



# **“TOM DAVIS”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Israel Velarde  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Mayo de 2018**

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
IV. PLAN DE MARKETING	8
V. PLAN DE OPERACIONES	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	9
5.1.1 Localización	9
5.1.2 Diseño de instalaciones	10
5.1.3 Capacidad instalada	10
5.1.4 Control de Calidad	10
5.2 Flujo de operaciones	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	14
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	16
6.1 Equipo gestor	16
6.2 Estructura organizacional	17
6.3 Incentivos y compensaciones	18
VII. PLAN FINANCIERO	20
7.1 Información, supuestos y lineamientos utilizados	20
7.2 Estimación de Ingresos	21
7.3 Plan de Inversiones	21
7.4 Tasa de descuento	21
7.5 Valor Residual	21
7.6 Proyección del Estado de Resultados	22
7.7 Proyección de Flujo de Caja	23
7.8 Evaluación financiera del proyecto	23
7.9 Balance General proyectado	24
7.10 Ratios financieros	25
7.11 Punto de Equilibrio	26
7.12 Análisis de Sensibilidad	26
VII. RIESGOS CRÍTICOS	27
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	27
X. CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29
LISTADO DE ANEXOS	31

## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Negocios	32
Anexo 2: Esquema gráfico del cálculo de la demanda	33
Anexo 3: Diseño de las instalaciones	34
Anexo 4: Flujogramas de Procesos	36
Anexo 5: Descripción de Cargos y Tareas de la Estructura Organizacional	38
Anexo 6: Detalle de la Inversión Inicial	42
Anexo 7: Tasa de descuento del proyecto	43
Anexo 8: Valor residual del proyecto	44
Anexo 9: Ratios financieros	45
Anexo 10: Punto de Equilibrio	46
Anexo 11: Estado de Resultados	47
Anexo 12: Balance General	48
Anexo 13: Flujo de Caja	49
Anexo 14: Estimación de costos de producción (Costeo)	50
Anexo 15: Estructura Organizacional Tom Davis desde el año 2	51
Anexo 16: Supuestos, lineamientos y datos utilizados para la proyección contable	52
Anexo 17: Piezas de comunicación en redes sociales	55
Anexo 18: Plan de Desarrollo e Implementación	56



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el desarrollo del **Plan de Negocios** llamado “**Tom Davis**”, el cual fue desarrollado para analizar la viabilidad de empezar el proceso de **internacionalización** de la marca en el mercado **panameño**. Tom Davis, es un restaurante **peruano** que funciona con **éxito** en el mercado peruano desde el año 2017, y que es de **propiedad** del emprendedor.

Tom Davis ofrece a sus clientes una **experiencia divertida**, al cual incluye comer **ilimitadamente** lo mejor de la comida americana, a través de su sistema **All You Can Eat**. Además, esta **experiencia única** incluye **características distintivas** como: **decoración** juvenil, **música** de moda con volumen alto, boxes de **videojuegos**, **eventos**, y mucha **creatividad** e **innovación**. De esta manera, busca ser un lugar ideal para los jóvenes que buscan espacios para **comer y divertirse** con sus amigos y familiares.

El **público objetivo** seleccionado viene a estar conformado por **jóvenes** entre **18 y 30 años**, que viven, estudian o trabajan en la zona de **San Francisco** y alrededores, pertenecen al **nivel socioeconómico A y B**, salen a **divertirse** al menos una vez a la semana, y les **gusta** la comida americana. Se calculó un **tamaño de mercado** de **B/ 19,699,703 al año**.

La **oportunidad de negocio** se basa principalmente en que: i) no existe actualmente **competencia directa** en Panamá, dado que no existen restaurantes con **sistema All You Can Eat**, ii) no existen restaurantes diseñados con **conceptos especialmente pensados en los jóvenes**, y iii) la **experiencia** de más de 10 años del **emprendedor**. Se desarrollará una estrategia de diferenciación enfocada, y se fijarán los precios según el valor percibido por el cliente.

De esta manera, se fijó un **precio** de **B/ 20 por el all you can eat**, y **B/ 2 adicionales por el refill ilimitado de gaseosas**. La **distribución** será directa, para el caso del restaurante, e indirecta, para el caso del *delivery*, dado que éste se realizará a través de *Appetito24*. La **promoción** principalmente será realizada a través de la constante presencia en redes sociales. Se considera un **crecimiento** a través de **franquicias** desde mediados del tercer año, logrando cerrar el quinto año con cuatro franquicias de la marca. Estas franquicias generan tres diferentes **fuentes de ingresos** para la empresa.

Luego de realizar la evaluación financiera respectiva, se obtuvo 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. Los flujos de caja fueron descontados a una **tasa del 22.04%**, la cual fue calculada bajo el método del **CAPM**, dado que el proyecto no presenta deuda, y se ajustó a la realidad de Panamá.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio para Tom Davis, se **basa** principalmente en el análisis de los siguientes **factores**:

Oportunidad en términos de la oferta existente: Gracias a la investigación se mercados, se confirmó que **no existe en Panamá** ningún restaurante con un **concepto** diseñado especialmente para **jóvenes**. Asimismo, no existen restaurantes con la oferta del sistema all you can eat.

Tamaño de mercado: Se obtuvo un tamaño de mercado de **B/19,699,703 anuales**, lo cual convierte a la industria en **atractiva**.

Cultura y costumbres: Gracias a la **influencia norteamericana** a lo largo de su historia, en Panamá existe una preferencia por consumir frituras. Por este motivo, existen bastantes restaurantes de **hamburguesas** y/o **restaurantes de comida rápida**. 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 proveniente de otro país.

Industria de restaurantes: Hoy en día no basta con ofrecer buena comida, lo que se busca hoy es crear un vínculo emocional jugando con los **sentidos** del comensal para que se **identifiquen** con el lugar. Por ello, para los consumidores no es solo importante ir a comer, sino también estar en un lugar que les ofrezca una mezcla entre **gastronomía y entretenimiento**.

Capacidades del Emprendedor: El emprendedor 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.

Finalmente, en función a los factores analizados, los cuales se complementan con la investigación de mercado realizada, se puede concluir que 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**.

Se puede observar con mayor detalle los resultados de la investigación de mercado en la **Parte I** del presente Plan de Negocios.

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

Para analizar la **industria**, se recurrió a un análisis del ambiente general o macroambiente, y a un análisis del ambiente específico o de tareas, o también llamado microambiente.

En cuanto al **macroambiente**, existen aspectos **favorables** en el ámbito político, legal, económicos y socio cultural, dado que existe un gran impulso por parte del Gobierno para fomentar la inversión privada, además, Panamá cuenta con uno de los PIB más altos de la región, y existe una tendencia actual a las hamburguesas y a reinvertar la comida americana.

En cuanto al **microambiente**, se recurrió al análisis de fuerzas competitivas de **Porter**, y se concluye que existe una industria atractiva, dada la baja amenaza de los competidores actuales, y al bajo poder de negociación de los clientes y proveedores. 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.

Los principales **competidores** indirectos vienen a ser: Slabón, Brava Pizza & Espuma, B-Dubs, Tacos La Neta y Dainer 16. Se les considera como competidores indirectos porque satisfacen la necesidad, pero no tienen la misma propuesta de valor que Tom Davis. Según la investigación de mercados, el principal competidor sería **Slabón**.

Este modelo de negocio tiene una relación principalmente **directa** entre la empresa y el comprador. De esta manera, el cliente viene a ser también el **consumidor** final del producto. Se identificó un mercado potencial de **11,480 personas**. De esta manera, se puede definir el **mercado objetivo** de Tom Davis, como jóvenes de 18 a 30 años, que viven, estudian y trabajan en la zona de San Francisco y alrededores, pertenecen al nivel socioeconómico A y B, salen al menos una vez por semana a divertirse y les gusta la comida americana.

En cuanto a los **proveedores**, los principales que necesitará el proyecto vienen a ser los de carne y pollo, verduras, abarrotes, bebidas y papelería. Es preciso señalar que se cuenta con una cartera identificada de proveedores.

Se puede observar con mayor detalle el análisis de la industria, competidores, clientes y proveedores en la **Parte I** del presente Plan de Negocios.

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

El **modelo de negocios** de Tom Davis, se puede apreciar en el Anexo 1, el cual contiene el desarrollo del Modelo de Canvas de Osterwalder.

La **visión** es: “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”.

La **misión** es: “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”.

Se desarrolló el modelo de la **Cadena de Valor** para el **análisis interno**, de manera que se identificó como actividades primarias: logística interna, producción, logística externa, marketing y servicio. Por otro lado, las actividades de apoyo son: infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras.

Se identificó cuatro **ventajas competitivas**: i) sistema All You Can Eat, ii) experiencia divertida, iii) cambios constantes en el menú, y iv) sistema de información (operaciones). La **estrategia competitiva** definida para Tom Davis es la diferenciación enfocada.

La estrategia de **escalamiento** se sostiene sobre la base del crecimiento de la marca a través de franquicias. De esta manera, se espera contar con al menos cuatro franquicias en Ciudad de Panamá para dentro de 5 años, y empezar luego de ello con el crecimiento internacional, siendo Costa Rica y Colombia, los principales destinos identificados.

Se cuenta con un **Plan de Sostenibilidad**, el cual incluye un adecuado manejo de residuos sólidos, información transparente de las calorías de cada producto en el menú, utilización de material reciclado en la papelería e impulso de la salud a través del fomento del uso de bicicletas.

Se puede observar con mayor detalle la propuesta de valor del proyecto en la **Parte I** del presente Plan de Negocios.

## IV. PLAN DE MARKETING

Los **objetivos** de marketing del proyecto se basan en conseguir una buena penetración en el mercado. De esta manera, los objetivos fueron agrupados de la siguiente manera: i) aumentar ventas, ii) posicionar la marca en la mente de los consumidores, iii) fidelizar a los consumidores, iv) penetración de mercado, y v) expansión a través de franquicias a nivel nacional.

La **segmentación** se realizó utilizando las siguientes variables:

- a) V. Geográfica: personas que viven, estudian o trabajan en la zona de San Francisco y alrededores.
- b) V. Demográfica: Hombres y mujeres de 18 a 30 años de edad.
- c) V. Psicográfica: Educación superior de bachillerato, personas socialmente activas, gustan salir a comer a la calle.
- d) V. Socioeconómica: Nivel socioeconómico A y B.
- e) V. Conductual: Personas que salen al menos 1 vez por semana a divertirse.

La marca elegida es Tom Davis, se contará con el eslogan: “Diversión ilimitada”, dado que se exponen dos de los principales atributos de la experiencia: i) la diversión y ii) comer sin límites.

La **estrategia de marketing** fue definida de la siguiente manera:

- a) Producto: Se ofrece una experiencia divertida, la cual incluye un sistema all you can eat de comida americana, un ambiente lúdico y juvenil, lleno de creatividad e innovación, así como videojuegos y eventos especiales para los clientes. Además, se cuenta con un Plan de Sostenibilidad para el restaurante.
- b) Precio: Se fijó en cuanto a la percepción del valor de los clientes. De esta manera, el all you can eat tiene un precio de B/ 20 por persona, y el refill ilimitado de gaseosas B/ 2 por persona.
- c) Plaza: Se cuenta con una distribución directa para el caso de la venta de productos en el restaurante y a los franquiciados, mientras que se utiliza una distribución indirecta en el caso del delivery, dado que éste se hace a través de Appetito24.
- d) Promoción: La promoción está basada principalmente en actividades de publicidad en medios y radios, vallas en la calle, y sobre todo en bastante movimiento en redes sociales a través de promociones especiales, concursos y eventos. Adicionalmente, se cuenta con un sistema de fidelización por pulseras para los clientes.

Se puede observar con mayor detalle el **Plan de Marketing** del proyecto en la **Parte I** del presente Plan de Negocios.

## V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

#### 5.1.1 Localización

El restaurante estará ubicado en la zona de **San Francisco**, la cual es una de las zonas residenciales de mayor **tradición** en Panamá. Se eligió dicha zona debido a que fue la que **mayor puntaje (3.9/5)** obtuvo en el **análisis de localización realizado**. En este análisis, se compararon las **tres principales** localizaciones sugeridas por los consumidores en la **encuesta** realizada.

A continuación, se puede apreciar los **resultados obtenidos** en la siguiente tabla:

TABLA Nro.1

ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN – TOM DAVIS							
Ponderación	20%	30%	15%	15%	10%	10%	100%
Factores	Costo del Establecimiento	Proximidad a la demanda	Visibilidad del local	Comunicaciones y facilidad de acceso	Actividades complementarias	Facilidad de estacionamiento	Resultado
Brisas del Golf	3	3.5	2.5	4	2	2.5	3.08
Condado del Rey	3	3	3	4	3	2.5	3.10
Costa del Este	3	3.5	4	3	1	4	3.20
Marbella	4	3	2	4	3	2	3.10
<b>San Francisco</b>	<b>3</b>	<b>4.5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4.5</b>	<b>2</b>	<b>3.95</b>

Elaboración propia

San Francisco alberga la vía comercial más importante del país, Calle 50, con imponentes y emblemáticos edificios, comprenden uno de los **centros empresariales** de más importancia del país.

En este corregimiento se encuentra el **Parque Recreativo Omar Torrijos**, uno de los parques más extensos de la ciudad, con un recorrido de aproximadamente 5 km. Es el lugar predilecto por los habitantes de la zona para hacer **deporte**, **caminar** al aire libre o simplemente **desconectarse** del bullicio de la ciudad.

Está ubicado también en este corregimiento el **Centro de Convenciones ATLAPA**, el mayor del país y uno de los más importantes de la región. En este centro, tienen lugar la mayoría de los **eventos** internacionales, exposiciones y conciertos que se llevan a cabo en la ciudad.

Para el **desarrollo futuro de las franquicias** se tomará en cuenta las **puntuaciones** obtenidas por las demás localizaciones y las preferencias de los potenciales consumidores (se detalla en los resultados de las encuestas, ver anexo 2).

### 5.1.2 Diseño de instalaciones

Las **instalaciones** necesarias para desarrollar el proyecto deberán estar cimentadas en un terreno de entre **500 y 700 m<sup>2</sup>**, el cual debe incluir un **área construida** de aproximadamente el **70% del espacio**, y el restante **30%** será destino para **estacionamientos**.

El local tendrá solamente **una planta**, la cual estará distribuida en las siguientes **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.

El salón tendrá una **capacidad total** para **70 personas**, las cuales se podrán agrupar en: i) 6 mesas para 6 personas, ii) 4 mesas para 4 personas, y 1 barra compartida para 10 personas.

Es preciso señalar que la mayoría de las mesas serán **funcionales**, por lo que se pueden mover y agrupar para grupos grandes de clientes o eventos especiales. En el anexo 21 se puede apreciar la distribución de las instalaciones de manera **gráfica**. Asimismo, en el anexo 15 se muestra el estilo de decoración.

### 5.1.3 Capacidad Instalada

Como se mencionó en el punto anterior, el local tiene una capacidad para **70 personas**, teniendo en cuenta la **experiencia** en este tipo de negocios (restaurante All You Can Eat), los **resultados de la encuesta** a los clientes (consideran que estarían en promedio 2 horas en el restaurante), 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), y el **tiempo máximo** definido para el consumo del All You Can Eat (3 horas según las reglas), 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**.

### 5.1.4 Control de Calidad

En lo referente al control de calidad, como se mencionó en el análisis interno, éste 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:

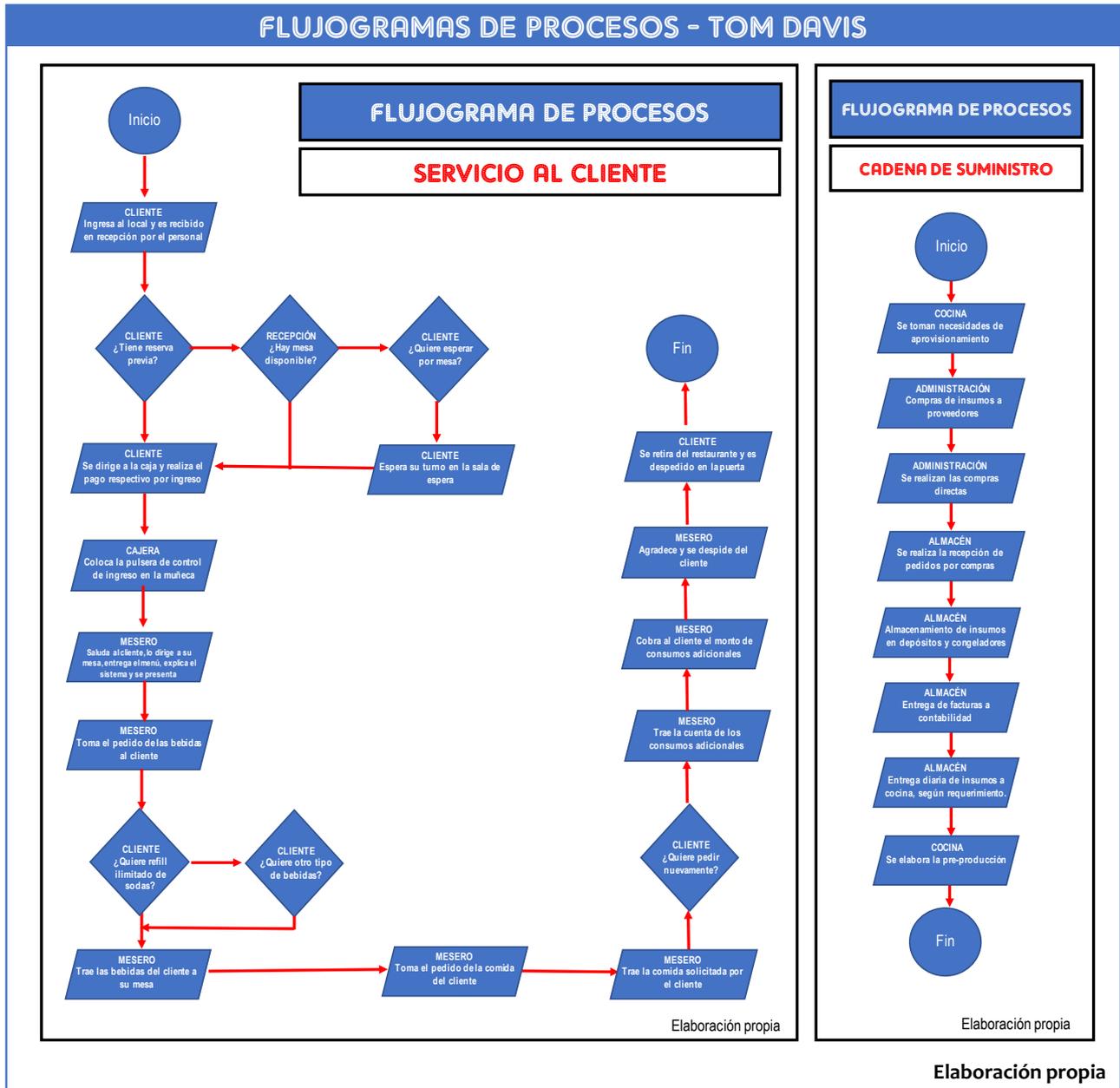


- a) Servicio al cliente: El responsable de realizar este control será el **Supervisor de Salón**, quien elaborará informes semanales tomando en cuenta los **estándares** impuestos por la empresa. El administrador se encargará de tomar evaluaciones trimestrales sobre la satisfacción del cliente a través de encuestas. De esta manera, se podrán detectar problemas y se podrán corregir de manera continua.
- b) Producción: El responsable de realizar este control será el **Chef Principal**, quien evaluará el **tamaño**, **presentación** y **sabor** de los diferentes platos que prepare la cocina, de manera que se pueda garantizar una calidad estándar en todos los productos. Para ello, también realizará un control de los **insumos** adquiridos a proveedores y su adecuado **almacenamiento** y **manipulación**.
- c) Mermas: El responsable de realizar este control será el **Administrador**, el cual mantendrá una **estadística** diaria de las mermas al final de cada turno. A través de este proceso, y conforme se vaya generando una **información histórica** sobre ventas y mermas, se podrán reducir estas últimas y ser más eficientes.

