



“Rudy’s Fit Truck”

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

Parte II

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

**Alumno: José Rodrigo Vargas Suárez
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Fecha: Julio 2024.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS	2
ÍNDICE DE TABLAS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	5
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	6
IV. PLAN DE MARKETING	7
V. PLAN DE OPERACIONES	8
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	8
Actividades Clave:.....	11
Actividades de Apoyo.....	13
5.2 Flujo de operaciones.....	14
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	16
VI. ORGANIZACIÓN	17
6.1 Estructura organizacional.....	17
6.2 Dotación.....	19
6.3 Gestión de talento.....	20
6.4 Equipo gestor.....	20
6.5 Presupuesto de dotación.....	21
VII. PLAN FINANCIERO	47
7.1 Premisas.....	22
7.2 Plan de inversiones.....	24
7.3 Capital de trabajo.....	24
7.4 Proyección de estado de resultados.....	26
7.4 Tasa de descuento.....	28
7.5 Valor terminal.....	28
7.6 Proyecciones de Flujo de Caja.....	29
7.7 Evaluación financiera.....	30
7.8 Estrategia de salida.....	31
7.9 Balance proyectado.....	32
7.10 Fuentes de financiamiento.....	32
7.10 Análisis de sensibilidad.....	33
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	33
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	35
X. CONCLUSIONES	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Requerimientos del staff y funciones a lo largo del tiempo.....	20
Tabla 2: Presupuesto mensual de dotación para año 1.....	22
Tabla 3: Presupuesto anual de dotación del año 1 al 5.....	22
Tabla 4: Premisas consideradas para la elaboración del modelo económico.....	23
Tabla 5: Proyección mensual de transacciones en el primer año de operación.....	23
Tabla 6: Plan de inversiones iniciales y a futuro.....	24
Tabla 7: Premisas consideradas para estimar los egresos operativos mensuales.....	25
Tabla 8: Proyección mensual de ingresos y egresos para el primer año.....	25
Tabla 9: Proyección mensual de ingresos y egresos para el segundo año.....	26
Tabla 10: Proyección de estado de resultados mensual para el año 1.....	27
Tabla 11: Proyección de estado de resultados anual para los primeros 5 años.....	27
Tabla 12: Ratios económicos del P&L.....	28
Tabla 13: Tasa libre de riesgo (bono de estados unidos 2023).....	28
Tabla 14: Cálculo de la tasa de descuento.....	28
Tabla 15: Proyección de flujo de caja mensual para el año 1 (primer contenedor).....	29
Tabla 16: Proyección de flujo de caja anual para los primeros 5 años (3 contenedores).....	29
Tabla 17: Proyección de flujo de caja mensual para el año 1 de un solo contenedor.....	29
Tabla 18: Proyección de flujo de caja anual para 1 solo contenedor a 5 años.....	30
Tabla 19: Principales KPI's financieros, escenario de 1 solo contenedor.....	30
Tabla 20: Principales KPI's financieros, escenario de 3 contenedores.....	30
Tabla 21: Balance proyectado a 5 años.....	32
Tabla 22: Análisis de sensibilidad.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategia de Marketing.....	7
Figura 2: Layout del Drive-Thru (medidas en metros).....	12
Figura 3: Flujo de operación.	15
Figura 4: Timeline del proyecto (tiempos de ejecución en 2025).....	17
Figura 5: Estructura organizacional al inicio del proyecto.....	18
Figura 6: Estructura organizacional con maduración del proyecto.....	18
Figura 7: Distribución de participación accionaria.....	36

RESUMEN EJECUTIVO

Rudy 's Fit Truck: un drive-thru de desayunos rápidos y nutritivos en Panamá, capitaliza la creciente demanda de conveniencia y alimentación saludable, aunado a la realidad del panameño que puede pasar hasta 5 horas diariamente en el tráfico (Arias, 2024). Esta idea surge por la tendencia de la población panameña en llevar una dieta alimenticia más saludable (Carles, 2024) pero que no encuentran el tiempo suficiente para cocinar en las mañanas y/o que no encuentran opciones realmente atractivas de restaurantes que ofrecen desayunos nutritivos, de manera rápida, y con alimentos de calidad (anexo 4).

Con una oferta de comida nutritiva y balanceada y complementos como bebidas frías/calientes de alta calidad, Rudy 's Fit Truck ofrece una solución ideal para todas aquellas personas preocupadas por su salud que buscan comenzar el día con energía pero que tienen el tiempo limitado para desayunar en casa. El modelo de negocio se centrará en ingresos provenientes de las ventas en el restaurante drive-thru.

Rudy's Fit Truck se lanzará en zonas de alto tráfico vehicular para atender a aquellas personas que se dirigen por la mañana a sus actividades diarias y que buscan una alternativa para desayunar en el camino de manera rápida sin sacrificar la calidad nutricional de sus alimentos. Se buscará implementar el piloto en la avenida Israel, una de las vías más concurridas con un tráfico promedio diario de 64,000 vehículos (estimaciones en base a sistema empresarial interno).

Se eligió Panamá ya que es un centro financiero y comercial en constante crecimiento, con una población activa de 1.2 millones de personas entre 15-54 años (INEC-Panamá, 2023) que podrían buscar opciones de desayuno convenientes para su estilo de vida acelerado. El mercado de restaurantes que ofrecen una variada oferta de desayunos nutritivos aún no ha alcanzado su máximo potencial, ofreciendo una oportunidad única para introducir un servicio drive-thru de alta calidad con un tamaño de mercado estimado de USD 129 millones anuales (anexo 1).

El plan financiero proyecta lograr el punto de equilibrio en el mes nueve y generar un retorno de inversión del 77% para los inversionistas con un VAN proyectado de \$689,195 y una TIR del 68% en los próximos 5 años. Se busca inversores que compartan la visión del negocio y estén interesados en participar en esta emocionante oportunidad. Los fondos se utilizarán para la adquisición de ubicaciones estratégicas, permisos, equipamiento, marketing y capital de trabajo.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO (desarrollo en Parte I)

A pesar de que hoy día las personas cuentan con tantas herramientas que les facilitan la vida y las hacen más productivas, sigue siendo muy común llevar una vida sumamente ajetreada en donde parece ser que lo que siempre hace falta es tiempo. De hecho, se calcula que las personas pueden pasar hasta 5 horas diariamente en el tráfico (Arias, 2024), eso es más de un tercio del día productivo de una persona, lo cual deja a muchos panameños sin el tiempo suficiente para desayunar en casa, forzándolos a comprar comida fuera. Es tan común esta situación, que se encuestó a casi 240 personas (Anexo 2), y se descubrió que el 33% desayuna fuera de casa hasta tres veces por semana, e incluso, hay un 8% que admite que desayuna fuera de casa todos los días.

Con esta realidad, es lógico pensar que existe una gran cantidad de opciones para atender las necesidades de las personas que prácticamente se ven forzadas a comprar desayuno fuera de casa, sin embargo, la realidad es otra ya que existen pocas opciones para satisfacer dicha necesidad. De hecho, el 36% de los encuestados no pudo mencionar ningún restaurante de desayunos sin ayuda. Y aún más, para el resto de los encuestados que sí logró mencionar algún restaurante, los mismos hicieron referencia a opciones que no ofrecen calidad en sus alimentos, buen servicio y rapidez (atributos más valorados para los consumidores, Anexo 4) de manera verdadera, consistente y transversal.

Debido a las limitadas opciones, y los hábitos alimenticios de la población, se calcula que alrededor de 2 millones de panameños sufren de sobrepeso en Panamá, eso es más del 50% de la totalidad de la población adulta del país. Sin embargo, existe un crecimiento en las dietas personalizadas (Research & Markets, 2022) lo cual indica que las personas están dispuestas a invertir recursos para obtener alimentos más saludables que los beneficien y los ayuden a mejorar su salud. Con esta realidad, en donde las tendencias alimenticias y estilo de vida de las personas van en busca de alimentos más nutritivos y estilo de vida más saludable, pero con agendas más apretadas, es fácil concluir que existe una gran oportunidad para satisfacer las necesidades de los consumidores a través de desayunos de calidad, nutritivos y rápidos. Dicho mercado se estima por un valor de 129 millones de dólares anuales (Anexo 1)

Adicionalmente, los resultados del estudio de mercado, aunado a las tendencias regionales y del país, lleva a creer que en un futuro cercano exista una disminución en el consumo de comida chatarra en Panamá y un aumento en la concientización del valor nutricional de los alimentos y la salud en general (Carles, 2024). Esto abre una oportunidad clara para posicionar a Rudy's Fit Truck como un líder en la industria.

II. ANÁLISIS INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES (desarrollo en Parte I)

Los restaurantes de desayunos y de comida rápida forman parte de la industria de servicios de alimentos y bebidas, que incluye establecimientos que ofrecen comida y bebidas para consumo en el lugar o para llevar. Se hizo un análisis PESTEL y se concluyó que las amenazas del macroentorno son medias a bajas ya que Panamá cuenta con estabilidad política y social y moderados riesgos económicos. Sin embargo, también cuenta con muchas oportunidades tanto en el ámbito social por la diversidad cultural, como también en los aspectos tecnológicos que pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa y el marketing digital. Por otro lado, también se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, y se concluyó que hay oportunidad de obtener costos competitivos con proveedores, pero se enfrentará una fuerte competencia para ser la primera elección de los clientes ya que existen varias alternativas en términos de sustitutos y competidores. Será crucial destacar los aspectos diferenciadores de Rudy's Fit Truck para posicionarse en el segmento de consumidores que buscan desayunos rápidos, nutritivos y asequibles.

La competencia se agrupa en seis categorías principales: Coffee Shops, Restaurantes, Panaderías, Comida Rápida, Fondas y Supermercados. En base a la encuesta realizada a más de 100 participantes para entender los atributos más valorados en un restaurante que ofrece desayunos (anexo 4), se concluyó que las siguientes seis características son las más importantes (en este orden): (i) calidad de los alimentos, (ii) servicio, (iii) rapidez, (iv) ambiente, (v) precios y (vi) variedad del menú. Con esta encuesta, se observó claramente la posición de la competencia y se concluyó que no hay ninguna opción que ofrezca calidad, rapidez y buen servicio de manera integral en su propuesta de valor. Esto demuestra una clara oportunidad de posicionamiento para Rudy's Fit Truck para llegar a aquellos consumidores que estén en la búsqueda de desayunos de alta calidad, sin perder valiosos minutos.

Los consumidores de Rudy's Fit Truck son principalmente trabajadores y estudiantes de 18 a 54 años que buscan comida rápida y nutritiva. Valoran la conveniencia, rapidez y calidad al momento de desayunar y están dispuestos a pagar por opciones que cumplan con estas expectativas. Estos consumidores necesitan opciones que se ajusten a su apretada agenda y estilo de vida saludable. La calidad de los alimentos, el buen servicio y la rapidez son factores clave en su decisión de compra. La demanda de comida rápida saludable está en crecimiento entre personas ocupadas que priorizan su bienestar, haciendo que el modelo de negocio de Rudy's Fit Truck sea atractivo y con potencial en el mercado.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR (desarrollo en Parte I)

Rudy's Fit Truck es un restaurante drive-thru contenedor que se especializa en desayunos nutritivos, de calidad, convenientes y rápidos. Ubicado en áreas de alto tráfico vehicular, el objetivo es ofrecer una opción rápida y asequible para quienes buscan una comida matutina de calidad sin sacrificar el valor nutricional. Este concepto innovador permite a los clientes disfrutar de un desayuno desde sus automóviles, ahorrando tiempo en su camino hacia el trabajo, la universidad u otras actividades. Rudy's Fit Truck ofrece una variedad de opciones de desayuno diseñadas para satisfacer tanto los gustos como las necesidades nutricionales, posicionándose como una solución práctica y eficiente para comenzar el día con energía, superando las opciones tradicionales de comida rápida y cafeterías convencionales. Con un enfoque en la calidad, rapidez y buen servicio, busca convertirse en el destino preferido para aquellos que valoran su tiempo y bienestar.

