



“Plan de Negocios: Mezcla”

Parte II

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

Alumno: Fianeth Corro
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, agosto, 2022

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
4. Plan de Marketing	8
5. Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	13
5.5 Equipo del proyecto	14
5.6 Estructura organizacional	15
5.7 Incentivos y Compensaciones	16
6. Plan Financiero	17
6.1 Supuestos	17
6.2 Estimación de Ingresos	18
6.3 Plan de Inversiones	19
6.4 Proyecciones de estados de resultados	20
6.5 Tasa de Descuento	20
6.6 Flujo de Caja	21
6.7 Valor de desechos de activos	23
6.8 Evaluación Financiera	23
6.9 Punto de Equilibrio	24
6.10 Balance Proyectado	24
6.11 Financiamiento	24
7. Riesgos Críticos	25
8. Propuesta Inversionista	27
9. Conclusiones	28
10. Bibliografía y Fuentes	28
11. Anexos	30

Anexo 1 - Referencia “Golden Circle” Simon Synek.....	30
Anexo 2 - Canvas Final Mezcla.....	30
Anexo 3 - Ciclo de vida de Producto Kotler (2003).....	31
Anexo 4 - Investigación de Mercado Realizada.....	31
Anexo 5 - Sueldos Colaboradores.....	39
Anexo 6 – Costos.....	41

Resumen Ejecutivo

Gracias a un fuerte y sostenido crecimiento, Panamá se ha convertido en uno de los puntos favoritos para hacer negocios en la región. Esto debido a su robusta banca, sus beneficios fiscales y su desarrollo comercial. Una de las industrias con mayor expectativa de crecimiento en el país es la turística.

La diversificación del turismo nacional y a la considerable organización e inversión público-privada para convertir el país en un destino preferido por los viajeros. Estos factores generan un mercado potencial de \$3.235 millones. Considerando esta gran oportunidad, la idea de Mezcla llega para revolucionar el entretenimiento nocturno.

Uno de los objetivos claves es convertir a Mezcla en una “Love Brand”, para posteriormente, escalar la marca al mercado regional. Este posicionamiento se logrará con la ejecución de una robusta estrategia de marketing: digital e inbound, la consolidación de alianzas claves y la constante activación de la marca.

Mezcla promete ser un proyecto atractivo considerando sus cifras financieras. Un VAN de \$673.252, una TIR del 36,5% y un payback descontado a 3.48 años, hacen de esta idea de negocio una oportunidad de revolucionar el mercado, expandir los horizontes futuros de la marca y tener un retorno rápido y sostenido para sus inversionistas.

1. Oportunidad de Negocio

A continuación, realizaré un resumen de la oportunidad de negocio. El desarrollo completo de este capítulo se encuentra en la Parte I. En la búsqueda por innovar y crear un producto diferenciador dentro del mercado de bares y discotecas en Panamá, nace Mezcla, como una experiencia única y exclusiva que, como su nombre, mezcla varios ambientes con el calor tropical de la ciudad y que se especialista en bebidas alcohólicas premium, especialmente en el gin.

Panamá presenta un rápido y fuerte crecimiento post pandemia de varios segmentos que queremos atacar con mezcla como el consumo y producción de bebidas alcohólicas, la demanda de esparcimiento nocturno y el turismo.

En cifras, la producción de estas bebidas en el país aumento en un 32.5% en 2021 vs 2020; la de Gin, específicamente, creció un 17.6%, mientras que el consumo de bebidas alcohólicas en las grandes ciudades del país mantiene un 47.9%, con un 45.6% de la población que indica que consume o ha consumido bebidas alcohólicas.

La oportunidad que encontramos con la idea de Mezcla es una opción replicable a las ofrecidas en las ciudades más populares del mundo y que actualmente Panama no ofrece. Esta experiencia también se enfoca en convertir a la marca en un especialista reconocido del gin y en crear un concepto creativo de un bar “instagrameable” y vistoso que acompañe la experiencia premium de Mezcla.

Mezcla no solo desarrolla el concepto de todo en un solo lugar para tu esparcimiento nocturno, sino también incluye la oportunidad de realizar eventos exclusivos en alianza con otras marcas que apunten a nuestro mismo público objetivo, y abrir la puerta a eventos privados, tanto sociales como corporativos.

En cuanto a la oportunidad de mercado potencial, el de Mezcla es de \$3,235 millones de dólares anuales, considerando solo el 10% del público objetivo nacional y residente, y un 10% de los turistas que ingresen al país, cifra que prepandemia

representaba 2.4 millones de personas al año, y que se estima se recupere en 2022 y alcance los 1.8 millones.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria a la que pertenece Mezcla es altamente competitiva en Panamá. Dentro del plan se visibiliza que es un mercado con alta oferta, sin embargo, y a su favor, también es un mercado con alta demanda y con un alto consumo por parte de clientes.

Analizando la industria los factores de riesgo y oportunidades dentro del territorio panameño, podemos destacar el apoyo que ofrece el gobierno a la PYMES (pequeñas y medianas empresas) a nivel de beneficios fiscales, capacitaciones, facilitación de procesos bancarios, exención de pagos de impuestos, entre otras.

También es importante destacar que Panama es uno de los países con mayor crecimiento sostenido en la región en los últimos 25 años y un país altamente atractivo para la inversión, lo que genera que la economía se mueva. Sumado a esto, contamos con un sistema legal amigable para empresas, condiciones tecnológicas propicias para este tipo de negocio y un entorno social bastante estable y seguro.

En cuanto a competidores, existe una gran variedad de opciones a nivel de restaurante, como de bares y discotecas, sin embargo, ninguno ofrece la misma propuesta y concepto de Mezcla. La mayoría de los competidores están ubicados en Casco Antiguo, ubicación que compartirían con Mezcla y que es el centro de esparcimiento nocturno en la ciudad.

Por otro lado, nuestro público objetivo de clientes se divide en 3 grupos: los turistas, vacacionales y corporativos; los consumidores nacionales que incluyen no solo a los panameños, sino también a los residentes y a los expatriados que trabajan en las distintas multinacionales del país; y las empresas, a quienes queremos ofrecer la

experiencia Mezcla para sus eventos de marca, con colaboradores o reuniones con clientes. El desarrollo completo de este capítulo se encuentra en la Parte I.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

A continuación, realizaré un resumen de la descripción de la empresa y su propuesta de valor. El desarrollo completo de este capítulo se encuentra en la Parte I. Mezcla es un gastro-bar y discoteca que especializado en gin y otros licores premium. Lleva el nombre de Mezcla porque mezcla dos ambientes en un solo establecimiento: bar-restaurant y discoteca, ofreciendo al consumidor la posibilidad de llegar y cenar, para luego quedarse y cambiar de ambiente a una rumba con sabor tropical.

La propuesta de valor de Mezcla se enfoca en la calidad de los productos que ofrecemos y en la atención de primera a nuestros clientes, eventos exclusivos y espacios vistosos y modernos, ideales para tomar una foto y generar contenido. Nuestro foco es convertirnos en ese lugar que no puedes perderte en ciudad de Panamá; mas que un producto o servicio, una experiencia.

Mezcla busca crear una marca, un nombre, no solamente un espacio físico. Este posicionamiento es un paso para lograr la escalabilidad de la idea como expertos y especialistas en el gin y en las experiencias de esparcimiento nocturno diferenciadas y perpetuar la marca en el mercado a largo plazo.

Nuestra estrategia genérica es la de diferenciación y se basa, como ya he mencionado, en experiencia. Queremos apelar a un publico que busca momentos y espacios “instagrameables”, creando un look & feel con ambientes únicos y que no ofrecen los competidores de Mezcla en ciudad de Panamá. Este elemento como la cereza del pastel.

Esta propuesta tendrá dos fases: la del local físico, y la de consultoría y eventos exclusivos. El local físico es donde lograremos posicionar la marca y consolidarnos como un “love Brand”, y buscar oportunidades de expansión a nivel internacional. Las

consultorías y eventos exclusivos nacen a partir del reconocimiento como especialistas para respaldar a otras marcas con nuestra experiencia y conocimiento.

4. Plan de Marketing

Para Mezcla desarrollamos un ambicioso plan e inversión de marketing con objetivos igual de ambiciosos a nivel de marca y de ingresos. En marca, el principal objetivo general es el de posicionamiento, a nivel nacional e internacional, en los primeros 5 años de la marca. Este objetivo apoya directamente la creación de marca que es parte de la propuesta de valor de Mezcla.

A nivel de ingresos, nuestro objetivo es el crecimiento de las ventas para con ello obtener el ROI y poder continuar invirtiendo, contemplando también la escalabilidad del negocio a otros mercados y con otros productos. Estos objetivos los cumpliremos con diversas tácticas, entre ellas la de segmentación por buyer personas, con los perfiles generales de nuestro público objetivo; esto sustentado por nuestra investigación previa.

Trabajando sobre la estrategia de posicionamiento, implementaremos un Marketing Mix con estrategias de producto, precio, distribución y promoción, con foco principal en la primera y última. La primera (producto) enfocada en la experiencia del cliente: menú de bebidas desarrollado in-house, ambiente, innovación recurrente en carta de bebidas y comidas y alta calidad en todos los productos y servicios.

La última (promoción) se realizará con tácticas de in-bound marketing, PR, marketing digital y alianzas estratégicas. Para in-bound crearemos contenido enfocado a los valores de la marca y que apoyen los esfuerzos de atraer clientes potenciales, convertirlos en clientes y retenerlos como clientes usuales de Mezcla. A nivel de alianzas estratégicas buscaremos asociarnos con autoridades de turismo, proveedores y otros stakeholders que apoyen a la promoción de Mezcla.

La mayor inversión se realizará a nivel de marketing digital, específicamente en redes sociales con la creación y promoción de contenido “always-on” que mantenga el

“journey” de la audiencia y ofrezca contenido nuevo constante y adaptado a las distintas plataformas que así mismo tienen sus propias dinámicas y públicos. A nivel de PR se manejarán eventos, activaciones y la relación con embajadores de marca que masifiquen Mezcla.

El cronograma de Marketing estará dividido en 4 etapas de la siguiente manera: la primera de desarrollo del plan de comunicación, la siguiente de creación de expectativa para el lanzamiento, seguida por la de lanzamiento y finalizando con la que se mantendrá por un plazo mayor de tiempo que es la de mantenimiento. De esta forma se trabajarán campañas, eventos y otros momentos comerciales que puedan potenciarse a nivel de marca.

En cuanto a estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento, se cobrará una entrada promedio con base a una proyección de ocupación anual del 85% del establecimiento, el cual cuenta con capacidad para 300 personas, y que operará activamente con todos sus ambientes, de jueves a sábado, días de mayor auge para la industria. Estimamos un crecimiento en el segundo año del 19% vs el primero, tomando en cuenta la recuperación del turismo y el posicionamiento de marca por el que trabajaremos desde marketing. Para más detalle, encontrarán el desarrollo completo de este capítulo en la Parte I.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El establecimiento, que estará localizado en la región del Casco Antiguo en la Ciudad de Panamá, tendrá una capacidad máxima de 300 personas y funcionará de Jueves a Sabado. El horario de funcionamiento será de 6:00 pm a 3:00 am.

