cuanto a rapidez y trato.

Conclusiones generales:

En conclusión, luego de ver los resultados de la investigación de mercado realizada, se puede decir que **existe una muy buena oportunidad de mercado para Tom Davis**, dado que existe una **necesidad insatisfecha** actualmente entre el segmento objetivo. Las encuestas revelaron como datos más importantes que la gran mayoría de los encuestados consideran que en Panamá **no existen restaurantes divertidos creados especialmente para jóvenes**; además, casi la totalidad **estarían dispuestos a visitar Tom Davis**, y pagarían alrededor de **\$20 por persona**.

Asimismo, las entrevistas a expertos permitieron identificar que un factor importante para tener éxito actualmente en el mercado (frente a tanta competencia), es el ofrecer una **“experiencia memorable”** para los consumidores. Por este motivo, el proyecto se centrará en **desarrollar y comunicar** adecuadamente esta **experiencia divertida**.

Finalmente, al evaluar a los competidores, se pudo apreciar que no cuentan con una **temática acentuada**, no son locales con un **concepto incorporado**, además **satisfacen parcialmente** las necesidades de los consumidores. Existen muchas **debilidades** de los competidores que se pueden aprovechar para capturar participación de mercado. El principal competidor sería **Slabón**, siendo éste especialista en hamburguesas.

ANEXO 7: LISTADO DE PROVEEDORES

PROVEEDORES DE INSUMOS Y MATERIALES IMPORTANTES					
PROVEEDOR	CONTACTO	TELEFONO	CELULAR	EMAIL	CATEGORIA
Alimentos Carnicos de Panama	Rolando Ramos		6671-9109		FOOD
Avipac, Inc	Henry Delgado		6238-3177		FOOD
Calox Panameña, S.A.	Sra. Ema	396-6150	865-4019 6614-7247		FOOD
Carnes de Cocle, S.A.	Katherine	225-1136	6450-4531		FOOD
Compañía Atlas	Sr. Aurelio o Sra. Lucero	238-0066		blucero@ciatlus.com	NON-FOOD
Coosemans Panama, S.A.	Sra. Gina Gamba	233-7557 (Gina)		ggamba@cwpanama.net	FOOD
Creditos y Servicios, S.A.	Jaime De Lima	223-1650		elga@elga.com.pa	NON-FOOD
Distral	Eudalys Marquez		62696206		FOOD
Empresas Melo, S.A. (o26)	Walter Pineda	221-1011	6671-1821		FOOD
Felipe Motta e Hijos, S.A.	Carlos Escobar		6615-3544		FOOD
Fortunato Mangravita, S.A.	Sr. Ricardo Mangravita	270-0778	66141608	pedidosfm2@cableonda.net	FOOD
Frigoservice, Inc	Sra. Kerima Sanchez	434-1996	6537-3243	ksanchez@frigoservice-inc.com	FOOD
Friolin Segundos, S.A.	ventas	264-6572		igonzalez@grupofriolin.com	NON-FOOD
Fruit Garden Panamá	Sr. Roque Fernandez	235-9628	6112-0647	roquefernandez01@hotmail.com	FOOD
Grupo Barsash, S.A.	Deysi	221-5574	6559-6058		FOOD
H. TZanetatos, Inc	Sr. José Murillo	260-0595	6674-7599		FOOD
Harinas del Istmo, S.A.	Sra. Yasmine	220-2599	6780-8853	yazmine@haritmo.net	FOOD
Hermanos Zakay, S.A.	Ventas	1413		ventas1@hermanoszakay.com	FOOD
Herramientas y Tornillo, S.A.	ventas	236 - 1467			NON-FOOD
Petro-Hielo, S.A.	Sr. Fabio Sanchez	6747-0664			FOOD
Hielo Fiesta, S.A.	Sr. Santiago Barraza	230-1600			FOOD
Imp & Exp Hermanos Gago	Sra. Helen	271-0044/271-4164	6679-4701		FOOD
Imported Exclusive Meats Inc.	ventas	266-1744			FOOD
Industrias Lacteas, S.A.	ventas	266-6163			FOOD
King Max, S.A.	Sra. Cony	223-6964			FOOD
Levapan de Panama, S.A.	Sr. Geovany Tadesco	236-1710	6672-1715		FOOD
M&R Distribution, Inc	Sebastian	399-8789	6949-3790	dorcarodriguez@riquezasdelmar.com	FOOD
Mariscos Tropicales, S.A.	Sr. Jorge Lymberopulos	251-1055	6618-5703	tropimar@cwpanama.net	FOOD
Nimar, S.A.	Luzmila Martino	222 - 0528	6676-1820	israel@nimar.com.pa	FOOD
Office Depot		2710071			NON-FOOD
Pedersen Fine Food, S.A.	Susana Gomez	222-2555	67805299	foodservice1@gourmar.com	FOOD
Pesas y Balanzas	Viodelda de Ibañez	2304652		viodelda@pesasymbalanzas.com	NON-FOOD
Plasticos Arenales Panama, S.A.	Sra. Mónica Elia / Lili	322-0011		info@plasticospanama.com	NON-FOOD
Plasticos Generales	Arturo Siu / Sra. Noris	233-2238, 233-5698		crisobalsiu@pgenerales.com	NON-FOOD
Productos Toledano, S.A.	Trinidad Rodriguez	290-0082	66750878	trodriguez@toledano.com	FOOD
Proserv	Marisol Villareal	291-8500	66776508		FOOD
Riba Smith, S.A.		209-1313	209-3953		FOOD
Riba Smith, S.A.	ventas	239-0909			FOOD
Rolemar Food	Carlos Liscano	394-8586	62244219	Sales@rolemar.net	FOOD
Santa Clara Bottling, S.A.					FOOD
SIGMAX, S.A.	Guantes y Demas	397-2860		ventas@sigmaxsa.com ; nereyda@sigmaxsa.com	NON-FOOD
Solo Cup Panamá, S.A.	ventas	217-2900			FOOD
Super Cosechas S.A.	Jennifer Leung	269.9701 / 263.6412 / 263.4385		jmng@foodiepa.com	LEGUMBRES
Super Kosher, S.A.	ventas	263-5253			FOOD
Productos Toledano, S.A.	Hermenegildo Forsythe			hforsythe@toledano.com	FOOD
Agencial Palm Lopez	Melissa Pimentel		6747-5462	m.pimentel@agenciapalmlopez.com k.delgado@agenciapalmlopez.com	FOOD
Ventas Y Mercadeo	Alina	274-9982	6379-9602		
Universal Supplies	Edwin Castro		6347-1750	universalsupplies30@gmail.com	NON-FOOD
SERVICIOS DE INSTALACIÓN, REPARACIÓN Y SERVICIOS PARA INMUEBLE, BIENES MUEBLES Y EQUIPOS					
PROVEEDOR	CONTACTO	TELEFONO	CELULAR	EMAIL	CATEGORIA
PZ Imports S,A.	Edsel Icaza	223-7259	6701-0560	edsel.icaza@pzimports.com	Mantenimiento Cafeteras
PZ Imports S,A.	Jonathan		6255-3311		técnico de cafeteras
Fumigadora Panamá	Wilfredo Ríos	387-4440	6070-9988	info@fumigadorapanamaexpress.com	Fumigación
Refrigeración Edibeth	Edwin Vasquez		6617-6102	edwin01_9@hotmail.com	Mantenimiento Aires
Coinsa	Cénesis Fuentes	300-3000 Ext.105	6258-2337	asistenteservicios@coinsa.la	Mantenimiento de cocinas
Master Direct	Simons Pérez	229-4000 Ext. 113	6615-2556	sperez@masterdirect.com	Equipos de Limpieza
WMA Pty Advisors S,A.	Wilson Ledezma		6884-0907	inversioneswmapanama@gmail.com	pluciones y construcciones
CONSID S,A.	Hector Rangel		6140-9166	hector.rangel.consid@cableonda.net	Limpieza de Extractores
Banco General	Tereza García	303-7000 Ext. 60155		tgarcia@bgeneral.com	romociones Banco General
Blades Productions Inc	Mimi Nordstrom		6612-3518	mcnagenda@cwpanama.net	Productos Ruben Blades
Agro Productions Corporation	Berta Pelaez		6030-6696		Libro ruta de manjares
AB Impresores	Alejandro		6616-8582		Sello Unido
Revel	Amhed Roach		6253-5450		Sistema marbella
Firestec	Manuel		6781-4802		Sistema Unido
Padisa	Barú	262-1111	6616-0316	baru@padisapanama.com	Cubertería y cristalería
Hispanesa		391-8707	6851-4374		Cubertería y cristalería
FullGestión			6232-5827		Tinta impresora marbella
Administración Lemare	Evelyn	209-1496		pblemare@gmail.com	Edificio Lemare
	Sr. Navarro		6914-2673		Acarreos
	Sr. Zurita		6680-9070		Técnico puertas de vidrio