## 5.2 Flujo de Operaciones

A continuación, se mostrará el detalle de todas las actividades para los **dos procesos** más 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.

GRÁFICO Nro.01



Se presenta el detalle de los flujogramas de ambos importantes procesos en el Anexo 22.

### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

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.**

El plan de desarrollo e implementación 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.**

Todas estas actividades están representadas por medio de una Carta Gantt, la cual permitirá administrar y controlar las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar a operar el negocio, así como las franquicias. En la siguiente tabla se muestra un resumen de las principales actividades, fases y tiempos planificados para poder dar inicio a las operaciones.

TABLA Nro.02

#### PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN - TOM DAVIS

ID	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
0	▲ Plan de Negocios "Tom Davis"	132 días	vie. 07/02/18 8:00 a. m.	mar. 01/01/19 5:00 p. m.
1	Busqueda de Inversionistas	45 días	lun. 07/02/18 8:00 a. m.	vie. 08/31/18 5:00 p. m.
2	▲ Plan de Implementación	107 días	lun. 08/06/18 8:00 a. m.	mar. 01/01/19 5:00 p. m.
3	▷ Constitución de la Empresa	15 días	lun. 08/06/18 8:00 a. m.	vie. 08/24/18 5:00 p. m.
6	▷ Selección y Adecuación del Local	66 días	mié. 08/01/18 8:00 a. m.	mié. 10/31/18 5:00 p. m.
15	▷ Contratación y Capacitación del Personal	34 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	jue. 11/15/18 5:00 p. m.
18	▷ Negociación y Contratación de Proveedores	12 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	mar. 10/16/18 5:00 p. m.
26	▷ Preparación y Difusión de Material Publicitario	43 días	jue. 11/01/18 8:00 a. m.	lun. 12/31/18 5:00 p. m.
29	▷ KickOff	1 día	lun. 12/03/18 8:00 a. m.	lun. 12/03/18 5:00 p. m.
32	▷ Pre-Lanzamiento	20 días	mar. 12/04/18 8:00 a. m.	lun. 12/31/18 5:00 p. m.
35	Inicio de Operaciones	1 día	vie. 01/01/19 8:00 a. m.	vie. 01/01/19 5:00 p. m.

Elaboración propia

Asimismo, se muestra un resumen de las principales actividades, fases y tiempos planificados para poder dar inicio a las operaciones de las franquicias programadas.

TABLA Nro.03

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN FRANQUICIAS TOM DAVIS				
	Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼
0	▲ Plan de Expansión y Crecimiento "Tom Davis"	806 días	lun. 06/01/20 8:00 a. m.	lun. 07/03/23 5:00 p. m.
1	▷ Contratación y Capacitación - Adm. de Franquicias	55 días	lun. 06/01/20 8:00 a. m.	vie. 08/14/20 5:00 p. m.
4	▷ Inicio Plan Expansión - Franquicia 1	229 días	lun. 08/17/20 8:00 a. m.	jue. 07/01/21 5:00 p. m.
10	▷ Inicio Plan Expansión - Franquicia 2	240 días	lun. 08/02/21 8:00 a. m.	vie. 07/01/22 5:00 p. m.
15	▷ Inicio Plan Expansión - Franquicia 3	220 días	mar. 03/01/22 8:00 a.	lun. 01/02/23 5:00 p. m.
20	▷ Inicio Plan Expansión - Franquicia 3	218 días	jue. 09/01/22 8:00 a. m.	lun. 07/03/23 5:00 p. m.

Elaboración propia

En el **anexo 37** se encuentra la **Carta Gantt** con el **detalle** de cada actividad **principal** y las **sub-actividades** de las cuales están constituidas, así como el **responsable** del **desarrollo e implementación** de cada una.

#### 5.4 Dotación

Para llevar a cabo la operación se requiere tanto de personal **administrativo** como personal **operativo**, el cual en general no varía mucho a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, requiriendo principalmente cambios en el personal operativo.

Durante **5 años** se requiere de la siguiente dotación de personal por área funcional:

- **Área funcional Administrativa:** se requiere de 4 cargos con contrato por tiempo indefinido, con un total de 4 colaboradores fijos para cubrir esta área durante el Año 1, incrementando 2 cargos y 2 colaboradores fijos a final del Año 2. En el horizonte de evaluación del proyecto se incrementan en total 2 cargos y colaboradores fijos para esta área funcional de la empresa.  
A final del **Año 2**, se incorpora el cargo de “Administrador de Franquicia” con 1 colaborador fijo, a mitad del **Año 3**, se incorpora el cargo de “Repartidor de Insumos” con 1 colaborador, ya que se **inicia el plan de expansión** y crecimiento por medio de franquicias.
- **Área funcional Operativa:** se requiere de 9 cargos con contrato por tiempo indefinido, con un total de 16 colaboradores fijos para cubrir esta área durante el Año 1, incrementando 4 colaboradores fijos

el Año 2, para el Año 3 incrementando 2 colaboradores fijos, para el Año 4 incrementando 6 colaboradores fijos y para el Año 5 incrementando 2 colaboradores fijos. En el horizonte de evaluación del proyecto se incrementan en total 14 colaboradores fijos para esta área funcional de la empresa.

En el **Año 2**, para el cargo de “Ayudantes de cocina” y el de “Saloneros” se incrementan los colaboradores fijos, ya que se estima un incremento en ventas del **36.3%** y por ende se requiere de más personal en cocina y en el salón para atender a requerimientos de los clientes.

En el **Año 3**, para el cargo de “Ayudante de cocina” se incrementan los colaboradores fijos ya que inicia el plan de expansión y crecimiento por medio de franquicias y se requiere más personal para la preparación de insumos.

En el **Año 4**, para el cargo de “Jefe de Cocina”, “Ayudantes de cocina” y “Saloneros” se incrementan nuevamente los colaboradores fijos ya que se estima un incremento en ventas del **27.8%** y se adiciona una nueva franquicia.

En el **Año 5**, para el cargo de “Ayudante de cocina” se incrementan los colaboradores fijos ya que se adicionan 2 franquicias y se requiere más personal para la preparación de insumos.

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de colaboradores **fijos** que requerirá la empresa en cada etapa del proyecto, desde el inicio de sus operaciones hasta el período proyectado de 5 años. En el **Anexo 23** se detallan las tareas, funciones y responsabilidades asociadas a cada cargo.

TABLA Nro.04

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL – TOM DAVIS							
Área	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Etapas de ingreso al proyecto
Operativa	Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Jefe de Cocina	1	1	1	2	2	Inicio Año 1 en adelante, incrementando 1 persona a partir del año 4
	Ayudantes de cocina	3	4	6	9	11	Inicio Año 1 en adelante, incrementando 1 persona en el Año 2, 2 personas en el Año 3, 3 personas en el Año 4 y 2 en el Año 5.
	Supervisor de Salón	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Saloneros	5	8	8	10	10	Inicio Año 1 en adelante, incrementando 3 personas el año 2 y 2 personas el año 4
	Bartender	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Cajera	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Limpieza	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Valet Parking	2	2	2	2	2	Inicio Año 1 en adelante
Administrativa	Gerente General	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Asistente Contable	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Administrador General	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Almacenero	1	1	1	1	1	Inicio Año 1 en adelante
	Administrador de Franquicia	-	1	1	1	1	Final Año 2 en adelante
Repartidor de Insumos	-	-	1	1	1	Final Año 2 en adelante	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>Inicio Año 1 en adelante, incrementando 6 personas el año 2, 2 personas el año 3, 6 personas el año 4 y 2 personas el año 5</b>

Elaboración propia

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor estará conformado por los accionistas y emprendedores de la empresa Tom Davis, cuyas funciones a ejercer son descritas a continuación:

- **Israel Velarde:** forma parte del equipo emprendedor, el cual ejercerá el cargo o rol de “Gerente General”. En el Anexo 23 se detallan las tareas, funciones y responsabilidades asociadas al cargo y en el Anexo 14 se detallan las capacidades individuales del emprendedor.
- **Cristal Molina:** forma parte del equipo emprendedor, la cual ejercerá el rol de “Inversionista” y formará parte de la Junta Directiva. Adicionalmente prestará soporte puntual al gerente general en funciones y responsabilidades asociadas al cargo cuando este indique que lo requiere. En el Anexo 23 se detallan las tareas, funciones y responsabilidades asociadas al cargo y en el Anexo 14 se detallan las capacidades individuales de los emprendedores.

Adicionalmente, la empresa contará con el siguiente grupo de colaboradores en el proyecto, que tendrán la figura de colaboradores fijos y trabajarán bajo un contrato indefinido dentro de la empresa. En el anexo 23 se describen a más detalle las tareas, funciones y responsabilidades asociadas al cargo:

- **Administrador General:** Es responsable de supervisar las áreas de contabilidad, almacenaje y diseño gráfico, preparar informes financieros, control y aprobación de cuentas por pagar, nómina del personal, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal. Responsable de cumplir los planes de RSE y sustentabilidad.
- **Asistente Contable:** encargado del registro de todos los ingresos y egresos contables, cumplir con funciones de tesorería, responsable del manejo de la relación con el proveedor del servicio contable y auditores.
- **Almacenero:** responsable de programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control del inventario destinado al uso y consumo en el restaurante.
- **Diseñador Gráfico:** responsable de diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general. Será contratado en base a las necesidades del negocio.
- **Administrador de Franquicias:** Dar soporte a los franquiciados en el proceso de implementación, velando por que se cumplan los estándares de las franquicias, los acuerdos comerciales con los proveedores, así como la entrega de insumos a los franquiciados.
- **Repartidor de Insumos:** Garantizar la entrega oportuna de insumos a los franquiciados y brindar soporte en gestiones de entrega de facturas y cobros a los franquiciados.

- **Chef Ejecutivo:** responsable de dirigir la cocina completa, asegurar de la calidad de los platos, presentar propuestas de nuevos platos para el menú, supervisar al supervisor de salón y jefe de cocina. Responsable de cumplir los planes de RSE y sustentabilidad.
- **Supervisor de Salón:** encargado de supervisar el área del salón, mantenimiento, limpieza, seguridad y organización de mismo, supervisar y entrenar al personal del salón. Responsable de recibir reservaciones para eventos especiales, reserva de mesas y atender quejas de clientes.
- **Saloneros:** responsables principales de atender a los clientes durante su estancia el restaurante, tomar sus órdenes, servir sus platos y gestionar pagos de cuentas.
- **Bartender:** responsable de toda el área general del bar para la preparación y creación de bebidas, así como control de los inventarios de productos en el bar.
- **Cajera:** responsable de atender al cliente para procesar los pagos en efectivo y de tarjetas de débito/crédito del “All you can eat”, así como los pedidos de *delivery*.
- **Limpieza:** responsable de mantener limpias todas las áreas del restaurante (mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa, baños, entre otros).
- **Valet Parking:** responsable del servicio de estacionamiento para los clientes que llegan al negocio en automóvil.
- **Jefatura de Cocina:** es el asistente del Chef Ejecutivo y es responsable de supervisar a los ayudantes de cocina. También realiza funciones de un ayudante de cocina.
- **Ayudantes de Cocina:** ayudan al chef ejecutivo y jefe de cocina con las tareas más sencillas y rutinarias de la cocina.

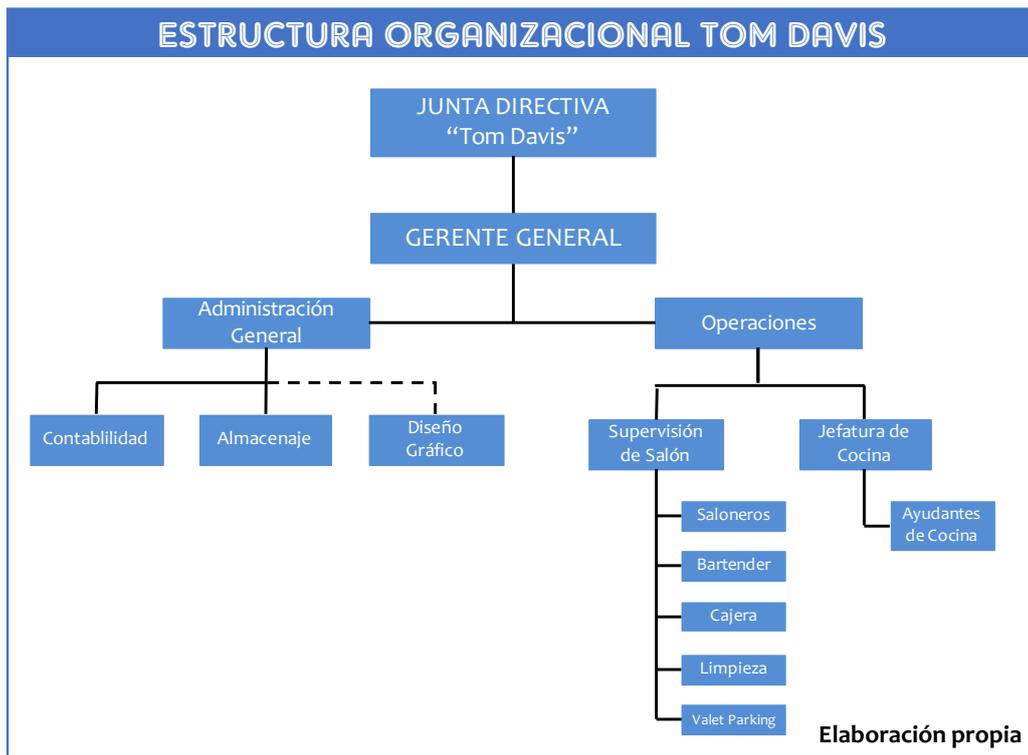
## 6.2 Estructura Organizacional

Tom Davis está formado bajo un diseño 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). La estructura organizacional se muestra en el siguiente **organigrama** que se presenta en el Gráfico Nro.11.

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**. El organigrama correspondiente a la estructura organizacional para el Año 2 se muestra en el Anexo 35.

La **descripción** de cada uno de los cargos, así como las tareas, funciones, responsabilidades, interrelación entre los cargos y dependencia, asociados a cada una de las áreas funcionales que conforman la empresa se encuentra en el Anexo 23.

GRÁFICO Nro.02



### 6.3 Incentivos y Compensaciones

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). En la siguiente tabla se pueden observar los **salarios** que ofrecerá “Tom Davis”:

TABLA Nro.05

**TABLA DE SALARIOS - TOM DAVIS**

Cargo / Salario mensual	Salario (\$)				
	Año 1 (Base)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chef Ejecutivo	1,600	1,680	1,764	1,852	1,945
Jefe de Cocina	900	945	992	1,042	1,094
Ayudantes de cocina	750	788	827	868	912
Supervisor de Salón	900	945	992	1,042	1,094
Saloneros	650	683	717	752	790
Bartender	700	735	772	810	851
Cajera	750	788	827	868	912
Limpieza	650	683	717	752	790
Valet Parking	650	683	717	752	790
Gerente General	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Asistente Contable	800	840	882	926	972
Administrador General	1,400	1,470	1,544	1,621	1,702
Almacenero	700	735	772	810	851
Administrador de Franquicias	-	1,200	1,260	1,323	1,389
Repartidor de Insumos	-	-	650	683	717

Elaboración propia



Todos los colaboradores fijos en su compensación salarial, gozarán de 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 dentro de su compensación 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.

En el caso del **diseñador gráfico**, prestará servicios en base a las **necesidades** de la empresa, por lo tanto, no cuenta con un salario fijo. El pago del diseñador será realizado por medio del **presupuesto de marketing** que se tiene establecido para los servicios requeridos del diseñador. La **Junta Directiva** (accionistas de la empresa), tendrá el beneficio de los dividendos que genere la empresa pagados anualmente.

La empresa realizará una **revisión anual de los incentivos y compensaciones**, a pesar que ya se tiene establecido un **aumento anual del 5%** del salario devengado, esto con el fin de ajustarlos y mantenerlos **competitivos** con respecto al resto de la industria; mitigando el riesgo de fuga de personal.

El cargo de 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 durante su estadía en Tom Davis. El incentivo de propinas será **individual**, el cual **recibirán directamente del cliente** y será propio de cada salonero o *valet parking* para su uso o destino.

Adicionalmente 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, el cual contará con el **premio** de asistir en el momento que desee a Tom Davis con un acompañante y disfrutar gratuitamente del sistema “*All you can eat*”.