Los principales productos de Mezcla giran en torno a bebidas alcohólicas y alimentos, por lo que nuestra operación física es el “core” de la primera etapa de Mezcla. En términos de equipo se necesitarán bartenders y cocineros durante todo el funcionamiento del bar, ya que sin ellos no hay forma de que el establecimiento

funcione. En cuanto al cuidado del espacio físico de Mezcla y su consecuente mantenimiento, estos estarán a cargo del Gerente General y del área de Operaciones, quienes deberán mantener siempre impecable el espacio, asegurando una excelente experiencia tanto en el servicio como en las condiciones físicas del establecimiento.

5.2 Flujo de operaciones

El desarrollo de las operaciones de Mezcla se enfocan principalmente en 3 áreas específicas para el correcto funcionamiento del establecimiento físico: la adquisición de materiales, la logística interna y la entrega del producto/servicio. Para esto se agregan en los Anexos 5, 6 y 7 que son los flujos de operaciones más relevantes para Mezcla.

Adquisición de materiales: Este proceso está relacionado a la compra de insumos para las bebidas y alimentos desarrollados por el departamento de gastronomía y, también, otros gastos del negocio. Además, debemos buscar proveedores que compartan los mismos valores que la empresa y negociar los valores de los insumos a comprar.

Con base en la estructura organizacional propuesta por los dueños de Mezcla, identificamos que las áreas de gastronomía y operaciones serán las responsables de las principales compras de materias primas y otros productos y servicios. Los proveedores de insumos serán sometidos a una exigente selección por parte de los departamentos antes mencionados, ya que deben tener una posición similar a la de Mezcla, cumplir con la calidad esperada y tener una negociación de precios sostenible para ambos. Destacamos que una pauta importante del bar es la búsqueda de productores locales, de esta manera, el establecimiento contribuye a la sociedad en la que está presente y reduce los efectos de la contaminación con un transporte de menor distancia.

A pesar de contar con un software de control de stock, el gerente general junto con los cocineros y cantineros serán los encargados de controlar y requisar la materia prima de Mezcla. De esta forma, deben evitar la falta de abastecimiento, para que siempre podamos ofrecer la mejor comida y bebida a nuestros clientes. Una función importante del departamento de Operaciones será mantener una buena relación con los proveedores de Mezcla, donde deben evaluar si se está entregando la calidad

propuesta de los productos y revisar si el posicionamiento se mantiene invariable. Construir esta relación también permite buscar precios más competitivos. Además, es interesante buscar constantemente posibles nuevos proveedores, que tengan una calidad aún mayor en sus productos, potenciando aún más lo que se entregará a los consumidores de Mezcla, sin dejar de lado a los proveedores que han sido fieles a la marca y han entregado una materia de alta calidad.

Logística interna: Para obtener valor de estas actividades es fundamental asegurar una buena relación con los proveedores. Los procesos aquí presentados deben ser realizados con cuidado y tomando las garantías necesarias para realizar un correcto ciclo de insumos en Mezcla, desde su manejo cuando el proveedor entrega las materias primas, hasta su disposición final.

Considerando que los principales insumos de los productos que se comercializan en Mezcla son perecederos, se implementarán rigurosos procesos de almacenamiento, de modo que todos los alimentos y líquidos se coloquen en sus respectivos lugares, en refrigeradores y hornos calientes. Para asegurar que este proceso sea rutinario, capacitaremos sobre cómo manejar estos insumos que serán proporcionados a cocineros y bartenders, para garantizar la mejor experiencia del cliente con los productos que ofrece el bar. Los procesos de gestión de los principales insumos de Mezcla estarán a cargo del Gerente General quien, junto con los cocineros y cantineros, recibirán los materiales y los almacenarán en sus respectivos lugares. El gerente general y el Director de Operaciones deben tener control sobre el stock, siendo responsables de las entradas y salidas de insumos, buscando lograr los menores índices de desperdicio posibles.

Producto/servicio: La principal prestación de servicios de Mezcla es la experiencia única que vivirán nuestros clientes a través de nuestros empleados en nuestro espacio físico. Por lo tanto, es fundamental atender a los clientes de manera cortés y gentil, y es necesario contratar profesionales con valores similares a los de la empresa.

El principal objetivo de los dueños de Mezcla es hacer que sus clientes se sientan parte de nuestro entorno y disfruten del espacio como si estuvieran en casa, por ello, desde el momento en que son recibidos, hasta el momento en que se marchan, el

trato debe ser constante. Así, el directorio será responsable de implementar la forma de servir Mezcla, la cual será controlada por el Gerente General. De esta forma, no solo los gerentes comerciales serán los encargados de satisfacer a los clientes, sino todo el entorno y los empleados del bar, con el objetivo de que los clientes regresen a Mezcla con mayor frecuencia.

Para lograr que los consumidores de Mezcla se sientan como en casa, todo el espacio estará diseñado para que sean libres. De esta forma, cuando vayan a buscar bebida o comida, deberán ir directamente a las islas de bebida, cerveza o comida para recoger sus pedidos, como si fueran a la cocina de su casa. Cuando regresen con sus pedidos, encontrarán espacios abiertos y cómodos con sofás, plantas, huertas y un gran espacio al aire libre, para disfrutar de agradables momentos con sus acompañantes y amigos.

El área de personas jugará un papel importante en Mezcla, ya que deberá promover la correcta dirección a los empleados de la empresa, para que generen una relación con los clientes, y fidelice a ambos públicos. La capacitación relacionada con la cultura debe llevarse a cabo con frecuencia. Asimismo, todas las áreas de la empresa realizarán una reunión general una vez al mes, organizada por el Director de Personas y el Gerente General, con el objetivo de tener un espacio abierto de intercambio de ideas y puntos de vista según el área de trabajo, que permita un acercamiento entre las áreas y mayor horizontalidad organizacional. Otro factor importante, además de la experiencia de usuario actual, es mejorarla; para ello, será necesario cruzar la satisfacción de los consumidores obtenida por el sistema CRM, junto con la experiencia del día a día de los empleados que están en contacto directo con el público. De esta forma, Mezcla puede mejorar el modelo de negocio planteado inicialmente, haciéndolo más completo y ofreciendo más valor. La mejora de este modelo permitirá el reconocimiento nacional del establecimiento, que se conseguirá mediante acciones de publicidad y relaciones públicas, en busca de cumplir el objetivo de largo plazo que es expandir Mezcla.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para la implementación de la primera etapa de Mezcla, donde el presente plan de negocios está enfocado, son necesarios ocho (8) meses de preparación hasta la inauguración de nuestro espacio y el lanzamiento de nuestra marca. En esta primera etapa, el establecimiento físico es fundamental para generar el conocimiento de la marca Mezcla y volverla una love brand en Panamá, y reconocida en otros países. En la secuencia, se presenta como será desarrollado el plan de desarrollo de la empresa.

	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
Registro de la empresa								
Registro del dominio								
Creación del Proyecto Arquitectónico								
Alquiler del establecimiento físico								
Remodelación								
Adquisición de Máquinas y Muebles								
Creación de la campaña publicitaria								
Selección de Empleados								
Entrenamiento de Colaboradores								
Compra de insumos para stock								
Implementación del Plan de Comunicación, lanzamiento de la marca Mezcla y inauguración del establecimiento físico.								

Tabla 1 - Cronograma de Implementación

5.4 Dotación

La dotación de Mezcla tiene 4 principales áreas del negocio, cada una de con un director que reporta directamente a los socios fundadores. En la secuencia se presentan las posiciones requeridas para que la empresa pueda empezar a operar: Socios fundadores: encargados de las decisiones de la compañía.

- Director de Marketing y Ventas: responsable de definir las estrategias de marketing, relaciones públicas y definición de metas de ventas.
- Ejecutivo de Ventas: responsable de generar la relación con otras empresas para la realización de consultorías y eventos externos.
- Coordinador de Marketing: ejecuta la estrategia de marketing junto a una agencia, además de coordinar los eventos internos realizados por la empresa.

- Director de Recursos Humanos: gestionar la contratación de personal, entrenamientos y beneficios.
- Director Financiero: encargado de toda el área financiera de la empresa y contacto con abogados.
- Gerente General: responsable del área de operaciones y gastronomía del espacio físico de Mezcla.
- Director de Operaciones: responsable del contacto comercial con proveedores y por toda operación física de Mezcla.
- Director de Gastronomía/Coctelería: chef y maestro coctelero responsable de la creación de las cartas de comida y bebidas del restaurante. Encargado de realizar los eventos y consultorías de Mezcla.
- Barman Bar (x2): responsable de la realización de los cócteles en el bar.
- Barman Discoteca (x2): responsable de la realización de los cócteles en el bar.
- Cocinero Chef: encargado de ejecutar los platos creados por el Director de Gastronomía.
- Cocinero Auxiliar (x2): auxiliar de cocina.
- Host (x2): responsable de recibir a los clientes.
- Caja (x2): encargado de hacer la correcta cobranza de lo consumido en el bar.
- Mesero (x4): encargado del relacionamiento con los clientes y entrega de los pedidos.

5.5 Equipo del proyecto

El equipo de socios o emprendedores posee conocimiento, experiencia y contactos en el área de marketing, relaciones públicas y organización de eventos a nivel social, cultural y corporativo, por lo que tienen las habilidades necesarias para lograr sacar adelante la idea, construir un negocio rentable, aumentar la exposición del negocio ante el mercado y apalancarse de alianzas estratégicas para lograr sus objetivos.

Además, como punto adicional, también cuentan con estas mismas capacidades y conocimientos en el sector turístico y aeronáutico de Panamá, lo que apoyaría en

impulsar la presencia del negocio en los puntos claves del “Consumer Journey” y lograr el market share planteado en el mercado aspiracional del negocio.

La primera acción concreta que buscamos realizar para lograr el posicionamiento deseado en nuestro plan de marketing es el lanzamiento de la marca y el local, que activaremos desde distintos medios y plataformas, tanto digitales como tradicionales. Aprovechando la buena relación del equipo con los medios tradicionales de comunicación, y la experiencia previa en desarrollo de estrategias de relaciones públicas y eventos, convocaremos a prensa, radio y televisión para que vivan la experiencia y realicen publi reportajes sobre la nueva experiencia que transformará la vida nocturna en Panamá.

En cuanto a medios digitales, y tomando como base nuestro concepto y la forma en que queremos crear un ambiente ideal para la creación de contenido en redes sociales, utilizaremos los contactos que tenemos entre influenciadores, tribus y creadores de contenido para crear una estrategia de PR Digital, donde invitaremos a estos influencers a vivir la experiencia y compartirla en sus redes sociales con sus audiencias, generando gran penetración y alcance en nuestro mercado meta.