La propuesta de valor de Rudy's Fit Truck es ofrecer un desayuno rápido, nutritivo y asequible sin sacrificar calidad, con promociones regulares para fomentar la lealtad del cliente. Se enfoca en profesionales activos, estudiantes universitarios, familias ocupadas y conductores en tránsito. La relación con los clientes se mantiene a través de un servicio de calidad, interacción en redes sociales y un programa de fidelización. Los ingresos provendrán de la venta de desayunos, bebidas y complementos. Los recursos clave incluyen ubicaciones estratégicas y una infraestructura adecuada, mientras que las actividades clave se centran en la preparación de alimentos, atención al cliente, gestión de pedidos y desarrollo de promociones. La estructura de costos abarca costos operativos, de producción, suministros y marketing.

El proyecto de Rudy's Fit Truck se compromete con la sostenibilidad y la ética, incorporando prácticas ambientalmente responsables como el uso de envases biodegradables y la instalación de paneles solares en Panamá para reducir la huella de carbono. En términos éticos, se seleccionarán proveedores que respeten los derechos humanos y animales y se promoverán condiciones laborales justas. La estrategia de escalamiento incluye la expansión local con más contenedores, la contratación de personal y la posible franquicia y expansión global, adaptando el modelo de negocio a mercados internacionales. La perspectiva global del negocio requiere identificar oportunidades de mercado, adaptar el menú a diferentes culturas y gestionar la logística internacional, asegurando el cumplimiento de regulaciones locales y consultando con expertos legales y financieros.

IV. PLAN DE MARKETING (desarrollo en Parte I)

La estrategia de marketing de Rudy's Fit Truck se centrará en el reconocimiento de marca y la penetración de mercado en Panamá. Los objetivos principales de marketing son aumentar el conocimiento de marca, incrementar la conversión y venta en el drive-thru y promover la consideración de los servicios/productos en redes sociales.

Para aumentar el conocimiento de marca, se espera alcanzar a 110,085 personas en seis meses a través de canales digitales, midiendo el éxito con métricas de "brand awareness" a corto, mediano y largo plazo. El segundo objetivo se centra en la conversión en el drive-thru, asegurando que las personas que lleguen al drive-thru compren al menos un producto. Se implementarán cinco campañas enfocadas en la conversión durante los primeros tres meses, con métricas que evalúan el "conversion rate" anualmente. El tercer objetivo es que Rudy's Fit Truck sea la opción preferida de desayunos en Panamá en dos años, midiendo el "engagement" en redes sociales a través de interacciones de publicaciones en relación al número de seguidores.

La segmentación de clientes incluye macro y micro segmentos como estudiantes jóvenes, profesionales urbanos y padres ocupados. La estrategia de crecimiento inicial se centrará en atraer a estos segmentos, diversificándose luego para incluir a otros consumidores interesados en desayunos rápidos y saludables. A lo largo del tiempo, se buscará consolidar la lealtad del cliente mediante programas de fidelización y promociones personalizadas.

Rudy's Fit Truck se posicionará como una opción confiable y rápida para desayunos nutritivos, diferenciándose por su servicio de alta calidad en el drive-thru y un menú saludable. La estrategia de producto y servicio incluirá alimentos nutritivos, bebidas frías y complementos, con precios competitivos (superiores a la comida chatarra pero inferiores a restaurantes tradicionales). La distribución se enfocará en un canal físico de drive-thru con posible expansión a delivery, y la estrategia de comunicación abarca medios propios, pagados y ganados para maximizar el alcance y la fidelización de los clientes.

Figura 1: Estrategia de marketing.



Fuente: elaboración propia en base a estrategia de marketing.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Estrategia:

La estrategia operativa de Rudy 's Fit Truck estará centrada en procesos de cocina óptimos que permitan brindar un servicio de drive-thru en 3 minutos promedio por transacción, y a su vez, asegurar la frescura y calidad de los ingredientes en todo momento. Para ello, es necesario implementar un sistema de pedidos eficiente, un proceso de preparación de alimentos que siga estrictos estándares de higiene y calidad, y también asegurar que cada pedido se ensamble y entregue en la forma y el tiempo estipulado. Una sólida campaña de marketing y promociones atractivas para los clientes recurrentes completarán la estrategia, posicionando a Rudy 's Fit Truck como la opción preferida para desayunos rápidos y nutritivos en Panamá.

Ubicación:

La ubicación del primer “drive-thru contenedor” fue seleccionada estratégicamente cerca de centros de trabajo y universidades en una vía de alto tráfico vehicular, para maximizar la conveniencia para los clientes. Inicialmente, se comprará el contenedor y se arrendará el espacio en Vía Israel (coordenadas de geolocalización: 8.983575, -79.513753) para instalar el “drive-thru contenedor”, lo que proporcionará flexibilidad y reducirá los costos iniciales. En el futuro, se evaluará la opción de compra de terrenos propios para mayor control y estabilidad, sin embargo no está en el alcance del proyecto inicial.

Alcance:

Con respecto al alcance, el plan inicial contempla operar un primer restaurante drive-thru con capacidad máxima para atender hasta 130 clientes por día (en una jornada de trabajo de 8 horas, con atención de lunes a sábado), de acuerdo a las proyecciones de ventas explicadas en la sección 4.8 de este documento. A partir del segundo año, se tiene un plan de expansión para adquirir dos nuevos contenedores drive-thru. Se estima que cada drive-thru necesitará un equipo de 3 personas por turno (1 cajero y 2 auxiliares de cocina), y además existirá un gerente de operaciones (con capacidad de cubrir las necesidades de los 3 contenedores del segundo año) que estará encargado de funciones clave como el

abastecimiento de suministros, manejo de inventario, entrenamientos y controles de calidad. Todo esto con una jornada laboral de 6:00 am a 3:00 pm dividida de la siguiente manera:

- 6:00 am a 7:00 am - Espacio para apertura y preelaboración de los alimentos
- 7:00 am - 12:00 pm - Horario de atención al cliente
- 12:00 pm - 1:00 pm - Horario de almuerzo
- 1:00 pm - 3:00 pm - Limpieza, preparación para el día siguiente y cierre de caja.

El ciclo de operaciones del drive-thru anticipa un aumento en la demanda durante los días laborables y una posible disminución en fines de semana y feriados. Se planificará el personal y los inventarios en consecuencia para adaptarse a estas variaciones. El ciclo de operaciones influirá en la gestión del inventario y la rotación de stock, lo que requiere una administración eficiente para evitar sobreabastecimiento o desabastecimiento. Se utilizarán sistemas de gestión de inventarios para monitorear y ajustar los niveles de stock en tiempo real.

Capacidad operativa y tiempos de espera:

Con esta misma estructura de trabajo (de horarios y cantidad de personal), se espera que Rudy 's Fit Truck sea capaz de soportar una capacidad máxima operativa de 40 órdenes por hora, como se detalla a continuación.

Cálculo del tiempo de preparación y servicio

1. **Tiempo promedio por orden:** 3.0 minutos.
2. **Capacidad de preparación simultánea:** 2 órdenes a la vez.

Capacidad por hora

1. **Número de órdenes por hora por estación de preparación:**

$$\frac{60 \text{ minutos}}{3.0 \text{ minutos por orden}} \approx 20 \text{ órdenes por estación de preparación}$$

2. **Número total de órdenes por hora con 2 estaciones de preparación:**

$$20 \text{ órdenes por estación} \times 2 \text{ estaciones} = 40 \text{ órdenes por hora}$$

Con la capacidad de procesar 2 órdenes simultáneamente y cada orden tomando 3.0 minutos para preparar, Rudy 's Fit Truck tiene la capacidad de atender hasta 40 carros

por hora. Este cálculo asume un flujo continuo y eficiente de pedidos y preparación sin interrupciones significativas.

Por otro lado, el tiempo de espera de cada auto dependerá de la cantidad de autos en el momento, sin embargo, el tiempo de espera no se incrementa linealmente pero sí sigue un patrón en el que cada par adicional de carros incrementa el tiempo de espera en 3 minutos. Esto se debe a la capacidad de procesamiento simultáneo de dos órdenes que ayuda a mitigar el tiempo de espera adicional. Para entender mejor los tiempos estimados de espera, se consideraron las siguientes premisas y con ello se formuló matemáticamente para poder estimar los tiempos de espera de cualquier carro dependiendo de la posición en la fila:

Premisas:

- Capacidad de preparación: 2 órdenes simultáneas.
- Tiempo promedio de preparación por orden: 3 minutos.
- Siempre hay dos personas preparando órdenes.

Fórmula:

$$T = \left[\left(\frac{n-1}{2} \right) * 3 \right] + 3$$

- La primera sección calcula cuántos bloques de 2 carros están delante del carro n. Al restar 1 de n, aseguramos que el cálculo sea correcto tanto para n pares como impares.

$$T = \left[\left(\frac{n-1}{2} \right) \right]$$

- Multiplicar por 3 minutos porque cada bloque adicional de 2 carros añade 3 minutos de espera.
- Sumar 3 minutos agrega el tiempo propio de preparación de cada carro.

Resumen:

- Para los primeros 2 carros, el tiempo de espera es de 3 minutos cada uno.
- Para los carros 3 y 4, el tiempo de espera es de 6 minutos cada uno.
 - (tiempo de preparación de los carros 1 y 2) + 3 minutos (su propio tiempo de preparación) = 4 minutos en total.
- Para los carros 5 y 6, el tiempo de espera es de 9 minutos cada uno.

- Tiempo de espera para los carros 5 y 6: 6 minutos (espera mientras se completan los carros 1 a 4) + 3 minutos (su propio tiempo de preparación) = 9 minutos en total.
- Para los carros 7 y 8, el tiempo de espera sería de 12 minutos cada uno, y así sucesivamente.

Con este modelo, se puede calcular el tiempo estimado de espera de cada auto dependiendo de la posición en la fila, siempre y cuando no se supere la capacidad máxima operativa que se detalla en el siguiente punto. Adicionalmente, es importante considerar que para la estimación de la demanda total se visualizan horas pico y horas de menos tráfico ya que no se espera un flujo perfecto y constante de autos a lo largo de todo el día. Por ejemplo, se esperaría recibir la mayor cantidad de transacciones entre las 8:00 am y 9:00 am. Luego debería haber un decrecimiento en la curva de transacciones hasta las 12:00 pm. La curva de demanda y premisas de venta por hora se detallan con más claridad en la sección del plan financiero.

Por último, para poder llevar a cabo la operación, es importante considerar los procesos críticos que son necesarios para operar Rudy 's Fit Truck. Por ello, abajo se consideran (i) las Actividades Clave que son indispensables para el funcionamiento y ejecución de la operación y también (ii) las Actividades de Apoyo las cuales son necesarias para garantizar que las actividades clave se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva.