## VII. PLAN FINANCIERO

### 1.1 Información, Supuestos y Lineamientos utilizados

A continuación, se presentan el resumen de los supuestos, datos y lineamientos utilizados para la proyección contable y el posterior análisis financiero (ver detalle en el anexo 37):

TABLA Nro.06

ÁREA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
VENTAS	Precio de los productos	All You Can Eat B/20, Refill ilimitado de gaseosas B/2, Otras bebidas B/8, Delivery B/50, Eventos B/700, Merchandising B/18
	Distribución de ingresos	All You Can Eat (base) 100%, Refill ilimitado de gaseosas 75%, Otras bebidas 50%, Delivery 8%, Eventos 0.05%, Merchandising 2%
	Ventas con tarjetas de crédito	30% efectivo, 70% tarjeta de crédito/débito
	Franquicias	Compra de marca: B/30,000, B/35,000 y B/40,000 (sin ITBMS) Fee mensual de ventas: 7% Ventas de insumos a franquiciados: Margen de Ganancia promedio de 20%.
COSTO DE VENTAS	% Costo de Ventas / Ventas (sin considerar franquicias)	All You Can Eat (base) 25%, Refill ilimitado de gaseosas 8%, Otras bebidas 10%, Delivery 20%, Eventos 30%, Merchandising 60%
	Variación del Costo de Ventas	Se considera iniciar con 40%, dado que al inicio habrán mayores ineficiencias, mermas y sobrecostos. Luego va bajando progresivamente.
	% Costo de Ventas / Ventas de insumos (de las franquicias)	Se asume una ganancia promedio de 20% de la venta de insumos a franquiciados.
CARGAS DE PERSONAL	Requerimientos	Año 1: 20 colaboradores, Año 2: 25 colaboradores, Año 3: 28 colaboradores, Año 4: 34 colaboradores, Año 5: 36 colaboradores.
	Incremento	Se realizan incrementos anuales del 5% en los salarios de todos los colaboradores.
	Provisiones	Se provisiona por prima de antigüedad y beneficios sociales.
	Horario de trabajo	Colaboradores operativos: de martes a domingo, turno partido de 8 horas diario. Descansan los días lunes. Colaboradores administrativos: de lunes a sábado de 8am a 5pm.
GASTOS CONCURRENTES	Alquiler y Servicios mensuales	Alquiler: B/6,000.00, Electricidad: B/1,000.00, Agua y aseo: B/100.00, Teléfono, cable e internet: B/400.00, Gas: B/600.00, Gasolina: B/250.00, Mantenimientos y reparaciones: B/300.00
	Comida del Personal	Beneficio de un menú diario, costo por persona: B/4.00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	Método y tasas	Método de línea recta y tasas según la ley de Panamá.
	Amortización de GPO	Los gastos pre-operativos se amortizan en un año (primer año).
	Mejoras del inmueble arrendado	Se harán mejoras sustanciales en el inmueble, por ello éstas se depreciarán teniendo en cuenta el horizonte inicial del contrato de arrendamiento, es decir 5 años.
INVERSIÓN	Tipos de inversión	Se invierte en activo fijo, gastos pre-operativos y capital de trabajo.
	Capital de trabajo	Se considera principalmente los desembolsos que se realizarán hasta antes de empezar las operaciones. De esta manera se incluye el alquiler y depósito del inmueble (5 meses), salarios del personal (2 meses), insumos (1 mes), servicios básicos (3 meses).
IMPUESTOS	Tasa y aplicación del ITBMS	Tasa de 7%. Se cancela el ITBMS al mes siguiente de incurrido.
	Crédito fiscal	Las compras de insumos están exoneradas del impuesto, no genera mucho crédito fiscal.
	Tasa y aplicación del Impuesto a la Renta	Tasa 25%. Pagos anuales durante todos los meses de marzo.
ESTADOS FINANCIEROS	Períodos	Proyección a 5 años, primer año de forma mensual.
	Cuentas por cobrar	Se cobran el 100% de los ingresos en el mes corriente.
	Cuentas por pagar	Se pagan el 100% de las compras en el mes corriente.
	Estado de Resultados	No se cuenta con deuda, por lo que no existen partidas financieras.
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos Fijos	Costos fijos: alquiler, servicios, gastos concurrentes, marketing y ventas.
	Margen de Contribución Unitario Ponderado	Dado que hay diferentes fuentes de ingreso, se calculó un MGU ponderado, teniendo en cuenta su distribución en las ventas.
	Punto de Equilibrio en unidades	Se redondean los resultados al entero superior.
TASA DE DESCUENTO Y VALOR RESIDUAL	Cálculo de la tasa de descuento	Debido a que el proyecto no considera deuda, se realizó el cálculo de la tasa de descuento para el inversionista. Por ello, se utilizó el método del CAPM
	Prima por riesgo país y emprendimiento	Para ser conservadores, se realizó un ajuste a la tasa incluyendo una prima por riesgo del país y otra por la del emprendimiento (sobre la base de opinión de expertos). De esta manera, la tasa utilizada fue de 26%.
FLUJO DE CAJA	Método	Se proyectó a 5 años, asumiendo la liquidación de la empresa al final del quinto año.
FRANQUICIAS	Apertura de nuevas franquicias	Franquicia 1: Año 3, inicia operaciones 01 de julio del 2021. Franquicia 2: Año 4, inicia operaciones 01 de julio del 2022. Franquicia 3: Año 5, inicia operaciones 01 de enero del 2023. Franquicia 4: Año 5, inicia operaciones 01 de julio del 2023.

## 1.2 Estimación de ingresos

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 **fuentes 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** y la **distribución objetivo** para ellas con relación al ingreso total.

## 1.3 Plan de Inversiones

La inversión necesaria para el desarrollo del proyecto, se presenta de manera resumida en la siguiente tabla. Para ver el detalle, ir al anexo 24.

TABLA Nro.07

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
<b>TOTAL</b>	<b>188,165</b>	<b>13,172</b>	<b>201,337</b>

Elaboración propia

## 1.4 Tasa de descuento

Dado que el proyecto no tiene deuda y se busca financiar con recursos propios, se usó el método del **CAPM**, obteniendo una tasa de **22.04 %**. Para su cálculo, se utilizó una **tasa libre de riesgo** 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). Adicionalmente, se agregó un ajuste por el tipo de **emprendimiento** en Panamá del **12%** (opiniones de expertos en la industria). Para mayor detalle de las fuentes revisar el anexo 25.

## 1.5 Valor Residual

Para calcular el valor residual se tuvo en consideración la **vida útil** de los activos fijos y su **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. De esta manera, se obtuvo un valor de desecho de **B/ 17,925.63**. Para mayor referencia, revisar el anexo 26.

## 1.6 Proyecciones de Estados de Resultados (ver Anexo 29)

A continuación, se presenta el Estado de Resultados resumido proyectado para el periodo 2019-2023:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS:</b>					
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>					
All You Can Eat	625,225	638,981	653,041	834,262	852,619
Refill Bebidas	46,892	47,924	48,978	62,570	63,946
Otras bebidas	125,045	127,796	130,608	166,852	170,524
Delivery	125,045	127,796	130,608	166,852	170,524
Eventos	10,941	11,182	11,428	14,600	14,921
Merchandising	11,254	11,502	11,755	15,017	15,347
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>	<b>944,402</b>	<b>965,182</b>	<b>986,418</b>	<b>1,260,153</b>	<b>1,287,880</b>
<b>FRANQUICIAS:</b>					
TOTAL DE VENTAS A FRANQUICIAS:	-	-	96,600	279,200	657,200
<b>INGRESOS TOTALES POR VENTAS</b>	<b>944,402</b>	<b>965,182</b>	<b>1,083,018</b>	<b>1,539,353</b>	<b>1,945,080</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>					
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>					
All You Can Eat	(235,710)	(210,864)	(182,851)	(233,593)	(238,733)
Refill Bebidas	(3,751)	(3,834)	(3,918)	(5,006)	(5,116)
Otras bebidas	(12,504)	(12,780)	(13,061)	(16,685)	(17,052)
Delivery	(25,009)	(25,559)	(26,122)	(33,370)	(34,105)
Eventos	(3,282)	(3,355)	(3,428)	(4,380)	(4,476)
Merchandising	(6,752)	(6,901)	(7,053)	(9,010)	(9,208)
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>	<b>(287,009)</b>	<b>(263,292)</b>	<b>(236,433)</b>	<b>(302,045)</b>	<b>(308,691)</b>
<b>FRANQUICIAS:</b>					
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS A FRANQUICIAS:	-	-	(45,000)	(165,000)	(390,000)
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>(287,009)</b>	<b>(263,292)</b>	<b>(281,433)</b>	<b>(467,045)</b>	<b>(698,691)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>657,392</b>	<b>701,889</b>	<b>801,585</b>	<b>1,072,309</b>	<b>1,246,390</b>
<b>GASTOS:</b>					
<b>CARGAS DE PERSONAL:</b>	287,300	348,017	427,283	535,706	593,304
<b>GASTO POR ALQUILER:</b>					
Gasto por Alquiler	72,000	76,320	80,899	85,753	90,898
<b>GASTOS DE SERVICIOS:</b>	31,800	33,708	35,730	37,874	40,147
<b>OTROS GASTOS:</b>	50,738	51,247	51,767	58,474	59,153
<b>GASTO DE MARKETING Y VENTAS:</b>	25,549	16,796	27,700	27,981	31,605
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN:</b>	25,860	12,420	12,420	12,420	12,420
<b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>493,247</b>	<b>538,507</b>	<b>635,799</b>	<b>758,208</b>	<b>827,528</b>
<b>MARGEN OPERATIVO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>164,146</b>	<b>163,382</b>	<b>165,786</b>	<b>314,100</b>	<b>418,862</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(41,036)</b>	<b>(40,846)</b>	<b>(41,446)</b>	<b>(78,525)</b>	<b>(104,715)</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>123,109</b>	<b>122,537</b>	<b>124,339</b>	<b>235,575</b>	<b>314,146</b>

## 1.7 Proyecciones de Flujo de Caja (Ver Anexo 31)

A continuación, se presenta el Flujo de Caja resumido proyectado para el periodo 2019-2023:

	2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS:</b>						
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>						
All You Can Eat		668,990	683,710	698,754	892,661	912,302
Refill Bebidas		50,174	51,278	52,407	66,950	68,423
Otras bebidas		133,798	136,742	139,751	178,532	182,460
Delivery		133,798	136,742	139,751	178,532	182,460
Eventos		11,707	11,965	12,228	15,622	15,965
Merchandising		12,042	12,307	12,578	16,068	16,421
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>		<b>1,010,510</b>	<b>1,032,744</b>	<b>1,055,468</b>	<b>1,348,364</b>	<b>1,378,032</b>
<b>FRANQUICIAS:</b>						
Derecho de marca		-	-	32,100	37,450	85,600
Fee de Ventas		-	-	13,482	49,434	116,844
Venta de insumos		-	-	57,780	211,860	500,760
<b>TOTAL DE VENTAS A FRANQUICIAS:</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103,362</b>	<b>298,744</b>	<b>703,204</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>1,010,510</b>	<b>1,032,744</b>	<b>1,158,830</b>	<b>1,647,108</b>	<b>2,081,236</b>
<b>EGRESOS:</b>						
Compras de insumos Tiendas Propias		290,513	266,962	240,184	306,836	313,588
CV de insumos a franquicias		-	-	48,150	176,550	417,300
Cargas de personal		265,200	321,246	394,415	494,498	547,666
Alquiler		77,040	81,662	86,562	91,756	97,261
Servicios		34,026	36,068	38,232	40,526	42,957
G.Concurrentes		52,467	53,011	55,068	62,494	65,471
Marketing y Ventas		27,337	17,971	29,639	29,939	33,818
ITBMS pagado		29,756	48,813	52,256	71,986	82,734
Imp. Renta pagado		41,036	40,846	41,446	78,525	104,715
<b>EGRESOS TOTALES</b>		<b>817,375</b>	<b>866,580</b>	<b>985,952</b>	<b>1,353,110</b>	<b>1,705,509</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		<b>193,135</b>	<b>166,165</b>	<b>172,878</b>	<b>293,998</b>	<b>375,727</b>
Inversión	(106,000)					
Capital de Trabajo	(95,337)					95,337
Valor residual						17,926
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(201,337)</b>	<b>193,135</b>	<b>166,165</b>	<b>172,878</b>	<b>293,998</b>	<b>488,989</b>

## 1.8 Evaluación financiera del proyecto

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.

## 1.9 Balance General proyectado (ver Anexo 30)

A continuación, se presenta el Balance General resumido proyectado para el final de cada uno de los cinco años del proyecto:

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Bancos	305,508	471,672	644,550	938,548	1,314,274
Mercadería	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250
Suministros	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850
Gastos Pre-Operativos	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440
Amortización Acumulada Gastos Pre-Operativos	(13,440)	(13,440)	(13,440)	(13,440)	(13,440)
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>323,608</b>	<b>489,772</b>	<b>662,650</b>	<b>956,648</b>	<b>1,332,374</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Mejoras de Inmueble Arrendado	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100
Depreciación Acumulada de Mejoras de Inmueble	(7,620)	(15,240)	(22,860)	(30,480)	(38,100)
Maquinaria y Equipo	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350
Depreciación Acumulada de Maq y Equipo	(2,335)	(4,670)	(7,005)	(9,340)	(11,675)
Mobiliario	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825
Depreciación Acumulada de Mobiliario	(1,165)	(2,330)	(3,495)	(4,660)	(5,825)
Vehículos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Depreciación Acumulada de Vehículos	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)	(5,000)
Intangibles	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Amortización Acumulada intangibles	(300)	(600)	(900)	(1,200)	(1,500)
Garantía inmueble	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>72,355</b>	<b>59,935</b>	<b>47,515</b>	<b>35,095</b>	<b>22,675</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>395,963</b>	<b>549,707</b>	<b>710,165</b>	<b>991,743</b>	<b>1,355,049</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PASIVOS:</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
ITBMS por pagar	8,380	12,818	17,569	24,113	31,634
Impuesto a la Renta por pagar	41,036	41,036	41,036	41,036	41,036
<b>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</b>	<b>49,417</b>	<b>53,854</b>	<b>58,605</b>	<b>65,149</b>	<b>72,670</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Beneficios Sociales de Trabajadores	22,100	48,871	81,738	122,947	168,585
<b>TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22,100</b>	<b>48,871</b>	<b>81,738</b>	<b>122,947</b>	<b>168,585</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>71,517</b>	<b>102,725</b>	<b>140,343</b>	<b>188,096</b>	<b>241,256</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337
Utilidades Retenidas	-	123,109	244,146	366,735	598,311
Utilidad del Periodo	123,109	122,537	124,339	235,575	314,146
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>324,446</b>	<b>446,982</b>	<b>569,822</b>	<b>803,647</b>	<b>1,113,794</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>395,963</b>	<b>549,707</b>	<b>710,165</b>	<b>991,743</b>	<b>1,355,049</b>

### 1.10 Ratios financieros

La información contable proyectada, permitió realizar un análisis de las principales ratios financieros. De esta manera, se puede concluir lo siguiente:

- a) Liquidez: En términos generales se mantiene una bastante **buena liquidez** en la empresa, las razones de liquidez general, prueba ácida y prueba defensivas, están por encima de **5.9**, 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. Además, la tendencia en los 5 años es de una **mejora progresiva** de esta variable.
  
- b) Rentabilidad: En cuanto a la rentabilidad, las razones de **margen bruto y margen neto** se muestran favorables. En el caso del primero, existe una evolución de **69.6% a 64.1%** en cinco años (esto se debe a que los últimos años ingresan las franquicias y aumenta la proporción del costo de ventas debido a que existe un menor margen en las ventas de insumos), De esta manera, **si sólo se analiza el margen bruto del local propio**, se podrá evidenciar una mejora en dicho rubro, que parte del 30% en el primer año, y termina en 24% para el quinto año.  
Asimismo, en el caso del segundo, la evolución es de **13% a 16.2%**. Adicionalmente, existe una evolución positiva del **ROE**, el cual pasa **de 0.61 a 1.56** en el transcurso de cinco años. Se puede concluir que la inversión genera una mayor rentabilidad progresivamente con el paso de los años analizados.
  
- c) Solvencia: El proyecto no cuenta con endeudamiento, ni genera grandes cantidades de pasivo (corriente y no corriente), por este motivo, existe una **estabilidad** en dichas razones, debido principalmente a que la proyección incluye un fondo de provisión para beneficios sociales en el pasivo no corriente. Este fondo es el que genera la tendencia que se muestra en el **anexo 27**. Por consiguiente, al no contar con apalancamiento con proveedores o entidades bancarias, es un buen indicador sobre su capacidad de financiamiento, en caso de ser necesario.
  
- d) Gestión: Como se mencionó en los supuestos, la empresa **cobra todas sus ventas en el mismo mes**, y tiene un **crédito con proveedores mínimo** (asumiendo que se paga toda deuda en el mismo mes en que se incurre). Por este motivo, los indicadores de gestión **no permiten analizar** la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Se puede revisar el detalle de las ratios y su evolución en el **anexo 27**.

### 1.11 Punto de Equilibrio

Luego de realizar un análisis del punto de equilibrio, se obtuvieron los siguientes resultados:

en unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
All You Can Eat	15,738	17,643	20,919	24,958	27,330
Refill Bebidas	1,187	1,324	1,569	1,872	2,050
Otras bebidas	3,152	3,529	4,184	4,992	5,466
Delivery	3,152	3,529	4,184	4,992	5,466
Eventos	281	309	367	437	479
Merchandising	289	318	377	450	492

Como se mencionó anteriormente, dado que existen diferentes productos, se realizó un **promedio ponderado** de los mismos, en función a su participación en las ventas. Siendo el *All You Can Eat* el más **representativo**, en el anexo 28 se puede revisar dicho cálculo con mayor detalle.

### 1.12 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se utilizaron tres escenarios: Realista, Optimista y Conservador. Las variables elegidas para realizar dicho análisis fueron las más críticas y relevantes para el proyecto:

- Ingreso por ventas: es importante, dado que puede haber variaciones a la demanda esperada.
- Costo de ventas: es un factor crítico, dado que ineficiencias en el suministro y producción puede reducir significativamente el margen bruto.
- Cargas del personal: es uno de los costos fijos más importantes, si no se controla, puede volverse en un factor determinante para la rentabilidad del negocio.

Luego de realizar el análisis de los tres escenarios, se obtuvieron 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

## 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
<b>Aumento considerable del precio de los proveedores</b>	Externo	Baja	Medio	Mantener una base de datos de reemplazo de proveedores.
<b>Amenaza de potenciales entrantes</b>	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.
<b>Crisis económica del país</b>	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.
<b>Falta de interés de ó los inversionistas</b>	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.
<b>Fuerte tendencia a la comida saludable (cambio de hábitos de consumo)</b>	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 salubre.
<b>Cambios en niveles de seguridad de la zona geográfica</b>	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.
<b>Dueño del local culmina contrato de renta o vende el local antes del periodo de culminación del contrato</b>	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 desalogo 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.
<b>Alta rotación del personal operativo</b>	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.
<b>Problemas de higiene, salubridad e inocuidad de los alimentos</b>	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.