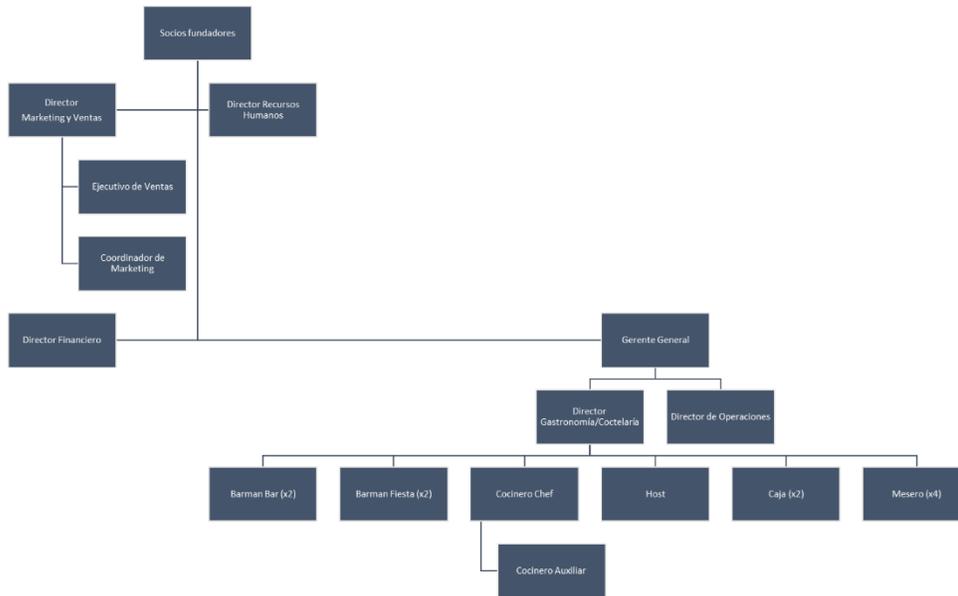
También apalancamos esto con la relación con proveedores para aprovechar alianzas estratégicas y patrocinios que enriquezcan el evento y la experiencia. A su vez, ellos serán importantes aliados para continuar promoviendo futuros eventos que formen parte de la experiencia de Mezcla.

5.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Mezcla, de acuerdo a la dotación previamente establecida, y considerando a todas las áreas como reportes verticales a los socios fundadores de la empresa. La empresa está dividida en 4 áreas y compuesta por 19 colaboradores, además de los 2 socios fundadores. El área de Marketing y Ventas está compuesta por un director que es el cabeza del área y tiene a su cargo un ejecutivo de ventas y un coordinador de marketing. Las áreas de finanzas y recursos humanos están compuesta por un director en cada una de ellas.

El área más grande de la empresa es la que está a cargo del Gerente General, que es responsable por el área de operaciones y gastronomía/coctelería de Mezcla.

Esta área está compuesta por 13 colaboradores, directamente responsables del espacio físico de Mezcla en la Ciudad de Panamá, y quienes también tienen la responsabilidad de asegurar la experiencia única que Mezcla quiere proveer a sus clientes. En la siguiente figura se presenta el organigrama de la empresa:



5.7 Incentivos y Compensaciones

Todos los salarios propuestos a nuestros colaboradores son de acuerdo al mercado, experiencia de cada empleado, y siempre respetando las leyes panameñas de salario mínimo, vacaciones y otros encargos. Para los colaboradores de áreas administrativas se trabajará con un sueldo fijo, agregando solamente los variables presentes en ley como décimo tercer mes de salario y vacaciones. Los empleados del Mezcla Gastrobar y Discoteca, también ganarán un salario fijo, a lo que se agregarán las propinas de los clientes.

Como compañía idónea y de alta responsabilidad social, Mezcla respetará siempre las leyes locales de empleabilidad. De acuerdo a la ley panameña, cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, décimo tercer mes de pago, prima de antigüedad y maternidad de 90 días para mujeres.

En Mezcla buscamos más que generar empleos, crear un ambiente de trabajo saludable a los colaboradores, de constante aprendizaje y desarrollo. El feedback será algo fundamental para una mejor experiencia, constantes entrenamientos, tanto de

habilidades blandas como de habilidades técnicas. Con el objetivo de desarrollar a nuestros empleados, se facilitará el estudio del idioma inglés a todos los colaboradores de Mezcla, y a los que ya lo dominan, se les permitirá aprender otro idioma.

6. Plan Financiero

6.1 Supuestos

Como es una empresa con fines de lucro y recién llegada a su mercado, es necesario que Mezcla defina objetivos financieros estratégicos para que pueda alcanzar el éxito en su ciclo de actividades. Teniendo en cuenta el carácter cuantitativo de estos objetivos, es fundamental que se establezcan con un objetivo claro y medible al final del plazo establecido. Además, estos objetivos, al establecer plazos y resultados cuantificables, facilitan la ejecución de la planificación y aún pueden proporcionar un grado de superación para la empresa con metas ambiciosas.

Los objetivos financieros de Mezcla se dividen en tres, estando su importancia relacionada a asegurar los recursos para la supervivencia de la empresa en el corto y mediano plazo. Definimos estos objetivos en:

- El payback será en 5 años
- El Valor Actual Neto será positivo a partir del 3er año de funcionamiento
- La Tasa Interna de Retorno debe ser superior a la Tasa Mínima Atractiva en un plazo de hasta 5 años.

Además, para la construcción del plan financiero se toma en cuenta que los salarios establecidos están de acuerdo a la gaceta oficial del país en cuanto al salario mínimo aplicable a algunos colaboradores de la empresa. La jornada laboral utilizada para los colaboradores del establecimiento físico es de 48 horas semanales, y de 40 para los empleados administrativos. Todos tienen derecho al décimo, a la prima de antigüedad y vacaciones de acuerdo a la ley panameña. El plan financiero del presente proyecto considera hacer las estimaciones de la etapa 1 del proyecto, conforme avance la operación física de Mezcla en la Ciudad de Panamá, y también el modelo de negocio B2B. Los proyectos de escalamiento del negocio, después de la consolidación de la marca, serán trabajados en otro plan financiero. Para mejor visualización todas las

tablas necesarias para el entendimiento del plan financiero, también, se encuentran en los anexos.

6.2 Estimación de Ingresos

Para estimar la demanda y los ingresos de la empresa, se tomó como base la capacidad máxima del establecimiento inicial en la Ciudad de Panamá que son 300 personas, y a partir de esto se considera un ticket promedio. En este escenario se busca llegar a una capacidad de hasta 85%, y un promedio de consumo de \$50,00 por persona. Las consultorías a terceros, parte de nuestro modelo de negocios B2B, tienen su crecimiento relacionado directamente a la construcción y desarrollo de la marca, y representa la parte más pequeña del total de ingresos de la empresa, generando ingresos adicionales y un apoyo a la construcción de marca.

El primer año de operación de Mezcla presenta una curva de adopción del establecimiento, luego la demanda del local tiene un incremento en su ocupación a partir del mes 4 de operación llegando a un 100% y luego del mes 9 volviendo a un 80% de la capacidad. Este movimiento se debe pues se estima una demanda en que los 3 primeros meses son importantes para posicionar el establecimiento y luego de llegar a un 100% vuelve a estabilizar la demanda. Las consultorías están planeadas para empezar a partir del mes 6, ya que se entiende la necesidad de construir la marca con el establecimiento físico y tener lo mismo con una operación funcionando en su totalidad. El mayor crecimiento proyectado para los próximos 5 años se presenta en el segundo año de operación, ya que sería el año en el cual la marca está establecida en el mercado panameño. Los siguientes años presentan crecimiento, en una escala más pequeña hasta que en el año 5, el crecimiento se estabiliza por haber llegado a su madurez en el mercado. La tasa de inflación utilizada en todos los períodos es de 2.5%, misma proyectada para Panamá en 2022.

Estimación de Ingresos														
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
TICKET PROMEDIO	Volumen	2.880	2.880	2.880	3.360	3.360	3.360	3.360	3.360	2.880	2.880	2.880	2.880	36.960
	Ticket Promedio	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
	Venta Bruta	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$ 1.848.000,00
Mezcla Consultoría	Volumen					2	2	2	2	2	2	2	2	14
	Ticket Promedio						\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Venta Bruta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 28.000,00
TOTAL INGRESOS		\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$172.000,00	\$172.000,00	\$172.000,00	\$148.000,00	\$148.000,00	\$148.000,00	\$148.000,00	\$ 1.876.000,00

Tabla 2 - Estimación de Ingresos Año 1

Estimación de Ingresos						
TICKET PROMEDIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Volumen	36.960	42.504	46.754	51.430	51.430
	Ticket Promedio	\$ 50,00	\$ 51,30	\$ 52,63	\$ 54,00	\$ 55,41
	Venta Bruta	\$ 1.848.000,00	\$ 2.180.455,20	\$ 2.460.861,74	\$ 2.777.328,56	\$ 2.849.539,10

Mezcla Consultoría		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Volumen	14	25	30	40	50
	Ticket Promedio	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
	Venta Bruta	\$ 28.000,00	\$ 50.000,00	\$ 75.000,00	\$ 120.000,00	\$ 175.000,00

TOTAL INGRESOS	\$ 1.876.000,00	\$ 2.230.455,20	\$ 2.535.861,74	\$ 2.897.328,56	\$ 3.024.539,10
----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Tabla 3 - Estimación de Ingresos Año 1 al 5

6.3 Plan de Inversiones

Para que Mezcla pueda salir del papel y ser un negocio, la empresa necesita de una inversión inicial de \$1.181.220,64, la cual está dividida en 4 categorías. La primera categoría, inmovilizado, tiene una inversión de \$709.201,44 y comprende la compra de todos los materiales necesarios para la construcción del establecimiento físico de Mezcla. Esta es la inversión inicial más alta, ya que para atender la expectativa de los socios es necesario la construcción de toda la experiencia, los ítems de 1 a 6 incluyen los productos y mobiliario que fueron cotizados, además de la mano de obra para la construcción de los ambientes.

La segunda inversión inicial más alta son los gastos con Publicidad fundamentales para la creación de la marca y atracción de clientes. Los gastos operacionales incluyen la arquitectura de nuestro establecimiento y que también contempla que los colaboradores estarán contratados 2 meses antes de la apertura del establecimiento, para iniciar su etapa de entrenamiento y clases de inglés.

Otra inversión inicial fundamental es la definición del Capital de Trabajo y del Stock mínimo para empezar. El Capital de Trabajo fue definido a partir de la identificación del mes con mayor costo fijo en el primer año de actividad, esto tomando en consideración que Mezcla, desde su apertura, ya debe entregar mensualmente una utilidad neta positiva, por lo tanto, un capital de trabajo que cubra un (1) mes de operación es lo considerado adecuado. El cálculo del stock inicial está planeado para 15 días de operación, dado que la empresa trabaja con materia prima perecedera, no debemos tener stocks que sobrepasen los 15 días.

