



Graduate School of Business

Máster en Dirección de Empresa

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

*PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE FOOD TRUCKS EN
CIUDAD DE PANAMÁ, PANAMÁ*

Tesista: Yarlenis Michelle Sáez Diez

Legajo: 81677

Director de Tesis: Rodrigo Castiglione

2016

Buenos Aires, Argentina

EVALUACION DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi padre Temistocles Sáez por todo su apoyo incondicional y ser un líder en mi vida, a toda mi familia que me brindó su amor y apoyo.

A mi tutor de tesis Rodrigo Castiglione por su apoyo y su retroalimentación sin los cuales no pudiera haber realizado este plan de negocio.

RESUMEN DE TESIS

La idea del plan de negocios para lanzar *Food Trucks* de comida rápida al mercado panameño, nace de la necesidad actual de encontrar comida de calidad en lugares cercanos a los clientes potenciales y a un precio accesible; Panamá es un país en constante crecimiento donde se dificulta encontrar una ubicación estratégica para un local físico por lo que contar con movilidad es una manera de ubicarnos cerca de zonas de alto tráfico.

Inicialmente se lanzarán tres al mercado, para crear presencia de marca. El nombre de la marca es Ambrosia por su significado griego “manjar de dioses”.

Ambrosia se basa en tres líneas estratégicas:

- ✓ Ferias a la largo de país: Panamá es un país pequeño con una cultura muy festiva lo que causa grandes movilizaciones al interior del país a sus ferias, donde con un restaurante móvil podemos ofrecer los servicios.
- ✓ Alquiler de eventos: los *Food Trucks* son la nueva tendencia a la hora de realizar eventos sociales.
- ✓ Almuerzos en Costa del Este: por ser un área de gran concentración de empresas.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO	4
1. Estudio de Mercado	Error! Bookmark not defined.
1.1 Análisis Macroeconómico.....	5
1.2 Factores que componen el Medio Ambiente.....	7
1.2.1 Económico	7
1.2.2 Tecnológico	8
1.2.3 Político y legal	8
1.2.4 Socio – Cultural	9
1.3 Características del mercado	10
1.4 Localización.....	11
1.4.1 Servicio diarios de almuerzos	11
1.4.2 Ferias realizadas a lo largo de la geografía nacional.....	13
1.4.3 Alquiler del <i>Food Truck</i>	15
1.5 Clientes Potenciales.	15
1.6 Competencia	17
1.6.1 Competencia Directa.....	17
1.6.2 Competencia Indirecta	24
1.7 Investigación de Mercado	26
.....	29
.....	31
1.8 Las Fuerzas de Porter	32
1.8.1 Rivalidad en la industria	32
1.8.2 Entrada de nuevos competidores.....	32
1.8.3 Productos Sustitutos.....	33
1.8.4 Poder de negociación de Proveedores.....	33
1.8.5 Poder de negociación de Clientes	34
2. Descripción comercial y marketing	36
2.1. Modelo de negocio Canvas	36
2.2 Nombre de la empresa	41

2.3 Imagen	41
2.4 Definición del servicio	42
2.4.1 Servicio de almuerzos y ferias que se realizan a los largo del país	42
2.4.2 Alquiler o contratos especiales.....	45
2.5 Equipamiento	46
3. Planes Estratégicos.....	48
3.1 Plan de Comercialización.....	49
3.1.1 Punto de equilibrio	49
3.1.2 Estimación de ventas.....	50
3.2 Plan de Marketing.....	52
3.2.1 Iniciativas y Acciones	52
.....	54
3.2.2 Fases del lanzamiento de Ambrosia en el mercado.....	54
3.2.3 Plan de medios	55
3.3 Plan de Recursos Humanos.....	58
3.3.1 Organigrama de Ambrosia	58
3.3.2 Propuesta de Valor de Ambrosia.....	59
3.3.3 Contratos de Trabajos	60
3.3.3.1 Trabajadores directos de Ambrosia.....	60
3.3.3.2 Contratos indirectos de Ambrosia	61
3.3.4 Perfiles de colaboradores	62
3.3.5 Costo de la Planilla	64
3.4 Plan de Operativo.....	64
3.5 Plan Financiero	65
3.5.1 Estado de Resultado	65
3.5.2 Flujo de Efectivo.....	67
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXO	72
CURRÍCULUM VITAE	74