Actividades Clave:

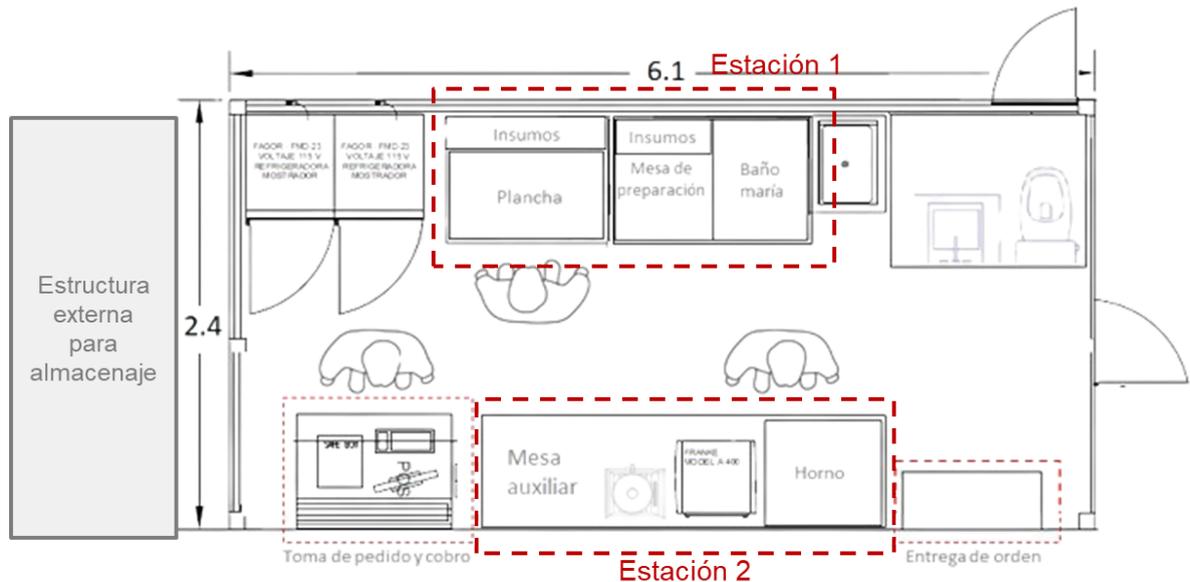
1. Abastecimiento: Se establecerán relaciones con múltiples proveedores locales para obtener los ingredientes principales, como frutas, verduras, pan integral y proteínas. Tener varias fuentes de abastecimiento mitigará el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y garantizará la disponibilidad constante de insumos frescos.
2. Recepción de pedidos y cobro: Se asegurará que el/la cajero(a) sea debidamente capacitado(a) para recibir y cobrar los pedidos de manera rápida y eficiente.
3. Preparación de alimentos: Se buscará la preparación y cocción de alimentos siguiendo los estándares de calidad y tiempos establecidos. También se implementará un sistema para llevar el control de temperatura y obsolescencia para los alimentos pre-elaborados que se mantendrán en baño maría. Ambos cocineros podrán elaborar pedidos en paralelo para buscar cumplir con tiempo promedio de entrega de 3 minutos (desde que se hace el pedido hasta la entrega).
4. Montaje de platos y empaque: Se asegurará que los pedidos sean entregados en la forma correcta según los estándares de la marca y también con la estandarización

correcta para buscar consistencia en cada entrega. En línea con el compromiso con la sostenibilidad, se utilizarán empaques y suministros biodegradables.

5. Entrega de pedidos: Entrega rápida de los pedidos a los clientes en sus vehículos con amabilidad y rapidez.
6. Gestión de inventarios: Control y reposición de ingredientes y suministros. Se implementarán sistemas de punto de venta y gestión de inventarios que faciliten la operación eficiente y el control de stock en tiempo real. Se trabajará en alianza con sistemas operativos como por ejemplo, el sistema "Factura Fácil" el cual integra en un mismo sistema el manejo de inventario, POS y registro de compras.
7. Control de calidad: Se implementarán controles de calidad rigurosos en la recepción de insumos y durante el proceso de preparación para mantener los altos estándares nutricionales y de sabor. Esto incluirá inspecciones regulares de los proveedores y pruebas de calidad en los alimentos preparados. Se buscará asegurar el control a través de auditorías preventivas cada 3 meses como parte de controles internos para asegurar que se están cumpliendo con las normas de salud alimentaria y, adicionalmente, se realizarán controles mensuales de plagas.

Para asegurar que se logren los objetivos estratégicos de las actividades clave, el diseño de la cocina debe estar orientado a maximizar la eficiencia operativa, esto incluye la organización de estaciones de trabajo específicas para cada tipo de preparación, que consta de mesa de preparación, horno, plancha y zona de elaboración de bebidas. Esto con el fin de asegurar un flujo de trabajo lógico que minimice el movimiento innecesario y facilite la comunicación entre los empleados, desde que se coloca la orden hasta que se entrega el pedido. Para ello, se diseñó el siguiente prototipo representado en la figura 2.

Figura 2: Layout del Drive-Thru (medidas en metros).



Fuente: elaboración propia en base a plan de operaciones.

Además, es crucial utilizar equipos de cocina de alta eficiencia, como planchas, y hornos de convección eléctricos, que permitan preparar múltiples elementos del menú simultáneamente y al mismo tiempo evitar riesgos de fuga de gas.

Actividades de Apoyo

1. Gestión de recursos humanos y capacitación: Se buscará proveer a los colaboradores con entrenamiento continuo para asegurar un servicio eficiente y de calidad.
2. Mantenimiento de hardware: Se tendrá el soporte ad hoc correspondiente con los proveedores de los sistemas de gestión y POs y mantenimiento regular de los equipos tecnológicos.
3. Mantenimiento de instalaciones. Se hará limpieza de manera diaria y se harán auditorías externas por cuatrimestre para cumplir con las regulaciones de seguridad laboral en Panamá.
4. Mantenimiento de equipos de cocina: Se harán las reparaciones necesarias y mantenimiento regular de equipos de cocina y drive-thru.
5. Gestión de Proveedores: Se mantendrá una cercana relación con los proveedores de ingredientes y suministros y así también se buscará hacer negociaciones de precios y términos para buscar siempre las mejores condiciones. Por su parte, la dependencia de productos frescos puede representar grandes retos a la hora de controlar el porcentaje de merma o sufrir interrupciones en el suministro debido a la

estacionalidad, por ello se buscará implementar contratos a largo plazo con los proveedores más confiables del mercado que garanticen el suministro continuo. Esto permitirá a su vez hacer órdenes de compra más eficientes manteniendo alta frecuencia de compra y muy pocos días de inventario lo que ayudaría por consecuencia a reducir el porcentaje de merma. Algunos insumos adicionales, como bebidas embotelladas, snacks empaquetados y complementos, se adquirirán de proveedores locales. Esto no solo diversificará la oferta, sino que también reducirá la carga operativa del negocio.

6. Marketing y promoción: Como actividad clave de apoyo, también se realizarán campañas de marketing a través de redes sociales con promoción de ofertas y menús especiales, programas de fidelización y comunicación en PDV. (referencia detallada en la sección IV. Plan de Marketing). Todo esto se gestionará a través de una agencia de marketing tercerizada.
7. Contabilidad: Todo esto se gestionará a través de una agencia contable tercerizada.
8. Legal: Todo esto se gestionará a través de una firma legal tercerizada.

La visión operativa de este negocio está diseñada para asegurar una operación eficiente, de alta calidad y escalable centrándose en maximizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad. Con una infraestructura flexible, un enfoque en la calidad y la conveniencia, y una estrategia clara para la expansión, el proyecto está bien posicionado para satisfacer las necesidades del mercado y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

5.2 Flujo de operaciones

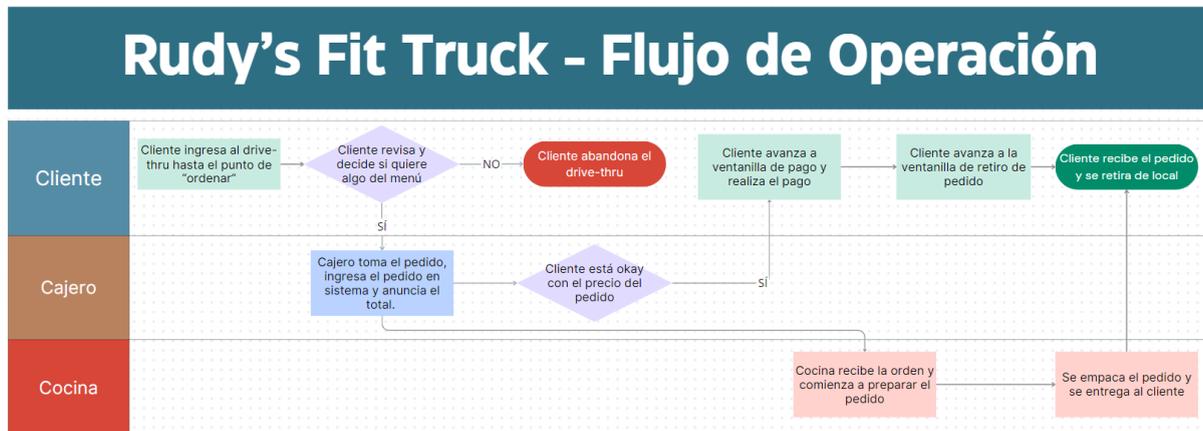
Para detallar el flujo de operaciones, se ha decidido dividir los procesos en dos: (i) procesos de cara al cliente y (ii) los procesos internos de Rudy 's Fit Truck.

Con respecto al flujo de operación en cara a los clientes, se comienza con el cliente llegando al menú y altavoz para tomar la decisión si desea algo del menú o no. En caso afirmativo, el cliente hace el pedido a través del altavoz, el cajero toma la orden, la ingresa en el sistema y confirma al cliente que la orden ha sido tomada. Una vez el cliente recibe la confirmación, avanza hacia la primera ventanilla en dónde el cajero lo recibe, repite la orden en voz alta e informa al cliente el monto total. El cliente hace el pago y avanza hacia la segunda ventanilla para retirar el pedido. En paralelo, el pedido se recibe en la cocina y uno de los dos auxiliares de cocina se encarga de armar el pedido, mientras el segundo espera la siguiente orden. Una vez el pedido está listo, se hace entrega al cliente que ya debería estar listo para recibir la orden en la segunda ventanilla. El proceso desde que se toma el

pedido hasta que el cliente lo recibe debería durar un total de 3.0 minutos en promedio por cliente. Referirse al anexo 9 para ver el layout operativo desde Ave. Israel.

A continuación, se muestra un flujograma con el proceso de principio a fin.

Figura 3: Flujo de operación.



Fuente: elaboración propia en base a plan de operaciones.

Con respecto a los procesos internos, se consideran los siguientes elementos claves:

- **Abastecimiento:** Se deberá planificar el suministro tanto de insumos de comida como suministros de equipos de cocina y empaques. Idealmente, para asegurar la frescura y calidad de los alimentos, se buscará suplir las necesidades de frutas y verduras, semanal o bi-semanalmente. Las entregas de alimentos más frescos deberían ser coordinadas para las 6:00 am previo a la apertura hacia los clientes. Con respecto a los suministros como empaques y equipos de cocina, se buscará abastecerse con lo necesario de manera mensual.
- **Control de stock:** Se debe monitorear el nivel de inventarios en tiempo real y diariamente con el fin de prevenir desabastecimientos de insumos y suministros para hacer los pedidos hacia los proveedores a través del gerente de operaciones.
- **Almacenamiento:** Se buscará almacenar todos los insumos en condiciones óptimas de temperatura y humedad para la conservación de los alimentos al igual que el almacenamiento organizado y etiquetado de ingredientes y productos para facilitar su localización y uso.
- **Pre-producción de las recetas:** se deberá tener los ingredientes principales como claras de huevo, jamón de pavo, aguacate, frijoles, pico de gallo y otros vegetales pre-cortados y almacenados en porciones listas para usar en el área de preparación.

De igual forma, las masas para waffles y pancakes se tendrán preparadas y listas para verter en las waffleras y plancha de cocción.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Con respecto al plan de implementación, se espera ejecutar un plan de 4 fases con una duración total de 5 meses.

- En la Fase 1 se contemplan los requisitos mínimos para comenzar el desarrollo del proyecto. En esta fase, se buscará el local, el sistema de gestión del restaurante, se harán las negociaciones con el proveedor del primer contenedor y se conseguirán los permisos constructivos necesarios.
- En la Fase 2 se comienzan a ejecutar acciones más concretas para llevar a cabo la implementación. Se consideran actividades como el diseño de planos y las adaptaciones al contenedor, negociaciones con todos los proveedores de comidas y bebidas y la compra de los equipos de cocina.
- En la Fase 3 se detallan las actividades finales de ejecución que son necesarias para completar la implementación del proyecto, previo a la inauguración. En esta fase se hace referencia a las adecuaciones del terreno en Via Israel, la instalación del contenedor en dicho terreno, la instalación del sistema de gestión definido en la fase 1, actividades de prueba, la obtención de permisos sanitarios y de operaciones, y por último la contratación y entrenamiento del personal de cocina y cajero.
- Finalmente, la Fase 4 hace referencia a la inauguración del local y el inicio de la fase operativa de Rudy 's Fit Truck

Abajo se detalla el plan de desarrollo desde la ubicación del local hasta el día de lanzamiento/apertura del restaurante. Se estima que la duración total del proyecto será de 5 meses.