## 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](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: Modelo de Negocios
- Anexo 2: Esquema gráfico del cálculo de la demanda
- Anexo 3: Diseño de las instalaciones
- Anexo 4: Flujogramas de Procesos
- Anexo 5: Descripción de Cargos y Tareas de la Estructura Organizacional
- Anexo 6: Detalle de la Inversión Inicial
- Anexo 7: Tasa de descuento del proyecto
- Anexo 8: Valor residual del proyecto
- Anexo 9: Ratios financieros
- Anexo 10: Punto de Equilibrio
- Anexo 11: Estado de Resultados
- Anexo 12: Balance General
- Anexo 13: Flujo de Caja
- Anexo 14: Estimación de costos de producción (Costeo)
- Anexo 15: Estructura Organizacional Tom Davis desde el año 2
- Anexo 16: Supuestos, lineamientos y datos utilizados para la proyección contable
- Anexo 17: Piezas de comunicación en redes sociales
- Anexo 18: Plan de Desarrollo e Implementación

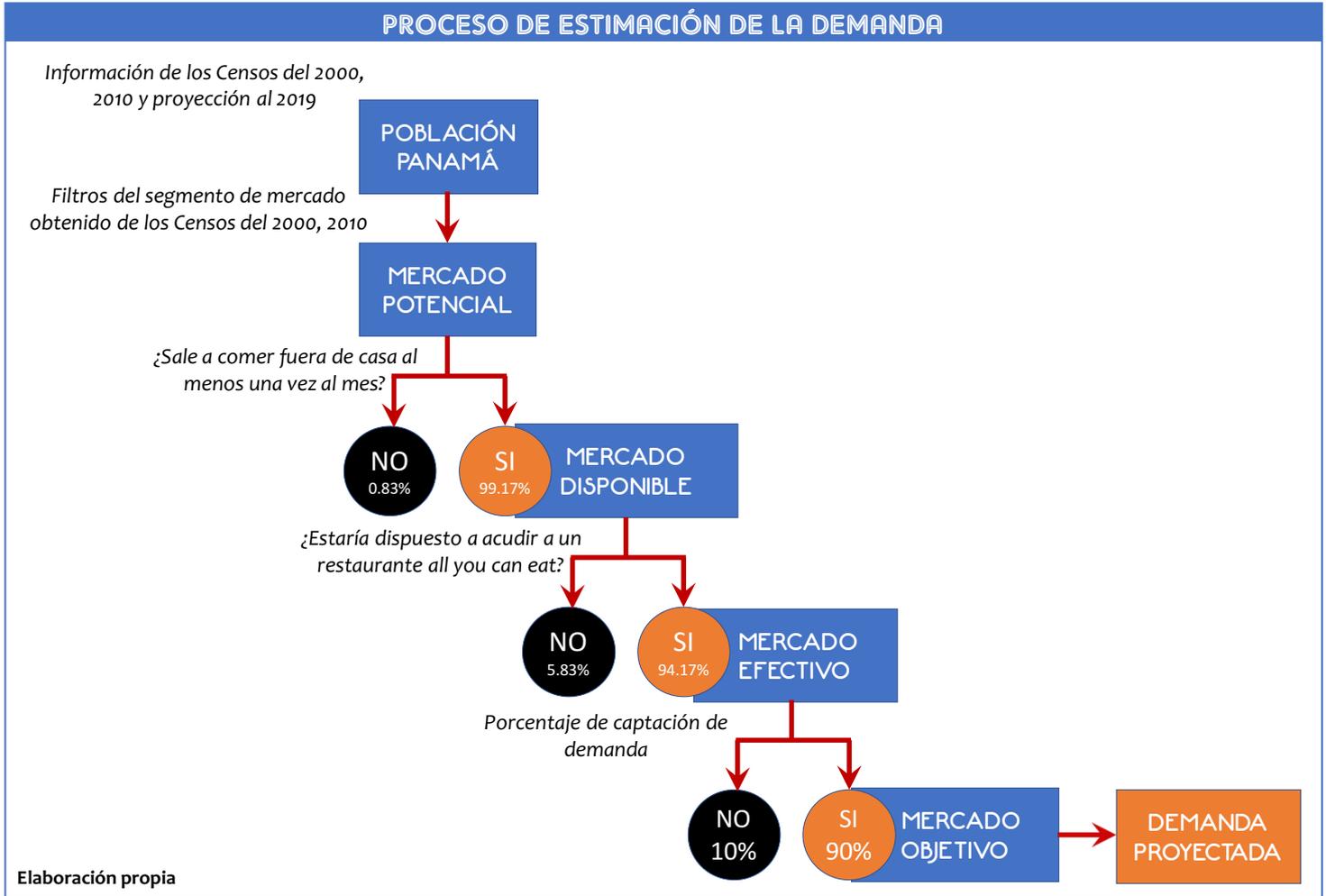
**ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIOS**

**MODELO CANVAS TOM DAVIS**

 <p><b>ALIANZAS CLAVE</b></p> <p>Gaseosas: Contrato de exclusividad con Coca Cola, obteniendo a cambio máquinas dispensadoras y de hielo.</p> <p>Cervezas: Contrato con Corona, Miller, Heineken u otra marca para poder tener buenas condiciones en la compra de cervezas y equipos de refrigeración.</p> <p>Proveedores de insumos de alimentos: principalmente carnes y pollo.</p> <p>Appetito24: sistema de delivery tercerizado.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Abastecimiento. Pre-producción y Producción. Control de mermas. Capacitación de recursos humanos.</p> <p>Marketing. Servicio. Manejo de residuos sólidos.</p> 	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>Restaurante con sistema "All You Can Eat" (comida ilimitada) de comida americana (hamburguesas, tacos, wings, nachos, papas fritas, etc.).</p> <p>Ubicado en la zona de San Francisco, atiende de martes a domingo de 11:30am a 3pm y de 6:30pm a 10pm. Ofrece una experiencia divertida y lúdica, con un concepto americano, servicio cordial y ágil. Sostenible.</p> 	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Constante interacción con los consumidores a través de las redes sociales, lanzamiento de concursos, promociones, entre otros</p> <p>Sistema de lealtad (canje de pulseras).</p> 	 <p><b>SEGMENTO DE MERCADO</b></p> <p>Jóvenes (hombres y mujeres) entre 18 y 30 años. Nivel Socio-Económico A y B.</p> <p>Viven, estudian o trabajan en la Ciudad de Panamá (corregimiento de San Francisco y alrededores).</p> <p>Salen todos los fines de semana a comer y divertirse con sus amigos.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> 	<p>Principales costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler/Renta.</li> <li>• Planilla de Personal.</li> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Publicidad y gestión de redes sociales.</li> </ul> <p>Principales costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de insumos.</li> <li>• Mermas.</li> </ul>	<p>Ingresos por ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% Sistema All You Can Eat.</li> <li>• 20% Bebidas (alcohólicas y no alcohólicas).</li> <li>• 7% Delivery.</li> <li>• 2% Realización de eventos.</li> <li>• 1% Merchandising.</li> </ul>	<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> 	

Elaboración propia

**ANEXO 2: ESQUEMA GRÁFICO DEL CÁLCULO DE LA DEMANDA**



ANEXO 3: DISEÑO DE LAS INSTALACIONES





## ANEXO 4: FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

### 1. Servicio al Cliente:

Al ser un servicio, este flujo de procesos viene a ser de vital importancia para el negocio. Por ello, a continuación, se presentan las actividades a realizar:

- a) Recepción del cliente:  
El cliente ingresa al establecimiento y es recibido por un anfitrión o recepcionista. Éste lo saluda cordialmente y le pregunta si cuenta con alguna reserva, de ser el caso se revisa la misma y se le acompaña a caja para pagar el ingreso y luego ser ubicado en la mesa reservada.  
En caso el cliente no cuente con reserva, se revisa la disponibilidad en el establecimiento en ese momento y en caso existan mesas libres, se le asignará una. En el caso de que el local se encuentre lleno, se le pregunta si desea esperar a que se libere una.
- b) Espera en recepción:  
En caso no exista disponibilidad de mesas en el establecimiento, se le toman los datos de nombre y número de personas y se le acompaña a la sala de recepción hasta que se libere una mesa.
- c) Cobro por ingreso al local:  
Se acompaña al cliente a la caja y se le cobra el *All You Can Eat*, lo cual equivale al ingreso al local. Se puede cancelar en efectivo o con tarjeta de débito o crédito.
- d) Colocación de pulsera:  
La cajera colocará una pulsera al cliente después de realizar el pago. Esta pulsera tiene dos fines: i) controlar que todas las personas dentro del local hayan pagado el *All You Can Eat* y ii) tener una herramienta para fidelizar a los clientes.
- e) Ubicación en la mesa:  
El cliente es ubicado en una mesa por uno de los meseros del establecimiento. Éste se presentará por su nombre, les dará la bienvenida y les explicará el sistema *All You Can Eat* y los pedidos si es que no lo conocen.
- f) Toma del pedido de bebidas:  
El mesero tomará el pedido de bebidas, para ello preguntará inicialmente al cliente si desea el *refill* ilimitado de gaseosas o si prefiere pedir a la carta otro tipo de bebida. El mesero ingresará el pedido en la *tablet* e irá por las bebidas mientras deja unos minutos al cliente para que pueda revisar la carta y pensar en su pedido.
- g) Entrega de bebidas:  
El mesero entrega las bebidas solicitadas al cliente en la mesa.
- h) Toma del pedido de comida:  
El mesero toma el pedido de la comida en su *tablet*, y resolverá dudas del cliente, así como realizará sugerencias según sea el caso. Esta actividad se realizará tantas veces sea necesaria, debido a la naturaleza del sistema *All You Can Eat*.
- i) Entrega del pedido de comida:  
El mesero entregará el pedido de comida en mesa. Este proceso será realizado tantas veces como sea necesario. Además, el mesero levantará los platos y vasos sucios frecuentemente.
- j) Cobro de adicionales:  
Una vez que los clientes terminen de comer y ya no deseen realizar más pedidos, el mesero les entregará y cobrará la cuenta de bebidas adicionales y cualquier otro producto de *merchandising*, de ser el caso. El mesero les agradecerá y se despedirá cordialmente invitándolos a regresar pronto.
- k) Despedida del cliente:  
El cliente se retira del establecimiento mientras recibe la despedida de los miembros del *staff* a su camino.

### 2. Cadena de Suministro:

Al ser un restaurante, es muy importante contar con una cadena de suministro eficiente y de calidad. Por ello, se definieron las siguientes actividades a realizar:

- a) Necesidades de aprovisionamiento:

Jefe de Cocina revisa nivel de inventarios de insumos y realiza la lista de aprovisionamiento para compras, se envía la misma al área administrativa.

- b) Compras a proveedores:  
El área administrativa realiza los pedidos de insumos a los proveedores.
- c) Compras directas:  
El área administrativa realiza las compras directas en mayoristas y mercados de abastos.
- d) Recepción de pedidos:  
En almacén, se reciben los pedidos de los proveedores, estos se revisan tomando como referencia la factura. Se revisa la calidad, cantidad (peso, unidades, litros, etc.) y el precio facturado.
- e) Almacenamiento de insumos:  
Se almacenan los insumos adquiridos en los almacenes de la empresa y congeladores.
- f) Entrega de facturas a contabilidad:  
Se entregan las facturas a contabilidad para coordinar su pago respectivo, según las formas de pago acordadas.
- g) Entrega diaria de insumos a producción:  
El almacén hace la entrega diaria de insumos a la cocina, según los requerimientos y estándares establecidos.
- h) Elaboración de la pre-producción:  
En cocina se elabora la pre-producción de los alimentos antes de la apertura del establecimiento. Gracias a la pre-producción se obtiene mayor eficiencia, control y rapidez en la producción.
- i) Creación de porciones, rotulación y empaque de la pre-producción:  
Se separa en porciones la producción, y luego se clasifica y rotulan las porciones para ser utilizadas en cocina. Se incluye una fecha de vencimiento de los productos.

## ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y TAREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cada cargo que conforma las áreas funcionales indicadas en el organigrama de la estructura organizacional de “Tom Davis”, tiene designado un rol específico los cuales son descritos a continuación:

- **Junta Directiva:**

Es responsable de tomar las decisiones estratégicas del negocio y por ende definir las acciones a seguir para lograr cumplir las estrategias establecidas. También es responsable de decidir los cambios estratégicos que se deban tomar en el proceso de ejecución del proyecto y marcha del negocio.

La junta directiva es responsable de contratar al Gerente General y también pueden elegir al Chef Ejecutivo. Estará conformada por los accionistas de la empresa, los cuales estarán comprendidos por los emprendedores del proyecto y cualquier inversionista que posea acciones de la empresa.

- **Gerencia General:**

Está conformada por un Gerente General, el cual es uno de los emprendedores del proyecto.

El gerente general hace la mayoría de la contratación y despidos de los empleados, puede estar involucrado en el entrenamiento y supervisión de su trabajo, capacita al administrador general, da el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje junto con el chef antes de iniciar algún evento y algunas responsabilidades las puede delegar al Administrador General y/o al encargado del área funcional de Operaciones (Chef Ejecutivo).

Está en contacto regular con la junta directiva para ofrecer información y solicitar una guía sobre las acciones a ejecutar para cumplir con las estrategias de negocio.

Desarrolla actividades específicas de presupuesto para las áreas funcionales del negocio y supervisa los presupuestos para controlar los gastos.

Supervisa las actividades que tiene relación con el área de mercadotecnia y publicidad, así como organiza y opera eventos dentro y fuera del restaurante.

Provee de información que solicita el contador, audita documentos para asegurarse de que las actividades financieras hayan sido pagadas. Es el contacto para diversas autoridades (privadas como públicas), trabaja con problemas especiales asignados por la junta directiva y provee asistencia en horarios de mucho trabajo.

Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

- **Administración General:**

Está conformado por un Administrador General y reporta directamente al Gerente General.

Es responsable de supervisar las áreas de contabilidad, almacenaje y diseño gráfico, así como de establecer los horarios, documentación de nómina y pago a los empleados, documentación de la contabilidad y de las ventas, aprueba el pago de cuentas por pagar como pago a proveedores y planilla, supervisa la facturación y el control de los inventarios. Controla y actualiza de expedientes del personal, así como detectar, coordinar y atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal. Es responsable de hacer cumplir la adecuada gestión de residuos y donaciones de comida según lo establecido en los planes de RSE y sustentabilidad de la empresa en conjunto con el Chef Ejecutivo.

Es responsable de realizar análisis financieros para todas las decisiones que se toman en el negocio, presentar las fuentes alternativas de fondos para financiar las inversiones y los impactos en la estructura del capital de la empresa.

Tiene como función analizar el balance general, estado de resultados, flujos de efectivo producidos en la operación del negocio, con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.

Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones del negocio y maximizar el valor del mismo.

- **Contabilidad:**

Está conformado por un asistente contable y reporta directamente al administrador general. Tiene como función el manejo, elaboración de los archivos administrativos y contables, cumplir con las

responsabilidades tributarias, proveer informes financieros y contables razonables y oportunos para uso del administrador general y gerente general.

Responsable del resguardo del dinero y objetos de valor, revisar cierres de caja, mantener una cuenta corriente de todos los depósitos y débitos, lo cual incluye recepción y conciliación de todas las facturas, así como depositar en las cuentas de banco apropiadas los fondos recibidos en efectivo provenientes de las ventas. Responsable del manejo de la relación con el proveedor del servicio contable y auditores. Encargado de elaboración de cheques y preparación de transferencias bancarias para pagos de planillas y proveedores, los cuales deben ser aprobados por el administrador general.

- **Almacenaje:**

Es responsable de programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los bienes destinados al uso y consumo de las áreas del restaurante.

Verifica que los bienes que se reciben cumplan con la cantidad, calidad y especificaciones establecidas en los pedidos, otorgando la conformidad correspondiente al proveedor e informar al asistente contable sobre los bienes recibidos y entregados a las áreas solicitantes. Mantiene el registro y control de los inventarios en el almacén, informando al administrador general sobre la compra de productos para su reposición y concilia con el asistente contable los resultados obtenidos, aclarando si existen diferencias encontradas. Realizar otras actividades afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

- **Diseñador Gráfico**

Está conformado por un diseñador gráfico, el cual será contratado en base a las necesidades del negocio, por lo tanto, no estará fijo en la estructura organizacional del negocio. Reportará directamente al administrador general y es responsable de diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general que se le sea asignada. Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia. Presenta informes periódicos de las actividades realizadas y realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

- **Administración de Franquicias:**

Es responsable de buscar franquiciados para lograr el cierre de contratos de franquicias, darle soporte a los franquiciados en el proceso de implementación, controlar que se cumplan los estándares establecidos en el contrato de franquicia, garantizar el cumplimiento de la entrega de insumos a los franquiciados así como dar soporte en el proceso de facturación y cobro a los mismos. Responsable de garantizar que los proveedores cumplan a los franquiciados con los acuerdos comerciales acordados con Tom Davis y supervisar la contratación de personal para las franquicias. Presenta informes periódicos de las actividades realizadas al gerente general y realiza cualquier tarea afín asignada.

- **Repartidor de Insumos:**

Encargado de la distribución de insumos a los franquiciados, garantizar la entrega oportuna de los insumos, brinda soporte en gestiones de entrega de facturas y cobros a los franquiciados. Reportará directamente al administrador de franquicias.

- **Operaciones:**

Está conformada por un Chef Ejecutivo, el cual es el responsable de dirigir la cocina completa, así como de supervisar al Supervisor de Salón en relación al cumplimiento de sus funciones. Se asegura de la calidad de los platos; su responsabilidad es que los platos se sirvan a tiempo y que observe cualquier problema que deba ser rectificado. En conclusión, el chef ejecutivo es responsable de aprobar todos los platos de comida que dejan su cocina.

Cuando el restaurante no tiene clientes, el chef ejecutivo debe buscar propuestas de modificar y crear nuevos platos para el menú. Es responsable de hacer cumplir la adecuada gestión de residuos y donaciones de comida según lo establecido en los planes de RSE y sustentabilidad de la empresa.

También tiene tareas administrativas como ordenar suministros y presentar reportes al gerente general acerca del inventario y las órdenes. Son responsables por todas las decisiones que se toman en la cocina en relación con control de calidad, manejo de residuos, especiales del día, calidad de los productos a emplear para la preparación de los platos.

- **Supervisión de Salón**

Está conformada por un responsable de supervisar el salón y reporta directamente al responsable del área de operaciones (Chef Ejecutivo). Supervisa el área del salón, mantenimiento, limpieza, seguridad y organización de mismo. Está a cargo de la supervisión y entrenamiento de todo el personal del salón según los programas de alimentos, bebidas y recursos humanos.

Se encarga de comunicar las nuevas recetas al personal, ordenar los suministros de comida y entrenar a los saloneros en como presentar la comida, coordinar el servicio de comida entre la cocina y los saloneros, monitorea la rotación de mesas, se asegura que cada miembro del equipo atienda una cantidad de mesas en particular y vigila que todos los clientes sean atendidos adecuadamente. Es responsable de recibir las reservaciones para eventos especiales y reserva de mesas, atender las quejas de los clientes y solucionarlas de inmediato, así como también los problemas y decisiones menores que necesitan tomarse a lo largo del servicio.

- **Saloneros**

Deben preparar todo lo necesario para prestar su servicio, como preparar mesas, utensilios, estar actualizados con el menú, las especialidades del día y desviaciones que se presenten en el menú, reportando directamente al supervisor del salón. Son los responsables principales de atender a los clientes durante su estancia en el restaurante, saludarlos a su llegada, llevarlos a su mesa, proporcionar los cubiertos y entregar el menú.