LISTA DE GRAFICOS

- Grafico 1. Mapa sobre la ubicación de los dos *Foods Trucks* de Ambrosia en Costa del Este, Ciudad de Panamá.
- Grafico 2. Cronograma de actividades realizadas para el año.
- Grafico 3. Mercado potencial.
- Grafico 4. Opciones de comida y aceptación de un *Food Trucks* en CDE
- Grafico 5. Tipos preferidos de comida.
- Grafico 6. Rango de precio que los consumidores prefieren pagar.
- Grafico 7. Frecuencia de consumo semanal de almuerzos en la calle.
- Grafico 8. Proveedores de comida sobre ruedas, facilidad de movimiento.
- Grafico 9. Frecuencia anual de actividades de cultura realizadas por empresas.
- Grafico 10. Conocimiento de las empresas sobre los servicios de *Food Trucks* en circulación.
- Grafico 11. Fuerzas de Porter.
- Grafico 12. Modelo de negocios Canvas.
- Grafico 13. Logo de Ambrosia
- Grafico 14. Diagrama del equipamiento del *Food Truck*.
- Grafico 15. Implementación de la estrategia de *marketing*.
- Grafico 16. Organigrama de Ambrosia.
- Grafico 17. Capacidad Instalada y Proceso

LISTA DE CUADROS

Tabla 1 .Rango de Precios, medios de Pagos y servicio de alquiler de *Food Truck*.

Tabla 2 .Horarios y Ubicación de *Food Truck*.

Tabla 3. Nombre, Tipo de Comida y rango de precio de Restaurantes Fijos en Costa del Este.

Tabla 4 Lista de precios de los menús de Ambrosia

Tabla 5. Equipamiento del *Food Truck*

Tabla 6. Plan de comercialización - Porcentaje de utilización de la capacidad del *Foods Trucks*, estimación de ventas para los tres primeros años.

Tabla 7. Perfiles de Ambrosia

Tabla 8. Costo de la Planilla

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo, es desarrollar un plan de negocio para identificar las oportunidades y amenazas del sector de la comida rápida en Panamá, donde se quiere analizar la viabilidad de una estrategia de negocio dentro de este sector, la idea inicial de negocio es un “*Food Truck*” o restaurante móvil, esta tendencia es bastante nueva en la que apenas se están adentrando algunos empresarios y llega a los panameños por la influencia de Estados Unidos, donde ya el negocio de comida sobre ruedas está mucho más evolucionado.

Considerando la forma de vida actual, existe una realidad de la cual no podemos escapar y es que cada vez hay más mujeres y hombres trabajadores que tienen a la par una vida familiar, por lo que no disponen de una variable muy importante llamada tiempo, el mismo se trata de optimizarlo al máximo comprando comida rápida. Ambrosia se presenta como una alternativa rápida y económica para los consumidores, es de aquí que nace la idea de negocio de poder llevar una oferta de comida rápida variada para satisfacer esta necesidad en el mercado pero de una manera diferente a los actuales pues se enfoca en venta de comida de almuerzos y ferias a lo largo del país donde la competencia no está enfocada, además de tener un servicio personalizado.

Los hábitos alimenticios del panameño son un aspecto muy importante a entender para el desarrollo de este plan de negocio, la dieta se concentra mucho en alimentos con altos contenidos calóricos, según informes del¹ Ministerio de Salud y la Organización Panamericana de la Salud de los 3.8 millones de habitantes, el 53 % de

¹ Información obtenida del periódico la prensa, <http://imprensa.prensa.com/panorama/Alto-costos-alimentos-afecta->

adultos sufre de sobrepeso u obesidad, este puede ser un indicador del por qué la comida rápida en Panamá es muy consumida, pues forma parte de la idiosincrasia del panameño, debido a esto el menú que se piensa ofrecer en el restaurante móvil incluye comida con contenido calórico pero también se podría incluir comida sana ensaladas por ejemplo para promover una alimentación más balanceada en la población, esto si a lo largo del tiempo el sector desarrollara esa tendencia, por lo cual la marca debe permitir flexibilidad para adaptarse a las tendencias del mercado.