Figura 4: Timeline del proyecto (tiempos de ejecución en 2025)

Timeline del proyecto

TASK	TASK	INICIO	FIN	DURACIÓN	% COMPLETADO
1	Fase 1: Requerimientos				
1.1	Ubicación de local	1-Jul	30-Jul	30	10%
1.2	Búsqueda del sistema de gestión (POS)	1-Jul	30-Jul	30	0%
1.3	Negociación con fabricante de contenedor	1-Jul	30-Jul	30	0%
1.4	Permisos constructivos	1-Jul	30-Aug	61	0%
2	Fase 2: Preparación				
2.1	Diseño de planos y construcción del contendor	1-Aug	30-Sep	61	0%
2.2	Negociación con proveedores de comidas y bebidas	1-Aug	30-Aug	30	0%
2.3	Compra de equipos de cocina	1-Aug	30-Aug	30	0%
3	Fase 3: Ejecución				
3.1	Adecuaciones al terreno	30-Aug	30-Sep	32	0%
3.2	Instalación del contendor	30-Sep	10-Oct	11	0%
3.3	Instalación de sistema de gestión	10-Oct	13-Oct	4	0%
3.4	Pruebas	13-Oct	17-Oct	5	0%
3.5	Permisos sanitarios y de operaciones	10-Oct	1-Dec	53	
3.6	Contratación y entrenamiento de personal	1-Nov	30-Nov	30	0%
4	Fase 3: Kick-Off				
4.1	Inauguración	1-Dec	1-Dec	1	0%

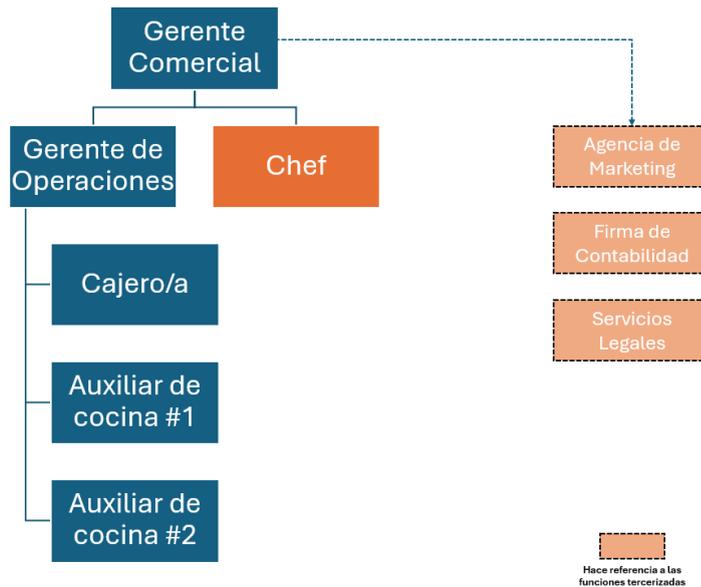
Fuente: elaboración propia en base a plan de operaciones.

VI. ORGANIZACIÓN

6.1 Estructura organizacional

Dado el modelo de negocio drive-thru, se busca tener una estructura organizacional con personal altamente capacitado y con funciones claras para cada uno de ellos. Al inicio del proyecto, los dos socios mayoritarios estarán ejerciendo las funciones de Gerente Comercial y Gerente de Operaciones. A través de ellos se estarán ejecutando las funciones de equipo gestor llevando la parte estratégica del negocio, la dirección operacional y también la parte de marketing, legal y contable (éstas últimas tres serán tercerizadas). Para la parte operativa, se contratará a 4 personas: (i) Un chef para el desarrollo y actualización del menú, (ii) 2 auxiliares de cocina para la preparación y empaque de la comida, y (iii) un cajero(a) dedicado(a) 100% a tomar los pedidos y cobrar.

Figura 5: Estructura organizacional al inicio del proyecto

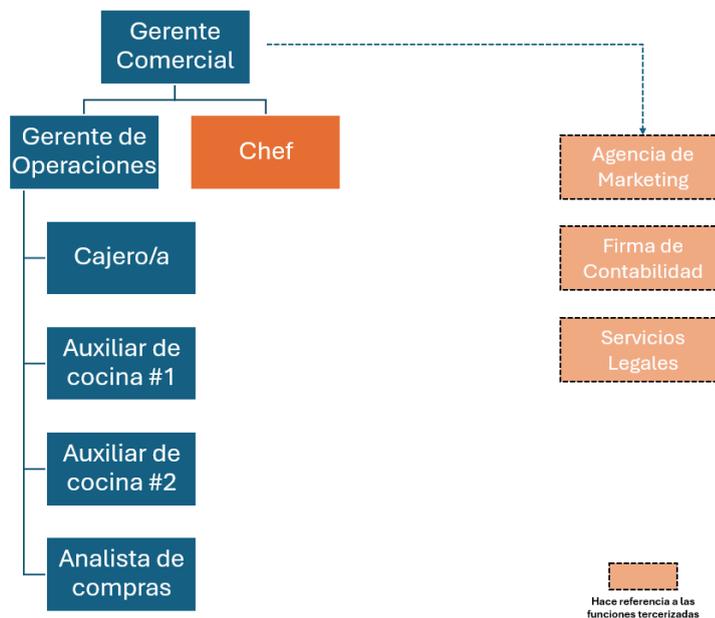


Fuente: elaboración propia en base a estructura organizacional.

A medida que pasa el tiempo, la expectativa es desarrollar una estructura organizacional más robusta que sea capaz de evolucionar de la mano con el crecimiento que se tiene proyectado para los próximos años.

Estructura con maduración del proyecto:

Figura 6: Estructura organizacional con maduración del proyecto.



Fuente: elaboración propia en base a estructura organizacional.

1. Gerente Comercial: El gerente comercial será responsable de la gestión general del restaurante. Esta persona será la encargada de tomar las decisiones estratégicas y

también quién llevará la planeación financiera, los asuntos legales, y la dirección de marketing a través de agencias tercerizadas.

2. Gerente de Operaciones: Esta persona será la encargada de las operaciones tácticas del día a día. Sus responsabilidades incluyen el manejo del personal de cocina (cocineros), manejo de inventarios, pedidos de suministros y control de calidad.
3. Chef: Como parte integral de la estructura, se tendrá a un chef que ayudará a desarrollar y actualizar el menú conforme el proyecto vaya avanzando. La idea es que el chef desarrolle platillos nuevos y exquisitos para mantener a Rudy 's Fit Truck atractivo en el mercado.
4. Auxiliares de cocina: Aquí comenzaremos con dos cocineros por restaurante. Ambas personas estarán encargadas del funcionamiento de la operación para la preparación, empaque y entrega de los alimentos a los clientes.
5. Cajero/a: Una persona estará dedicada exclusivamente a tomar los pedidos y cobrar.
6. Analista de compras: Esta persona dará apoyo al gerente de operaciones en el manejo de inventarios, gestión con los proveedores y análisis de demanda. Este rol tendrá funciones adicionales como optimización de procesos existentes para buscar eficiencias operativas

Principales áreas y procesos a cubrir al inicio del negocio:

- Desarrollo del menú
- Ubicación y diseño del restaurante
- Adquisición de equipos y suministros
- Contratación y capacitación del personal
- Implementación del sistema de gestión (POS)
- Marketing y promoción
- Cumplimiento de normativas.

Procesos al alcanzar la madurez:

- Optimización de operaciones
- Crecimiento de marketing
- Nuevas tecnologías

6.2 Dotación

La capacitación consistirá en un Onboarding para todos los colaboradores para reflejar la misión, visión y valores empresariales de Rudy 's Fit Truck. La expectativa es

lograr afinidad con los colaboradores para que ellos mismos sean catalizadores del mensaje de marca que se quiere lograr frente a los consumidores. Es decir, la mejor opción de desayunos en Panamá con opciones nutritivas, rápidas y deliciosas.

Para cumplir con esta visión, es necesario contar con los siguientes roles desde el primer año e incluir un rol adicional en el tercer año como se muestra a continuación. También se detallan las competencias y capacidades necesarias para desempeñar cada una de las funciones de la mejor manera.

Tabla 1: Requerimientos del staff y funciones a lo largo del tiempo.

Rol	Personal 1er año	Personal 3er año	Competencias y Capacidades
Gerente Comercial	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo y gestión: habilidad para liderar y motivar a un equipo diverso. Pensamiento estratégico: capacidad para planificar a largo plazo y tomar decisiones estratégicas. Gestión financiera: conocimiento en contabilidad, presupuestos y control de costos. Comunicación eficaz: excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. Resolución de problemas: capacidad para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas. Adaptabilidad: flexibilidad para adaptarse a cambios y nuevas situaciones.
Gerente de Operaciones	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Organización y planificación: habilidad para coordinar operaciones diarias y gestionar recursos eficientemente. Conocimiento operativo: comprensión de los procesos operativos y logísticos del restaurante. Gestión de inventarios: capacidad para controlar y optimizar el inventario. Orientación al detalle: precisión y atención a los detalles para mantener estándares de calidad. Habilidades interpersonales: capacidad para trabajar bien con diferentes equipos y departamentos.
Chef	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad culinaria: habilidad para desarrollar y presentar platos innovadores y nutritivos. Gestión de cocina: experiencia en la gestión de equipos de cocina y operaciones culinarias. Conocimiento nutricional: comprensión de la nutrición y la capacidad de crear menús equilibrados. Habilidades técnicas: dominio de técnicas culinarias y manejo de equipos de cocina.
Auxiliar de cocina	2	6	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades culinarias: competencia en la preparación y cocción de alimentos. Trabajo en equipo: capacidad para colaborar eficazmente con otros miembros del equipo. Velocidad y eficiencia: habilidad para trabajar rápidamente sin comprometer la calidad. Conocimiento de seguridad alimentaria: comprensión y aplicación de las normas de higiene y seguridad alimentaria.
Cajero	1	3	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente: habilidad para interactuar de manera amable y eficiente con los clientes. Comunicación: claridad en la comunicación verbal y escucha activa. Velocidad y precisión: rapidez en la toma de pedidos y manejo de transacciones. Trabajo en equipo: capacidad para colaborar con otros miembros del equipo. Resolución de problemas: habilidad para manejar quejas y problemas de manera efectiva.
Analista de compras	0	1	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad analítica para evaluar y comparar proveedores, analizar costos y beneficios, y tomar decisiones informadas basadas en datos. La capacidad de negociar eficazmente con proveedores para asegurar las mejores condiciones y precios para la empresa. Conocimiento del mercado para tomar decisiones estratégicas y anticipar posibles problemas en la cadena de suministro.

Fuente: elaboración propia en base a estructura organizacional.

6.3 Gestión de talento

La estrategia para gestionar el talento será a través de una propuesta de valor de un excelente ambiente laboral, con beneficios en especie como desayunos con descuento y horarios durante la jornada matutina que permiten a los colaboradores tener libre toda la tarde para sus actividades personales.

6.4 Equipo gestor

Como parte del equipo gestor, se cuenta con Mayra Ballesteros y Rodrigo Vargas (el detalle completo de sus perfiles profesionales puede ser encontrado en el anexo 6).

Rodrigo Vargas estará desempeñando la función de Gerente Comercial con las siguientes funciones principales, pero no limitadas a:

- Liderazgo y estrategia: Desarrollar y ejecutar la visión y estrategia del restaurante.

- Gestión de operaciones: Supervisar las operaciones diarias para asegurar eficiencia y calidad.
- Control financiero: Manejar presupuestos, control de costos y optimización de flujos de caja.
- Estrategia de Marketing: Desarrollo e implementación de la estrategia de marketing a través de una agencia que permita delegar las responsabilidades más tácticas.
- Desarrollo de negocios: Identificar oportunidades de crecimiento y expansión.
- Relaciones públicas: Representar al restaurante en la comunidad y con stakeholders clave.
- Cumplimiento normativo: Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas locales y nacionales.

Mayra Ballesteros estará desempeñando Gerente de Operaciones, con las siguientes funciones principales, pero no limitadas a:

- Gestión de personal: Contratar, entrenar y supervisar al personal de cocina y atención al cliente.
- Control de calidad: Implementar y supervisar los estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- Optimización de procesos: Mejorar continuamente los procesos operativos para aumentar la eficiencia.
- Mantenimiento de infraestructura: Gestionar el mantenimiento y reparación de equipos e instalaciones.
- Gestión de inventarios: Supervisar y controlar los niveles de inventario para evitar sobreabastecimiento o escasez.
- Gestión de marketing: Implementar la estrategia de marketing definida arriba.