Sugieren al cliente platos, asisten en la selección de bebidas e informan a los clientes sobre la preparación de la comida y son responsables de tomar las ordenes de los clientes y llevarla a la cocina o al bar.

Coloca todos los elementos necesarios para que los clientes puedan comer los alimentos que pidieron y llevan los alimentos preparados de la cocina para servirlos a los clientes.

Recoge migajas y otros pequeños trozos de alimentos que puedan haber caído al suelo, así como retiran los platos sucios, asean la mesa antes del café y los postres.

Presentan la cuenta a los clientes en el caso que consuman un adicional al “*All you can eat*”, recibiendo el pago y gestionándolo con la cajera para facilitarle el recibo de pago al cliente. Agradecen al cliente su presencia y la propina o gratificación que dejan los invitan a que visiten de nuevo el restaurante.

- **Bartender**

Es responsable de toda el área general del bar y reporta al Supervisor de Salón. Tiene como función conocer la preparación de las bebidas ofrecidas en el menú, el tipo de cristalería donde servir cada bebida y por ende preparar las bebidas solicitadas por los saloneros. También es el encargado de crear bebidas especiales o diferentes del menú.

Se encargan de revisar, controlar, contar y proteger el inventario de productos del bar, así como levantar inventarios para solicitar la reposición de los productos consumidos.

- **Cajera**

Reporta directamente al supervisor de salón y es responsable de atender al cliente en orden de llegada y tratar a todos por igual, haciéndoles conocer las especialidades del restaurante y las promociones. Atiende y registrar llamadas de clientes para servicios de *delivery*.

Procesar los pagos en efectivo y de tarjetas de débito/crédito apropiadamente para asegurar que, al realizar el cierre de caja, el dinero recaudado es el mismo que figura en el reporte de cierre. En caso de que el cliente pida algún cambio o devolución y se tenga que realizar la anulación, debe consultar primero con el supervisor de salón para que le dé la autorización, así como también mantenerlo informado sobre los acontecimientos relevantes que sucedan en su área de trabajo. Mantener su zona de trabajo limpia, ordenada en todo momento, mantener abastecido de los útiles necesarios para cumplir con sus funciones, con el fin de no hacer esperar al cliente.

- **Limpieza**

Reporta directamente al supervisor de salón y responsable de mantener limpio todas las áreas del restaurante, como la limpieza de mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa, baños, entre otros. Encargado de mantener siempre limpio y aseado el piso del establecimiento y cocina (antes, durante y después del servicio). Responsable del montaje de las mesas al inicio de la jornada del restaurante y de tener surtidas las estaciones de servicio.

- **Valet Parking**

Reporta directamente al supervisor de salón y es responsable de ofrecer el servicio de estacionamiento a los clientes que llegan al negocio en automóvil, haciendo lo necesario para ordenar, recibir y entregar los automóviles a los clientes.

- **Jefatura de Cocina**

Es un asistente para el encargado del área de operaciones (Chef Ejecutivo) y reporta directamente al Chef. El jefe de cocina es responsable de supervisar a los ayudantes de cocina, responsable de preparar



los ingredientes y acomodar los platos de acuerdo a las recetas del restaurante y sus especificaciones. También realiza funciones de un ayudante de cocina.

- **Ayudantes de Cocina**

Su función es de ayudar al chef ejecutivo y jefe de cocina con las tareas más sencillas y rutinarias de la cocina, como preparar los ingredientes y acomodar los platos de acuerdo a las recetas del restaurante y sus especificaciones.

Son responsables de mantener limpia la cocina, lavar vajillas, cubiertos e implementos de cocina, cumplir con el control adecuado del manejo de residuos y deben seguir de forma estricta los procedimientos de higiene, salud y seguridad.

**ANEXO 6: DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL**

**01. A.FIJOS, SUM. E INTANGIBLES**

**02. GASTOS PRE-OPERATIVOS**

**03. CAPITAL DE TRABAJO**

**INMUEBLES (MEJORAS):**

	Cant	C.U.	C.T.
Diseño del local (arquitecto)	1	1,200	1,200
Remodelación (proyecto de construcción)	1	1,000	1,000
Implementación de Decoración física	1	20,000	20,000
Letrero externo	1	1,500	1,500
Instalación aires acondicionados	1	1,000	1,000
Instalación de gas	1	1,500	1,500
Instalaciones eléctricas	1	1,000	1,000
Instalaciones de agua	1	900	900
Instalación de sonido	1	10,000	10,000
<b>TOTAL</b>			<b>38,100</b>

**MAQUINARIA Y EQUIPO:**

	Cant	C.U.	C.T.
Freidoras	2	800	1,600
Congeladoras	3	1,500	4,500
Parrilla/Plancha grande	1	700	700
Cocina industrial	1	2,300	2,300
Campana extractora grande	1	1,600	1,600
Mesas de trabajo	2	600	1,200
Computadoras	1	400	400
Impresora multifuncional	1	200	200
Tablets	2	150	300
POS	2	100	200
Impresora fiscal	1	50	50
Equipo de música	1	300	300
Televisores	6	1,600	9,600
Congeladoras de bar (canje auspicio)	1	100	100
Máquina de hielo (canje auspicio)	1	100	100
Máquinas de gaseosas (canje auspicio)	2	100	200
<b>TOTAL</b>			<b>23,350</b>

**MOBILIARIO:**

	Cant	C.U.	C.T.
Mesas salón	20	75	1,500
Sillas salón	80	25	2,000
Estantes meseros salón	2	120	240
Estantes almacén	4	300	1,200
Escritorios administrativos	2	70	140
Sillas administrativas	3	35	105
Estantes de bar	2	200	400
Estantes administrativos	2	120	240
<b>TOTAL</b>			<b>5,825</b>

**VEHICULOS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Vehiculos	1	10,000	10,000
<b>TOTAL</b>			<b>10,000</b>

**SUMINISTROS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Vajilla y cubiertos w/branding	1	800	800
Vasos	1	1,000	1,000
Papelera (individuales)	1	500	500
Servilletas	1	200	200
Posavasos w/branding	1	150	150
Utensilios de bar	1	400	400
Utensilios diversos de cocina	1	800	800
Uniformes de cocina	1	1,500	1,500
Uniformes de salón	1	1,500	1,500
<b>TOTAL</b>			<b>6,850</b>

**INTANGIBLES:**

	Cant	C.U.	C.T.
Software contable	1	500	500
Software de ventas	1	1,000	1,000
<b>TOTAL</b>			<b>1,500</b>

**TOTAL DE A. FIJOS, SUMINISTROS E INTANGIBLES:**

	C. s/ ITBMS	ITBMS	C. c/ITBMS
Activos Fijos	77,275	5,409	82,684
Activos Intangibles	1,500	105	1,605
Suministros	6,850	480	7,330

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Encuestas realizadas	1	100	100
Marcha blanca	1	200	200
Entrevistas / Focus groups	1	150	150
Pruebas de comida otros restaurantes	1	100	100
Evaluación de competencia	1	100	100
<b>Costo Hundido</b>			<b>650</b>

**LICENCIAS Y PERMISOS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Licencia de funcionamiento	1	100	100
Licencia de construcción	1	100	100
Trámites legales de inscripción de empresa	1	500	500
Registro de marca	1	200	200
Permisos sanitarios	1	200	200
Registro y programación de impresora fiscal	1	350	350
Registro en CSS	1	200	200
<b>TOTAL</b>			<b>1,650</b>

**MARKETING Y PUBLICIDAD:**

	Cant	C.U.	C.T.
Campaña de lanzamiento	1	7,340	7,340
	1	-	-
	1	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>7,340</b>

**PERSONAL:**

	Cant	C.U.	C.T.
Capacitación del personal	1	800	800
Reclutamiento, selección y contratación	1	500	500
<b>TOTAL</b>			<b>1,300</b>

**MENÚ:**

	Cant	C.U.	C.T.
Elaboración del menú	1	2,500	2,500
<b>TOTAL</b>			<b>2,500</b>

**LOCAL COMERCIAL:**

	Cant	C.U.	C.T.
Alquiler	4	6,000	24,000
Deposito	1	6,000	6,000
<b>TOTAL</b>			<b>30,000</b>

**SALARIOS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Salarios del personal	2	20,400	40,800
<b>TOTAL</b>			<b>40,800</b>

**INSUMOS:**

	Cant	C.U.	C.T.
Comida	1	10,000	10,000
Bebidas	1	500	500
Licores	1	500	500
Productos de limpieza	1	100	100
Papelera	1	150	150
<b>TOTAL</b>			<b>11,250</b>

**SERVICIOS (UTILITIES):**

	Cant	C.U.	C.T.
Energía	3	1,000	3,000
Agua y aseo	3	100	300
Gas	3	600	1,800
Internet y cable	3	400	1,200
Gasolina	3	250	750
<b>TOTAL</b>			<b>7,050</b>

	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
<b>TOTAL</b>	<b>188,165</b>	<b>13,172</b>	<b>201,337</b>

**TOTAL DE GASTOS PRE-OPERATIVOS:**

	C. s/ ITBMS	ITBMS	C. c/ITBMS
Gastos Pre-Operativos	13,440	940.80	14,381

**TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO:**

	C. s/ ITBMS	ITBMS	C. c/ITBMS
Capital de Trabajo	89,100	6,237	95,337

## ANEXO 7: TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

### COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL:

<i>COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL:</i>			<u>Descripción</u>	<u>Fuente</u>
Tasa Libre de Riesgo	Rf	4.95%	Bonos del Tesoro de Panamá	<a href="https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMA0495000524A">https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMA0495000524A</a>
Prima por riesgo de mercado AJUSTADO	PRM	7.27%	Prima por riesgo de mercado ajustada a Panamá (Damodaran)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/ctryprem.html</a>
Beta desapalancado	Bdes	0.70	Beta desapalancado según Damodaran para la industria de Restaurantes (extraído el 21 de Febrero de 2018)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Riesgo del emprendimiento	Rp	12.00%	En base a opinión a expertos de la industria (entrevistas a profundidad)	Entrevistas a profundidad
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			<b>COK</b>	<b>22.04%</b>

### ANEXO 8: VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO

Se utiliza el método del Valor Comercial.

ACTIVO FIJO	Mejoras de Inmueble Arrendado	Maquinaria y Equipo	Mobiliario	Vehículos	TOTAL
VALOR CONTABLE	-	11,675.00	-	5,000.00	16,675.00
VALOR DE VENTA	-	12,842.50	-	5,500.00	18,342.50
GANANCIA	-	1,167.50	-	500.00	1,667.50
IMPUESTO	-	291.88	-	125.00	416.88
VALOR DE DESECHO	-	12,550.63	-	5,375.00	17,925.63

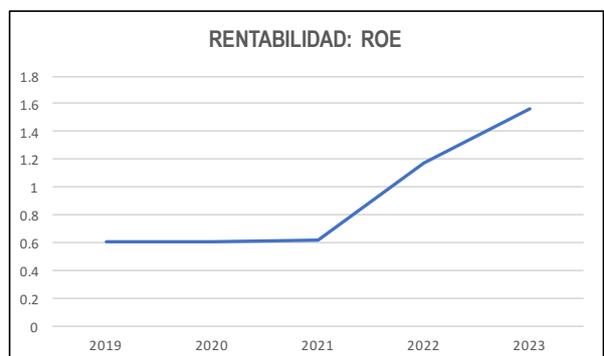
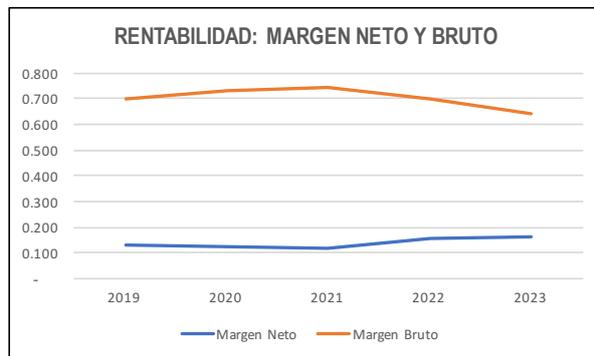
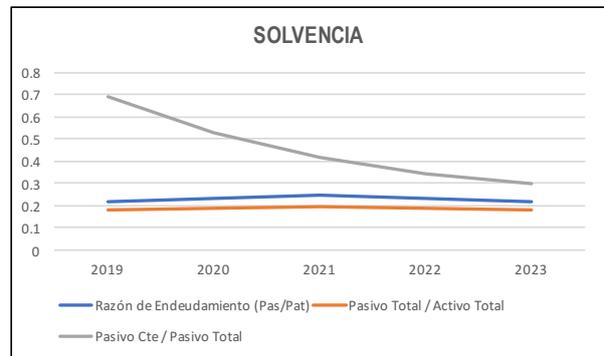
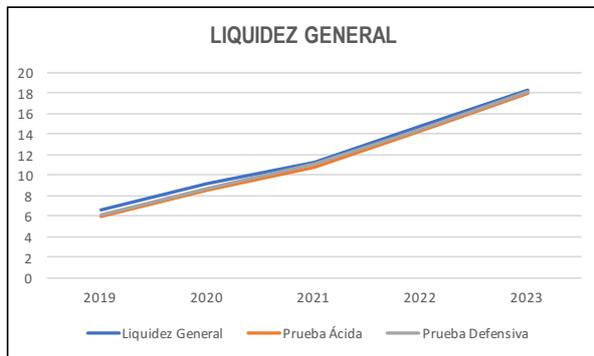
**ANEXO 9: RATIOS FINANCIEROS**

RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez General	6.55	9.09	11.31	14.68	18.33
Prueba Ácida	5.95	8.55	10.81	14.23	17.93
Prueba Defensiva	6.18	8.76	11.00	14.41	18.09

RATIOS DE RENTABILIDAD	2019	2020	2021	2022	2023
ROE	0.611	0.609	0.618	1.170	1.560
Rotación de Activos	2.385	1.756	1.525	1.552	1.435
Margen Neto	0.130	0.127	0.115	0.153	0.162
Margen Bruto	0.696	0.727	0.740	0.697	0.641

RATIOS DE SOLVENCIA	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de Endeudamiento (Pas/Pat)	0.22	0.23	0.25	0.23	0.22
Pasivo Total / Activo Total	0.18	0.19	0.20	0.19	0.18
Pasivo Cte / Pasivo Total	0.69	0.52	0.42	0.35	0.30

RATIOS DE GESTIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Rotación de CxC	-	-	-	-	-
Rotación de CxP	-	-	-	-	-
Rotación de Inventarios	0.0196	0.0427	0.0400	0.0241	0.0161





## ANEXO 10: PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular el Punto de Equilibrio se consideran todos los costos fijos y la distribución porcentual de las ventas según fuente de ingreso a través de un promedio ponderado.

COSTOS FIJOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargas del personal	20,400.00	20,400.00	20,400.00	27,132.00	20,400.00	20,400.00	27,132.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	27,336.00	321,246.00	394,414.80	494,497.87	547,665.61
Alquiler	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	76,320.00	80,899.20	85,753.15	90,898.34
G. Servicios	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	33,708.00	35,730.48	37,874.31	40,146.77
G. No afectos al ITBMS	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	2,170.00	26,040.00	27,540.00	27,790.00	30,040.00
Otros Gastos concurrentes	1,286.89	1,286.89	1,518.27	1,981.03	1,749.65	1,981.03	2,212.41	3,137.92	2,212.41	2,212.41	1,518.27	3,600.68	25,206.95	25,727.25	32,433.75	33,113.07
Marketing y ventas	1,243.33	1,868.56	1,868.56	1,993.60	2,243.69	2,118.65	2,243.69	2,368.74	2,868.92	2,368.74	2,368.74	1,993.60	16,795.67	27,699.63	27,980.82	31,605.25
<b>TOTAL</b>	<b>33,750.23</b>	<b>34,375.45</b>	<b>34,606.83</b>	<b>41,926.63</b>	<b>35,213.34</b>	<b>35,319.68</b>	<b>42,408.10</b>	<b>36,726.66</b>	<b>36,301.32</b>	<b>35,801.14</b>	<b>35,107.01</b>	<b>43,750.28</b>	<b>499,316.62</b>	<b>592,011.36</b>	<b>706,329.90</b>	<b>773,469.03</b>

### DISTRIBUCIÓN DE VENTAS Y COSTOS DE VENTAS

	% de la Venta	V. Venta	Mg Bruto Unit %	Mg Bruto Unit B/.
All You Can Eat	66%	18.69	60%	11.21
Refill Bebidas	5%	1.87	92%	1.72
Otras bebidas	13%	7.48	90%	6.73
Delivery	13%	46.73	80%	37.38
Eventos	1%	654.21	70%	457.94
Merchandising	1%	16.82	40%	6.73
<b>Mg Cont. Unit. Ponderado</b>	<b>18.74</b>			

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MG CONTRIBUCIÓN UNIT.</b>	<b>18.74</b>															

BREAKEVEN TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1,801.31	1,834.68	1,847.03	2,237.70	1,879.40	1,885.07	2,263.39	1,960.17	1,937.46	1,910.77	1,873.72	2,335.03	26,649.40	31,596.68	37,698.05	41,281.39

### BREAKEVEN POR TIPO DE PRODUCTO:

en unidades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
All You Can Eat	1,193	1,215	1,223	1,482	1,245	1,248	1,499	1,298	1,283	1,265	1,241	1,546	17,643	20,919	24,958	27,330
Refill Bebidas	90	92	92	112	94	94	113	98	97	95	94	116	1,324	1,569	1,872	2,050
Otras bebidas	239	243	245	297	249	250	300	260	257	253	249	310	3,529	4,184	4,992	5,466
Delivery	239	243	245	297	249	250	300	260	257	253	249	310	3,529	4,184	4,992	5,466
Eventos	21	22	22	26	22	22	27	23	23	23	22	28	309	367	437	479
Merchandising	22	22	23	27	23	23	27	24	24	23	23	28	318	377	450	492

### BREAKEVEN POR TIPO DE PRODUCTO:

en unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
All You Can Eat	15,738	17,643	20,919	24,958	27,330
Refill Bebidas	1,187	1,324	1,569	1,872	2,050
Otras bebidas	3,152	3,529	4,184	4,992	5,466
Delivery	3,152	3,529	4,184	4,992	5,466
Eventos	281	309	367	437	479
Merchandising	289	318	377	450	492