ANEXO 8: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVO Y VALORES EMPRESARIALES

SOMOS TOM DAVIS

NUESTROS VALORES: Limpieza | Valor | Calidad | Servicio | Compromiso

01. LIMPIEZA

Brindamos una atención permanente a la limpieza e higiene de nuestras instalaciones.

02. VALOR

Es el concepto equivalente de la mejor relación calidad-precio.

03. CALIDAD

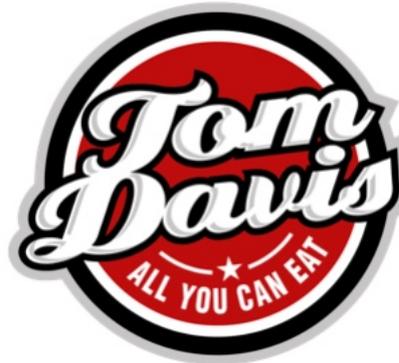
Máxima calidad y seguridad en los productos. Que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de insumos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.

04. SERVICIO

Estamos en la búsqueda constante de mejoras en la agilidad en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente.

05. COMPROMISO

El éxito de nuestra organización está basado en la pasión, emoción y responsabilidad que demostramos en todas nuestras actividades. Todos somos un equipo y trabajamos como tal.



NUESTRA VISIÓN:

“Ser reconocidos como un restaurante original, divertido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que brinda un servicio excelente. Hacer de la innovación, productividad y competitividad, las herramientas clave para la satisfacción de todos nuestros grupos de interés.”

NUESTRA MISIÓN:

“Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores en todos los mercados en donde operamos, ofreciéndoles una experiencia memorable, original y divertida. Ofrecer un concepto innovador que combina los más deliciosos platos y bebidas con un ambiente único. Nos preocupamos por generar un impacto positivo en la sociedad y el ambiente, a través del fomento del deporte y una adecuada gestión de mermas y residuos. Asimismo, brindamos seguridad y espacios de crecimiento para nuestros colaboradores.”



ANEXO 9: ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

RECURSO ESTRATÉGICO	Propuesta de Valor Tom Davis				
	VALORADOS	ESCASOS	DIFICILES DE IMITAR/SUSTITUIR (EN EL CORTO PLAZO)	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	IMPLICANCIA RESULTADOS
Sistema "All you can eat"	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Comida Americana	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Experiencia divertida (música, decoración juvenil, boxes con videojuegos, servicio cordial y ágil)	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Refill de Bebidas	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Transmisión de Eventos Deportivos	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	En promedio
Menu Variado y Creativo	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Cambios Constantes de Menú	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Plan de Sostenibilidad Ambiental y Social	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Sistema de información (operaciones)	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Local y bienes muebles	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre el promedio estable
Marca posicionada exitosamente en otro país	SI	NO	NO	Desventaja Competitiva	Bajo el promedio

ANEXO 10: LISTA DE PRODUCTOS A OFRECER

FIRST STEP

ENTRADAS & PIQUEOS

AMERICAN FRIES

Papas fritas bañadas con ketchup, queso y carne.

EL "NACHO"

Totopos de maíz bañados en salsa de queso y carne.

MAC & CHEESE

Macarrones bañados en queso cheddar.

MEATBALLS (3P)

Albóndigas bañadas en salsa de tomate, queso cheddar y sobre una base de puré de papa.



TOM DAVIS HOT DOGS

CHICAGO STYLE (2P)

Mini Hot Dog acompañado de chili, cebolla, meatball sauce, tocino y queso.