Un restaurante sobre ruedas nos brinda una ventaja competitiva que no ofrece un establecimiento para la venta de comida rápida en un local comercial y esta es la clave diferenciadora del negocio: la movilidad, la cual es muy importante porque nos permite llegar hasta donde el cliente nos necesite.

²Panamá tiene una extensión territorial de 75,416 km². Es un país pequeño donde se puede llegar a todas partes por carretera, durante todo el año se realizan diversas ferias usualmente en fines de semanas o feriados dispersas en diferentes provincias de la republica donde se podría llegar con un restaurante sobre ruedas, también cabe destacar que esta todo centralizado en la ciudad por lo que no existen en todas los ferias las grandes franquicias de comida rápida de esta manera la competencia se reduce para ganar mercado en estos eventos de gran conglomeración de personas.

A esto se le suma otra oportunidad de negocio: en muchos lugares comerciales y sectores bancarios de la capital donde se encuentra una demanda de alimentos por su población trabajadora no existen muchos locales disponibles o no cuentan con una posición de alto tráfico, por lo cual poder colocarlo en diversas partes nos permite llegar a los clientes más efectivamente. Otra oportunidad que se aprovecha con este

² Información obtenida de <https://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1>, recuperada el 25/5/2015.

modelo de negocio es abarcar también la tendencia a brindar servicios en eventos especiales como bodas, cumpleaños, celebraciones empresariales, entre otras.

Desde un inicio, se planea abrir tres *Food Truck*, para que la marca comience a ser reconocida, dos serán usados en forma permanente para brindar almuerzos a los locales comerciales, bancos, hoteles y empresas ubicadas en el área destinada para su implementación y el tercer *Food Truck* será de uso exclusivo para el alquiler de eventos especiales.

OBJETIVO

Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios del sector de la comida rápida en restaurantes móviles en la ciudad de Panamá, para descubrir oportunidades y amenazas en el entorno, con la finalidad de diseñar una estrategia de negocio que nos permita ingresar a este sector de mercado.

Objetivos Específicos:

- ❖ Investigar el mercado en el sector de comida rápida en restaurantes móviles para determinar su viabilidad.
- ❖ Definir una estrategia comercial y de marketing para posicionar nuestra marca en el mercado.
- ❖ Evaluar la viabilidad del proyecto sobre la rentabilidad e inversión del proyecto.

ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Análisis Macroeconómico

Panamá es un país ubicado en América Central. Limita al Norte con el mar Caribe, al Sur con el océano Pacífico, al Este con Colombia y al Oeste con Costa Rica.

La economía de Panamá es una de las más estables de América, con acceso por tierra, mar y aire, un clima tropical todo el año, una economía de servicios abierta, recurso humano capacitado, su moneda oficial es el dólar, es centro financiero internacional, plataforma logística de clase mundial, entre sus principales actividades económicas se encuentran el turismo, servicios financieros y logísticos esto debido a la privilegiada posición geográfica donde se localiza el país conectando el mundo por medio de dos mares por el Canal de Panamá hacen al país el sitio ideal para hacer negocios en la región.

El PBI (Producto Interno Bruto) de Panamá para el año 2013 fue de 36.25 mil millones de dólares, un 10.7% de crecimiento, con una inflación anual del 4%. Mantienen un crecimiento sostenido desde hace veinte años, el país está clasificado en la categoría de *grado de inversión* por parte de las empresas calificadoras de riesgo: *Standard and Poors, Moody's y Fitch Ratings*³.