6.5 Presupuesto de dotación.

Como presupuesto de dotación, se consideran los salarios de ambos auxiliares de cocina y también del cajero(a). Se tiene presupuestado el salario mínimo de \$650 para auxiliares de cocina, entendiéndose que es el estándar de la industria en Panamá. Por otro lado, se contempla un salario de \$700 para el cajero ya que es una función un poco más especializada. Adicionalmente, se considera un salario mensual de \$1,200 para ambos gerentes (comercial y de operaciones). Por último, se considera un salario adicional a partir del año 3 de \$800 para un headcount adicional, un analista de compras.

En el mediano plazo, no se visualiza un aumento salarial, por lo que los salarios se deberían mantener fijos, sin embargo, en caso de superar las metas de venta, se otorgará

un bono mensual a cada colaborador por \$50 que se esperaría cubrir con el excedente de ventas, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Bono para el cajero de acuerdo a las ventas de impulso alcanzadas.
- Bono para los auxiliares de cocina en base a cumplimiento de tiempos.
- Bono para el analista de compras en base a reducción de costos.

Tabla 2. Presupuesto mensual de dotación para año 1.

Rol	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Auxiliar de cocina #1	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Auxiliar de cocina #2	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Cajero/a	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Gerente comercial	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Gerente de operaciones	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Analista de compras	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800

Fuente: elaboración propia en base a estructura organizacional.

Tabla 3. Presupuesto anual de dotación del año 1 al 5.

Rol	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Auxiliar de cocina #1	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800
Auxiliar de cocina #2	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800
Cajero/a	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400
Gerente comercial	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Gerente de operaciones	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Analista de compras	\$ -	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600

Fuente: elaboración propia en base a estructura organizacional.

VII. PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del plan financiero, se estableció una visión detallada y estructurada de las proyecciones financieras, estimaciones y análisis que respaldan la operatividad del modelo de negocio. A través de un conjunto de suposiciones bien fundamentadas y datos proyectados, se delinearán los ingresos esperados, los costos operativos, las inversiones iniciales y futuras, y los principales estados financieros, para lo cual se elaboró una tabla de suposiciones iniciales que servirán como base para las estimaciones financieras mensuales del primer año y anuales para los años siguientes.

7.1 Premisas

En la tabla 4 encontrará una lista detallada de las premisas generales consideradas.

Tabla 4: Premisas consideradas para la elaboración del modelo económico

Premisas	Valor	Fundamento
Curva de maduración de ventas	12 meses	Información de la industria
Drive-thru adicionales	+2 en año 2	Estrategia de crecimiento
Margen Bruto %/ventas	61%	Promedio industria
Costo de producción %/ventas	39%	Promedio industria
Días de inventario suministros	30	Promedio industria
Días de inventario materia prima	10	Promedio industria
Personal operativo por "Drive-thru"	3 FTE (1 Cajero y 2 operarios)	En base al flujo operativo
Carga patronal de Panamá (promedio)	18%	Ley de trabajo de Panamá
Salario + Carga patronal por Gerente \$/mes	\$1,770	Promedio mercado
Salario + Carga patronal Auxiliar de Cocina \$/mes	\$767	Promedio mercado
Salario + Carga patronal Cajero \$/mes	\$826	Promedio mercado
Servicios outsourcing	\$800	Promedio mercado
Inversión de Marketing año 1	\$15,000	De acuerdo a estrategia de Marketing
Precio promedio por plato (food service)	\$6	Estrategia de precio
Ticket promedio	\$8	Estrategia de precio
Tiempo promedio por orden	3 minutos	Estimación en base a pruebas prácticas
Capacidad operativa	2 ordenes en simultáneo	Estimación máxima capacidad
Capacidad máxima en 60 minutos	40 transacciones	Estimación máxima capacidad
N° Transacciones mes	3,375	Estimación de demanda
Período de evaluación del proyecto	5 años	Promedio industria
Inflación anual (ingresos y egresos)	2.5%	Promedio 2022-2023
Tiempo de vida de los activos (equipos)	5 años	Regulación fiscal de Panamá
Tiempo de vida de los activos (contenedor)	10 años	Regulación fiscal de Panamá
Vida útil del contenedor	20 años	Promedio mercado
Vida útil de los equipos	10 años	Promedio mercado

Fuente: elaboración propia.

Los costos de producción (39%) ya consideran los precios regulares de los proveedores, al no tener capacidad de negociar mejores condiciones por volumen. Además, como premisa general ninguna de las proyecciones de ingresos y egresos considera el itbms.

Se estimó el potencial de ventas máximo de un drive-thru con estas características en base a la capacidad máxima operativa del restaurante, logrando optimizar el tiempo de preparación de una orden en 3 minutos y con capacidad operativa de sacar hasta 2 órdenes en simultáneo. Este tiempo se estima en base al promedio de la industria y realizando pruebas prácticas (ver Anexo 5), en todo caso será necesario medir los tiempos de preparación una vez se encuentre instalado el drive-thru y ajustar las proyecciones de ser necesario. Bajo estas premisas se proyecta que el drive-thru podría alcanzar las 130 órdenes diarias para el mes 12, lo cual representa 3,375 órdenes al mes. (Bink, 2023)

Tabla 5: Proyección mensual de transacciones en el primer año de operación

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

Fuente: elaboración propia.

7.2 Plan de inversiones

Para efectos del modelo y proyecciones económicas en una ventana de 5 años se consideró únicamente la inversión en el restaurante inicial y la adquisición de 2 restaurantes drive-thru adicionales en el año 2. Se estima un valor inicial de \$115,318 correspondientes a la puesta en marcha del primer contenedor, que se detalla en la tabla 6. Para la inversión en el año 2 correspondiente a la adquisición de 2 drive-thru adicionales, se estima se requerirá el mismo capital de inversión inicial por cada contenedor adicional, para un total de \$145,625.

Tabla 6. Plan de inversiones iniciales y a futuro

Plan de inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Drive-Thru Contenedor:	\$71,500	\$143,000	\$0	\$0	\$0
Adquisición del contenedor y adecuaciones	\$35,000	\$70,000			
Equipamiento del contenedor	\$25,000	\$50,000			
Sistema de POS (hardware+software)	\$10,000	\$20,000			
Permisos de construcción y operativos	\$1,500	\$3,000			
Capital de trabajo	\$43,818	\$0			
Inventario de reposición	\$0	\$2,625	\$2,625	\$2,625	\$2,625
Total	115,318	145,625	2,625	2,625	2,625

Fuente: elaboración propia

Parte de las premisas generales contempla que el tiempo de vida útil de los equipos es de 10 años, por esta razón se estimó un valor de inversión por reposición del 10% del valor de los equipos prorrateado a 5 años.

7.3 Capital de trabajo

Para este cálculo se utilizó el método de déficit máximo acumulado, para lo cual se proyectó los flujos de caja (ingresos y egresos) de forma mensual para el primer año de operación, logrando identificar el punto donde el saldo acumulado de caja es más bajo.

Tabla 7. Premisas consideradas para estimar los egresos operativos mensuales

Gastos operativos \$/mes/drive-thru:	Valor	Fundamento
Salarios:		
Salario + Carga patronal por Gerente	\$1,416	Promedio mercado (x 2 PTE)
Salario + Carga patronal / Auxiliar de Cocina	\$767	Promedio mercado (x 2 FTE)
Salario + Carga patronal / Cajero	\$826	Promedio mercado
Servicios outsourcing	\$800	Promedio mercado
Alquiler (espacio de 120m2; ~20\$/m2)	\$2,500	Valor de mercado (bienes raíces)
Servicios y seguros:	\$950	Estimación en base al mercado
Electricidad	\$500	Consumo eléctrico promedio (#equipos)
Agua y Aseo	\$200	Promedio mercado
Internet y telefonía	\$50	Promedio mercado
Seguros (multiriesgo, incendio)	\$200	Promedio industria
Licencias y permisos gubernamentales	\$50	Regulaciones de Panamá / ~600\$ anual
Licencia POS	\$80	Cotización / ~\$1,000 anual
Mantenimientos:	\$640	
Equipos de cocina	\$300	Estimación en base al mercado y # de equipos
Aires Acondicionados	\$60	Promedio mercado
Sistema de POS	\$40	Promedio mercado
Control de plagas	\$100	Promedio mercado
Sistemas de seguridad	\$40	Promedio mercado
Provision mant. correctivos	\$100	Promedio mercado
Provision mant. correctivos	\$0.20 por transacción	Promedio mercado
Gastos de Marketing	4% / venta	Estrategia de Marketing (año 2 en adelante)
Otros (imprevistos)	\$100	Estimación

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Proyección mensual de ingresos y egresos para el primer año.

Proyección ingresos y egresos	Mes 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
Ingresos por ventas	0	8,320	9,656	11,200	12,768	14,552	16,296	18,256	20,080	22,088	23,856	25,760	27,000
Costo de producción	0	(3,245)	(3,766)	(4,368)	(4,980)	(5,675)	(6,355)	(7,120)	(7,831)	(8,614)	(9,304)	(10,046)	(10,530)
Margen Bruto	0	5,075	5,890	6,832	7,788	8,877	9,941	11,136	12,249	13,474	14,552	15,714	16,470
Total Salarios		(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)
Total Gastos Fijos	(2,960)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)
Alquiler del terreno	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Servicios y seguros	(380)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)
Electricidad		(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Agua y Aseo		(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Internet y telefonía		(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Seguros		(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Licencias y permisos (gobierno)		(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Licencia POS		(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
Mantenimientos	(140)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)
Equipos de cocina		(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Aires Acondicionados		(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
Sistema de POS		(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
Control de plagas		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Sistemas de seguridad		(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
Provision mant. correctivos		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Gastos de Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gasto Variables	(100)	(1,808)	(1,841)	(1,880)	(1,919)	(1,964)	(2,007)	(1,556)	(1,602)	(1,652)	(1,696)	(1,744)	(1,775)
Suministros y empaques	0	(208)	(241)	(280)	(319)	(364)	(407)	(456)	(502)	(552)	(596)	(644)	(675)
Gastos de Marketing	0	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Ingresos/Egresos Extraordinarios	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Total Egresos	(3,060)	(13,554)	(13,587)	(13,626)	(13,665)	(13,710)	(13,753)	(13,302)	(13,348)	(13,398)	(13,442)	(13,490)	(13,521)
Total Ingresos - Egresos	(3,060)	(8,479)	(7,697)	(6,794)	(5,877)	(4,833)	(3,813)	(2,166)	(1,099)	75	1,110	2,224	2,949
Saldo acumulado	(3,060)	(11,539)	(19,236)	(26,030)	(31,907)	(36,740)	(40,553)	(42,719)	(43,818)	(43,743)	(42,633)	(40,409)	(37,460)

Fuente: elaboración propia.

De este modo, se determina una necesidad de capital de trabajo de \$43,818.

Extendiendo el ejercicio del mes 13 al mes 24, con la incorporación de 2 contenedores adicionales, se determina que en este punto los flujos de caja de los 3 contenedores son suficientes para soportar la operación sin necesidad de inyectar capital de trabajo adicional.

Tabla 9. Proyección mensual de ingresos y egresos para el segundo año.

Proyección ingresos y egresos	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por ventas	44,731	47,470	50,635	53,849	57,507	61,082	65,100	68,839	72,955	76,580	80,483	83,025
Costo de producción	(17,445)	(18,513)	(19,748)	(21,001)	(22,428)	(23,822)	(25,389)	(26,847)	(28,453)	(29,866)	(31,388)	(32,380)
Margen Bruto	27,286	28,957	30,887	32,848	35,079	37,260	39,711	41,992	44,503	46,714	49,095	50,645
Total Salarios	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)	(10,980)
Total Gastos Fijos	(13,182)											
Alquiler del terreno	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)	(6,663)
Servicios y seguros	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)
Electricidad	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)	(1,538)
Agua y Aseo	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)
Internet y telefonía	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)
Seguros	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)	(615)
Licencias y permisos (gobierno)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)	(154)
Licencia POS	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)	(246)
Mantenimientos	(1,968)											
Equipos de cocina	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)	(923)
Aires Acondicionados	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)
Sistema de POS	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)
Control de plagas	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)
Sistemas de seguridad	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)
Provision mant. correctivos	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)
Gastos de Oficina	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)	(1,230)
Total Gasto Variables	(4,436)											
Suministros y empaques	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)	(1,588)
Gastos de Marketing	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)	(2,541)
Ingresos/Egresos Extraordinarios	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)
Total Egresos	(28,598)											
Total Ingresos - Egresos	(1,312)	359	2,290	4,250	6,481	8,662	11,113	13,394	15,905	18,116	20,497	22,048
Saldo acumulado	(38,772)	(38,413)	(36,123)	(31,873)	(25,392)	(16,729)	(5,616)	7,778	23,683	41,799	62,296	84,343

Fuente: elaboración propia.