MIAMI BEACH STYLE (2P)

Mini Hot Dog acompañado de queso, chili, cebolla, jalapeño, guacamole, sour cream y papas al hilo.

WINGS (4P)

TEXAS BBQ

Bañados con nuestra famosa Texas BBQ.

TERIYAKI

Allitas dulces con mucho sabor oriental.

LEMON PEPPER

Sazonados con limón, pimienta y nuestro mix mágico.

HOT WINGS

Clásicas allitas aderezadas con nuestra salsa búfalo.

KUNG PAO

Agridulce y ligeramente picante.

INFIERNO PINEAPPLE

Mix de chiles mexicanos y salsa de piña.

BURGERS AND AMERICAN ICON

LOS ANGELES

Lechuga, tomate, aros de cebolla blanca, ketchup, mostaza, salsa de la casa c/s queso.

NEW MEXICO

Lechuga, tomate, pico de gallo, guacamole c/s queso.

NEW ORLEANS

Lechuga, tomate y coronado con champiñones salteados c/s queso.

PHILADELPHIA

Lechuga, tomate, cebolla salteada y caramelizada con pimientos verdes, c/s queso.

MAUI

Lechuga, tomate, coronado con piña c/s queso.

DALLAS

Lechuga, tomate, onion rings, tocino, salsa BBQ ahumado c/s queso.

TACOS (2P)

Tortilla crispy

CHICKEN

Con lechuga, tomate, sour cream, cebolla, cheddar y salsa verde.

BEEF

Con lechuga, tomate, sour cream, cebolla, cheddar y salsa verde.

FISH

Crispy fish acompañado con nuestra salsa Sweet sour, repollo encurtido, guacamole y choclo dulce.

Tortilla soft

CHICANO

Spicy Ground beef, culantro, onions, repollo, jalapeño, pasta de frejol, salsa roja y verde.

GRINGO

Spicy chicken BBQ, sweet beans, tocino, repollo, pickle onions y cheese cheddar.

EAT MORE CHICKEN

FRIED CHICKEN

Piezas de pollo frito

CHICKEN STRIPS

Filetes de pechuga.

POP CORN CHICKEN

Dados de pechuga.

CHICKEN SANDWICH

Lechuga, tomate y coronado con ensalada coleslaw.

DESSERTS

VAINILLA ICE CREAM

BEBIDAS Y LICORES

BEBIDAS SIN ALCOHOL

REFILL

PEPSI
PEPSI DIETA
SEVEN UP
AGUA SAN-LUIS

REFRESCANTES

JOLLY RANCHER BLUE RASPBERRY
JOLLY RANCHER CHERRY
SPARKLING MANGO

BEBIDAS CON ALCOHOL

TOM DAVIS GIRLFRIENDS

MARGARITA APPLE

Tequila, Licor de manzana, sour mix y una crusta de azúcar.

HANNAH

Jack Daniel's, Triple sec, Sour Mix y gaseosa de limón.

CHERRY KILA

Jolly Rancher (Cherry) y Tequila.

JOLLY VODKA

Jolly Rancher (Blue Raspberry) y Vodka Smirnoff.

TOM DAVIS BROTHERS

JACK

Jack Daniel's y Ginger ale.

JHONNIE

Red Label y guaraná.

JIMMY

Jim Beam y cola.

DAVE "THE WAVE"

Jack Daniel's n°7, hielo picado, azúcar y hojas de menta.

CERVEZAS

CORONA
BUDWEISER





ANEXO 11: REGLAS DEL ALL YOU CAN EAT

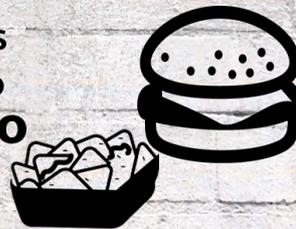


**DISFRUTA
DE LA MEJOR
COMIDA,
PERO RECUERDA...**

B/. 5.00

Le meto mucho cariño a mi comida, así que si la dejas o desperdicias te cobro **B/.5 por persona**. Lo Houston.

Para que no pagues más si te llenas, pide máximo **1 entrada y 1 plato de fondo** a la vez.



Toda la comida la tienes que devorar aquí sobriño, **nada de llevártela!!**

Lo tuyo es solo tuyo y lo mío es solo mío, **el refill de gaseosa es personal.**



3 HORAS

Deja que los demás tengan la oportunidad de sentarse, tienes **máximo 3 horas** para arrasar con todo!



**DON'T BREAK
MY RULES.**

ANEXO 12: CAMPAÑA DE INTRIGA – LANZAMIENTO

**CUANDO SE TRATA DE
HAMBURGUESAS**



#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018

**CUANDO SE TRATA DE
TACOS**



#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018

**CUANDO SE TRATA DE
ALITAS**



#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018

**CUANDO SE TRATA DE
PAPAS FRITAS**



#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018

**CUANDO SE TRATA DE
NACHOS**

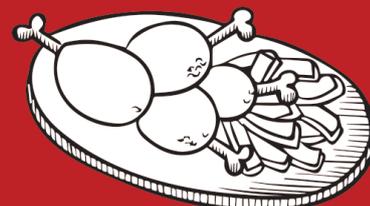


#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018

**CUANDO SE TRATA DE
POLLO FRITO**



#YOCOMOMASQUETOMDAVIS



2018



**MI CERVEZA ESTÁ
MÁS FRÍA QUE EL
CORAZÓN DE TU
EX.**

**#YOCOMOMASQUETOMDAVIS
2018**



**SI LA MÚSICA
ESTÁ MUY
FUERTE, ES QUE
ESTÁS MUY VIEJO.**

**#YOCOMOMASQUETOMDAVIS
2018**



**MI DIETA ES COMO
EL 30 DE FEBRERO,
NO EXISTE.**

**#YOCOMOMASQUETOMDAVIS
2018**



**TODO EL MUNDO
MERECE DAR UNA
OPINION, EXCEPTO
LOS QUE NO COMEN
HAMBURGUESAS.**

**#YOCOMOMASQUETOMDAVIS
2018**

**Si la Música
está muy
ALTA
es que estás
MUY VIEJO**

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

ANEXO 13: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PRONÓSTICO DE CRECIMIENTO

A) CÁLCULO DE LA POBLACIÓN SEGÚN CENSO Y PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO:

Conceptos	2000		2010	
Población en Ciudad de Panamá (*)	100%	708,438	100%	880,691

Fuente de Información	Año	Población en Ciudad de Panamá (1)	% crecimiento en 10 años	% crecimiento anual
X Censo Nacional de Población y Vivienda (*)	2000	708,438	24.31%	2.20%
XI Censo Nacional de Población y Vivienda (*)	2010	880,691		
	2019	1,071,256		

Se hace una proyección lineal para el año 2019 usando la tasa de crecimiento anual (2.2%).