En cuanto a inversión extranjera Panamá ha venido liderando la región centroamericana en cuanto a cantidad de inversión, con un aumento aproximado de 10% anual, esto beneficia a la Nación en el hecho de que es observada con confianza

³ Información obtenida del sitio web <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>, recuperado el 25 /05/2014.

por parte de los inversionistas internacionales, los que a su vez otorgan capital para crear empresas y así mismo generar más plazas de trabajo⁴.

Según los datos presentados podemos observar que Panamá puede ser una buena opción a la hora de invertir capital, el desarrollo económico en Panamá ha permitido la aparición de pequeñas y medianas empresas, sobre todo por la importancia y el apoyo que el gobierno les está dando a estas a través de la institución gubernamental AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa) la cual desarrolla diversos programas para fomentar a los emprendedores a llevar sus planes de negocios a la realidad, los programas son⁵:

- ❖ **Capacitación y asistencia técnica:** tiene como objetivos generar una cultura de emprendedores, capacitar a los emprendedores en desarrollo de planes de negocio y brindar capacitaciones en diversas actividades como manipulación de alimentos, belleza y manualidades para que pueden poner en marchas sus ideas de negocios, este punto será utilizado para brindarnos capacitación en el tema de cómo manejar los alimentos que nos permite poder brindar un mejor servicio cumpliendo con todas las normas requeridas por el estado.
- ❖ **Financiamiento:** tiene como objetivo ayudar a conseguir el financiamiento para la realización del plan de negocios con diversas entidades bancarias, con el cual financiaremos el capital requerido para la puesta en marcha del restaurante móvil.

⁴ Información obtenida del sitio Web <http://www.mef.gob.pa/es/blog/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=5>, recuperado el 30/05/1014.

⁵ Información obtenida del sitio Web <http://www.ampyme.gob.pa>, recuperado el 16/04/1014.

- ❖ **Mi primera oportunidad:** incorpora a los sectores en riesgo social y vulnerabilidad al sector productivo, a través de una visión sistemática de mejora de las competencias del recurso humano y de la gestión empresarial bajo la óptica de empleo por cuenta propio o auto empleo, este punto no será utilizado dentro de este plan de negocios pero sirve como referencia para observar los esfuerzos que realiza el gobierno para comenzar a generar la cultura innovadora.

1.2 Factores que componen el Medio Ambiente

1.2.1 Económico:

- ❖ Panamá cuenta con una economía en crecimiento, prestigioso Centro Bancario Internacional, con más de 93 bancos de renombre internacional ,su moneda es el dólar lo cual lo hace un país estable para invertir, su inflación es del 4% por lo cual a la hora de hacer análisis de precios o rentabilidad se reduce la incertidumbre.
- ❖ En el medio ambiente económico, el gobierno promueve la formación de las PYMES (pequeña y mediana empresa) en Panamá, con los programas de financiamiento ofrecido por AMPYME⁶ (Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa) la cual consiste en conseguirte el financiamiento bancario, cubriendo un porcentaje del aval de la deuda total. Una vez aprobado el plan de negocios previamente por la institución, este porcentaje varía dependiendo el rubro del tipo de negocio que plante el emprendedor, en el caso particular de este plan de negocio es el 60% por lo cual para responder por el 40 %

❖ ⁶ Autoridad de la Micro, pequeña y mediana empresa (AMPYME) *Programas*, recuperado el 16 de Abril del 2014 de <http://www.ampyme.gob.pa>

restante son con bienes propios o del porcentaje de endeudamiento del ingreso fijo que se tenga disponible.

1.2.2 Tecnológico:

- ❖ Debido al gran desarrollo tecnológico y la tendencia de las personas a estar conectadas todo el tiempo a través de sus Smartphone, Tablet o portátiles y que las conexiones a internet y a estos dispositivos tengan precios accesibles y competitivos abarcando un gran sector de la población nacional, nos permite usar a las diferentes redes sociales como publicidad para el negocio, pues representa un gran ahorro en gastos de publicidad debido a que las redes sociales son gratuitas y muchas personas la utilizan a diario.
- ❖ En el medio ambiente tecnológico también se presenta una oportunidad y es la aparición de aplicaciones móviles que crean la tendencia del mercado a los pedidos a domicilios, con la cual podríamos adaptar el servicio a domicilio a través de una aplicación móvil.