7.4 Proyección de estado de resultados

En base a estas proyecciones se puede determinar los siguientes ratios descritos en la tabla 12, los cuales denotan que el proyecto es bastante eficiente en sus operaciones. En la industria de la comida rápida, donde los márgenes pueden ser ajustados debido a la alta competencia y costos operativos, un EBITDA del 25% (en año 5) es alcanzable con una gestión eficaz de los costos y una buena eficiencia operativa, la cual es clave en la ejecución de este proyecto. Este nivel de rentabilidad operativa asegura un retorno sólido sobre la inversión y una capacidad firme para soportar fluctuaciones del mercado, garantizando tanto estabilidad financiera como potencial de crecimiento.

Tabla 10: Proyección de estado de resultados mensual para el año 1

Premisas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
N° Transacciones (Tx)	1,040	1,207	1,400	1,596	1,819	2,037	2,282	2,510	2,761	2,982	3,220	3,375
P&L (proyección 5 años)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	8,320	9,656	11,200	12,768	14,552	16,296	18,256	20,080	22,088	23,856	25,760	27,000
Costo de producción	(3,245)	(3,766)	(4,368)	(4,980)	(5,675)	(6,355)	(7,120)	(7,831)	(8,614)	(9,304)	(10,046)	(10,530)
Margen Bruto	5,075	5,890	6,832	7,788	8,877	9,941	11,136	12,249	13,474	14,552	15,714	16,470
Total Salarios	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)	(7,526)
Total Gastos Fijos	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)	(4,220)
Alquiler del terreno	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Servicios y seguros	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)	(1,080)
Electricidad	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Agua y Aseo	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Internet y telefonía	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Seguros	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Licencias y permisos (gobierno)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Licencia POS	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
Mantenimientos	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)
Equipos de cocina	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Aires Acondicionados	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
Sistema de POS	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
Control de plagas	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Sistemas de seguridad	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
Provision mant. correctivos	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Gastos de Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gasto Variables	(1,808)	(1,841)	(1,880)	(1,919)	(1,964)	(2,007)	(1,556)	(1,602)	(1,652)	(1,696)	(1,744)	(1,775)
Suministros y empaques	(208)	(241)	(280)	(319)	(364)	(407)	(456)	(502)	(552)	(596)	(644)	(675)
Gastos de Marketing	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Ingresos/Egresos Extraordinarios	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Total Egresos	(13,554)	(13,587)	(13,626)	(13,665)	(13,710)	(13,753)	(13,302)	(13,348)	(13,398)	(13,442)	(13,490)	(13,521)
EBITDA	(8,479)	(7,697)	(6,794)	(5,877)	(4,833)	(3,813)	(2,166)	(1,099)	75	1,110	2,224	2,949
Depreciación	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)
EBIT	(9,379)	(8,597)	(7,694)	(6,777)	(5,733)	(4,713)	(3,066)	(1,999)	(825)	210	1,324	2,049
Impuesto 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad neta	(9,379)	(8,597)	(7,694)	(6,777)	(5,733)	(4,713)	(3,066)	(1,999)	(825)	210	1,324	2,049

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11: Proyección de estado de resultados anual para los primeros 5 años

Premisas	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Transacciones (Tx)	1,040	26,229	92,958	127,575	133,954	140,651
P&L (proyección 5 años)	Mes 1	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos por ventas	8,320	209,832	762,256	1,072,268	1,154,028	1,242,023
Costo de producción	(3,245)	(81,834)	(297,280)	(418,184)	(450,071)	(484,389)
Margen Bruto	5,075	127,998	464,976	654,083	703,957	757,634
Total Salarios	(7,526)	(90,312)	(131,758)	(185,633)	(190,274)	(195,030)
Total Gastos Fijos	(4,220)	(50,640)	(158,178)	(162,132)	(166,186)	(170,340)
Alquiler del terreno	(2,500)	(30,000)	(79,950)	(81,949)	(83,997)	(86,097)
Servicios y seguros	(1,080)	(12,960)	(39,852)	(40,848)	(41,870)	(42,916)
Electricidad	(500)	(6,000)	(18,450)	(18,911)	(19,384)	(19,869)
Agua y Aseo	(200)	(2,400)	(7,380)	(7,565)	(7,754)	(7,947)
Internet y telefonía	(50)	(600)	(1,845)	(1,891)	(1,938)	(1,987)
Seguros	(200)	(2,400)	(7,380)	(7,565)	(7,754)	(7,947)
Licencias y permisos	(50)	(600)	(1,845)	(1,891)	(1,938)	(1,987)
Licencia POS	(80)	(960)	(2,952)	(3,026)	(3,101)	(3,179)
Mantenimientos	(640)	(7,680)	(23,616)	(24,206)	(24,812)	(25,432)
Equipos de cocina	(300)	(3,600)	(11,070)	(11,347)	(11,630)	(11,921)
Aires Acondicionados	(60)	(720)	(2,214)	(2,269)	(2,326)	(2,384)
Sistema de POS	(40)	(480)	(1,476)	(1,513)	(1,551)	(1,589)
Control de plagas	(100)	(1,200)	(3,690)	(3,782)	(3,877)	(3,974)
Sistemas de seguridad	(40)	(480)	(1,476)	(1,513)	(1,551)	(1,589)
Provision mant. corre	(100)	(1,200)	(3,690)	(3,782)	(3,877)	(3,974)
Gastos de Oficina	0	0	(14,760)	(15,129)	(15,507)	(15,895)
Total Gasto Variables	(1,808)	(21,446)	(55,237)	(73,480)	(78,889)	(84,705)
Suministros y empaques	(208)	(5,246)	(19,056)	(26,807)	(28,851)	(31,051)
Gastos de Marketing	(1,500)	(15,000)	(30,490)	(42,891)	(46,161)	(49,681)
Ingresos/Egresos Extraord	(100)	(1,200)	(3,690)	(3,782)	(3,877)	(3,974)
Total Egresos	(13,554)	(162,398)	(343,172)	(421,245)	(435,348)	(450,076)
EBITDA	(8,479)	(34,400)	121,804	232,838	268,609	307,558
Depreciación	(900)	(10,800)	(32,400)	(32,400)	(32,400)	(32,400)
EBIT	(9,379)	(45,200)	89,404	200,438	236,209	275,158
Impuesto 25%	0	0	(22,351)	(50,110)	(59,052)	(68,789)
Utilidad neta	(9,379)	(45,200)	67,053	150,329	177,157	206,368

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Ratios económicos del P&L

Ratios	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
EBITDA/Ingresos	-16%	16%	22%	23%	25%
EBIT/Ingresos	-22%	12%	19%	20%	22%
Utilidad neta/Ing	-22%	9%	14%	15%	17%

7.4 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento, se usó como referencia los datos provenientes de la página de Damodaran (ver tabla 13). El cálculo consiste en la sumatoria de la tasa de riesgo país, la tasa libre de riesgo (rendimiento actual del bono del Tesoro de EE. UU. a 2 años) y la inflación anual estimada.

Tabla 13. Tasa libre de riesgo (bono de estados unidos 2023)

Country	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Country Risk Rate
Panama	Baa2	2.07%	7.38%	2.78%	12.24%

Fuente: Damodaran

De este modo, se obtiene una tasa de descuento de 19.41%

Tabla 14. Cálculo de la tasa de descuento

Riesgo País	12.24%
Tasa libre de riesgo (current 2 year US Treasury Yield)	4.67%
Inflación anual	2.50%
Tasa de descuento	19.41%

Fuente: elaboración propia usando datos de Damodaran.

7.5 Valor terminal

Se calculó el valor terminal del proyecto usando el método de crecimiento perpetuo

$$\text{Valor Terminal} = \frac{\text{FCF} \times (1+g)}{r-g}$$

Donde:

- FCF corresponde al flujo de caja del último período (año 5), equivalente a \$236,143 (se detalla en la sección 7.6)
- g: es la tasa de crecimiento a perpetuidad, la cual se estima en 2.5% promedio inflacionario, ya que no se está considerando en esta etapa inicial los potenciales planes de expansión local y regional.
- r: es la tasa de descuento utilizada de 16.91%

Así, el valor terminal sería \$1,431,076.

7.6 Proyecciones de Flujo de Caja

Tabla 15. Proyección de flujo de caja mensual para el año 1 (primer contenedor)

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
Utilidad neta		(9,379)	(8,597)	(7,694)	(6,777)	(5,733)	(4,713)	(3,066)	(1,999)	(825)	210	1,324	2,049
Depreciación		(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)
FCF operativo		(8,479)	(7,697)	(6,794)	(5,877)	(4,833)	(3,813)	(2,166)	(1,099)	75	1,110	2,224	2,949
Capital de trabajo	(43,818)												0
Capital de inversión inicial	(71,500)												
Inversión de reposición													0
Inversión en activo fijo													(143,000)
FLUJO DE CAJA	(115,318)	(8,479)	(7,697)	(6,794)	(5,877)	(4,833)	(3,813)	(2,166)	(1,099)	75	1,110	2,224	(140,051)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Proyección de flujo de caja anual para los primeros 5 años (3 contenedores)

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad neta		(45,200)	67,053	150,329	177,157	206,368
Depreciación		(10,800)	(32,400)	(32,400)	(32,400)	(32,400)
FCF operativo		(34,400)	99,453	182,729	209,557	238,768
Capital de trabajo	(43,818)	-				
Capital de inversión inicial	(71,500)					
Inversión de reposición		-	(2,625)	(2,625)	(2,625)	(2,625)
Inversión en activo fijo		(143,000)				
FLUJO DE CAJA	(115,318)	(177,400)	96,828	180,104	206,932	236,143
FCF ACUMULADO		-292,718	-195,891	-15,787	191,145	427,289
PAYBACK (años)		1.00	1.00	1.00	0.08	0.00
Valor terminal (VT)						1,431,076
FLUJO DE CAJA + VT	(115,318)	(177,400)	96,828	180,104	206,932	1,667,220

Fuente: Elaboración propia

Ahora si bien es cierto, el proyecto completo contempla expansión de la red de drive-thru en el año 2, también es importante analizar los flujos y los indicadores financieros para el escenario de 1 solo contenedor operando. Para este escenario solo se ha hecho un cambio esencial en la estructura organizativa, ya que para 1 solo contenedor sería innecesario tener 2 gerentes, por lo cual la estructura de salarios se reduciría significativamente (Ver tabla 17 y 18).

Tabla 17. Proyección de flujo de caja mensual para el 1er año, escenario: 1 contenedor.

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
Utilidad neta		(7,563)	(6,781)	(5,878)	(4,961)	(3,917)	(2,897)	(1,250)	(183)	991	2,026	3,140	3,865
Depreciación		(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)
FCF operativo		(6,663)	(5,881)	(4,978)	(4,061)	(3,017)	(1,997)	(350)	717	1,891	2,926	4,040	4,765
Capital de trabajo	(43,818)												
Capital de inversión inicial	(71,500)												
Inversión de reposición													
Inversión en activo fijo													
FLUJO DE CAJA	(115,318)	(6,663)	(5,881)	(4,978)	(4,061)	(3,017)	(1,997)	(350)	717	1,891	2,926	4,040	4,765
FCF ACUMULADO													
PAYBACK (años)													
Valor terminal (VT)													
FLUJO DE CAJA + VT	(115,318)												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Proyección de flujo de caja anual a 5 años (escenario: 1 solo contenedor).