B) SEGMENTO DE MERCADO:

Geográfico: San Francisco y zonas aledañas
Edades: 18 a 35 años
NSE: A y B
Estilo de vida: Salen a comer y divertirse al menos una vez por semana

C) MERCADO POTENCIAL

Es el conjunto de consumidores al que le puede llegar el producto o servicio. Son aquellos que **PODRÍAN NECESITAR** el producto o servicio que se ofrecerá.

Variable	Conceptos	Filtros (*)	Cantidad	
Geográfica	Población en Ciudad de Panamá	100.00%	1,071,256	personas
Geográfica	Población en el Distrito de Panamá	49.86%	534,128	personas
Geográfica	Panamá Centro (Corregimiento de San Francisco y aledaños)	69.62%	371,860	personas
Edades	Edad entre 18 y 30 años	37.50%	139,447	personas
NSE	NSE A y B	8.90%	12,411	personas
Estilo de vida	Salen a divertirse al menos una vez por semana	92.50%	11,480	personas
MERCADO POTENCIAL			11,480	

TAMAÑO DE MERCADO:

Mercado Potencial (en personas)	11,480
Frecuencia de consumo anual (en veces)	78
Precio promedio por persona (en B/)	22
TAMAÑO DE MERCADO (EN B/)	19,699,703.10

Se utilizó la información obtenida en la encuesta sobre la cantidad de veces que salen a comer fuera.

D) MERCADO DISPONIBLE:

Es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la **NECESIDAD ESPECÍFICA** de comprar el producto o servicio que ofrece el nuevo negocio. Se utilizará la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial sale a comer fuera de casa.

Respuesta	%
SI	99.17%
NO	0.83%
MERCADO DISPONIBLE	11,385 personas

E) MERCADO EFECTIVO:

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que **tienen la INTENCIÓN DE COMPRAR** el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio. Se utiliza la pregunta de la encuesta relacionada a si el cliente potencial estaría dispuesto a acudir a un restaurante all you can eat.

Respuesta	%
SI	94.17%
NO	5.83%
MERCADO EFECTIVO	10,721 personas

F) MERCADO META O MERCADO OBJETIVO:

Es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio. Se definió satisfacer un % del mercado efectivo.

Captación de demanda	%
Porcentaje de captación de demanda	65%
MERCADO META U OBJETIVO	6,969 personas

capacidad del local 50 pax, 5 veces rota al día, 26 días al mes = 6,500 pax al mes

G) DEMANDA DEFINIDA PARA EL PROYECTO:

Año	Mercado objetivo (máximo posible)	% de Penetración de mercado	Mercado objetivo (en personas)	Nro. De Consumos mensual	Nro. De Consumos anual (*)
2019	6,969	40%	2,787	2,787	33,450
2020	7,122	40%	2,849	2,849	34,186
2021	7,279	40%	2,911	2,911	34,938
2022	7,439	50%	3,719	3,719	44,633
2023	7,603	50%	3,801	3,801	45,615

(*) Se asume que la frecuencia de consumo por persona es de una vez al mes (ver resultados de la encuesta).

ANEXO 14: CAPACIDADES INDIVIDUALES DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

Israel Velarde:

- Cuenta con experiencia de más de 10 años en el rubro (cuenta con 2 cadenas de restaurantes “All You Can Eat” en Perú, y con otras 2 marcas de restaurantes en Lima y Quito).
- Trabajó por aproximadamente un año en el negocio de restaurantes en Panamá (como Gerente General en una cadena local de restaurante/cafetería), lo cual le ha permitido acumular valiosa experiencia y know how, además de comprender algunas de las razones de éxito y fracaso de restaurantes en la ciudad.
- Posee pasión y gusto por trabajar en proyectos de restaurantes.
- Es administrador de profesión, trabaja como independiente desde hace 12 años. Fundó adicionalmente Expresarte, una compañía dedicada a la Producción de Eventos Empresariales.
- Ha sido profesor universitario de administración, marketing y contabilidad por más de 10 años.



Cristal Molina:

- Cuenta con experiencia en liderar el canal Food Service en una empresa de consumo masivo de lácteos (canal especializado en ofrecer y distribuir productos en formatos o presentaciones especiales que sirven como insumo para restaurantes, hoteles, cafeterías, *caterings*, reposterías, entre otros).
- Posee contactos de distribuidores de productos especializados para el canal *Food Service*.
- Tiene experiencia en realizar investigaciones de mercado para definir el perfil de los clientes prospectos y competidores, así como en definir, planificar e implementar estrategias de mercadeo y ventas.
- Cuenta con experiencia en planificación de proyectos, administración de presupuestos establecidos para el desarrollo y ejecución de los mismos.



ANEXO 15: TENDENCIAS ACTUALES EN EL DISEÑO Y ARQUITECTURA DE RESTAURANTES

En la **industria de los restaurantes**, también se pueden observar otras tendencias relacionadas a la **arquitectura**, donde según algunos especialistas consiste en **diferenciarse de la competencia**, por lo que se busca crear un **vínculo emocional** jugando con los sentidos del comensal para que se identifiquen con el lugar.

Según el **tipo de comida** que se ofrece, el público al que se dirige, la **zona geográfica** en donde está ubicado el local, entre otros, se construye una propuesta que satisfaga al mismo tiempo todas las necesidades operativas, de servicio y de marketing del local.