INVERSIÓN INICIAL					
		TIPO DE ACTIVO	CANTIDAD	\$ UNIDADES	\$ TOTAL
INMOVILIZADO	1	Equipamiento y mobiliario de cocina	1	\$ 123.564	\$ 123.564
	2	Equipamiento y muebles de la Discoteca + zona exterior	1	\$ 292.697	\$ 292.697
	3	Equipamiento y mobiliario del Bar	1	\$ 250.846	\$ 250.846
	4	Equipamiento y muebles de la caja	1	\$ 4.331	\$ 4.331
	5	Mobiliario y equipo de oficina	1	\$ 15.872	\$ 15.872
	6	Equipamiento y mobiliario del stock	1	\$ 15.327	\$ 15.327
	7	Uniformes	1	\$ 4.000	\$ 4.000
	8	Higiene	1	\$ 2.564	\$ 2.564
Total					\$ 709.201
Gastos Operacionales	9	Capacitación para empleados	1	\$ 15.000	\$ 15.000
	10	Costo de Arquitectura	1	\$ 30.000	\$ 30.000
	11	Programa de Gestión	3	\$ 400	\$ 1.200
	12	Alquiler (primeros meses)	5	\$ 7.350	\$ 36.750
	13	Salarios	2	\$ 45.737	\$ 91.473
	14	Limpieza + Seguridad	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Total					\$ 178.423
Publicidad	15	Comunicación Visual + Construcción de Marca + Estrategia de Marketing	1	\$ 20.000	\$ 20.000
	16	Acciones de Comunicación	1	\$ 175.500	\$ 175.500
Total					\$ 195.500
Capital de Trabajo	17	Stock	1	\$ 16.800	\$ 16.800
	18	Capital de Trabajo	1	\$ 81.296	\$ 81.296
Total					\$ 98.096,00
Total					\$ 1.181.220,64

Tabla 4 - Inversión Inicial

6.4 Proyecciones de estados de resultados

Como siguiente punto se estima el Estado de Resultados de la empresa Mezcla para los 5 años iniciales de operación.

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	1.876.000	2.230.455	2.535.862	2.897.329	3.024.539
COSTOS DIRECTOS	(554.400)	(568.260)	(582.467)	(597.028)	(611.954)
UTILIDAD BRUTA	1.321.600	1.662.195	1.953.395	2.300.300	2.412.585
MARGEN BRUTO	70%	75%	77%	79%	80%
Agua	(3.600)	(3.690)	(3.782)	(3.877)	(3.974)
Eletreicidad	(36.000)	(36.900)	(37.823)	(38.768)	(39.737)
Internet + Teléfono	(1.440)	(1.476)	(1.513)	(1.551)	(1.589)
Alquiler	(88.200)	(90.405)	(92.665)	(94.982)	(97.356)
Empleados	(640.312)	(656.320)	(672.728)	(689.546)	(706.785)
Contador	(6.000)	(6.150)	(6.304)	(6.461)	(6.623)
Mantenimiento	(60.000)	(61.500)	(63.038)	(64.613)	(66.229)
Marketing	0	(129.150)	(129.150)	(129.150)	(129.150)
Limpieza + Seguridad	(24.000)	(24.600)	(25.215)	(25.845)	(26.492)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(859.552)	(1.010.191)	(1.032.217)	(1.054.794)	(1.077.935)
EBITDA	462.048	652.004	921.178	1.245.506	1.334.650
Depreciación	(28.368)	(29.077)	(29.804)	(30.549)	(31.313)
Resultados antes de Impuestos	433.680	622.927	891.374	1.214.957	1.303.337
IMPUESTOS CORPORATIVOS (25%)	(108.420)	(155.732)	(222.843)	(303.739)	(325.834)
UTILIDAD NETA	325.260	467.195	668.530	911.218	977.503

Tabla 5 - Estado de Resultados

6.5 Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada en este plan de negocios es de 18%. Para determinarla se utilizó la tasa de descuento histórica de Panamá para proyectos que es

del 14%, y por tratarse de un proyecto nuevo, se agrega un porcentaje de riesgo adicional de un 4%.

6.6 Flujo de Caja

En las tablas a seguir se presenta el flujo de caja con el primer año mensualizado, y la proyección de los 5 primeros años de actividad de Mezcla. Es importante destacar que se considera la inversión en publicidad del primer año como inversión, ya que es necesaria para fortalecer la marca y generar demandas; en los otros años está incluida dentro de los costos fijos. En el 3 año se busca hacer una reinversión en el establecimiento físico de Mezcla, para renovar el ambiente, innovar según el mercado y generar novedades para los clientes. Además, se contempla un gasto mensual de \$60mil al año para el mantenimiento del establecimiento físico, para cubrir gastos que se tengan de deteriorización del ambiente.

Flujo de Caja	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1
Ingresos - Establecimiento Físico	144.000	144.000	144.000	144.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	144.000	144.000	144.000	144.000	1.848.000
Ingresos - Consultoría	0	0	0	0	0	0	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	28.000
Costo Directo		(43.200)	(43.200)	(43.200)	(50.400)	(50.400)	(50.400)	(50.400)	(50.400)	(43.200)	(43.200)	(43.200)	(43.200)	(554.400)
Sueldos		(45.737)	(45.737)	(45.737)	(60.982)	(45.737)	(45.737)	(45.737)	(60.982)	(45.737)	(45.737)	(91.473)	(60.982)	(640.312)
Costos Fijos		(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(18.270)	(219.240)
EBITDA		36.793	36.793	36.793	38.348	53.593	57.593	57.593	42.348	40.793	40.793	(4.943)	25.548	462.048
Depreciación		(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(2.364)	(28.368)
Resultado antes impto	0	34.429	34.429	34.429	35.984	51.229	55.229	55.229	39.984	38.429	38.429	(7.307)	23.184	433.680
Impto 25%	0	(8.607)	(8.607)	(8.607)	(8.996)	(12.807)	(13.807)	(13.807)	(9.996)	(9.607)	(9.607)	1.827	(5.796)	(108.420)
Resultado despues impto	0	25.822	25.822	25.822	26.988	38.422	41.422	41.422	29.988	28.822	28.822	(5.480)	17.388	325.260
INMOBILIZADO		(709.201)												
GASTOS OPERACIONALES		(178.423)												
PUBLICIDAD		(175.500)												
CAPITAL DE TRABAJO		(98.096)												
FLUJO DE CAJA	(1.161.221)	25.822	25.822	25.822	26.988	38.422	41.422	41.422	29.988	28.822	28.822	(5.480)	17.388	325.260

Tabla 6 - Flujo de Caja Año 1

Flujo de Caja	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos - Establecimiento Físico		1.848.000	2.180.455	2.460.862	2.777.329	2.849.539
Ingresos - Consultoría		28.000	50.000	75.000	120.000	175.000
Costo Directo		(554.400)	(568.260)	(582.467)	(597.028)	(611.954)
Sueldos		(640.312)	(656.320)	(672.728)	(689.546)	(706.785)
Costos Fijos		(219.240)	(353.871)	(359.489)	(365.248)	(371.150)
EBITDA		462.048	652.004	921.178	1.245.506	1.334.650
Depreciación		(28.368)	(29.077)	(29.804)	(30.549)	(31.313)
Resultado antes impto	0	433.680	622.927	891.374	1.214.957	1.303.337
Impto 25%	0	(108.420)	(155.732)	(222.843)	(303.739)	(325.834)
Resultado despues impto	0	325.260	467.195	668.530	911.218	977.503
INMOBILIZADO	(709.201)			(100.000)		
GASTOS OPERACIONALES	(178.423)					
PUBLICIDAD	(175.500)					
CAPITAL DE TRABAJO	(98.096)					
FLUJO DE CAJA	(1.161.221)	325.260	467.195	568.530	911.218	977.503
Tasa de descuento	18,0%					
VAN	693.252	TIR		38,0%		

Tabla 7 - Flujo de Caja Año 1 al 5

Se incluye adicionalmente un flujo de caja propuesto con la segunda etapa de Mezcla que sería la creación de un segundo establecimiento físico en el 3 año de operación, con su funcionamiento a partir del año 4. Para este flujo de caja se hizo una estimación hasta el año 8 con los 2 establecimientos funcionando, lo que genera una TIR al año 8 de 28,5%%, un VAN de \$1.136.683, una perpetuidad de \$6.314.906 y un payback descontado de 6,25 años.

Flujo de Caja	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8
Ingresos - Establecimiento Físico		1.848.000	2.180.455	2.460.862	4.309.744	5.053.483	5.558.831	6.114.714	6.726.186
Ingresos - Consultoría		28.000	50.000	75.000	120.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Costo Directo		(554.400)	(568.260)	(1.136.520)	(1.164.933)	(1.194.056)	(1.223.908)	(1.254.505)	(1.285.868)
Sueldos		(640.312)	(656.320)	(1.312.640)	(1.345.456)	(1.379.093)	(1.413.570)	(1.448.909)	(1.485.132)
Costos Fijos		(219.240)	(353.871)	(707.742)	(725.436)	(743.571)	(762.161)	(781.215)	(800.745)
EBITDA		462.048	652.004	(621.041)	1.193.919	1.911.762	2.334.193	2.805.085	3.329.441
Depreciación		(28.368)	(29.077)	(59.608)	(61.098)	(62.626)	(62.624)	(62.622)	(62.620)
Resultado antes impto	0	433.680	622.927	(680.649)	1.132.821	1.849.136	2.271.569	2.742.463	3.266.821
Impto 25%	0	(108.420)	(155.732)	(170.162)	(283.205)	(462.284)	(567.892)	(685.616)	(816.705)
Resultado despues impto	0	325.260	467.195	(850.811)	849.616	1.386.852	1.703.677	2.056.847	2.450.115
INMOBILIZADO	(709.201)			(987.623)					
GASTOS OPERACIONALES	(178.423)								
PUBLICIDAD	(195.500)				(170.000)				
CAPITAL DE TRABAJO	(98.096)			(98.096)					
FLUJO DE CAJA	(1.181.221)	325.260	467.195	(1.936.530)	679.616	1.386.852	1.703.677	2.056.847	2.450.115
Tasa de descuento	18,0%								
VAN	1.136.683	TIR		28,5%					

Tabla 8 - Flujo de Caja Año 1 al 8 Etapa 2

6.7 Valor de desechos de activos

No se buscará calcular el valor del desecho de activos, pero sí justificar el seguimiento del proyecto dado que es un negocio con estimación financiera para 5 años y se puede seguir desarrollando. El VAN de Mezcla es de \$673.252 en el año 5 y tiene un valor presente de la perpetuidad de \$3.740.290, es decir, la marca, que es el principal activo de Mezcla, tiene un valor mucho más alto que los activos inmovilizados de la empresa.

6.8 Evaluación Financiera

El proyecto requiere una inversión inicial de \$1.181.220,64, tomando en consideración un horizonte de 5 años. El valor actual neto presentado es de \$673.252 y presenta una TIR de 36,5%. Ambos valores cumplen con los objetivos financieros propuestos para Mezcla.

VALOR ACTUAL NETO			Tasa Interna de Retorno	
Años	Utilidad	VALOR ACTUAL	Anos	Capitais
0	(\$1.181.220,64)	(\$1.181.220,64)	0	(\$1.181.220,64)
1	\$325.259,70	\$275.643,81	1	\$325.259,70
2	\$467.195,09	\$335.532,24	2	\$467.195,09
3	\$568.530,40	\$346.025,15	3	\$568.530,40
4	\$911.217,93	\$469.996,07	4	\$911.217,93
5	\$977.502,94	\$427.275,54	5	\$977.502,94
VAN =		\$673.252,18	TIR =	36,50%

El payback descontado de Mezcla, tomando en consideración la tasa de descuento de 18%, sucede en el tercer año de operación de la empresa. Luego, los inversionistas recuperarán la totalidad de su inversión en el año 3,48 cumpliendo con uno de los objetivos financieros del negocio.