**ANEXO 11: ESTADO DE RESULTADOS**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS:</b>																	
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>																	
All You Can Eat	31,261	31,261	37,513	50,018	43,766	50,018	56,270	81,279	56,270	56,270	37,513	93,784	625,225	638,981	653,041	834,262	852,619
Refill Bebidas	2,345	2,345	2,814	3,751	3,282	3,751	4,220	6,096	4,220	4,220	2,814	7,034	46,892	47,924	48,978	62,570	63,946
Otras bebidas	6,252	6,252	7,503	10,004	8,753	10,004	11,254	16,256	11,254	11,254	7,503	18,757	125,045	127,796	130,608	166,852	170,524
Delivery	6,252	6,252	7,503	10,004	8,753	10,004	11,254	16,256	11,254	11,254	7,503	18,757	125,045	127,796	130,608	166,852	170,524
Eventos	547	547	656	875	766	875	985	1,422	985	985	656	1,641	10,941	11,182	11,428	14,600	14,921
Merchandising	563	563	675	900	788	900	1,013	1,463	1,013	1,013	675	1,688	11,254	11,502	11,755	15,017	15,347
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>	<b>47,220</b>	<b>47,220</b>	<b>56,664</b>	<b>75,552</b>	<b>66,108</b>	<b>75,552</b>	<b>84,996</b>	<b>122,772</b>	<b>84,996</b>	<b>84,996</b>	<b>56,664</b>	<b>141,660</b>	<b>944,402</b>	<b>965,182</b>	<b>986,418</b>	<b>1,260,153</b>	<b>1,287,880</b>
<b>FRANQUICIAS:</b>																	
Derecho de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000	35,000	80,000
Fee de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,600	46,200	109,200
Venta de insumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,000	198,000	468,000
<b>TOTAL DE VENTAS A FRANQUICIAS:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96,600</b>	<b>279,200</b>	<b>657,200</b>												
<b>INGRESOS TOTALES POR VENTAS</b>	<b>47,220</b>	<b>47,220</b>	<b>56,664</b>	<b>75,552</b>	<b>66,108</b>	<b>75,552</b>	<b>84,996</b>	<b>122,772</b>	<b>84,996</b>	<b>84,996</b>	<b>56,664</b>	<b>141,660</b>	<b>944,402</b>	<b>965,182</b>	<b>1,083,018</b>	<b>1,539,353</b>	<b>1,945,080</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>																	
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>																	
All You Can Eat	(12,504)	(12,504)	(15,005)	(20,007)	(16,631)	(19,007)	(21,383)	(30,886)	(20,257)	(20,257)	(13,505)	(33,762)	(235,710)	(210,864)	(182,851)	(233,593)	(238,733)
Refill Bebidas	(188)	(188)	(225)	(300)	(263)	(300)	(338)	(488)	(338)	(338)	(225)	(563)	(3,751)	(3,834)	(3,918)	(5,006)	(5,116)
Otras bebidas	(625)	(625)	(750)	(1,000)	(875)	(1,000)	(1,125)	(1,626)	(1,125)	(1,125)	(750)	(1,876)	(12,504)	(12,780)	(13,061)	(16,885)	(17,052)
Delivery	(1,250)	(1,250)	(1,501)	(2,001)	(1,751)	(2,001)	(2,251)	(3,251)	(2,251)	(2,251)	(1,501)	(3,751)	(25,009)	(25,559)	(26,122)	(33,370)	(34,105)
Eventos	(164)	(164)	(197)	(263)	(230)	(263)	(295)	(427)	(295)	(295)	(197)	(492)	(3,282)	(3,355)	(3,428)	(4,380)	(4,476)
Merchandising	(338)	(338)	(405)	(540)	(473)	(540)	(608)	(878)	(608)	(608)	(405)	(1,013)	(6,752)	(6,901)	(7,053)	(9,010)	(9,208)
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>	<b>(15,069)</b>	<b>(15,069)</b>	<b>(18,083)</b>	<b>(24,111)</b>	<b>(20,222)</b>	<b>(23,111)</b>	<b>(26,000)</b>	<b>(37,555)</b>	<b>(24,874)</b>	<b>(24,874)</b>	<b>(16,583)</b>	<b>(41,457)</b>	<b>(287,009)</b>	<b>(263,292)</b>	<b>(236,433)</b>	<b>(302,045)</b>	<b>(308,691)</b>
<b>FRANQUICIAS:</b>																	
Venta de insumos a franquiciados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(45,000)	(165,000)	(390,000)
<b>TOTAL DE COSTOS DE VENTAS A FRANQUICIAS:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(45,000)</b>	<b>(165,000)</b>	<b>(390,000)</b>												
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>(15,069)</b>	<b>(15,069)</b>	<b>(18,083)</b>	<b>(24,111)</b>	<b>(20,222)</b>	<b>(23,111)</b>	<b>(26,000)</b>	<b>(37,555)</b>	<b>(24,874)</b>	<b>(24,874)</b>	<b>(16,583)</b>	<b>(41,457)</b>	<b>(287,009)</b>	<b>(263,292)</b>	<b>(281,433)</b>	<b>(467,045)</b>	<b>(698,691)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>32,151</b>	<b>32,151</b>	<b>38,581</b>	<b>51,441</b>	<b>45,886</b>	<b>52,441</b>	<b>58,997</b>	<b>85,217</b>	<b>60,122</b>	<b>60,122</b>	<b>40,081</b>	<b>100,203</b>	<b>657,392</b>	<b>701,889</b>	<b>801,585</b>	<b>1,072,309</b>	<b>1,246,390</b>
<b>GASTOS:</b>																	
<b>CARGAS DE PERSONAL:</b>																	
Salario Bruto	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	204,000	254,220	303,396	380,383	421,281
Aportaciones CSS	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	40,800	50,844	60,679	76,077	84,256
Décimo tercer mes	-	-	-	5,610	-	-	5,610	-	-	-	-	5,780	17,000	13,485	25,283	31,699	35,107
Aportaciones CSS Décimo tercer	-	-	-	1,122	-	-	1,122	-	-	-	-	1,156	3,400	2,697	5,057	6,340	7,021
Gasto por prov. Prima antig.	1,700	1,700	1,700	2,261	1,700	1,700	2,261	1,700	1,700	1,700	1,700	2,278	22,100	26,771	32,868	41,208	45,639
<b>GASTO POR ALQUILER:</b>																	
Gasto por Alquiler	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	76,320	80,899	85,753	90,898
<b>GASTOS DE SERVICIOS:</b>																	
Gasto por Electricidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150
Gasto por Agua y Aseo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,272	1,348	1,429	1,515
Gasto por Teléfono, cable e internet	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	5,088	5,393	5,717	6,060
Gasto por Gas	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	7,632	8,090	8,575	9,090
Gasto por Gasolina	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	3,180	3,371	3,573	3,787
Gasto por Mantenimientos y Reparac.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,816	4,045	4,288	4,545
<b>OTROS GASTOS:</b>																	
Gasto por pago al Municipio de Panamá	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Comidas del personal	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	23,040	23,040	23,040	23,040	23,040
Gasto por comisión de Tarjeta de Crédito	1,157	1,157	1,388	1,851	1,620	1,851	2,082	3,008	2,082	1,388	3,471	23,138	23,647	24,167	24,167	30,874	31,553
Gasto por Útiles de oficina y papelería	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
Gasto por Dominio y Hosting Web	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	960	960	960	960
<b>GASTO DE MARKETING Y VENTAS:</b>																	
Gastos en Marketing	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	1,243	14,920	14,920	14,920	14,920	14,920
Gasto en Delivery Appetto24	-	625	625	750	1,000	875	1,000	1,125	1,626	1,125	1,125	1,125	750	10,629	1,876	12,780	13,061
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN:</b>																	
Gasto por depreciación	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	12,120	12,120	12,120	12,120	12,120
Gasto por amortización de intangibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300
Amortización de GPO	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	13,440	-	-	-	-
<b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>37,605</b>	<b>38,230</b>	<b>38,462</b>	<b>46,343</b>	<b>39,068</b>	<b>39,175</b>	<b>46,824</b>	<b>40,582</b>	<b>40,156</b>	<b>39,656</b>	<b>38,962</b>	<b>48,183</b>	<b>493,247</b>	<b>538,507</b>	<b>635,799</b>	<b>758,208</b>	<b>827,528</b>
<b>MARGEN OPERATIVO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(5,455)</b>	<b>(6,080)</b>	<b>119</b>	<b>5,098</b>	<b>6,818</b>	<b>13,267</b>	<b>12,172</b>	<b>44,636</b>	<b>19,966</b>	<b>20,466</b>	<b>1,119</b>	<b>52,020</b>	<b>164,146</b>	<b>163,382</b>	<b>165,786</b>	<b>314,100</b>	<b>418,862</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>													<b>(41,036)</b>	<b>(40,846)</b>	<b>(41,446)</b>	<b>(78,525)</b>	<b>(104,715)</b>
<b>MARGEN NETO</b>													<b>123,109</b>	<b>122,537</b>	<b>124,339</b>	<b>235,575</b>	<b>314,146</b>



**ANEXO 12: BALANCE GENERAL**

ACTIVOS	2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>																	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>																	
Bancos	71,336	72,167	72,242	79,124	92,756	106,920	126,589	143,777	194,695	216,045	240,401	243,548	305,508	471,672	644,550	938,548	1,314,274
Mercadería	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250
Suministros	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850	6,850
Gastos Pre-Operativos	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440
Amortización Acumulada Gastos Pre-Operativos	-	(1,120)	(2,240)	(3,360)	(4,480)	(5,600)	(6,720)	(7,840)	(8,960)	(10,080)	(11,200)	(12,320)	(13,440)	(13,440)	(13,440)	(13,440)	(13,440)
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>102,876</b>	<b>102,587</b>	<b>101,542</b>	<b>107,304</b>	<b>119,816</b>	<b>132,860</b>	<b>151,409</b>	<b>167,477</b>	<b>217,275</b>	<b>237,505</b>	<b>260,741</b>	<b>262,768</b>	<b>323,608</b>	<b>489,772</b>	<b>662,650</b>	<b>956,648</b>	<b>1,332,374</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>																	
Mejoras de Inmueble Arrendado	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100
Depreciación Acumulada de Mejoras de Inmueble	-	(635)	(1,270)	(1,905)	(2,540)	(3,175)	(3,810)	(4,445)	(5,080)	(5,715)	(6,350)	(6,985)	(7,620)	(15,240)	(22,860)	(30,480)	(38,100)
Maquinaria y Equipo	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350	23,350
Depreciación Acumulada de Maq y Equipo	-	(195)	(389)	(584)	(778)	(973)	(1,168)	(1,362)	(1,557)	(1,751)	(1,946)	(2,140)	(2,335)	(4,670)	(7,005)	(9,340)	(11,675)
Mobiliario	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825	5,825
Depreciación Acumulada de Mobiliario	-	(97)	(194)	(291)	(388)	(485)	(583)	(680)	(777)	(874)	(971)	(1,068)	(1,165)	(2,330)	(3,495)	(4,660)	(5,825)
Vehículos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Depreciación Acumulada de Vehículos	-	(83)	(167)	(250)	(333)	(417)	(500)	(583)	(667)	(750)	(833)	(917)	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)	(5,000)
Intangibles	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Amortización Acumulada intangibles	-	(25)	(50)	(75)	(100)	(125)	(150)	(175)	(200)	(225)	(250)	(275)	(300)	(600)	(900)	(1,200)	(1,500)
Garantía inmueble	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>84,775</b>	<b>83,740</b>	<b>82,705</b>	<b>81,670</b>	<b>80,635</b>	<b>79,600</b>	<b>78,565</b>	<b>77,530</b>	<b>76,495</b>	<b>75,460</b>	<b>74,425</b>	<b>73,390</b>	<b>72,355</b>	<b>59,935</b>	<b>47,515</b>	<b>35,095</b>	<b>22,675</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>187,651</b>	<b>186,327</b>	<b>184,247</b>	<b>188,974</b>	<b>200,451</b>	<b>212,460</b>	<b>229,974</b>	<b>245,007</b>	<b>293,770</b>	<b>312,965</b>	<b>335,166</b>	<b>336,158</b>	<b>395,963</b>	<b>549,707</b>	<b>710,165</b>	<b>991,743</b>	<b>1,355,049</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>																	
<b>PASIVOS:</b>																	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>																	
ITBMS por pagar	(13,685)	(11,255)	(8,955)	(6,047)	(1,929)	1,562	4,109	4,709	7,136	4,665	4,700	2,873	8,380	12,818	17,569	24,113	31,634
Impuesto a la Renta por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41,036	41,036	41,036	41,036	41,036
<b>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</b>	<b>(13,685)</b>	<b>(11,255)</b>	<b>(8,955)</b>	<b>(6,047)</b>	<b>(1,929)</b>	<b>1,562</b>	<b>4,109</b>	<b>4,709</b>	<b>7,136</b>	<b>4,665</b>	<b>4,700</b>	<b>2,873</b>	<b>49,417</b>	<b>53,854</b>	<b>58,605</b>	<b>65,149</b>	<b>72,670</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>																	
Beneficios Sociales de Trabajadores	-	1,700	3,400	5,100	7,361	9,061	10,761	13,022	14,722	16,422	18,122	19,822	22,100	48,871	81,738	122,947	168,585
<b>TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>1,700</b>	<b>3,400</b>	<b>5,100</b>	<b>7,361</b>	<b>9,061</b>	<b>10,761</b>	<b>13,022</b>	<b>14,722</b>	<b>16,422</b>	<b>18,122</b>	<b>19,822</b>	<b>22,100</b>	<b>48,871</b>	<b>81,738</b>	<b>122,947</b>	<b>168,585</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>(13,685)</b>	<b>(9,555)</b>	<b>(5,555)</b>	<b>(947)</b>	<b>5,432</b>	<b>10,623</b>	<b>14,870</b>	<b>17,731</b>	<b>21,858</b>	<b>21,087</b>	<b>22,822</b>	<b>22,695</b>	<b>71,517</b>	<b>102,725</b>	<b>140,343</b>	<b>188,096</b>	<b>241,256</b>
<b>PATRIMONIO</b>																	
Capital Social	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337	201,337
Utilidades Retenidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	123,109	244,146	366,735	598,311
Utilidad del Periodo	-	(5,455)	(11,534)	(11,416)	(6,317)	501	13,767	25,940	70,575	90,541	111,007	112,126	123,109	122,537	124,339	235,575	314,146
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>201,337</b>	<b>195,882</b>	<b>189,802</b>	<b>189,921</b>	<b>195,019</b>	<b>201,837</b>	<b>215,104</b>	<b>227,276</b>	<b>271,912</b>	<b>291,877</b>	<b>312,343</b>	<b>313,462</b>	<b>324,446</b>	<b>446,982</b>	<b>569,822</b>	<b>803,647</b>	<b>1,113,794</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>187,651</b>	<b>186,327</b>	<b>184,247</b>	<b>188,974</b>	<b>200,451</b>	<b>212,460</b>	<b>229,974</b>	<b>245,007</b>	<b>293,770</b>	<b>312,965</b>	<b>335,166</b>	<b>336,158</b>	<b>395,963</b>	<b>549,707</b>	<b>710,165</b>	<b>991,743</b>	<b>1,355,049</b>



## ANEXO 13: FLUJO DE CAJA

2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>INGRESOS POR VENTAS:</b>																		
<b>TIENDAS PROPIAS:</b>																		
All You Can Eat	33,450	33,450	40,139	53,519	46,829	53,519	60,209	86,969	60,209	60,209	40,139	100,349	668,990	683,710	698,754	892,661	912,302	
Refill Bebidas	2,509	2,509	3,010	4,014	3,512	4,014	4,516	6,523	4,516	4,516	3,010	7,526	50,174	51,278	52,407	66,950	68,423	
Otras bebidas	6,690	6,690	8,028	10,704	9,366	10,704	12,042	17,394	12,042	12,042	8,028	20,070	133,798	136,742	139,751	178,532	182,460	
Delivery	6,690	6,690	8,028	10,704	9,366	10,704	12,042	17,394	12,042	12,042	8,028	20,070	133,798	136,742	139,751	178,532	182,460	
Eventos	585	585	702	937	820	937	1,054	1,522	1,054	1,054	702	1,756	11,707	11,965	12,228	15,622	15,965	
Merchandising	602	602	723	963	843	963	1,084	1,565	1,084	1,084	723	1,806	12,042	12,307	12,578	16,068	16,421	
<b>TOTAL DE VENTAS TIENDAS PROPIAS:</b>	<b>50,525</b>	<b>50,525</b>	<b>60,631</b>	<b>80,841</b>	<b>70,736</b>	<b>80,841</b>	<b>90,946</b>	<b>131,366</b>	<b>90,946</b>	<b>90,946</b>	<b>60,631</b>	<b>151,576</b>	<b>1,010,510</b>	<b>1,032,744</b>	<b>1,055,468</b>	<b>1,348,364</b>	<b>1,378,032</b>	
<b>FRANQUICIAS:</b>																		
Derecho de marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,100	37,450	85,600	
Fee de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,482	49,434	116,844	
Venta de insumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57,780	211,860	500,760	
<b>TOTAL DE VENTAS A FRANQUICIAS:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103,362</b>	<b>298,744</b>	<b>703,204</b>	
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>50,525</b>	<b>50,525</b>	<b>60,631</b>	<b>80,841</b>	<b>70,736</b>	<b>80,841</b>	<b>90,946</b>	<b>131,366</b>	<b>90,946</b>	<b>90,946</b>	<b>60,631</b>	<b>151,576</b>	<b>1,010,510</b>	<b>1,032,744</b>	<b>1,158,830</b>	<b>1,647,108</b>	<b>2,081,236</b>	
<b>EGRESOS:</b>																		
Compras de insumos Tiendas Propias	15,161	15,249	18,299	24,398	20,473	23,398	26,323	38,022	25,197	25,197	16,798	41,996	290,513	266,962	240,184	306,836	313,588	
CV de insumos a franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	48,150	176,550	417,300	
Cargas de personal	20,400	20,400	20,400	27,132	20,400	20,400	27,132	20,400	20,400	20,400	20,400	27,336	265,200	321,246	394,415	494,498	547,666	
Alquiler	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	6,420	77,040	81,662	86,562	91,756	97,261	
Servicios	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836	34,026	36,068	38,232	40,526	42,957	
G.Concurrenates	3,547	3,547	3,795	4,290	4,042	4,290	4,537	5,528	4,537	4,537	3,795	6,023	52,467	53,011	55,068	62,494	66,471	
Marketing y Ventas	1,330	1,999	1,999	2,133	2,401	2,267	2,401	2,535	3,070	2,535	2,133	27,337	17,971	17,971	29,639	29,939	33,818	
ITBMS pagado	-	0	0	0	0	1,562	4,109	4,709	7,136	4,665	4,700	2,873	29,756	48,813	52,256	71,986	82,734	
Imp. Renta pagado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41,036	40,846	41,446	78,525	104,715	
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>49,694</b>	<b>50,451</b>	<b>53,748</b>	<b>67,209</b>	<b>56,572</b>	<b>61,172</b>	<b>73,757</b>	<b>80,449</b>	<b>69,596</b>	<b>66,590</b>	<b>57,483</b>	<b>89,617</b>	<b>817,375</b>	<b>866,580</b>	<b>985,952</b>	<b>1,353,110</b>	<b>1,705,509</b>	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>831</b>	<b>75</b>	<b>6,882</b>	<b>13,632</b>	<b>14,164</b>	<b>19,668</b>	<b>17,189</b>	<b>50,918</b>	<b>21,350</b>	<b>24,356</b>	<b>3,147</b>	<b>61,960</b>	<b>193,135</b>	<b>166,165</b>	<b>172,878</b>	<b>293,998</b>	<b>375,727</b>	
Inversión (106,000)																	95,337	
Capital de Trabajo (95,337)																	17,926	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(201,337)</b>	<b>831</b>	<b>75</b>	<b>6,882</b>	<b>13,632</b>	<b>14,164</b>	<b>19,668</b>	<b>17,189</b>	<b>50,918</b>	<b>21,350</b>	<b>24,356</b>	<b>3,147</b>	<b>61,960</b>	<b>193,135</b>	<b>166,165</b>	<b>172,878</b>	<b>293,998</b>	<b>488,989</b>