Entre las tendencias del diseño de restaurantes se tienen tres, la **primera** es que en un mismo salón se utilizan varios espacios con diferentes climas (temas), mobiliario, luces para crear diferentes ambientes. La **segunda** tendencia es un mix entre gastronomía y entretenimiento donde se conjugan el arte y el servicio gastronómico, siendo este, en la opinión de algunos expertos una de las mejores tendencias actuales ya que ofrece comodidad, deleite del paladar y eventos. Por último, el **tercero** es el llamado minimalista donde todo es simple, colores armónicos, el lugar sin tanta decoración, pero al mismo tiempo hacer cómoda la estancia del comensal (González, 2011).



ANEXO 16: SISTEMA DE FIDELIZACIÓN POR PULSERAS

El sistema de cobro en Tom Davis será por adelantado, esto quiere decir que el cliente debe cancelar a la € correspondiente al All You Can Eat, dejando tan sólo el cobro de bebidas o extras al final del consi

El cliente, al momento de hacer el pago, recibirá una pulsera, la cual servirá de control para el restaurante, pero como una herramienta de publicidad y fidelización de los clientes.

De esta manera, las pulseras permitirán:

1. Publicitar: gracias a los diferentes posts que la gente hará de ellas en las redes sociales, con lo cual se ganará marca (ver imágenes).
2. Fidelizar: se premiará la frecuencia de compra a través del canje de productos de merchandising y all you manera, se podrá canjear 1 all you can eat por la entrega de 10 pulseras.