Payback Descontado			
Años	Utilidad	Acumulada	PBD =
0	(\$1.181.220,64)	(\$1.181.220,64)	---
1	\$325.259,70	(\$905.576,83)	
2	\$467.195,09	(\$570.044,59)	
3	\$568.530,40	(\$224.019,43)	
4	\$911.217,93	\$245.976,64	3,48
5	\$977.502,94	\$673.252,18	

PBD = 3,48

Tabla 9 - Payback Descontado

6.9 Punto de Equilibrio

A partir del Flujo de Caja de Mezcla, incluyendo la revisión de los costos del negocio y con los supuestos de Ticket Promedio propuestos, se puede identificar que para llegar al punto de equilibrio de la empresa es necesaria una demanda anual mínima de 34.244 personas a un ticket promedio de \$50.

6.10 Balance Proyectado

Años de Análisis	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balance General						
Activos						
Activos Corrientes						
Caja y bancos	\$81.296,00	\$325.259,70	\$467.195,09	\$668.530,40	\$911.217,93	\$977.502,94
Existencia	-	-	-	-	-	-
Total activos corrientes	\$81.296,00	\$325.259,70	\$467.195,09	\$668.530,40	\$911.217,93	\$977.502,94
Activos no corrientes						
Inmuebles y equipos	\$702.637,80	\$702.637,80	\$702.637,80	\$802.637,80	\$702.637,80	\$702.637,80
Depreciación acumulada		(\$28.368,00)	(\$57.445,20)	(\$87.249,33)	(\$117.798,56)	(\$149.111,52)
Amortización acumulada						
Total activos no corrientes	\$702.637,80	\$674.269,80	\$645.192,60	\$715.388,47	\$584.839,24	\$553.526,28
Total activos	\$783.933,80	\$999.529,50	\$1.112.387,69	\$1.383.918,87	\$1.496.057,17	\$1.531.029,22
Pasivo	-	-	-	-	-	-
Total pasivo corriente	-	-	-	-	-	-
Total pasivo no corrientes	-	-	-	-	-	-
Total de pasivos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Patrimonio						
Capital Socios	\$1.181.220,64	\$1.181.220,64	\$1.181.220,64	\$1.181.220,64	\$1.181.220,64	\$1.181.220,64
Utilidad del Periodo		\$325.259,70	\$467.195,09	\$668.530,40	\$911.217,93	\$977.502,94
Utilidad Acumulada			\$325.259,70	\$467.195,09	\$668.530,40	\$911.217,93
Total Patrimonio Neto	\$1.181.220,64	\$1.506.480,34	\$1.973.675,43	\$2.316.946,13	\$2.760.968,97	\$3.069.941,51
Total Pasivo y Patrimonio	\$1.181.220,64	\$1.506.480,34	\$1.973.675,43	\$2.316.946,13	\$2.760.968,97	\$3.069.941,51

Tabla 10 - Balance Proyectado

6.11 Financiamiento

La propuesta de financiamiento para Mezcla está conformada por 3 socios. Dos (2) de los socios son los creadores de la idea, quienes aportarán el 50% de la inversión inicial necesaria de su patrimonio, y tendrán participación en el funcionamiento de la empresa. Cada uno de estos socios tendrá el 30% de la empresa, dejando el 40% de la

empresa para ser ofrecido a inversionistas del segmento de Mezcla o a inversionistas que busquen diversificar su portafolio de inversiones. La inversión solicitada será de \$590.610,32, lo que representa el 50% de la inversión inicial requerida. Este inversionista podrá tomar decisión sobre si quiere estar activo en las operaciones de la empresa o si prefiere solamente estar en las reuniones de juntas accionarias.

División de la Participación		
Inversionistas	Capital	Participación
Ariel Treiguer	\$295.305,16	30%
Fianeth Corro	\$295.305,16	30%
Invesionista	\$590.610,32	40%
	\$1.181.220,64	100%

7. Riesgos Críticos

Se han identificado 3 riesgos críticos principales para Mezcla, dos de ellos son externos a la empresa y uno interno.

Riesgo de Entrada de nuevos competidores

El mercado en el cual se encuentra Mezcla no presenta una gran barrera de entrada para nuevos competidores, por lo que esto es un riesgo importante, una vez que el cliente tampoco tiene una fuerte barrera de salida al momento de cambiar un establecimiento por otro. Así, un nuevo establecimiento físico puede adentrarse en el mercado de bares y discotecas y generar un nuevo competidor para Mezcla, incluso bajando su participación de mercado.

Mezcla presenta una propuesta de valor diferenciada al mercado Panamá, lo que le permite mitigar sus riesgos en caso de que un nuevo competidor llegué. Enfocado en la experiencia única que genera a los clientes, Mezcla tiene como objetivo fidelizar a todos que lo frecuentan el establecimiento, buscando que los mismos vuelvan con frecuencia. Para esto, es fundamental tener eventos y una fuerte comunicación del establecimiento. Otro factor diferencial importante es que Mezcla más que un establecimiento físico, se volverá una marca de referencia de esparcimiento nocturno, lo que le permite diversificar sus ingresos.

Riesgo de no alcanzar la demanda esperada

Un riesgo importante podría ser que Mezcla no alcance la demanda esperada tanto a nivel de frequentadores, como en el ticket de compra de ellos en el establecimiento. Este es un impacto importante, ya que toda la proyección financiera se da a partir de los supuestos trabajados en estos dos factores, los mismos pueden poner toda la operación de Mezcla en riesgo en caso no alcancen sus objetivos.

Para mitigar este riesgo, Mezcla debe enfocarse fuertemente en la construcción de su marca y entregar la experiencia que buscan sus clientes, estos serán factores fundamentales para garantizar que la demanda siga creciendo. Otro punto importante, para que la demanda no sea el único ingreso, es que la marca busque justamente incrementar la realización de consultorías, eventos a terceros y busque continuamente extender la marca Mezcla a otros productos y servicios.

Riesgos Operacionales

Un riesgo interno que puede impactar directamente todo el negocio de Mezcla está relacionado con el riesgo operacional en cuanto a atención al cliente, ambiente y productos alimenticios servidos. En los establecimientos físicos estos 3 ítems tienen una fuerte importancia para la experiencia del cliente y cualquiera de ellos se puede transformar en un riesgo. Los colaboradores de Mezcla son quienes representan a la empresa hacia nuestro público. La atención al cliente es fundamental para el negocio y percepción de la marca. Por ser un establecimiento enfocado en el sector premium, el ambiente y la correcta ejecución de sus planes es fundamental para sumar a la experiencia buscada a los clientes. Otro factor de riesgo es en relación a la calidad de los productos alimenticios servidos y su correcta conservación, por ser perecederos pueden representar un riesgo para Mezcla.

Para mitigar y evitar todos estos puntos, el Gerente General del establecimiento es pieza clave en esta estructura. El entrenamiento constante de funcionarios es clave para que tengan una sensación de pertenencia de la empresa y calidad de atención al cliente, incluso hablando inglés con los extranjeros. Una correcta ejecución de control y mantenimiento constante del ambiente, garantiza que el mismo esté siempre perfecto para recibir a los clientes. Por fin, un control riguroso de los alimentos debe ser realizado por el equipo que trabaja en la cocina y por el director de operaciones, que

debe entregar siempre productos de calidad y tener los espacios adecuados para el almacenamiento.

8. Propuesta Inversionista

Mezcla es un proyecto que busca posicionarse tanto en Panamá como en el mundo, como referente de experiencia de esparcimiento nocturno, encontrando en el Gin y en el mundo tropical, una oportunidad de tener clara su propuesta de valor y posicionamiento en este mercado. La marca, en sus 5 años proyectados, tiene como objetivo empezar con un espacio físico que sea el primer punto de contacto con nuestra experiencia, para en la secuencia poder llegar a más países, y en un futuro ser la marca premium de ginebras panameñas.

La inversión inicial para la construcción de la marca y del establecimiento físico en la Ciudad de Panamá es de \$1.181.220,64. Los socios fundadores de Mezcla aportarán 50% de la inversión inicial y obtendrán 60% de la empresa, luego se requiere inversión para cubrir el otro 50%, el cual suma un total de \$590.610,32 de un tercer socio que tendrá un 40% de la empresa. La división de participación se dará de esta manera, una vez que los socios fundadores estarán directamente presentes en la operación de la empresa.

Para la evaluación financiera del proyecto se tomó una tasa de descuento de 18% (14% del histórico de proyectos de Panamá y 4% como tasa de riesgo adicional). Mezcla, en su año 5, alcanzó un VAN del proyecto de \$673.252, con una TIR de 36,5%, y su payback descontado a 3.48 años, donde los inversionistas recuperarán en su totalidad la inversión inicial. Sumase a esta evaluación financiera, un margen bruto que varía de 70% en el primer año, hasta 80% en el año 5. Mezcla está proyectada para que desde su primer año entregue una utilidad neta positiva, algo que posibilita una confianza adicional a los inversionistas de que su inversión retornará como proyectado en el payback.

Cabe destacar que todos los resultados obtenidos en la proyección financiera, cumplen con los objetivos estratégicos, de marketing y financieros de la empresa, lo que posibilita a Mezcla asegurar su compromiso y seriedad como negocio, teniendo

como objetivo siempre alcanzar su planeamiento estratégico, garantizando un negocio sano e idóneo, que entrega una experiencia única en esparcimiento nocturno a nuestros clientes, sin dejar los objetivos empresariales de lado.

9. Conclusiones

Mezcla es una idea ejecutable que incluso podría tener un rendimiento mayor al planteado en este plan. El país facilita la operación de este, debido a la variedad de proveedores de alta calidad que posee y la amplia oferta de talento para mantener el proyecto a flote con los más altos estándares de calidad internacional.

Tenemos varios riesgos mapeados para la ejecución y éxito de Mezcla, entre ellos operacionales, sin embargo, este plan contempla a su vez las propuestas para manejar estos riesgos, disminuir la probabilidad de que sucedan y minimizar su impacto en caso sucedan, garantizando así la continuidad del negocio y su óptima operación.

Dentro de este plan de negocios, Mezcla plantea un escenario financieramente atractivo de inversión, apalancado en el modelo de negocio diferenciado de la marca, que estima un payback en 3,48 años, un VAN de \$673.252 y una TIR de 36,5%, con una inversión inicial de \$1.181.220,64.

Esta industria es una de las que presentan mayor demanda en la ciudad. Considerando también que el tipo de negocio de Mezcla tiene un ciclo de vida usual de 5 años, se garantiza un retorno de la inversión y ganancias, con un claro plan de escalación de la marca a futuro, que permitiría ingresos adicionales para sus socios.