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad neta		(23,408)	35,119	36,200	37,307	38,442
Depreciación		(10,800)	(10,800)	(10,800)	(10,800)	(10,800)
FCF operativo		(12,608)	45,919	47,000	48,107	49,242
Capital de trabajo	(43,818)					
Capital de inversión inicial	(71,500)					
Inversión de reposición		-	(875)	(875)	(875)	(875)
Inversión en activo fijo						
FLUJO DE CAJA	(115,318)	(12,608)	45,044	46,125	47,232	48,367
FCF ACUMULADO		-127,926	-82,882	-36,758	10,474	58,842
PAYBACK (años)		1.00	1.00	1.00	0.78	0.00
Valor terminal (VT)						294,545
FLUJO DE CAJA + VT	(115,318)	(12,608)	45,044	46,125	47,232	342,912

Fuente: Elaboración propia

7.7 Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto implica analizar la rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad del negocio mediante diversas métricas y proyecciones financieras. Para ello se consideró la proyección de flujos de caja para el cálculo del VAN, el payback, la TIR y el ROI, así como el punto de equilibrio del proyecto para 1 contenedor individual y para el proyecto completo con crecimiento (3 contenedores a partir del año 2).

Tabla 19. Principales KPI's financieros, escenario de 1 solo contenedor

Tasa de descuento	19.41%
VAN	97,254
Payback (años)	3.78
TIR	38%
ROI = ROE (financiamiento fondos propios)	32%

Fuente: elaboración propia, en base a los flujos de caja detallados en la tabla 18.

Tabla 20. Principales KPI's financieros, escenario de 3 contenedores.

Tasa de descuento	19.41%
VAN	698,195
Payback (años)	3.08
TIR	68%
ROI = ROE (financiamiento fondos propios)	77%

Fuente: elaboración propia, en base a los flujos de caja detallados en la tabla 16.

El VAN, y la TIR se calcularon usando fórmulas en excel disponibles para ello. Mientras que el payback se detalla en las tablas 20 y 22, y el ROI se estimó en base a la utilidad neta del año 5, como Utilidad neta / Inversión total.

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró los gastos totales del año 1 (un solo contenedor sin crecimiento) y los gastos totales del año 3 (con crecimiento de infraestructura y estructura organizativa). En el primer caso los gastos rondan los \$13,520, lo cual, estimando el margen de contribución al 61%, implica que se tendría que vender \$22,166, equivalente a **2,771 transacciones** para lograr el punto de equilibrio. En el segundo caso, los gastos totales ascienden a \$47,170, que estimando el margen de contribución al 61%, implica que se tendría que tener ventas totales por \$77,330, lo cual es equivalente a **9,666 transacciones** entre los 3 contenedores.

La alta rentabilidad es uno de los aspectos más destacables de este proyecto. Que en el caso de proyecto completo (3 contenedores) se estima una TIR del 68%, la cual es significativamente superior a la mayoría de las tasas de descuento y oportunidades de inversión alternativas en el mercado. Esto sugiere que el proyecto no solo cubre los costos del capital invertido, sino que también proporciona un retorno alto en comparación con otros tipos de proyectos. Por otro lado, se calcula un período de recuperación de 3.08 años en el escenario de 3 contenedores y 3.78 años en el escenario de un solo contenedor, lo que significa que bajo cualquier escenario el proyecto recuperará su inversión inicial en un plazo relativamente corto.

La alta rentabilidad y la rápida recuperación del capital indican que el proyecto tiene un fuerte potencial de crecimiento. Los fondos generados rápidamente pueden ser reinvertidos en la expansión del negocio, mejorando la infraestructura, o en nuevas oportunidades de negocio. Esto permite al proyecto crecer más rápidamente y aumentar su valor a largo plazo.

7.8 Estrategia de salida

Se ha contemplado entre los socios que la estrategia de salida viable para este proyecto sería la venta de la empresa a un operador más grande o a una cadena de restaurantes establecida, aprovechando el alto rendimiento y la sólida posición en el mercado alcanzados. Esta venta podría realizarse dentro de un periodo de cinco a siete años, momento en el cual el negocio habría demostrado consistentemente su rentabilidad y crecimiento, atrayendo así a potenciales compradores interesados en expandir su presencia en el mercado de comida rápida.

Por otro lado, en un escenario sumamente pesimista, donde el modelo de negocios no alcance los niveles de venta necesarios para generar flujos de caja positivos por encima de la tasa de descuento en un período no mayor a 3 años, se evalúa vender todos los

activos fijos y dividir las ganancias de dicha venta proporcionalmente a la participación accionaria de cada socio.

7.9 Balance proyectado

Tabla 21. Balance proyectado a 5 años

Estado de Situación Financiera - Balance General					
Proyección 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos corrientes/Circulante					
Efectivo	18,645	32,113	211,483	420,154	657,970
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventario materia prima	2,273	8,258	11,616	12,502	13,455
Total activos corrientes/circulante	20,918	40,371	223,099	432,656	671,425
Activos no corrientes/No circulantes					
Infraestructura (contenedor)	35,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Equipos	25,000	75,000	75,000	75,000	75,000
Depreciación acumulada	-10,800	-43,200	-75,600	-108,000	-140,400
Total Activos no corrientes/No circulantes	49,200	136,800	104,400	72,000	39,600
Total Activos	70,118	177,171	327,499	504,656	711,025
Pasivos					
Pasivos corrientes/Circulante					
Cuentas por pagar accionistas (WC)	0	0			
Cuentas por pagar accionistas	0	40,000	40,000	40,000	40,000
Total pasivos corrientes/circulante	0	40,000	40,000	40,000	40,000
Patrimonio					
Capital	115,318	115,318	115,318	115,318	115,318
Utilidad acumulada		-45,200	21,852	172,181	349,338
Utilidad del ejercicio	-45,200	67,053	150,329	177,157	206,368
Total patrimonio	70,118	137,171	287,499	464,656	671,025
Total Pasivos + Patrimonio	70,118	177,171	327,499	504,656	711,025

Fuente: elaboración propia.

7.10 Fuentes de financiamiento

El financiamiento de este proyecto se realizará íntegramente con fondos propios de los cuatro accionistas mayoritarios divididos en aportes igualitarios tanto para la inversión inicial como para la inversión del año 2. Además, se contempla utilizar parte de los propios flujos del negocio para completar la inversión necesaria para hacer crecer el negocio. La propuesta inversionista será explicada con más detalle en la sección IX.

Se ha decidido invertir en conjunto para asegurar el éxito y la rentabilidad del negocio. Los términos de pago están estructurados para garantizar una adecuada retribución y reinversión de los beneficios generados. Cada cinco años, los socios recibirán dividendos distribuidos en proporción a su participación accionaria, asegurando una equitativa recuperación de la inversión inicial y una retribución continua basada en el

rendimiento del proyecto. Esta estrategia no solo fortalece el compromiso de los socios con el negocio, sino que también permite una gestión financiera sólida y enfocada en el crecimiento sostenible a largo plazo.

7.10 Análisis de sensibilidad

Se elaboró un análisis de sensibilidad, con el objetivo de evaluar cómo las variaciones en diferentes factores afectan la rentabilidad y viabilidad del proyecto, que para este caso en específico todos los factores de riesgo afectan una variable crítica que es el número de transacciones. Para hacer este análisis se proyectó los flujos de caja con un número de transacciones al 80% y al 90% de las estimaciones presentadas en la tabla 5.

Tabla 22. Análisis de sensibilidad

% Sensibilidad	80.0%	83.0%	90.0%	95.0%
N° de transacciones/mes	2,699	2,800	3,037	3,205
Tasa de descuento	19.41%	19.41%	19.41%	19.41%
VAN	-22,742	0	54,925	93,759
Payback (años)	>5	>5	4.24	3.53
TIR	13%	19%	33%	42%

Fuente: elaboración propia

De este modo se puede visualizar en la tabla 22, como para menos de 2,800 transacciones el proyecto no sería rentable. Teniendo esto en cuenta se podría anticipar posibles riesgos y preparar estrategias para mitigarlos tal que los niveles de venta se mantengan en un mínimo de 2,800 transacciones al mes.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Riesgos Externos:

En primer lugar, se pueden identificar los **riesgos con respecto al mercado** y su posible decrecimiento:

Riesgos:

- Demanda insuficiente: Existe el riesgo de que el mercado objetivo no tenga suficiente interés en desayunos nutritivos o no perciba el valor de estos productos.
- Cambios en las preferencias del consumidor: Los hábitos alimenticios podrían variar, lo que podría afectar la demanda por desayunos nutritivos.
- Saturación del mercado: En caso existan demasiados competidores, puede ser difícil capturar una cuota de mercado significativa.

Acciones mitigantes:

- Realizar estudios de mercado constantes para entender las preferencias y comportamientos del consumidor.
- Reflejar una propuesta de valor clara y diferenciada hacia al consumidor.
- Estar al tanto de las nuevas tendencias y adaptar el menú de manera acorde.

En segundo lugar, también existen los **riesgos relacionados con competidores**:

Riesgos:

- Reacción a la entrada de nuevos competidores: Los competidores pueden reaccionar agresivamente a la entrada de Rudy 's Fit Truck al mercado y por ende buscar mejorar sus productos y/o precios para obstaculizar la entrada de nuevos competidores.

Acciones mitigantes:

- Innovar constantemente en productos y servicios para mantener una ventaja competitiva.
- Ofrecer programas de lealtad y promociones atractivas para fidelizar a los clientes.

Riesgos Internos:

Con respecto a los riesgos internos, se tienen **los tiempos y costos de desarrollo**:

- Atrasos en la construcción del local: Problemas con permisos, contratistas o proveedores pueden retrasar la apertura.
- Costos de construcción: Los costos pueden ser más altos de lo anticipado, afectando el presupuesto y la inversión total.

Acciones mitigantes:

- Planificar el proyecto y seleccionar contratistas y proveedores confiables.
- Incluir márgenes de contingencia en el presupuesto para cubrir posibles sobrecostos.
- Realizar un seguimiento cercano del cronograma del proyecto.

En segundo lugar, también existen los riesgos con respecto a los **gastos operativos del negocio**:

- Costos operativos muy altos: Gastos inesperados en materias primas, salarios, energía y otros pueden afectar la rentabilidad.
- Riesgos operativos: Procesos ineficientes pueden aumentar los costos y disminuir los márgenes de beneficio.

Acciones Mitigantes:

- Optimizar procesos operativos y capacitar adecuadamente al personal.
- Revisar y ajustar los presupuestos regularmente para detectar y corregir errores.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere una inversión inicial de \$115,000 que cubra todos los aspectos críticos de la operación, desde la adquisición de los contenedores, el equipamiento necesario, y el capital de trabajo.

Inversión de capital necesario para la adquisición, equipamiento y puesta en funcionamiento de 1 Drive-Thru:

- Adquisición del drive-thru contenedor: \$25,000. Esto incluye la confección a diseño personalizado para Rudy's Fit Truck, con mesas de trabajo y racks de almacenaje.
- Adecuaciones al terreno: \$10,000. Esto incluye cementar el terreno y construir el carril de entrada y salida del drive-thru.
- Equipamiento del drive-thru: \$25,000. Esto incluye plancha, horno, equipos de refrigeración, máquina de café, licuadora, microondas, baño de maría.
- Sistema de POS y sistema de seguridad: \$10,000. Esto incluye software y hardware.
- Permisos de construcción y operación: \$1,500.
- Capital de trabajo: \$43,818

El proyecto se financiará con fondos propios de los 4 socios accionistas divididos en partes iguales para un total combinado de \$115,000 en el año 1 y \$40,000 en el año 2, esto considerando que parte de la inversión necesaria para crecer el negocio será tomado de los propios flujos operativos. Además 2 de los 4 socios representan un papel clave en las operaciones y visión estratégica del negocio, mientras que los otros 2 solo participan con aporte de capital. Un quinto socio no aportará capital de inversión, sin embargo se le otorgará un 5% de participación accionaria ya que aportará su valioso conocimiento y experiencia en la creación y actualización del menú, entrenamientos especializados y auditorías de control de calidad en los procesos de cocina. Esta propuesta se puede visualizar de forma gráfica en la figura 7.

La participación accionaria estará distribuida proporcionalmente a la relevancia de los socios e involucramiento directo en las operaciones del negocio, de la siguiente manera:

Figura 7: Distribución de participación accionaria



Fuente: elaboración propia.