ANEXO 17: EXPERIENCIA TOM DAVIS EN FOTOS



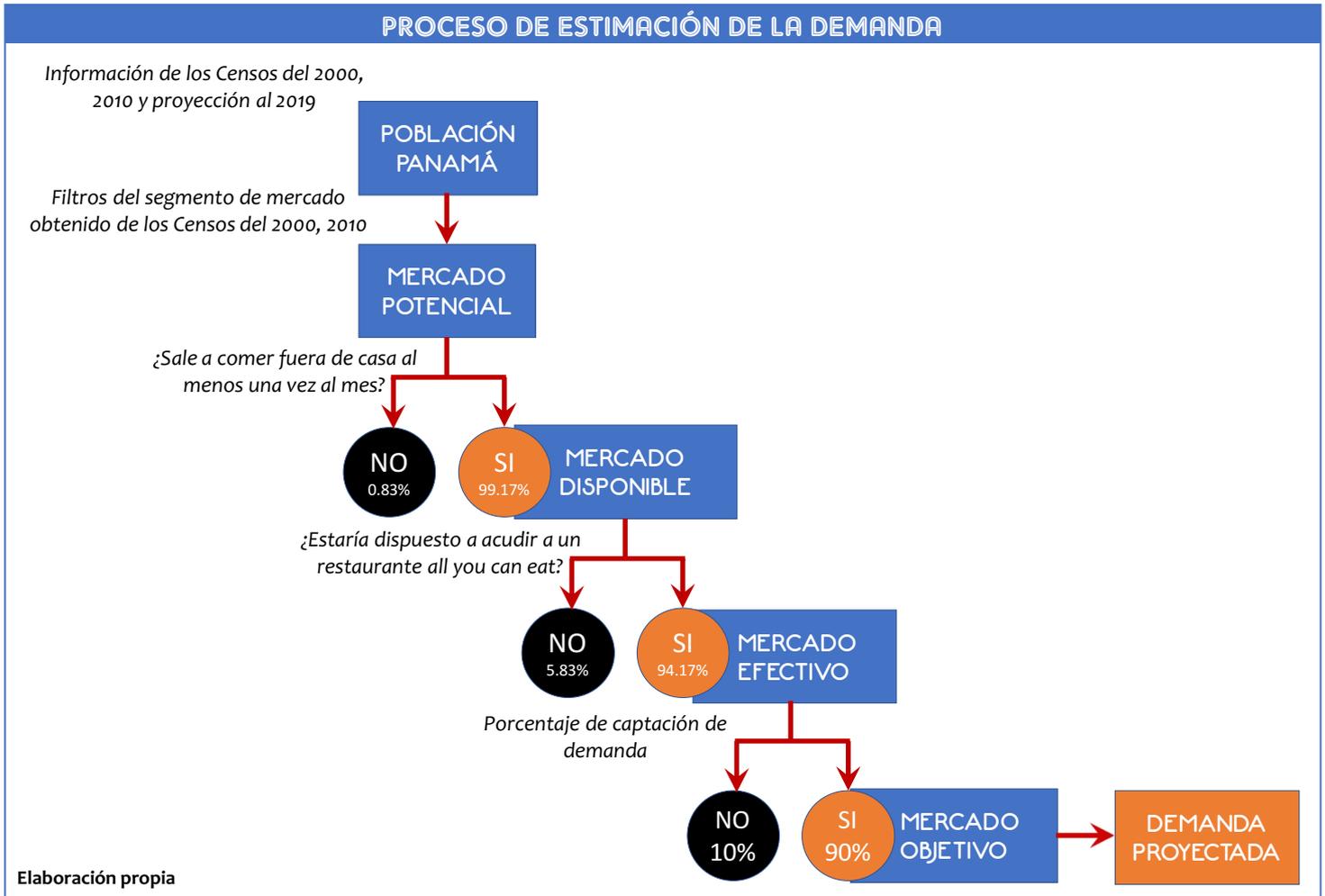
ANEXO 18: PRESUPUESTO DE MARKETING

TIPO	HERRAMIENTAS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD	COSTO TOTAL	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO											
ADQUISICIÓN	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)	50	10	piezas	500	500	-	-	-	-	-
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes	500	2	meses	1,000	1,000	-	-	-	-	-
	Publicidad pagada en redes sociales	50	10	piezas	500	500	-	-	-	-	-
	Anuncios de radio (FM, internet)	500	2	pautas	1,000	1,000	-	-	-	-	-
	Vallas publicitarias	500	4	vallas	2,000	2,000	-	-	-	-	-
	Creación de página web	700	1	web	700	700	-	-	-	-	-
	Diseño e impresión de stickers promocionales	0.1	10,000	stickers	1,000	1,000	-	-	-	-	-
	Evento de lanzamiento (DJ, comida, bebidas)	640	1	evento	640	640	-	-	-	-	-
TOTAL EN CAMPAÑA DE LANZAMIENTO					7,340	7,340	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD											
ADQUISICIÓN	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)	50	24	piezas	1,200	-	1,200	840	588	412	288
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes	500	2	meses	1,000	-	1,000	700	490	343	240
	Publicidad pagada en redes sociales	50	36	piezas	1,800	-	1,800	1,260	882	617	432
	Anuncios de radio (FM, internet)	500	2	pautas	1,000	-	1,000	700	490	343	240
	Vallas publicitarias	500	2	vallas	1,000	-	1,000	700	490	343	240
	TOTAL EN PUBLICIDAD					6,000	-	6,000	4,200	2,940	2,058
FIDELIZACIÓN											
RETENCIÓN	Manejo y envío de comunicaciones a la base de datos de clientes (email marketing)	50	12	meses	600	-	600	420	294	206	144
	Diseño e impresión de pulseras (sistema de lealtad)	0.02	35,000	pulseras	700	-	700	490	343	240	168
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes	150	12	pautas	1,800	-	1,800	1,260	882	617	432
	TOTAL EN FIDELIZACIÓN					3,100	-	3,100	2,170	1,519	1,063
PUBLICIDAD											
RETENCIÓN	Diseños de piezas publicitarias para concursos y promociones	10	96	piezas	960	-	960	576	346	207	124
	Premios en los concursos y promociones	20	50	premios	1,000	-	1,000	600	360	216	130
	Regalos por celebraciones de cumpleaños (postres)	2	300	regalos	600	-	600	360	216	130	78
	Diseño e impresión de table tends	5	144	piezas	720	-	720	432	259	156	93
	Diseño e impresión de tarjetas de regalo	1.1	1000	piezas	1,100	-	1,100	660	396	238	143
	Publicidad pagada en redes sociales	15	96	piezas	1,440	-	1,440	864	518	311	187
	TOTAL EN PUBLICIDAD					5,820	-	5,820	3,492	2,095	1,257
PRESUPUESTO ANUAL EN MARKETING						7,340	14,920	9,862	6,554	4,378	2,939

ANEXO 19: CRONOGRAMA DE MARKETING

TIPO	HERRAMIENTAS	2018						2019				2020-2023				
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
ADQUISICIÓN	CAMPAÑA DE LANZAMIENTO															
	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)															
	Creación de página web															
	Diseño e impresión de stickers promocionales															
	Publicidad pagada en redes sociales															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Anuncios de radio (FM, internet)															
	Vallas publicitarias															
Evento de lanzamiento (DJ, comida, bebidas)																
ADQUISICIÓN	PUBLICIDAD															
	Anuncios de radio (FM, internet)															
	Vallas publicitarias															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Diseños de piezas publicitarias para redes sociales (imágenes y videos)															
Publicidad pagada en redes sociales																
RETENCIÓN	FIDELIZACIÓN															
	Pauta en páginas web especializadas de restaurantes															
	Diseño e impresión de pulseras (sistema de lealtad)															
Manejo y envío de comunicaciones a la base de datos de clientes (email marketing)																
RETENCIÓN	PUBLICIDAD															
	Diseños de piezas publicitarias para concursos y promociones															
	Regalos por celebraciones de cumpleaños (postres)															
	Publicidad pagada en redes sociales															
	Premios en los concursos y promociones															
	Diseño e impresión de table tends															
Diseño e impresión de tarjetas de regalo																

ANEXO 20: ESQUEMA GRÁFICO DEL CÁLCULO DE LA DEMANDA





ANEXO 33: MENÚ CON FOTOS DE TOM DAVIS



★ ENTRADAS Y PIQUEOS ★

★ PAPAS FRITAS

Forkishly fries
Papas fritas bañadas en salsa de queso y papas de tipo.

Tijuana fries
Papas fritas acompañadas de queso BBQ, queso cheddar, chiles picantes, guacamole y papas de tipo.

American fries
Papas fritas bañadas en salsa de queso y papas de tipo.

Classic French Fries
Clásica papa fritas que puedes acompañar con salsa y papas.

★ NACHOS

Nacho Pizante
Tirritas de maiz bañadas en salsa picante, jalapeños picados, queso crema, queso cheddar y carne molida.

El "NACHO"
Tirritas de maiz bañadas en salsa picante, jalapeños picados, queso crema, queso cheddar y carne molida.

★ LITTLE ITALY

Mac & Cheese
Macarrones bañados en queso.

Meatballs (1P)
Albóndigas con salsa de tomate, queso cheddar sobre una base de pasta de papa.



★ CHICKEN

Chicken Strips
Fritas de pollos acompañadas de queso y mostaza.

Pop Corn Chicken
Dados de pollos empanizados acompañados de queso y mostaza.



★ THE MEXICAN CONNECTION ★



★ TACOS

Chicano
Ground beef, queso de tipo cheddar, calabaza, salsa roja y queso.

Forky
Pollock, oil, queso y papas de tipo.

Gringo
Salty chicken BBQ, queso, salsa roja, pickled onions y queso cheddar.



★ BURRITOS

Xtreme burrito
Ground beef, queso de tipo cheddar, calabaza, salsa roja, queso, queso cheddar, queso crema, jalapeños y papas de tipo.

Crappy Chicken Burrito
Chicken strip, queso, lechuga, tomate, salsa verde, queso, queso mostaza y papas de tipo.



**COMER UNOS BURRITOS
NO TE HARÁ MÁS BURRO.**

★ TOM DAVIS WINGS AND DOGS ★



★ CLASSIC WINGS

Texas BBQ
Alitas bañadas con salsa de tipo Texas BBQ.

Miami Heat
Alitas acompañadas con queso y queso.

Toriyaki
Alitas bañadas con mostaza y papas de tipo.

Lemon pepper
Alitas bañadas con limón y papas de tipo.

★ PICANTE WINGS

Diablo ****
Fajitas de tipo picante.

Inferno Pineapple ***
Alitas de tipo picante y papas de tipo.

Thai BBQ
Alitas acompañadas con queso, queso, queso, queso y queso.

Hot Wings /
Clásica alitas acompañadas con queso y papas de tipo.



★ MINI HOT DOGS

Chicago Style
Mini hot dog acompañado de queso, queso, queso, queso y queso.