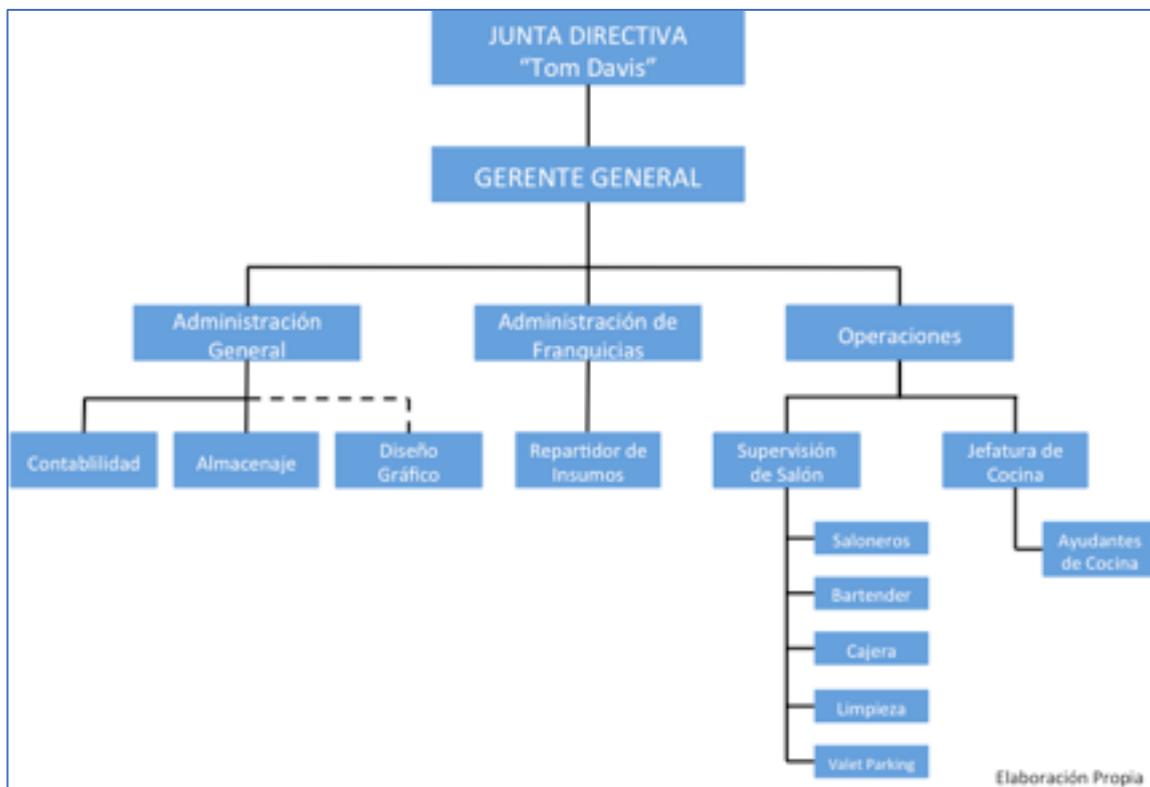


**ANEXO 14: ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN (COSTEO)**

PLATO/BEBIDA		WINGS			
CANT	CONCEPTO	UNIDAD	C. UNITARIO	COSTO TOTAL	PORCIONES
<b>KUNG PAO</b>					
5	HUESO DE POLLO				62.5
1	SUSTANCIA DE POLLO		0.1649	0.1649	
1	APIO		1.5000	1.5000	
1	KION	90 g	3.4000	0.3060	
1/2 ATADO	CEBOLLA CHINA		3.5000	1.7500	
2	PIMIENTON VERDE		1.8000	3.6000	
1/2 LITRO	SHOYU		24.3000	3.2838	
	SAL	5g	1.1276	0.0056	
	AZUCAR	5g	2.7000	0.0135	
				<b>TOTAL</b>	<b>10.6238</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.1700</b>
<b>HOT WINGS</b>					
CANTIDAD CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
5	BOTELLAS	BUFFALO	5	2.5000	12.5000
1	GALON	VINAGRE TZU	4	-	-
1/2 CUP	AJI LIMO	150g	11.0000	2.2000	
				<b>TOTAL</b>	<b>0.1700</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.0091</b>
<b>INFERNO PINEAPPLE</b>					
CANTIDAD CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	LITRO	PIÑA	-	-	
1/2 LITRO	VINAGRE TSU	500 ml	-	-	
1 1/4 CUP	AJI LIMO	375g	11.0000	4.1250	
				<b>TOTAL</b>	<b>4.1250</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.3300</b>
<b>TERIYAKI</b>					
CANTIDAD CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
800 ML	TARE	-	-	-	
100 ML	VINAGRE TSU	-	-	-	
50ML	OSTION		26.6500	0.5870	
25 ML	ACEITE AJONJOLI		66.5000	0.4398	
				<b>TOTAL</b>	<b>1.0268</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.0821</b>
<b>HAMBURGUESAS</b>					
DALLAS					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	1.3012	1.3012	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.2175	0.2175	
0.02	LECHUGA	1.5000	0.0300		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
1	ONION RING	1	0.0486	0.0486	
0.01	TOCINO	30.9900	0.3099		
0.015	BBQ	5.2837	0.0790		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	7.1918	0.1563		
				<b>TOTAL</b>	<b>2.6109</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.6109</b>
<b>MAUI</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	1.3012	1.3012	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.2175	0.2175	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.03	HAWAIANO	7.6820	0.2305		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	7.1918	0.0360		
				<b>TOTAL</b>	<b>2.3586</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.3586</b>
<b>LOS ANGELES</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	1.3012	1.3012	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.2175	0.2175	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.015	HONEY MOSTARD	2.8649	0.0430		
0.015	CEBOLLA	3.3000	0.0495		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	6.6818	0.0334		
				<b>TOTAL</b>	<b>2.2180</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.2180</b>
<b>NEW ORLEANS</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	1.3012	1.3012	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.2175	0.2175	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.025	CHAMPIONES	27.4115	0.6853		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	6.6818	0.0334		
				<b>TOTAL</b>	<b>2.8108</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.8108</b>
<b>NEW MEXICO</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	1.3012	1.3012	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.2175	0.2175	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.028	GUACAMOLE	7.7766	0.2177		
1/4	TORTILLA	0.25	0.6400	0.1600	
0.015	PICO GALLO	17.1149	0.2567		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	6.6818	0.0334		
				<b>TOTAL</b>	<b>2.7600</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.7600</b>
<b>PHILADELPHIA</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	HAMBURGUESA	1	0.2175	0.2175	
1	QUESO CHEDDAR	1	0.5742	0.5742	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.015	CEBOLLA CARAMELIZADA	12.5000	0.1875		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	6.6818	0.0334		
				<b>TOTAL</b>	<b>1.5860</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>1.5860</b>
<b>CHICKEN SANDWICH</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAN CAMOTE	1	0.3500	0.3500	
1	POLLO	1	0.7618	0.7618	
0.07	LECHUGA	1.5000	0.1050		
0.02	TOMATE	3.0000	0.0600		
0.015	COL SLAW	3.2308	0.0485		
0.01	SALSA MIX	5.8450	0.0585		
0.005	MANTEQUILLA	16.4400	0.3574		
				<b>TOTAL</b>	<b>1.7411</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>1.7411</b>

PLATO/BEBIDA		TACOS			
CANT	CONCEPTO	UNIDAD	C. UNITARIO	COSTO TOTAL	PORCIONES
<b>TACOS DE POLLO</b>					
2	CUCHARADAS	TORTILLA	2	0.6400	1.2800
		CARNE POLLO	15ml	-	-
		LECHUGA	0.12	1.5000	0.1800
2	CUCHARADAS	PICO DE GALLO	15ml	-	-
2	CUCHARADAS	SALSA VERDE	15ml	-	-
2	CUCHARADAS	TOMATE	20g	4.5000	0.0900
2	CUCHARADAS	CEBOLLA	20g	2.5000	0.0500
		CHEDDAR LIQUIDO	15 ml	4.4900	0.1800
		SOUR CREAM	15 ml	6.0600	0.4400
				<b>TOTAL</b>	<b>2.2200</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.2200</b>
<b>TACOS DE CARNE</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
2	CUCHARADAS	CARNE TACO	16ml	-	-
		LECHUGA	0.12	1.5000	0.1800
2	CUCHARADAS	PICO DE GALLO	15ml	-	-
2	CUCHARADAS	SALSA VERDE	15ml	-	-
2	CUCHARADAS	TOMATE	20g	4.5000	0.0900
2	CUCHARADAS	CEBOLLA	20g	2.5000	0.0500
		CHEDDAR LIQUIDO	15 ml	4.4900	0.1800
		SOUR CREAM	15 ml	6.0600	0.4400
				<b>TOTAL</b>	<b>2.2200</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.2200</b>
<b>TACOS DE PESCADO</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
2	TIRAS	TORTILLA	1	0.6400	0.6400
2	CUCHARADAS	PESCADO	50g	0.3210	0.3210
2	CUCHARADAS	SALSA PESCADO	10ml	0.5000	0.0500
2	CUCHARADAS	GUACAMOLE	20g	3.5000	1.1667
2	CUCHARADAS	COL	0.12	4.5000	0.5400
2	CUCHARADAS	CHOCLO	20g	3.1506	0.1575
		TOMATE	20g	4.5000	0.0900
				<b>TOTAL</b>	<b>2.9652</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>2.9652</b>
<b>APPETIZERS Y COMPLEMENTOS</b>					
NACHOS					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	CUCHARADA	NACHOS	1/6	1.5195	0.2532
1	CUCHARADA	CHILLI	1 ml	-	-
1	CUCHARADA	PICO DE GALLO	7 ml	2.8083	0.0197
1	CUCHARADA	TOMATE	25g	4.5000	0.1125
		SOUR CREAM	23 ml	4.4900	0.1800
		CHEDDAR LIQUIDO	25 ml	6.0600	0.4400
4	RODAJAS	JALAPEÑO	1/2	0.2083	0.1042
				<b>TOTAL</b>	<b>1.1096</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>1.1096</b>
<b>AMERICAN FRIES</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	PAPA CONGELADA	1/6	12.4500	2.0750	
		CARNE CHILI	-	-	-
		QUESO LIQUIDO	30ml	14.8250	0.4448
				<b>TOTAL</b>	<b>2.5198</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>1.2143</b>
<b>PURE DE PAPA</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
15	UND	PAPA BLANCA	3	2.5000	7.5000
1	BOTE	SOUR CREAM	226 ml	20.0000	2.0000
1	BARRA	MANTEQUILLA	1	6.3800	6.3800
1	TEA	LECHE EVAPORADA	1	2.8958	2.8958
1	TEA	PIMIENTA NEGRA	2 g	13.8060	0.0609
		SAL	5 g	1.1276	0.0056
		AJINOMOTO	5 g	8.9562	0.0448
				<b>TOTAL</b>	<b>18.8871</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.4722</b>
<b>COLE SLAW</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1/2	CUP	MAYONESA A LA CENA	116 g	13.8750	1.6095
1 1/2	TABLE	VINAGRE	18.75g	4.5492	0.0853
1/3	CUP	AZUCAR BLANCA	75g	2.7000	0.2025
1/2	TABLE	MOSTAZA	110 g	3.5875	0.3946
1/4	TEAS	TARRAGON	1 g	24.6148	0.0246
1/2	TEAS	SAL	2.5g	1.1276	0.0028
2 1/2	TABLE	LIMON	150g	2.7000	0.4050
1/4	CUP	LECHE	60g	2.8958	0.4344
1/4	CUP	LECHE	60g	2.8958	0.4344
				<b>TOTAL</b>	<b>3.5931</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.3593</b>
<b>FREJOL DULCE</b>					
CANT CONCEPTO UNIDAD C. UNITARIO COSTO TOTAL					
1	CUCHARADA	SOFRITO DE CEBOLLA	7 g	8.00	0.06
1 1/2	LITRO	SALSA DE TOMATE	1	1.13	5.64
1	ENTERO	CHANCACA	1	5.00	5.00
1/2	KG	AZUCAR RUBIA	500g	2.70	1.35
1/4	CUP	CHILLI	27g	26.51	1.58
1/4	CUP	PAPRIKA	24g	27.12	1.43
3	TABLES	TOCINO EN POLVO	3	0.16	0.47
1/3	CUP	SAL	77g	1.13	0.09
3	TABLES	PIMIENTA NEGRA	24g	13.81	0.73
5	LITROS	FREJOL			
				<b>TOTAL</b>	<b>16.3423</b>
				<b>C.UNIT.</b>	<b>0.2335</b>

ANEXO 15: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TOM DAVIS DESDE EL AÑO 2



## ANEXO 16: SUPUESTOS, LINEAMIENTOS Y DATOS UTILIZADOS PARA LA PROYECCIÓN CONTABLE Y ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se presentan el detalle de los supuestos, datos y lineamientos utilizados para la proyección contable y el posterior análisis financiero:

### a. Ventas:

**Precio de productos/servicios:** Los precios para cada fuente de ingreso, fueron definidos sobre la base del costo de producción, los precios promedio del mercado y la demanda (según resultados de la encuesta). Para el caso del *delivery*, eventos y *merchandising*, se utilizó promedios. De esta manera se definieron los siguientes precios (incluyendo ITBMS):

<i>All You Can Eat</i>	B/ 20	<i>Delivery</i>	B/ 50
<i>Refill</i> ilimitado de gaseosas	B/ 2	Eventos	B/ 700
Otras bebidas	B/ 8	<i>Merchandising</i>	B/ 18

**Distribución de ingresos:** Debido a que es necesario consumir el *All You Can Eat* para poder ingresar al local, se considera que el 100% de la demanda a captar consumirá dicho producto. Adicionalmente, se consideró la siguiente distribución de las otras fuentes de ingreso, según los resultados de la información primaria levantada:

<i>All You Can Eat</i>	100%	<i>Delivery</i>	8%
<i>Refill</i> ilimitado de gaseosas	75%	Eventos	0.05%
Otras bebidas	50%	<i>Merchandising</i>	2%

**Ventas con tarjeta de crédito:** Se consideró una venta en efectivo del 30% del total de las ventas, mientras que el restante 70% se hizo considerando el uso de una tarjeta de crédito o débito. Para este último caso, se utilizó una comisión de 3.5% por transacción, el cual es un promedio del mercado para negocios nuevos.

**Franquicias:** Se consideran 3 tipos de ingresos por conceptos de franquicias de la marca:

Compra de la franquicia: corresponde a un pago único, se consideró un cobro de B/30,000 por la primera franquicia, B/35,000 por la segunda, y B/40,000 por la tercera y cuarta (no incluye ITBMS).

Fee mensual de Ventas: se cobra un 7% mensual de las ventas netas (sin ITBMS) a cada franquicia.

Venta de insumos/productos: se venden insumos a las franquicias, para ello se le traslada un margen de ganancia promedio del 20%.

Todos los ingresos producto de las franquicias son cobrados dentro del mes corriente.

### b. Costo de Ventas:

**Porcentaje de Costo de Ventas sobre Ventas:** Se consideró para la proyección un porcentaje promedio objetivo para el costo de ventas de cada una de las fuentes de ingresos. Para ello, se utilizó la información histórica del costo de ventas del restaurante ubicado en Perú, considerando porciones, precios y cantidades similares. Igual se realizó el costeo total, éste se puede apreciar en el anexo 34.

De esta manera, se utilizaron los siguientes porcentajes objetivo de costo de ventas:

<i>All You Can Eat</i>	25%	<i>Delivery</i>	20%
<i>Refill</i> ilimitado de gaseosas	8%	Eventos	30%
Otras bebidas	10%	<i>Merchandising</i>	60%

**Variación del porcentaje del costo de ventas:** El costo de ventas más representativo para el negocio, es el relacionado con los insumos utilizados para el *All You Can Eat*. Para ello, si bien el objetivo es de 25%, se consideró una evolución partiendo de 40%, dado que al inicio habrá una mayor exposición a mermas, sobrecostos e ineficiencias.

Para poder disminuir progresivamente el costo de ventas, se recurrirá a un mejor manejo de mermas, mejores condiciones con los proveedores, mejores precios, estadísticas de consumo, eficiencia en el transporte, entre los más importantes.

La variación del porcentaje del costo de ventas se realizó en función a la información histórica del restaurante ubicado en Perú.

**Costo de Ventas por venta de insumos a franquicias:** se cuenta con un mayor costo de ventas por las ventas de insumos realizadas a las franquicias, dado que para que los franquiciados puedan mantener un margen bruto aceptable, sólo se les aplica un margen de ganancia promedio de 20%.

### c. Cargas del Personal:

**Requerimientos del personal:** Todos los colaboradores se encuentran registrados en planilla conforme a Ley. Se considera una planilla base de 20 colaboradores para el inicio de operaciones, de los cuales 4 representan personal administrativo.

Para el segundo y tercer año, debido al crecimiento, se espera contar con 25 y 28 colaboradores, respectivamente. Mientras que, para el cuarto y quinto año, se considera un total de 34 y 36 colaboradores, respectivamente. El incremento se debe principalmente a la expansión en franquicias, con lo cual se necesitará personal administrativo y operativo adicional.

Se cuenta con el aporte de un diseñador gráfico, el cual no es parte permanente del *staff* del restaurante, sino que brinda servicios tercerizados.

**Incremento en los salarios:** Se realizan incrementos anuales en el salario de todos los colaboradores, estos irán de acuerdo con la inflación.

**Provisiones por prima de antigüedad y Beneficios Sociales:** Se realizan provisiones por prima de antigüedad para todos los trabajadores en planilla. Se considera que el dinero estará en una cuenta para ser utilizado en caso de ser necesario.