1.2.3 Político y legal:

- ❖ Panamá ofrece bienes y servicios a precios menores precios en dólar frente a sus vecinos más próximos, ya que cuenta con Tratados de Libre Comercio, se encuentran muchos productos a un precio muy accesible que promueve la aparición de negocios y reduce el poder de negociación de los proveedores al tener un abanico de opciones de donde obtener los recursos o materias primas.
- ❖ Panamá goza de estabilidad política basada en la democracia, de fundamental importancia para el crecimiento del país, su presidente pasado y actual son empresarios exitosos que están comprometidos en el mantenimiento del

equilibrio político de Panamá, se ha promovido mucho la cultura emprendedora a través de AMPYMES la institución estatal creada con el fin de promover las ideas emprendedoras de la población panameña, la cual será utilizada para capacitaciones y financiamiento de este plan de negocios.

- ❖ Los permisos de circulación del restaurante móvil, son otorgados por el municipio de Panamá y consiste en la obtención del permiso de ventas ambulantes que concede la autorización para vender alimentos comestibles y está relacionado con la emisión del carne de salud para la manipulación de alimentos, otro permiso a ser tramitado es el de estacionamiento exclusivo, estos permisos se obtienen de forma directa, no se necesita tramitarlo por medio de ningún abogado, los mismos tienen un costo bajo y no existe mayor demora en el proceso de aprobación.

1.2.4 Socio – Cultural:

- ❖ La gastronomía de Panamá es el resultado de la influencia histórica en el país, la idiosincrasia alimenticia del panameño se fundamenta en frituras, debido a la construcción del Canal de Panamá por los Estados Unidos dejaron marcada formas de consumo de alimentos en la dieta panameña como sus hamburguesas, *hot dog*, pizza y alto consumos de comida rápida.
- ❖ El alto índice de obesidad, diabetes y colesterol en Panamá ha aumentado en los últimos años, el Ministerio de Salud y Ministerio de Educación han implementado el programa denominado “Componente de salud y nutrición en

las escuelas” que consiste en brindarles charlas sobre buena nutrición y alimentación a los niños. Este tipo de programas y conciencia sana puede desarrollar una tendencia a comida sana, este punto puede verse como una variable que nuestra marca debe ser capaz de captar para poder adaptarnos a las tendencias futuras⁷.

1.3 Características del mercado

El sector de la comida rápida en Panamá se enfrenta a una nueva tendencia en el concepto de comida rápida que es la aparición de los *Food Truck* o restaurante sobre ruedas en la ciudad desde hace pocos años atrás, esta iniciativa nace de aquellos emprendedores o *chefs* que quieren poner su propio negocio pero no cuentan con el capital para realizar una inversión tan alta en un restaurante, esta afluencia llega a Panamá como una fuerte tendencia culinaria que sin duda llegó para quedarse. Como bien ya fue mencionado con anterioridad Panamá es un país con un crecimiento económico e inmobiliario por lo que se hace propicio las inversiones, otro aspecto importante por el cual nacen los *Food Truck* es que debido a ese crecimiento se vuelve cada vez más difícil y costoso alquilar o comprar locales comerciales y la dificultad de conseguir una ubicación adecuada para el negocio es el gran reto.

Actualmente existen miles de personas que viven del comercio informal de venta de comida rápida en la calle, que venden sus productos desde pequeños paneles y motorizados que se dedican a la venta de empanadas, dulces, refrescos y comida criolla, que complementa la disponible en restaurantes y franquicias de comida rápida, los cuales si serían competidores del negocio pero no directos, pues debido a la

⁷ Periódico Panamá América, recuperado el 28 de Julio del 2014, obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/content/el-delirio-de-los-paname%C3%B1os-por-las-grasas-y-la-%E2%80%98chatarra%E2%80%99>

presentación de la comida y la forma de venta apunta a un número de personas con un perfil diferente al que sería nuestro consumidor.