Miami Beach Style
Mini hot dog acompañado de queso, queso, queso, queso y queso.



★ TOM DAVIS BURGERS ★



★ BIG COUNTRY
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, pollo BBQ, queso, queso, queso y queso. Con o sin queso.



★ DALLAS
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, queso, queso, queso y queso. Con o sin queso.



★ CHICKEN SANDWICH
Pechuga de pollo, acompañada con lechuga, tomate y queso, con col encurtida.



★ MOZZARELLA
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, abundante queso mozzarella, queso BBQ y queso de tipo.

★ TOM DAVIS BURGERS ★



★ NEW ORLEANS
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate y queso con champiñones picados. Con o sin queso.



★ NEW MEXICO
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, fideos y queso de tipo y queso. Con o sin queso.



★ MAUI
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, queso con champiñones picados. Con o sin queso.



★ PHILADELPHIA
Hamburguesa acompañada con lechuga, tomate, queso con champiñones picados. Con o sin queso.

★ BEBIDAS sin alcohol ★

★ REFILL

Pepsi
Pepsi dieta
Seven Up
Agua San Luis



★ REFRESCANTES

Jolly Rancher Blue Raspberry
Jolly Rancher Green Apple
Sparkling Mango



★ BEBIDAS con alcohol ★



★ Tom Davis Girlfriends

Margarita apple
Vodka, Licor de mandarina, zumo de lima, una cruzeta de azúcar.

Huamán
Jelly Rancher, triple sec, Saur rosa y ginebra de fondo.

Cherry Kiss
Jelly Rancher, Cherry y Triple.

Jolly Vanilla
Jelly Rancher Blue Raspberry y Triple.

★ Tom Davis Brothers

Jack
Jelly Rancher y Ginebra de fondo.

Jimmie
Jelly Rancher y ginebra.

Jimmy
Jelly Rancher y Ginebra.

Dave "The Wave"
Jelly Rancher y Ginebra.

★ Cervezas

Corona
Budweiser



ANEXO 34: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

Se espera atraer al cliente hacia Tom Davis y a su vez retenerlo, por medio de varias estrategias de comunicación y de ventas, las cuales se listan a continuación:

1. **Campaña de Lanzamiento:** estará basada en crear intriga y expectativas a los clientes potenciales, por medio de imágenes y videos (ver anexo 12) que llamen la atención de los clientes potenciales y se realizará la comunicación de la campaña por medio de redes sociales.
2. **Uso de Redes Sociales:** Se emplearán las redes sociales como medios de comunicación (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube) con la finalidad que los usuarios logren identificar y familiarizarse con la marca Tom Davis. A través de las redes sociales los clientes potenciales podrán conocer la marca y en que consiste Tom Davis, se mantendrán informados sobre las actividades que se realizan en el restaurante y se les ofrecerá información más detallada del mismo, como los nuevos menús, eventos especiales, sistemas de lealtad, ofertas y/o promociones, videos de todos los eventos especiales que se realizan en el restaurante, videos publicitarios que generen expectativas en los clientes, así como también fotografías de los platos que se van preparando para abrirles el apetito a los clientes actuales y potenciales.
A través de la constante presencia en las redes sociales, se creará un contacto más directo con los clientes, involucrándolos con la marca a diario para lograr posicionarla en la mente de los clientes como un restaurante único y diferente.
3. **Pauta en páginas especializadas de restaurantes:** Se tendrá presencia y se pautará en www.degustapanama.com (guía gastronómica de restaurantes más usada y completa en Panamá), para que los clientes potenciales puedan encontrar fácil y rápidamente información de Tom Davis en la sección de los nuevos restaurantes en la ciudad, así como de su menú, número de contacto, dirección, horarios, fotos de los platillos ofrecido, comentarios, calificación que dan los clientes que visitan el restaurante y que también puedan realizar reservaciones por medio del website.
4. **Anuncios de radio:** Se pautará en la emisora de mayor sintonía entre el público objetivo, siendo Radio Disney (101.3 FM) una de las emisoras más escuchada entre los jóvenes en Ciudad Panamá. Se realizarán anuncios donde se indique la ubicación y características principales de Tom Davis animando al público a visitarlo.
5. **Vallas publicitarias o Mupis:** Ubicadas específicamente en el corregimiento de San Francisco y alrededores, ya que es el sector en donde se enfoca Tom Davis y encuentra su mercado objetivo. Las mismas tendrán información que permitan dar a conocer la ubicación, características distintivas de Tom Davis, productos ofrecidos, página web y redes sociales donde los clientes puedan obtener información más detallada del restaurante.
6. **Creación de Pagina Web:** Estará diseñada bajo el mismo concepto y línea de comunicación que Tom Davis adopte para que sea identificada por el cliente rápidamente. En cliente podrá encontrar información más detallada como, por ejemplo, la historia de Tom Davis, la historia y fotos de sus platos, su menú y lo que lo hace diferente del resto, cómo llegar al restaurante y cómo efectuar una reserva online.
7. **Email Marketing:** Por medio de un formulario de suscripción en la página web, o formularios ofrecidos directamente en el restaurante, el cliente puede suscribirse voluntariamente facilitando su email y fecha de cumpleaños, donde de manera semanal o mensual se les enviará un boletín informativo para:
 - a. Mantenerlos informados acerca de nuevos menús, eventos especiales, sistemas de lealtad, ofertas y/o promociones, así como también ofrecerles contenido de valor como recetas o *tips* de cocina. Ver anexo 33.
 - b. El día de su cumpleaños enviarles un regalo especial como un aperitivo, postre gratis o paquetes especiales para que celebren su cumpleaños en grupos grandes en el restaurante, con la finalidad de que seleccionen a Tom Davis como el lugar para festejar su cumpleaños. Este tipo de iniciativas ayudaran a aumentar las ventas y a ampliar el número de clientes que opten por cenar en el restaurante en el futuro.
8. **Eventos deportivos y fechas especiales:** La presencia en eventos será a través de:
 - a. Se organizarán en el restaurante reuniones para eventos deportivos, las cuales consistirán en transmitir en las pantallas de televisión los juegos deportivos más populares, para que los grupos de aficionados al deporte (clientes potenciales) escojan a Tom Davis como el restaurante amigo



del deporte ideal para ir a comer, beber y pasar un buen rato disfrutando de sus deportes preferidos.