. Esta estructura asegura una distribución justa de la propiedad y de los beneficios generados por el negocio, promoviendo la responsabilidad compartida en la gestión y dirección del proyecto. Con una participación atractiva y justa, cada socio tiene un interés directo y proporcional en el éxito del negocio, lo que fomenta una colaboración estrecha y un compromiso conjunto hacia el logro de los objetivos estratégicos y financieros.

La estructura propuesta para la repartición de dividendos contempla una distribución parcial de los beneficios cada cinco años. En concreto, se planea repartir el 30% de las ganancias acumuladas entre los 5 socios, mientras que el 70% restante se reinvertirá en el crecimiento y expansión del negocio. Esta estrategia asegura que los socios reciban una retribución adecuada por su inversión inicial, a la vez que se mantiene un enfoque sólido en la reinversión de capital para impulsar el desarrollo continuo y la mejora de las operaciones, fortaleciendo así la posición competitiva y el potencial de rentabilidad a largo plazo del proyecto.

Se contempla una opción de recompra de acciones a los cinco años, ofreciendo a los inversionistas la posibilidad de vender sus acciones de vuelta a la empresa a un precio basado en una valoración acordada, proporcionando una salida clara y potencialmente lucrativa.

X. CONCLUSIONES

En conclusión, el plan de negocios para Rudy 's Fit Truck presenta una oportunidad de negocio bastante atractiva. En primer lugar, se detectó una clara necesidad de los consumidores, especialmente ejecutivos y estudiantes conscientes de la alimentación saludable y que están en búsqueda de alternativas de desayunos de calidad, con precios justos, sin sacrificar tiempo significativo (Anexo 4). En segundo lugar, las tendencias en aumento por la alimentación nutritiva, y el nicho específico de desayunos drive-thru, abren las puertas para ingresar a un mercado con tamaño estimado de \$129,144,681 anuales. Estos dos factores, combinados con el potencial de rentabilidad (Tasa Interna de Retorno de 68%) y un payback estimado de 3.08 años, sumados a la escalabilidad del modelo de negocio, subrayan la viabilidad y atractivo de esta inversión.

Otro aspecto importante que vale la pena rescatar, es la capacidad del proyecto para soportar las fluctuaciones del mercado. La rápida recuperación de la inversión junto con la alta rentabilidad que se tienen proyectadas, proporcionan un margen de seguridad considerable frente a posibles altibajos del mercado y/o imprevistos. Incluso si el proyecto enfrenta desafíos con las condiciones del mercado, la sólida base financiera y la rápida generación de ingresos, pueden ayudar a mitigar dichos riesgos.

Finalmente, la combinación de una propuesta de valor sólida, decisiones operativas estratégicas, una gestión eficiente del ciclo de operaciones, una ubicación e infraestructura adecuadas, un equipo gestor competente y proyecciones financieras positivas sugiere que la atractividad y factibilidad del negocio son altas. Implementando estas estrategias de manera efectiva, Rudy 's Fit Truck puede establecerse como un líder en el mercado de desayunos drive-thru en Panamá, capturando una porción significativa del mercado y generando un crecimiento sostenible a largo plazo.

REFERENCES

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

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

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

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

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

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

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

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

https://www.superbancos.gob.pa/documentos/financiera_y_estadistica/estudios/Comportamiento-tasas-junio22.pdf

Ltd, R. a. M. (n.d.). Personalized Nutrition market by product type, by application, by end use: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2030. Research and Markets Ltd 2024.

https://www.researchandmarkets.com/reports/5671081/personalized-nutrition-market-by-product-type?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=h9rg2m&utm_campaign=1777179+-+Insights+on+the+Personalized+Nutrition+Global+Market+to+2030+-+Ri

ANEXOS

Anexo 1

Tamaño de mercado

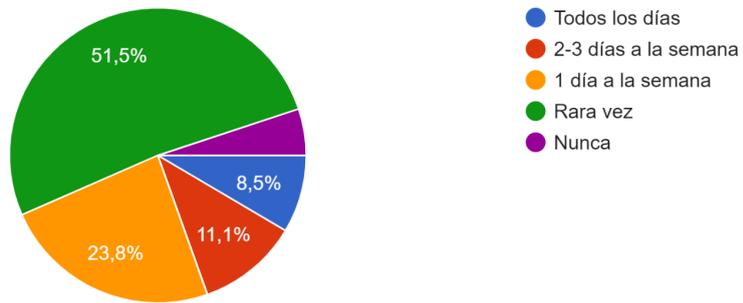
	Valor	Unidad de Medida
Población económicamente activa (Ciudad de Panamá y Panamá Oeste entre 15-54 años)	933,666	personas
Población target (personas con vehículo 38% de la muestra)	354,793	personas
Precio promedio por persona	7.00	USD
Frecuencia	52	semanas
Tamaño de mercado	129,144,681	USD

Anexo 2

Principales resultados de la encuesta de mercado

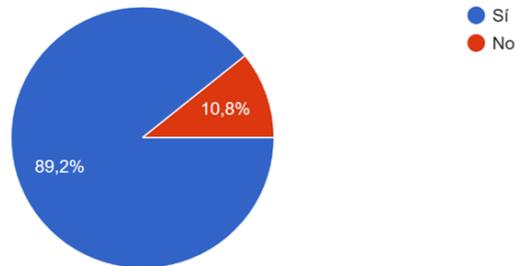
¿Con qué frecuencia desayunas fuera de casa en la semana?

235 respuestas



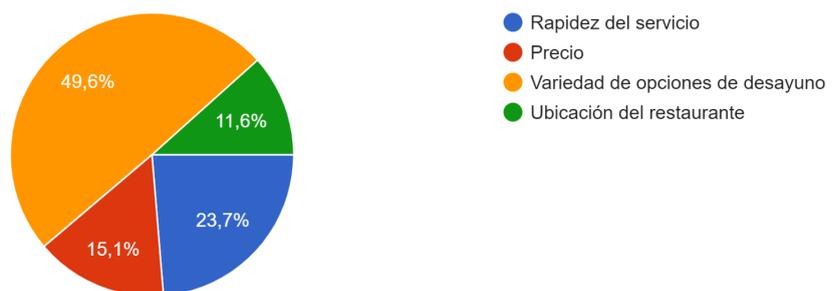
¿Te gustaría ver más opciones de desayunos saludables en el mercado?

232 respuestas



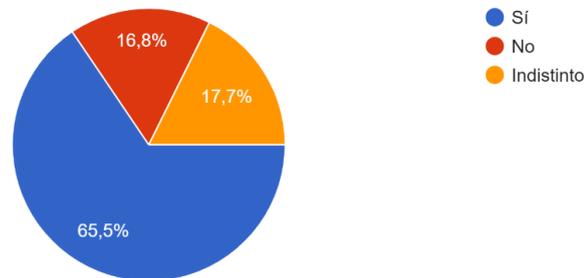
¿Qué te motiva más a elegir un restaurante de comida rápida para desayunar?

232 respuestas



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

232 respuestas



Referencia a la encuesta detallada en el siguiente link:

<https://docs.google.com/forms/d/1mQPJzNGbQqNvBRzzwNXwWvJXoJIQiM3yjeqlaNPw4/edit#responses>

Anexo 3

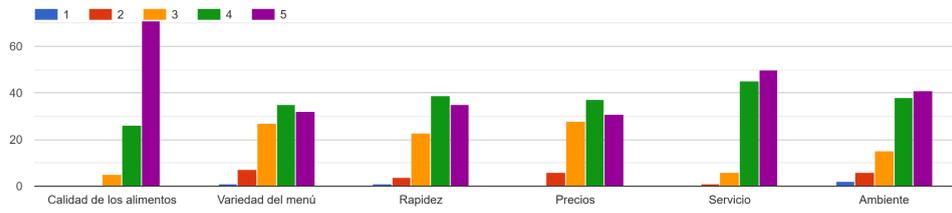
Modelo CANVAS

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

Anexo 4

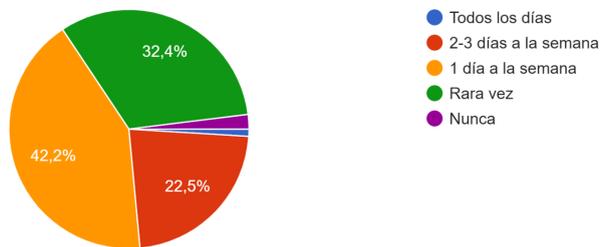
Resultados de segunda encuesta

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



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

102 respuestas



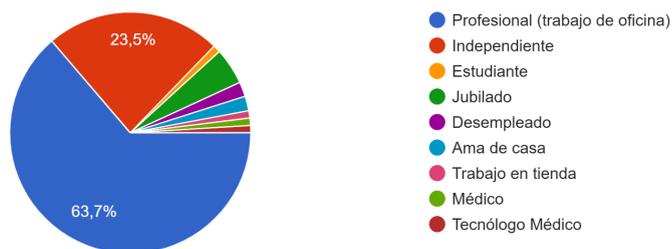
¿Qué motivos te hacen desayunar fuera de casa?

102 respuestas



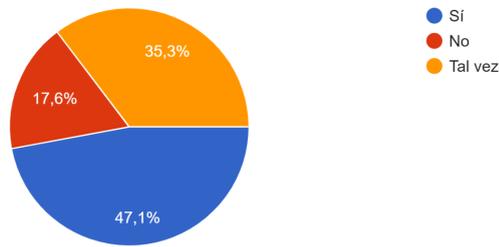
¿Cuál es tu ocupación?

102 respuestas



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

102 respuestas



Referencia a la encuesta completa detallada en el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/1A2wlwaLgqKaCXq0Jjmj90gN_zVrGghiz0kyxtZhLuns/edit#responses

Anexo 5

Results of 2023 Drive-Thru Study

Released by Intouch Insight

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

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

Anexo 6

Perfiles profesionales del equipo gestor.

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

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

Anexo 7

Menú principales competidores



Anexo 8: Cálculo de tiempos de espera para “n” autos en la fila del drive-thru.

Premisas:

- Capacidad de preparación: 2 órdenes simultáneas.
- Tiempo promedio de preparación por orden: 3 minutos.
- Siempre hay dos personas preparando órdenes.

Esquema general del tiempo de espera:

- **0 - 2 carros:** Cada carro espera 3 minutos.
- **3 - 4 carros:** Cada carro espera 6 minutos.
- **5 - 6 carros:** Cada carro espera 9 minutos.
- **7 - 8 carros:** Cada carro esperaría 12 minutos, y así sucesivamente.

Fórmula:

Para calcular de forma matemática el tiempo de espera “T” en minutos para cualquier carro “n” en la fila, se puede utilizar la siguiente fórmula:

- Si $n \leq 2$: Los primeros dos carros no tienen que esperar más que el tiempo de preparación de su propia orden, que es 3 minutos.
- Para $n > 2$: Cada grupo adicional de dos carros aumenta el tiempo de espera en 3 minutos.

$$T = \left[\left(\frac{n - 1}{2} \right) * 3 \right] + 3$$

Dicho esto:

- La primera sección calcula cuántos bloques de 2 carros están delante del carro n. Al restar 1 de n, aseguramos que el cálculo sea correcto tanto para n pares como impares.

$$T = \left[\left(\frac{n - 1}{2} \right) \right]$$

- Multiplicar por 3 minutos porque cada bloque adicional de 2 carros añade 3 minutos de espera.
- Sumar 3 minutos agrega el tiempo propio de preparación de cada carro.

Resumen:

- Para los primeros 2 carros, el tiempo de espera es de 3 minutos cada uno.
- Para los carros 3 y 4, el tiempo de espera es de 6 minutos cada uno.
 - (tiempo de preparación de los carros 1 y 2) + 3 minutos (su propio tiempo de preparación) = 4 minutos en total.
- Para los carros 5 y 6, el tiempo de espera es de 9 minutos cada uno.
 - Tiempo de espera para los carros 5 y 6: 6 minutos (espera mientras se completan los carros 1 a 4) + 3 minutos (su propio tiempo de preparación) = 9 minutos en total.
- Para los carros 7 y 8, el tiempo de espera sería de 12 minutos cada uno, y así sucesivamente.

Anexo 9

Layout representativo (sin estar en escala real) del drive-thru sobre Avenida Israel