10. Bibliografía y Fuentes

El Capital Financiero, Panamá (01/02/2022) Producción de bebidas alcohólicas en Panamá creció 35.2% (07/05/2022) <https://elcapitalfinanciero.com/produccion-de-bebidas-alcoholicas-en-panama-crecio-35-2-en-2021/>

Origen Online, España (18/10/2017) El 60 por 100 del consumo de ginebra se destina al gin & tonic (07/05/2022)

<https://www.origenonline.es/index.php/2017/10/18/60-100-del-consumo-ginebra-se-destina-al-gin-tonic/>

Valero, M. España, (14/06/2019) La ginebra dispara las exportaciones y compensa su tropezón en España. Cotizalia Online (07/05/2022)

https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-14/ginebra-rosa-febe-bebidas-espirituosas-alcohol_2068444/

Coriat, A. Panamá, (20/03/2022) ATP proyecta ingreso de 1.8 millones de visitantes en 2022. ECO TV Panamá Online (07/05/2022)

<https://www.ecotvpanama.com/el-poligrafo/programas/atp-proyecta-ingreso-18-millones-visitantes-2022-n5679727>

Gorón Guerrel, I. Panamá, (20/12/2020) El mayor consumo de alcohol en Panamá se reporta en el área urbana con 47.9%. La Estrella de Panamá Online (07/05/2022)

<https://www.laestrella.com.pa/nacional/201220/mayor-consumo-alcohol-panama-reporta>

Panamá 24 horas Online, Panamá (28/03/2022). Llega a Panamá Eurowings Discover, la nueva aerolínea de Lufthansa Group (07/05/2022)

<https://www.panama24horas.com.pa/panama/llega-a-panama-eurowings-discover-la-nueva-aerolinea-de-lufthansa-group/>

Panamá 24 horas Online, Panamá (30/03/2022). Norwegian Cruise Line iniciará actividades en Panamá desde los puertos de Amador y Colón 2000 (07/05/2022)

<https://www.panama24horas.com.pa/panama/norwegian-cruise-line-iniciara-actividades-en-panama-desde-los-puertos-de-amador-y-colon-2000/>

Synek, S (2011) Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, Editorial Portfolio.

PORTER, Michael E (1991). Estrategia Competitiva. Brasil Editorial, Campus.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. (2012) Administração de Marketing. Brasil. Editorial, Pearson Education do Brasil.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick et al. (2001) Marketing: as melhores práticas. Brasil. Editorial, Bookman.

CHURCHILL, Jr.; Gilbert, PETER, Paul. (2005) Marketing: criando valor para os clientes. Brasil, Editorial Saraiva.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing (2007). Brasil. Editorial, Prentice-Hall.

KOTLER, Philip. (2004) Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Brasil Editorial, Campus.

Ministerio de Economía y Finanzas (21/04/2022). Panamá tercer país de menor riesgo en América Latina (04/05/2022).

<https://www.mef.gob.pa/2022/04/panama-tercer-pais-de-menor-riesgo-en-america-latina/>

Datosmacro/Expansión Online (29/04/2022) Panamá: Vacunas administradas.

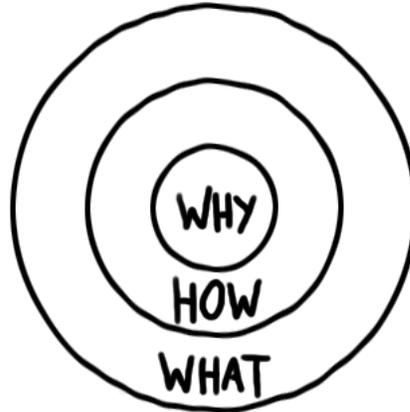
<https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/panama>

Pymes 507 (29/04/2022) AMPYME, requisitos y beneficios al registrar tu empresa

<https://www.pymes507.com/blog/ampyme/>

11. Anexos

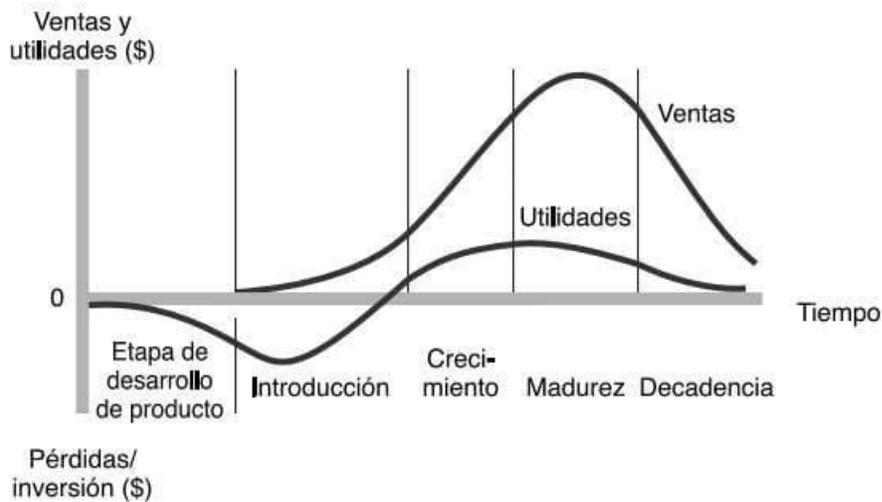
Anexo 1 - Referencia “Golden Circle” Simon Synek.



Anexo 2 - Canvas Final Mezcla

<p>Socios Claves Importantes marcas de bebidas internacionales</p> <p>Chefs destacados de la ciudad e internacionales</p> <p>Relación con establecimientos similares en otros países</p> <p>Promotoras de eventos</p>	<p>Actividades Claves Desarrollo de la marca Atención diferenciada al cliente del bar entregando bebidas de calidad y experiencias exclusivas. Realizar proceso de blindaje de marca</p>	<p>Propuesta de Valor Un gastrobar y discoteca especializado en Gin y licores premium buscando una experiencia diferenciada cuanto ambiente y la mezcla entre bar y discoteca.</p>	<p>Relación con los clientes Relación de cercanía con los clientes, donde ellos tengan la sensación de si no van al negocio están perdiendo una experiencia/evento único.</p>	<p>Segmentos de Clientes Hombres y mujeres residentes de la Ciudad de Panamá o turistas entre 23 y 44 años de un estrato social medio y alto, que ya estén ingresados en el mercado laboral, con al menos educación superior completa y que estén buscando una vida nocturna diferenciada.</p>
	<p>Recursos Claves Localización y estructura del establecimiento, equipo de trabajo</p>		<p>Canales El establecimiento de Mezcla. Redes sociales como Instagram, Facebook, Tiktok, Influencers y página online. Un importante canal son las personas que trabajan en el local y van a tener una comunicación directa con los clientes.</p>	
<p>Estructura de Costos Alquiler y remodelación del local; Gastos con Publicidad; Construcción de imagen de marca; Salarios; Impuestos; Equipamientos; seguridad y mantenimiento</p>		<p>Fuentes de Ingresos Consumo de bebidas y comidas; realización de eventos propios en el establecimiento y eventos a terceros exclusivos; realización de consultoría coctelera a otros establecimientos fuera de Panamá; Desarrollo de la propia marca de Gin; firmar la carta de cocteles de otros restaurantes..</p>		

Anexo 3 - Ciclo de vida de Producto Kotler (2003)



Anexo 4 - Investigación de Mercado Realizada

Para evaluar la viabilidad del negocio que se está proponiendo, se realizarán investigaciones de mercado con el fin de entender cómo sería la reacción del mercado de Mezcla. Para esto, hemos realizado investigaciones primarias tanto cualitativas como cuantitativas. Para complementar esas investigaciones, fueron realizadas investigaciones secundarias y disponibles abiertamente en medios de búsquedas.

Para la realización de las investigaciones de mercado primarias se han definido objetivos de pesquisa, siendo el objetivo general: comprobar si la propuesta de negocio es aceptada por el público y podrá ser aplicada para Mezcla. Como objetivos específicos de investigación se definieron los siguientes: Comprender quién es nuestro público objetivo; comprender qué motivaría al público a frecuentar Mezcla debido a su propuesta de valor; comprender si nuestro diferencial es relevante para el público; comprender posibles impactos del COVID-19 en el comportamiento del consumidor e identificar nuevas oportunidades para el negocio.

Para la ejecución del estudio, utilizaremos dos líneas de investigación: cuantitativa y cualitativa. Malhotra (2006) afirma que cuando surge un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cualitativa debe preceder a la investigación cuantitativa, ya que la investigación cualitativa proporciona una mejor comprensión del problema, pudiendo elaborar hipótesis con mayor precisión e

identificar oportunidades. Dicho esto, el aspecto cualitativo es exploratorio, abierto a identificar factores no predeterminados. Se basa en muestras pequeñas y no representativas. Esta línea se utiliza para que podamos comprender las razones y motivos básicos de las personas sobre lo que se presentó. El cuantitativo, en cambio, se basa en muestras grandes y representativas, con alternativas de respuesta predeterminadas que permiten el análisis estadístico. Según Malhotra (2006), los hallazgos de la investigación cuantitativa pueden considerarse concluyentes.

Para identificar los perfiles e intereses de los consumidores utilizamos una entrevista en profundidad. La entrevista en profundidad es un encuentro entre dos personas con el objetivo de que una de ellas tenga conocimientos sobre un determinado tema, a través de una conversación de carácter profesional (MARCONI; LAKATOS, 1999). El objetivo principal es comprender el significado que los encuestados atribuyen a los problemas y situaciones en función de los supuestos del investigador.

El cuestionario es la técnica de recolección de datos más utilizada en la investigación cuantitativa y consiste en un formulario creado a partir del conocimiento previo del tema. Malhotra (2006) explica que los cuestionarios son esenciales para estandarizar los datos, aumentar la precisión de los registros y la velocidad de procesamiento de los resultados. La elaboración del cuestionario sigue los objetivos propuestos por Malhotra (2011), quien habla de los tres objetivos específicos. El primero es traducir las necesidades de información del investigador; el segundo es minimizar las demandas impuestas a los encuestados; y, finalmente, minimizar los errores de respuesta, que pueden surgir por respuestas inexactas y / o análisis incorrectos por parte de los entrevistadores. Esto se abordará en el segundo semestre de investigación en el segmento, con el fin de comprobar los datos investigados en el análisis cualitativo.

La unidad de estudio de la investigación realizada es compuesta por hombres y mujeres, sin edad definida, que viven en Panamá y son tanto nacionales cuanto extranjero que viven en la ciudad. Son personas de clases A y B y que tengan una alta actividad de esparcimiento nocturno, siendo así frecuentan bares o fiestas. Como se dijo, el trabajo actual tiene dos aspectos complementarios y cronológicos. Así, el

estudio comienza con un enfoque cualitativo donde se realizarán entrevistas en profundidad y se tomará como base la saturación empírica (MALHOTRA, 2006). En esta etapa, el análisis se llevó a cabo la entrevista a 8 personas que frecuentan bares y tienen un conocimiento al menos intermedio de bebidas en la ciudad de Panamá. La siguiente fase, con característica cuantitativa, se realizó en Noviembre 2021, en la que se utiliza como base un cuestionario que apunta a 200 encuestados, de los cuales 65,5% (131) fueron utilizados, ya que los otros respondientes no frecuentaban fiestas o bares.