- b. Para fechas especiales como navidades, año nuevo, Halloween, carnavales, entre otras, se les comunicara a todos aquellos clientes potenciales que se aceptarán reservas durante estas fechas. Esta comunicación se realizará publicando en la página web, redes sociales y a través de email marketing.
- 9. Lanzamiento de concursos y Promociones:** Para mantener la atención de los clientes:
- a. Se realizarán frecuentemente diversas dinámicas en las redes sociales, para lograr la participación de clientes potenciales, las cuales consistirán en trivias o concursos donde las personas que ganen, obtengan una comida gratis en Tom Davis.
 - b. Se realizarán concursos en el mismo restaurante, por ejemplo, el concurso de “glotones”, el cual consistirá en la participación de un grupo de personas donde la persona que sea capaz de comer la mayor cantidad de comida en un periodo de tiempo determinado ganará una comida gratis en Tom Davis.
 - c. Se comunicarán promociones en las redes sociales, que consistirán en ofrecer por ejemplo: descuentos, un postre y/o bebidas gratis, servicio de delivery gratis, entre otros.
- 10. Aplicación de Sistema de Lealtad y tarjetas de regalo:**
- a. Sistema de lealtad: se aplicará el canje de pulseras (ver anexo 16) por premios, como por ejemplo: all you can eats, t-shirts, gorras, vasos, entre otros, en el caso de la pulsera a colocar al cliente por la comida gratis, ésta será diferente a las regulares, haciendo que se sienta diferente o especial a los demás clientes ese día, esto con la finalidad de recompensarlo en base a la frecuencia con la que visiten el restaurante y mantener la fidelidad del mismo.
 - b. Tarjetas de regalo: los clientes actuales podrán adquirirlas y regalárselas a personas que ellos elijan para que también disfruten la experiencia de Tom Davis. Esto permite tener la oportunidad de atraer más clientes potenciales al restaurante.
- 11. Promoción de las franquicias:**
- a. Página web: se contará con una sección con información y contacto para los interesados en adquirir una franquicia de Tom Davis.
 - b. Administrador de franquicias: se contará con una persona encargada de buscar potenciales franquiciados, a los cuales les presentará la propuesta de valor, así como las proyecciones financieras de Tom Davis, con la finalidad de vender franquicias.
 - c. Redes sociales: se postearán anuncios comunicando que se cuentan con franquicias, para así comunicar al público la oportunidad de negocio que Tom Davis ofrece por medio de franquicias.

ANEXO 36: DETALLE DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Entre las variables a empleadas para realizar la segmentación del mercado objetivo, se especifican y explican cada una de ellas a continuación:

- **Variables Geográficas:**

Ubicación: personas que viven, estudian o trabajan específicamente en el corregimiento de San Francisco y alrededores.

- **Variables Demográficas:**

Edad: 18 a 30 años de edad. Género: hombres y mujeres.

- **Variables Psicográficas:**

Nivel de educación: personas que han culminado el bachillerato y/o estudian un postgrado (universidad, diplomado u otro)

Personalidad: personas que son socialmente activas, juveniles, que disfrutan de ver partidos deportivos, independientes y les gusta divertirse con su pareja y/o amigos.

Estilo de vida: personas jóvenes que estudian y/o trabajan, que les gusta salir frecuentemente a comer y divertirse con su pareja, amigos y/o familiares en horas del almuerzo y cena durante días de semana, así como fines de semana. Frecuentan lugares que tengan buen servicio y que satisfacen sus necesidades con la comida y diversión.

Gustos: personas que les gusta disfrutar de la comida, salir a comer en restaurantes y divertirse al mismo tiempo. Les gusta la comida americana y no tienen preocupación por la dieta cuando salen a comer y divertirse (en base a resultados de la encuesta solo 1.67% de las personas prefieren restaurantes Healty Food. (ver anexo 2)

Es importante resaltar que, en base a los resultados de la encuesta realizada a nuestro mercado objetivo, el 31.67 % de las mujeres tienen preferencia de consumir Hamburguesas y/o *Mexican Food* y *Fast Food* (ver anexo 2), mientras que el 45% de los hombres tienen preferencia de acudir a restaurantes que ofrecen este tipo de comida (ver anexo 2). En base a lo antes expuesto, los hombres presentan una mayor preferencia o gusto por este tipo de comida en comparación con las mujeres; sin embargo, la diferencia entre ambos no es muy elevada, siendo solo un 13.33%.

- **Variables Socioeconómicas:**

Estratos: Nivel Socio-Económico A y B (alto y medio alto)

Ingresos: personas que cuentan con dinero ya sea facilitado por fuentes familiares (una mesada) o que poseen ingresos propios, ya sea porque trabajan o realizan alguna actividad que les genera ingresos económicos propios.

- **Variables Conductuales:**

Tasa de utilización: personas que salen a comer a restaurantes más de 4 veces al mes, asistiendo regularmente en el almuerzo jóvenes ejecutivos, en las noches y fines de semana jóvenes en general, y los domingos asisten en mayor proporción grupos de personas en familia.

Búsqueda de Beneficio: personas que buscan satisfacer su necesidad de salir a comer en restaurantes comida americana de buena calidad, que ofrezca un buen ambiente y servicio a un precio razonable.

ANEXO 38: PIEZAS DE COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES

Quando le prestas un polo a un amigo



Ahora solo existe en mi memoria

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

Quando en tu playlist tienes las caletas de Nicky Jam, Hector Lavoe, Guns N Roses, La Oreja de Van Gogh, Placido Domingo, Metallica, Palito Ortega, Rossy War y Nito Mestre



FRAGMENTADO

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

Quando el plan solo era tomar un par de chelas con tus patas



Pero de pronto te das cuenta de que ya esta amaneciendo

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

Seguro está pensando en otra...



Maldito Real Madrid, cómo le van a cobrar ese penal en el minuto 93?

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

Seguro esta pensando en otra mujer...



¿Messi o Cristiano?

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

SI NUNCA TE DISTE TU RESPECTIVA SACADA DE MUGRE MANEJANDO BICI



NO TUVISTE INFANCIA

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