Por efectos de simplificación no se consideran despidos o renunciaciones que ameriten el uso de dicho fondo (esto se puede apreciar en la cuenta "Beneficios Sociales de los Trabajadores" ubicada en el pasivo no corriente de la empresa).

**Horario de trabajo:** Se considera que el restaurante abrirá de martes a domingo, por lo que los colaboradores que trabajen en atención al cliente y cocina tendrán turno partido de 4 horas cada uno (dos turnos por día) y descansarán los días lunes. El personal administrativo trabajará en un horario normalizado de lunes a sábado.

#### d. Gastos concurrentes:

**Montos utilizados en alquiler y servicios:** Los montos utilizados tanto para el alquiler como para los servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet, cable, gas y gasolina) son cifras reales teniendo en cuenta facturas de restaurantes de la misma zona (San Francisco) y con las mismas dimensiones que el del proyecto. La referencia es el local de producción de Café Unido ubicado en la Calle 77 Este, dentro del cual también operan Tacos La Neta y el bar Amano. De esta manera, los montos utilizados son los que se muestran a continuación:

Alquiler mensual:	B/ 6,000.00	Gas mensual	B/ 600.00
Electricidad mensual	B/ 1,000.00	Gasolina	B/ 250.00
Agua y Aseo mensual	B/ 100.00	Mantenimientos y reparaciones	B/ 300.00
Teléfono, cable e internet	B/ 400.00		

Se considera que todos los años habrá un incremento anual de 5% en todos estos rubros con relación al año anterior.

**Comida del personal:** Se considera un menú diario por cada colaborador de la empresa, esto se da como un beneficio para los trabajadores. Se está asumiendo un costo por persona de B/ 4.

#### e. Depreciaciones y amortizaciones:

**Método y Tasas de depreciación:** Se está utilizando para la proyección el método de depreciación en Línea Recta, además se están utilizando las tasas aprobadas según la ley.

**Amortización de los Gastos Pre-Operativos:** Se está considerando que estos se amortizan dentro de los primeros 12 meses del proyecto.

**Mejoras en Inmueble Arrendado:** Si bien el inmueble es arrendado, se está considerando hacer mejoras y remodelaciones importantes materialmente. Por este motivo, se consideran todas las mejoras como un activo fijo y se depreciarán teniendo en cuenta un contrato de alquiler de 5 años, lo cual es el estándar en este tipo de casos.

#### f. Inversión:

**Tipos de inversión necesarias:** Se consideran tres tipos de inversión en el proyecto: i) Inversión en Activos Fijos e Intangibles, ii) Inversión en Gastos Pre-Operativos, y iii) Inversión en Capital de Trabajo.

**Inversión en Capital de Trabajo:** La inversión en Capital de Trabajo fue calculada teniendo en cuenta los desembolsos que se tendrían que afrontar hasta que el restaurante comience a operar y comience a recibir ingresos de efectivo. De esta manera, se consideran los siguientes conceptos dentro de la inversión en capital de trabajo: Alquiler y Depósito del local (5 meses), Salarios del personal (2 meses), Insumos (1 mes), Servicios básicos (3 meses). Ver Anexo 24.

#### g. ITBMS e Impuesto a la Renta:

**Tasa y aplicación del ITBMS:** Se considera la tasa del 7%. Para el caso del proyecto, todas las ventas están gravadas con el ITBMS, mientras que las compras de insumos y materias primas están exoneradas del pago por Ley. Esto hace que no exista mucho crédito fiscal. El ITBMS es pagado a la DGI al siguiente mes de incurrido.

**Crédito fiscal:** Dado que los principales gastos (insumos) no están gravados por el ITBMS, no existe mucho crédito fiscal. Éste se tiene sobre todo al inicio del proyecto, debido a las inversiones iniciales.

**Tasa y aplicación del Impuesto a la Renta:** Se considera la tasa de impuesto a la renta del 25% para empresas según Ley. Se consideran pagos anuales durante todos los meses de marzo.

#### h. Estados Financieros:

**Periodos:** Se realizó una proyección para los primeros cinco años de operaciones. El primer año se muestra de forma mensual. Se elaboró el Balance General y el Estado de Resultados.

**Cuentas por cobrar:** Se considera que dentro del mes se cobra el 100% de las ventas, dado que las ventas en tarjeta de crédito son depositadas máximo dos días después de realizado el cobro.

**Cuentas por pagar:** Se consideró para la proyección que dentro del mes se pague el 100% de las compras realizadas para efectos de simplificación. Lo normal será aplicar a un crédito de 7 días en los casos que se pueda, y se trabajará al contado con aquellos proveedores que no brinden crédito.

**Estado de Resultados:** Debido a que se está considerando un proyecto sin deuda, no existen partidas financieras, por ello la utilidad operativa viene a ser la utilidad antes de impuesto a la renta.

#### i. Punto de Equilibrio:

**Costos Fijos:** Se utilizó como costos fijos: Alquiler, Servicios, Gastos Concurrentes, y los gastos de Marketing y Ventas.

**Margen de Contribución Unitario Ponderado:** Debido a que existen diferentes fuentes de ingreso, se calculó el Margen de Contribución Unitario utilizando un promedio ponderado, el cual considera la participación de cada fuente de ingresos con relación a los ingresos totales, y el margen de ganancia de cada una de ellas.

**Punto de Equilibrio en unidades:** Para calcular el número de unidades de venta por cada fuente de ingreso, se volvió a considerar la distribución de éstas con relación al ingreso total. Se calcularon cantidades redondeadas al entero superior.

#### j. Tasa de descuento y valor residual:

**Cálculo de la tasa de descuento:** Debido a que el proyecto no considera deuda, se realizó el cálculo de la tasa de descuento para el inversionista. Por ello, se utilizó el método del CAPM.

**Prima por riesgo de país y por emprendimiento:** Para ser conservadores, se realizó un ajuste a la tasa incluyendo una prima por riesgo del país y otra por la del emprendimiento (sobre la base de opinión de expertos). De esta manera, la tasa utilizada fue de 26%.

#### k. Flujo de Caja:

**Método:** Se proyectó a 5 años, asumiendo la liquidación de la empresa al final del quinto año.

#### l. Franquicias:

**Apertura de franquicias:** Franquicia 1: Año 3, inicia operaciones 01 de julio del 2021. Franquicia 2: Año 4, inicia operaciones 01 de julio del 2022. Franquicia 3: Año 5, inicia operaciones 01 de enero del 2023.

Franquicia 4: Año 5, inicia operaciones 01 de julio del 2023.

**Estimación de la demanda de las franquicias:** Para estimar la demanda de las franquicias se utilizó la cantidad de consumos obtenida para el local propio (Zona de San Francisco), y se hizo un ajuste por la densidad poblacional de cada una de las zonas elegidas para las franquicias (Costa del Este, Marbella, Brisas del Golf, Condado del Rey). Para efectos de simplificación, se redondearon las cifras con las siguientes ventas:

Costa del Este:	1er año B/30,000 mensual, 2do año B/ 35,000 mensual, 3er año B/ 40,000 mes.
Marbella:	1er año B/30,000 mensual, 2do año B/35,000 mensual.
Brisas del Golf	1er año B/30,000 mensual.
Condado del Rey:	1er año B/30,000 mensual.

**ANEXO 17: PIEZAS DE COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES**

**Cuando le prestas un polo a un amigo**



**Ahora solo existe en mi memoria**

#YOCOMOMASQUETOMDAVIS

f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE

**Cuando 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

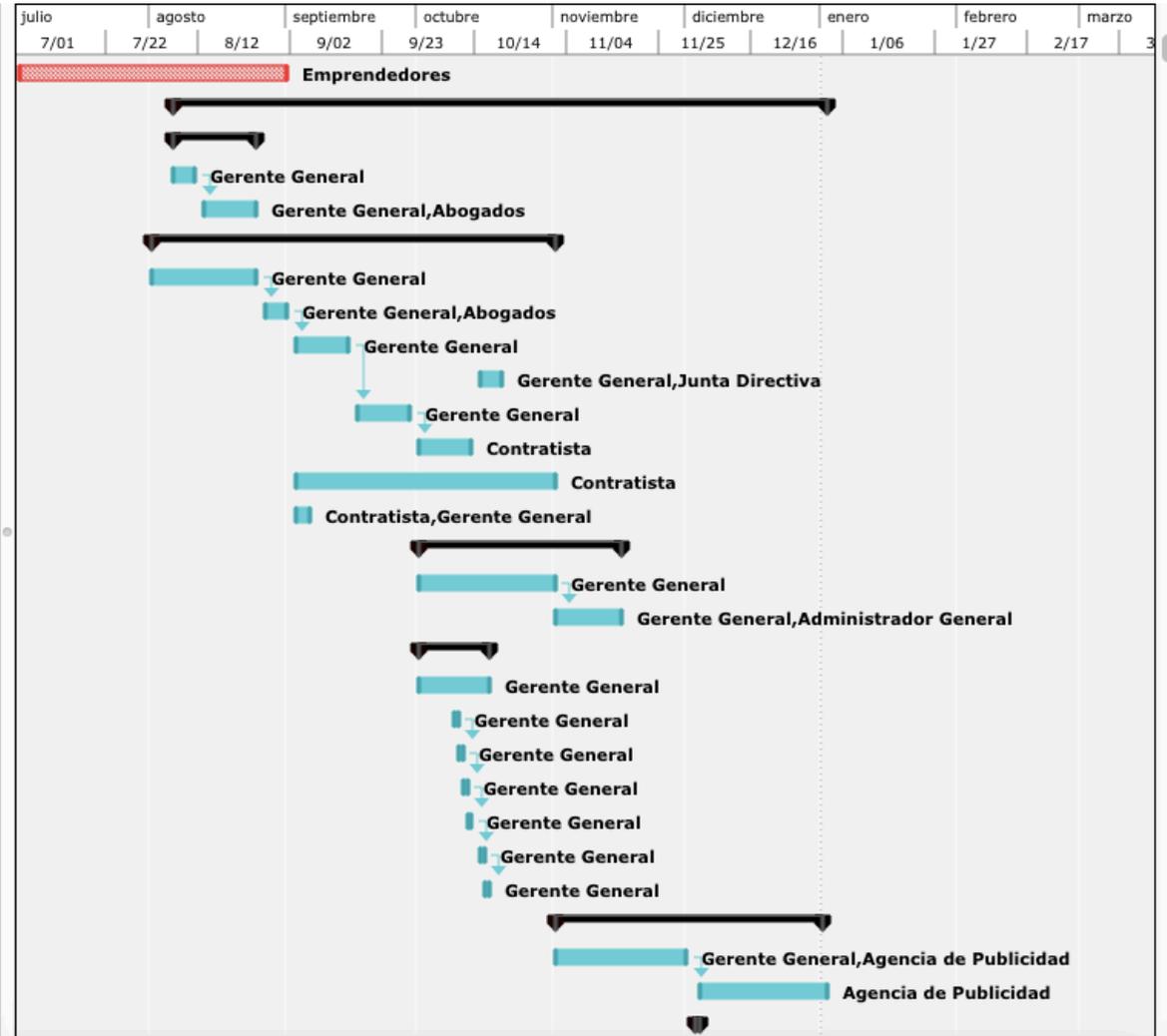
f TOMDAVISPE @TOMDAVISPE @TOMDAVISPE



**ANEXO 18: PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN**

**TOM DAVIS: LOCAL PROPIO**

ID	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
1	Busqueda de Inversionistas	45 días	lun. 07/02/18 8:00 a. m.	vie. 08/31/18 5:00 p. m.
2	▲ Plan de Implementación	107 días	lun. 08/06/18 8:00 a. m.	mar. 01/01/19 5:00 p. m.
3	▲ Constitución de la Empresa	15 días	lun. 08/06/18 8:00 a. m.	vie. 08/24/18 5:00 p. m.
4	Contratación Servicios Legales	5 días	lun. 08/06/18 8:00 a. m.	vie. 08/10/18 5:00 p. m.
5	Constitución y Registro de la Empresa	10 días	lun. 08/13/18 8:00 a. m.	vie. 08/24/18 5:00 p. m.
6	▲ Selección y Adecuacion del Local	66 días	mié. 08/01/18 8:00 a. m.	mié. 10/31/18 5:00 p. m.
7	Busqueda y selección del Local	18 días	mié. 08/01/18 8:00 a. m.	vie. 08/24/18 5:00 p. m.
8	Arrendamiento del local (Cierre de Contrato)	5 días	lun. 08/27/18 8:00 a. m.	vie. 08/31/18 5:00 p. m.
9	Contratación e Instalación de Servicios (Luz, Agua, Gas, Telefono, Cable e Internet)	10 días	lun. 09/03/18 8:00 a. m.	vie. 09/14/18 5:00 p. m.
10	Desarrollo Conceptual del Menú	5 días	lun. 10/15/18 8:00 a. m.	vie. 10/19/18 5:00 p. m.
11	Compra de Mobiliario y Equipos	10 días	lun. 09/17/18 8:00 a. m.	vie. 09/28/18 5:00 p. m.
12	Instalación de Equipos	10 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	vie. 10/12/18 5:00 p. m.
13	Adecuación y Decoración del Local	43 días	lun. 09/03/18 8:00 a. m.	mié. 10/31/18 5:00 p. m.
14	Definición Layout Operativo (Cocina, Oficina, Barra, Salón)	3 días	lun. 09/03/18 8:00 a. m.	mié. 09/05/18 5:00 p. m.
15	▲ Contratación y Capacitación del Personal	34 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	jue. 11/15/18 5:00 p. m.
16	Busqueda y Contratación del Personal	23 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	mié. 10/31/18 5:00 p. m.
17	Capacitación del Personal	11 días	jue. 11/01/18 8:00 a. m.	jue. 11/15/18 5:00 p. m.
18	▲ Negociación y Contratación de Proveedores	12 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	mar. 10/16/18 5:00 p. m.
19	Negociación con Proveedores	12 días	lun. 10/01/18 8:00 a. m.	mar. 10/16/18 5:00 p. m.
20	Contratación Proveedores Alimentos	1 día	mar. 10/09/18 8:00 a. m.	mar. 10/09/18 5:00 p. m.
21	Contratación Proveedores Envases	1 día	mié. 10/10/18 8:00 a. m.	mié. 10/10/18 5:00 p. m.
22	Contratación Proveedores Bebidas	1 día	jue. 10/11/18 8:00 a. m.	jue. 10/11/18 5:00 p. m.
23	Contratación Proveedor Delivery (Apetito 24)	1 día	vie. 10/12/18 8:00 a. m.	vie. 10/12/18 5:00 p. m.
24	Contratación Agencia de Publicidad	1 día	lun. 10/15/18 8:00 a. m.	lun. 10/15/18 5:00 p. m.
25	Contratación Servicios Bancarios (TDC)	1 día	mar. 10/16/18 8:00 a. m.	mar. 10/16/18 5:00 p. m.
26	▲ Preparación y Difusión de Material	43 días	jue. 11/01/18 8:00 a. m.	lun. 12/31/18 5:00 p. m.
27	Diseño de Material Publicitario	22 días	jue. 11/01/18 8:00 a. m.	vie. 11/30/18 5:00 p. m.
28	Campaña de Lanzamiento	21 días	mar. 12/04/18 8:00 a. m.	mar. 01/01/19 5:00 p. m.
29	▲ KickOff	1 día	lun. 12/03/18 8:00 a. m.	lun. 12/03/18 5:00 p. m.





**TOM DAVIS: FRANQUICIAS:**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de recursos
0 <b>▲ Plan de Expansión y Crecimiento "Tom Davis"</b>	806 días	lun. 06/01/20 8:00 a. m.	lun. 07/03/23 5:00 p. m.	
1 <b>▲ Contratación y Capacitación - Adm. de Franquicias</b>	55 días	lun. 06/01/20 8:00 a. m.	vie. 08/14/20 5:00 p. m.	
2 Busqueda y Contratación	45 días	lun. 06/01/20 8:00 a. m.	vie. 07/31/20 5:00 p. m.	Gerente General
3 Capacitación	10 días	lun. 08/03/20 8:00 a. m.	vie. 08/14/20 5:00 p. m.	Gerente General
4 <b>▲ Inicio Plan Expansión - Franquicia 1</b>	229 días	lun. 08/17/20 8:00 a. m.	jue. 07/01/21 5:00 p. m.	
5 Busqueda de Franquiciados	130 días	lun. 08/17/20 8:00 a. m.	vie. 02/12/21 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
6 Cierre de Contrato	10 días	lun. 02/15/21 8:00 a. m.	vie. 02/26/21 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
7 Implementación	88 días	lun. 03/01/21 8:00 a. m.	mié. 06/30/21 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 1
8 Busqueda y Contratación - Repartidor de Insumos	15 días	mar. 06/01/21 8:00 a. m.	lun. 06/21/21 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
9 Inicio operaciones	1 día	jue. 07/01/21 8:00 a. m.	jue. 07/01/21 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 1
10 <b>▲ Inicio Plan Expansión - Franquicia 2</b>	240 días	lun. 08/02/21 8:00 a. m.	vie. 07/01/22 5:00 p. m.	
11 Busqueda de Franquiciados	141 días	lun. 08/02/21 8:00 a. m.	lun. 02/14/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
12 Cierre de Contrato	10 días	mar. 02/15/22 8:00 a. m.	lun. 02/28/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
13 Implementación	88 días	mar. 03/01/22 8:00 a. m.	jue. 06/30/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 2
14 Inicio Operaciones	1 día	vie. 07/01/22 8:00 a. m.	vie. 07/01/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 2
15 <b>▲ Inicio Plan Expansión - Franquicia 3</b>	220 días	mar. 03/01/22 8:00 a. m.	lun. 01/02/23 5:00 p. m.	
16 Busqueda de Franquiciados	122 días	mar. 03/01/22 8:00 a. m.	mié. 08/17/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
17 Cierre de Contrato	10 días	jue. 08/18/22 8:00 a. m.	mié. 08/31/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
18 Implementación	87 días	jue. 09/01/22 8:00 a. m.	vie. 12/30/22 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 3
19 Inicio Operaciones	1 día	lun. 01/02/23 8:00 a. m.	lun. 01/02/23 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 3
20 <b>▲ Inicio Plan Expansión - Franquicia 3</b>	218 días	jue. 09/01/22 8:00 a. m.	lun. 07/03/23 5:00 p. m.	
21 Busqueda de Franquiciados	119 días	jue. 09/01/22 8:00 a. m.	mar. 02/14/23 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
22 Cierre de Contrato	10 días	mié. 02/15/23 8:00 a. m.	mar. 02/28/23 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias
23 Implementación	88 días	mié. 03/01/23 8:00 a. m.	vie. 06/30/23 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 4
24 Inicio Operaciones	1 día	lun. 07/03/23 8:00 a. m.	lun. 07/03/23 5:00 p. m.	Administrador de Franquicias, Franquiciado 4