La investigación primaria ha iniciado a partir de una entrevista en profundidad con 8 personas que viven en la ciudad de Panamá, con el objetivo de obtener más informaciones que contestaran los objetivos de la investigación y que posibiliten la realización de una mejor etapa cuantitativa. Al presentar la propuesta del Mezcla, todas las personas con quien se entró en contacto recibieron muy bien la idea. Incluso mencionan que ya hoy es bastante costoso salir en Panamá en la noche y en muchas veces los lugares no entregan el servicio adecuado, ni bebidas a la altura de los precios cobrados. Les parece interesante la oportunidad de en un mismo local estar en una mesa charlando y tener la oportunidad de en un otro ambiente divertirse y bailar en una discoteca. Mencionan que el lugar ideal sería: Casco Antiguo o Costa del Este, que estos serían lugares donde nuestro público se encuentra. Algunos mencionan el barrio de San Francisco, todavía es un barrio bastante residencial y con muchos bares y restaurantes, sin tener el enfoque de la noche como discotecas.

A respecto de la carta en cuanto a bebidas alcohólicas los entrevistados hablaron principalmente de vinos, gin, vodka y cerveza. Tener una amplia carta de vinos de distintos valores y regiones puede ser una gran oportunidad, junto a dar la oportunidad de venderlos en copas y no solamente en botellas. En cuanto, a los destilados, los entrevistados buscan una coctelería simple pero de alto nivel y que no varíe a cada pedido, algo que hoy pasa en algunos lugares de Panamá, según mencionan. Al explicar que la comida no sería el principal enfoque, los entrevistados parecen cómodos con la idea, pero sugieren que tengamos como pequeñas entradas que se puedan compartir y armonizar con las principales bebidas ofrecidas. Cuanto al ambiente sugieren que tengamos 2 ambientes donde uno esté más enfocado en el gastrobar con

mesas y las distintas opciones de bebidas y comidas y en el segundo el ambiente de la discoteca, donde pueden migrar después de pasar un tiempo en el bar.

De un modo general, se ve que la idea con este pequeño grupo de entrevistados fue bien recibida y se evidencia la oportunidad de nuestra propuesta. Incluso se pudo entender cómo podríamos atender algunas necesidades de estos clientes, cómo la ubicación, la carta y el ambiente que esperan de este tipo de Gastrobar y Discoteca. Es importante que los entrevistados estuvieron de acuerdo del precio más elevado para la propuesta ya que hoy el ticket medio es elevado para salir en la noche panameña y muchos de estos lugares no atienden la expectativa de nuestro público.

Con los resultados obtenidos en la etapa cualitativa, se realizó la aplicación de una encuesta con 25 preguntas, la cual fue contestada por 200 personas, de las cuales 131 fueron consideradas aptas ya que frecuentaban bares o fiestas. Todos los gráficos obtenidos a partir de la encuesta realizada se encuentran en los anexos del documento. Las primeras 9 preguntas tenían como objetivo identificar informaciones demográficas de los encuestados, ya las otras preguntas se relacionaban directamente con el tema principal de la encuesta: su comportamiento en actividades de esparcimiento nocturno en Panamá. 91% de los respondientes viven en la Ciudad de Panamá y solamente 8% en el interior, del total de respuestas 83% fueron de panameños, mientras que 17% de extranjeros.

Las mujeres forman la mayor parte de quien contestó la encuesta, siendo ellas 62%, hombres 37% y 2% prefirieron no contestar. 80% de los respondientes tienen entre 23 y 37 años, siendo que 76% son solteros y 24% casados, es importante aclarar que entre los solteros hay muchas personas que tienen parejas, pero que aún no están casados. Se identificó un alto nivel de educación a los que contestaron la encuesta, ya que 44% tienen educación superior completa y 36% tienen Maestría o más, lo que hace que 80% de los encuestados tengan al menos educación superior completa. Mismo con un alto nivel de educación no se identifica altos ingresos mensuales por parte de los respondientes, ya que 44% ganan entre \$1.000,00 y 3.000,00 mensuales y solamente 25% ganan más que 3.000 dólares mensuales. Un dato muy curioso es que 86% de los encuestados viven acompañados, eso debe estar relacionado directamente a los altos valores del alquiler en la Ciudad de Panamá. A respecto a que se dedican 94.2% de los

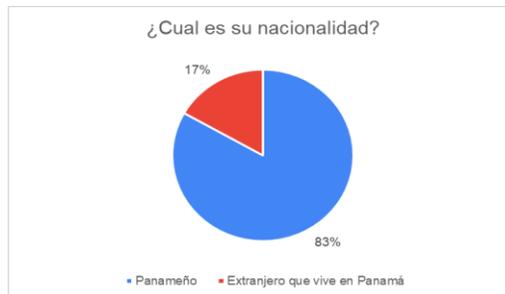
encuestados trabajan, de esos 36,8% también estudian, luego la mayoría casi que absoluta de los respondientes generan sus propios ingresos.

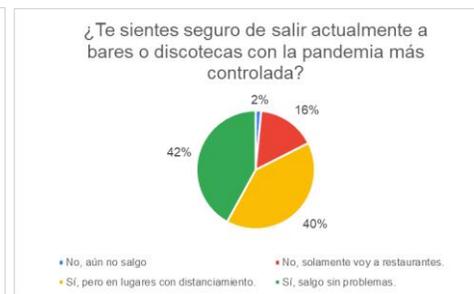
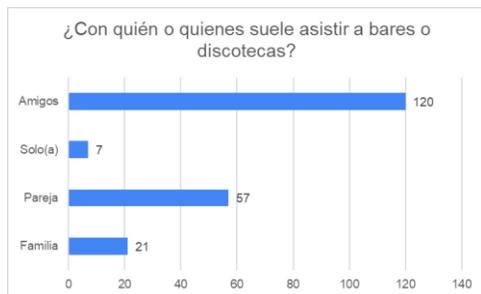
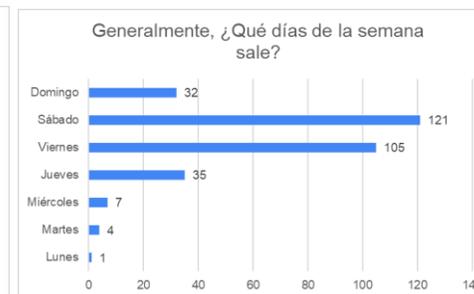
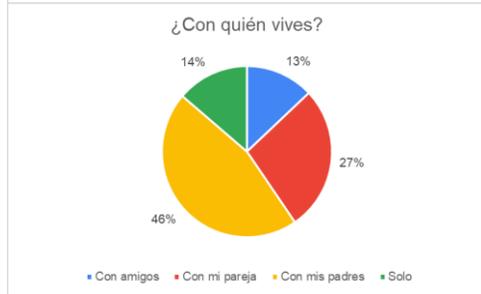
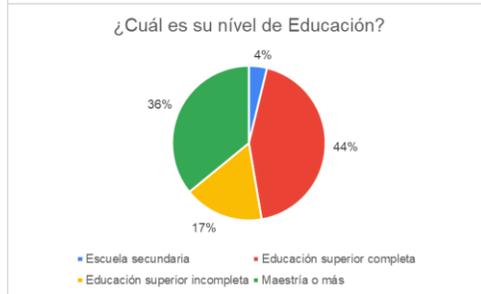
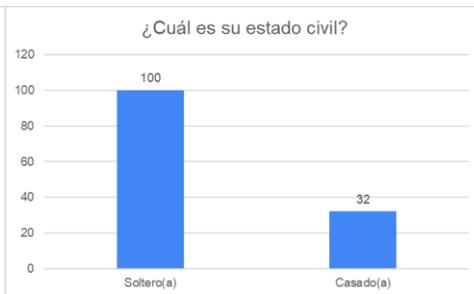
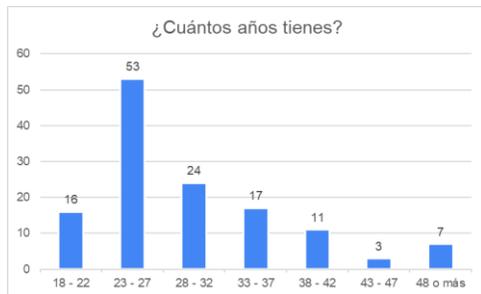
Las preguntas que siguieron estaban relacionadas con el comportamiento del público en relación con sus actividades de esparcimiento nocturno, enfocadas en bares y discotecas. Se identificó que 51% de los encuestados frecuentan de 1 a 2 veces esos lugares, en cuanto otros 37% frecuentan de 2 a 4 veces. Los días de la semana que el público más sale es el sábado (92,3%), seguido por el viernes (80%), el jueves (26%), el domingo (24,4%), siendo que los otros días de la semana sumados llegan a 9% de frecuencia. Así queda evidenciado que los principales días son sábado y Viernes, siendo jueves y domingo días que se podrían evaluar alguna oportunidad específica para el local. Mayoritariamente el público frecuenta bares o discotecas acompañado, ya que solamente 7 personas dijeron que van solas, en 81% de las veces van acompañados de sus amigos y en otros 43% con su pareja.

En el cuestionario había 2 preguntas dedicadas a los impactos del COVID-19 en relación con el comportamiento de actividades de esparcimiento nocturno de los respondientes. Un dato muy importante es que 82% de los encuestados se sienten seguros para salir actualmente a bares o discotecas, siendo que 42% de los encuestados dijeron que, si salen sin problemas y otros 40% que si se siente seguros, pero en lugares con distanciamiento. La otra pregunta, estaba relacionada que se la pandemia impactó en las ganas de salir, para 73% de los respondientes la pandemia no ha impactado en un aumento de la disposición de salir.

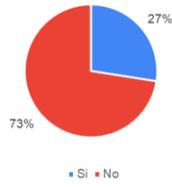
Al ser preguntados cuanto a los barrios que frecuentan al ir a bares o discotecas 3 barrios fueron los con mayor frecuencia: Casco Viejo (74,8%), San Francisco (47,3%) y Costa del Este (38,9%). Eso apunta una gran concentración de los bares o discotecas de la Ciudad de Panamá en solamente 3 barrios de la ciudad. A respecto de cuánto gastan al salir, se puede identificar una bipolarización en las respuestas, siendo que 51% gasta \$40 o menos al salir y los otros 49% gastan más de \$40 al salir a bares o discotecas. Se verificó junto a los encuestados si la quincena de pago (el salario en Panamá es pago en 2 cuotas mensuales) impactan en el gasto de los respondientes y 60,3% dijeron que no.

En la secuencia se preguntaba a los respondientes a respecto de la propuesta de valor de Mezcla, con el objetivo de validarla junto a los mismos. 89,3% de los encuestados frecuentaban un lugar que mezcle bar y fiesta. Siendo que más de 75% de ellos consideran eventos importantes o muy importantes para diferenciar de la competencia. Otra pregunta muy relevante, era relacionada a la preferencia de licor de los entrevistados, el licor preferido en la encuesta realizada con 23,7% fue la cerveza, seguida por el Gin con 19,1%, otros licores con más de 10% de preferencia fueron: ron, vino, tequila y whisky. Todavía, es importante destacar que 75% de los respondientes irían a un bar o discoteca especializado en cócteles a base de gin. También, se buscó entender a respecto de la alimentación en esos establecimientos, 72% de los encuestados comen al ir a bares o discotecas, pero para 78% de los respondientes consideran que un bar puede tener picadas para compartir entre amigos. 96% de los encuestados consideran importante los espacios abiertos en esos establecimientos y algo muy importante es que 97% de los respondientes creen que en Panamá faltan bares y discotecas con experiencias innovadoras y diferencias a lo tradicional.

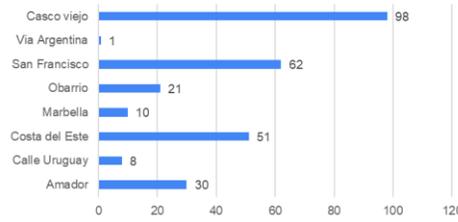




¿Sientes que la pandemia y la cuarentena han aumentado tus ganas de salir a bares o discotecas?



Cuando sales a discotecas o bares, ¿qué área de la Ciudad de Panamá prefieres?



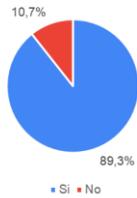
¿Cuánto gastas, aproximadamente, al salir a bares o discotecas?



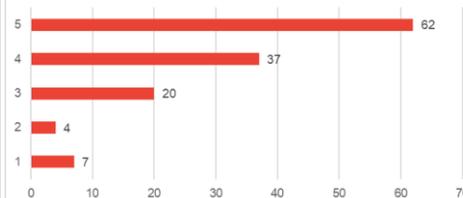
¿Las fechas de quincena impactan en cuanto estás dispuesto a gastar?



¿Te gustaría ir a lugares con dos ambientes; bar para iniciar la noche, y discoteca para seguir para la fiesta en el mismo lugar?



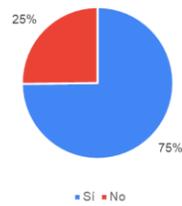
¿Consideras que es importante que lugares como bares o discotecas hagan eventos para diferenciarse de sus competidores?



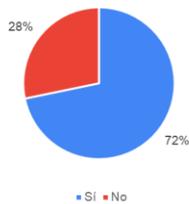
¿Cuál es su licor preferido?



¿Usted iría a un bar/discoteca especializado en cócteles a base de GIN?



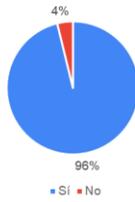
¿Usualmente cuando vas a bares/discoteca comes algo en el lugar?



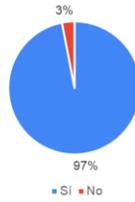
¿Consideras que un bar necesita tener comida?



¿Consideras importante que los bares o discotecas en Panamá tengan un ambiente al aire libre?



¿Crees que en Panamá hacen falta bares y discotecas con experiencias innovadoras o diferentes a lo tradicional?



Anexo 5 - Sueldos Colaboradores

BARMAN (x4)	
	Total
Salario Base	\$ 672,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 82,32
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 10,08
TOTAL MENSUAL	\$ 764,40
VACACIONES	\$ 764,40
DÉCIMO	\$ 764,40

COCINERO AUXILIAR (x2)	
	Total
Salario Base	\$ 672,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 82,32
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 10,08
TOTAL MENSUAL	\$ 764,40
VACACIONES	\$ 764,40
DÉCIMO	\$ 764,40

COCINERO CHEF (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 1.500,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 183,75
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 22,50
TOTAL MENSUAL	\$ 1.706,25
VACACIONES	\$ 1.706,25
DÉCIMO	\$ 1.706,25

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 1.528,80
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 1.019,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 6.115,20
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 8.663,20

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 1.528,80
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 1.019,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 6.115,20
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 8.663,20

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.412,50
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 2.275,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 13.650,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 19.337,50

TOTAL MENSUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.115,20
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 4.076,80
Empleado 8 meses a.a.	\$ 3.057,60

TOTAL MENSUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 2.038,40
Empleado 8 meses a.a.	\$ 1.528,80

TOTAL MENSUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.825,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 4.550,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 3.412,50

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.115,20
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 12.230,40
Empleado 8 meses a.a.	\$ 24.460,80
TOTAL ANUAL	\$ 42.806,40

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.115,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 12.230,40
TOTAL ANUAL	\$ 21.403,20

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.825,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 13.650,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 27.300,00
TOTAL ANUAL	\$ 47.775,00

CAJA (x2)	
	Total
Salario Base	\$ 672,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 82,32
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 10,08
TOTAL MENSUAL	\$ 764,40
VACACIONES	\$ 764,40
DÉCIMO	\$ 764,40

HOST (x2)	
	Total
Salario Base	\$ 672,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 82,32
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 10,08
TOTAL MENSUAL	\$ 764,40
VACACIONES	\$ 764,40
DÉCIMO	\$ 764,40

MESERO (x4)	
	Total
Salario Base	\$ 672,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 82,32
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 10,08
TOTAL MENSUAL	\$ 764,40
VACACIONES	\$ 764,40
DÉCIMO	\$ 764,40

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 1.528,80
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 1.019,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 6.115,20
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 8.663,20

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 1.528,80
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 1.019,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 6.115,20
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 8.663,20

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 1.528,80
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 1.019,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 6.115,20
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 8.663,20

TOTAL MENSUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 2.038,40
Empleado 8 meses a.a.	\$ 1.528,80

TOTAL MENSUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 2.038,40
Empleado 8 meses a.a.	\$ 1.528,80

TOTAL MENSUAL RECEPCIONISTA (x4)	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.115,20
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 4.076,80
Empleado 8 meses a.a.	\$ 3.057,60

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.115,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 12.230,40
TOTAL ANUAL	\$ 21.403,20

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 3.057,60
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.115,20
Empleado 8 meses a.a.	\$ 12.230,40
TOTAL ANUAL	\$ 21.403,20

TOTAL ANUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.115,20
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 12.230,40
Empleado 8 meses a.a.	\$ 24.460,80
TOTAL ANUAL	\$ 42.806,40

Director de Gastronomía/Cocelería (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 4.000,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 490,00
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 60,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.550,00
VACACIONES	\$ 4.550,00
DÉCIMO	\$ 4.550,00

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.100,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.066,67
Empleado 8 meses a.a.	\$ 36.400,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 51.566,67

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.100,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.066,67
Empleado 8 meses a.a.	\$ 4.550,00

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.100,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 18.200,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 36.400,00
TOTAL ANUAL	\$ 63.700,00

Director Financiero (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 4.200,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 514,50
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 63,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.777,50
VACACIONES	\$ 4.777,50
DÉCIMO	\$ 4.777,50

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 54.145,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 4.777,50

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 19.110,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL	\$ 66.885,00

Director de Operaciones (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 3.000,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 367,50
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 45,00
TOTAL MENSUAL	\$ 3.412,50
VACACIONES	\$ 3.412,50
DÉCIMO	\$ 3.412,50

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.825,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 4.550,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 27.300,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 38.675,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.825,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 4.550,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 3.412,50

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 6.825,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 13.650,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 27.300,00
TOTAL ANUAL	\$ 47.775,00

Director de Recursos Humanos (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 4.200,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 514,50
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 63,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.777,50
VACACIONES	\$ 4.777,50
DÉCIMO	\$ 4.777,50

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 54.145,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 4.777,50

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 19.110,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL	\$ 66.885,00

Gerente General (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 4.200,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 514,50
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 63,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.777,50
VACACIONES	\$ 4.777,50
DÉCIMO	\$ 4.777,50

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 54.145,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 4.777,50

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 19.110,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL	\$ 66.885,00

Coordinador de Marketing (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 2.000,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 245,00
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 30,00
TOTAL MENSUAL	\$ 2.275,00
VACACIONES	\$ 2.275,00
DÉCIMO	\$ 2.275,00

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 3.033,33
Empleado 8 meses a.a.	\$ 18.200,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 25.783,33

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 3.033,33
Empleado 8 meses a.a.	\$ 2.275,00

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 9.100,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 18.200,00
TOTAL ANUAL	\$ 31.850,00

Ejecutivo de Ventas (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 2.000,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 245,00
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 30,00
TOTAL MENSUAL	\$ 2.275,00
VACACIONES	\$ 2.275,00
DÉCIMO	\$ 2.275,00

Director de Marketing y Ventas (x1)	
	Total
Salario Base	\$ 4.200,00
Impuesto Seguridad Social (12,25%)	\$ 514,50
Impuesto Sobre la Educación (1,5%)	\$ 63,00
TOTAL MENSUAL	\$ 4.777,50
VACACIONES	\$ 4.777,50
DÉCIMO	\$ 4.777,50

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 3.033,33
Empleado 8 meses a.a.	\$ 18.200,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 25.783,33

TOTAL INDIVIDUAL	
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL INDIVIDUAL	\$ 54.145,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 3.033,33
Empleado 8 meses a.a.	\$ 2.275,00

TOTAL MENSUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 6.370,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 4.777,50

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 4.550,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 9.100,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 18.200,00
TOTAL ANUAL	\$ 31.850,00

TOTAL ANUAL	1
Empleado 1 mes + Vacaciones	\$ 9.555,00
Empleado 3 meses + Décimo (1/3)	\$ 19.110,00
Empleado 8 meses a.a.	\$ 38.220,00
TOTAL ANUAL	\$ 66.885,00

Anexo 6 – Costos

Estimación de Gastos													
Costo Fijo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANO 1
Agua	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$300,00)	(\$3.600,00)
Eletricidad	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$3.000,00)	(\$36.000,00)
Internet + Teléfono	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$120,00)	(\$1.440,00)
Alquiler	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$7.350,00)	(\$88.200,00)
Empleados	(\$45.736,60)	(\$45.736,60)	(\$45.736,60)	(\$60.982,13)	(\$45.736,60)	(\$45.736,60)	(\$45.736,60)	(\$60.982,13)	(\$45.736,60)	(\$45.736,60)	(\$91.473,20)	(\$60.982,13)	(\$640.312,40)
Contador	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$500,00)	(\$6.000,00)
Mantenimiento	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$24.000,00)
Marketing	(\$5.500,00)	(\$23.500,00)	(\$19.500,00)	(\$19.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$10.500,00)	(\$152.000,00)
Limpieza + Seguridad	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$2.000,00)	(\$24.000,00)
Depreciación	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$2.364,00)	(\$28.368,00)
Total Costo Fijo	(\$68.870,60)	(\$86.870,60)	(\$82.870,60)	(\$98.116,13)	(\$73.870,60)	(\$73.870,60)	(\$73.870,60)	(\$89.116,13)	(\$73.870,60)	(\$73.870,60)	(\$119.607,20)	(\$89.116,13)	(\$1.003.920,40)
Costo Variable													
Ticket Promedio Bajo	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$15.120,00)	(\$181.440,00)
Ticket Promedio Alto	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$37.800,00)	(\$453.600,00)
Total Costo Variable	(\$52.920,00)	(\$635.040,00)											
COSTO TOTAL	(\$121.790,60)	(\$139.790,60)	(\$135.790,60)	(\$151.036,13)	(\$126.790,60)	(\$126.790,60)	(\$126.790,60)	(\$142.036,13)	(\$126.790,60)	(\$126.790,60)	(\$172.527,20)	(\$142.036,13)	(\$1.638.960,40)