Los *Food Trucks* existentes en Panamá que cumplen con todos los registros sanitarios y una marca creada y comercializada en Panamá, son actualmente alrededor de once de los cuales se encuentran ubicados en el área del Casco Antiguo, Calle 50, Marbella, Calle Uruguay y Costa del Este. Poseen diferencias en sus menús que van desde comida del mar, cervezas, asados y la clásica hamburguesa.

La aceptación que ha tenido esta tendencia en el mercado Panameño ha sido mayor a la que sus pioneros esperaban, esto se debe a que ofrecen comida rápida variada, precio accesible, ubicación estratégica y atención personalizada, para unirse a esta tendencia la cadena *Mr. BBQ* y *Rock Burger* teniendo locales físicos en la ciudad de Panamá se unieron a la ola de los *Food Trucks* para no quedarse por fuera y en palabras de su gerente “En los dos meses que tenemos de haber iniciado el negocio, sin publicidad, hemos duplicado las proyecciones iniciales”, destacó Pier Jason⁸, otra manera de medir el éxito de este negocio es que dos de los *Food Trucks* existentes pertenecen al mismo dueño que decidió abrir otro *Food Truck* ofreciendo otro tipo de comida rápida para ampliarse en el negocio.

1.4 Localización

1.4.1 Servicio diarios de almuerzos

La ubicación elegida para los *Food Truck* en horarios de almuerzos es Costa del Este por ser una zona en crecimiento de las empresas de la ciudad por su ubicación y cercanía a las autopistas. La misma cuenta con una alta concentración de empresas del

⁸ Información obtenida del sitio Web <http://www.capital.com.pa/nueva-ola-de-carros-de-comida/>, recuperado el 16/06/2014.

El segundo *Food Truck* se ubicara en la Avenida Paseo del Mar, cerca del centro bancario y las principales sedes de empresas multinacionales de la zona.

Los mismos se irán rotando en el transcurso de la semana, tres días en un lado y dos días al otro, para que los clientes tengan variedad durante la semana, esta es una forma de tratar de brindar un menú variado a pesar las limitaciones que tienen los *Food Truck* en cuanto a espacio para brindar un amplio menú.

1.4.2 Ferias realizadas a lo largo de la geografía nacional

Las ferias que se realizan a lo largo del país, la localización del *Food Truck* varía, pues la misma es negociada y asignada por la alcaldía de cada pueblo, pero a continuación, se detallan las fechas en las que se utilizara el *Foods Trucks* para ferias:

Febrero – Marzo: Carnavales, cuatro días festivos nacionales, las fechas no son fijas todos los años depende de la semana santa, se celebran a lo largo de todo el país, nos ubicaremos en la Ciudad de Las Tablas, Provincia de Los Santos, la cual recibe más cantidad de personas por ser la más famosa del país.

Abril: Semana santa, nos ubicaremos en la playa coronado, ubicada a las afuera de la ciudad de Panamá, es una de las playas favoritas por su cercanía a la ciudad.

Julio: el 20 de julio se celebra la fiesta de Santa Librada, en la provincia de los Santos, Ciudad de Las Tablas, de caer en día de semana, las fiestas se pasan para el fin de semana.

Otra fiesta muy importante en julio se celebra el 25 de julio, las famosas patronales de Santiago, que son llamados los segundos carnavales del año, también se celebran en

fin de semanas las fiestas, se localizan en la ciudad de Santiago, provincia de Veraguas.

Agosto: celebración de la fundación de Panamá la Vieja, se celebran los 15 de Agosto, se extiende al fin de semana, los mismos se celebran en la Cuidad de Panamá.

Septiembre: Patronales de la Chorrera, el 12 de septiembre es la fecha celebrada, la misma si cae en día de semana, se corre para el fin de semana.

Octubre: Patronales de Aguadulce, 19 de Octubre es la fecha celebrada, la misma si cae en día de semana, se corre para el fin de semana.

Noviembre: 3,4 y 5 por días nacionales en celebración de separación de Colombia, día de la bandera y día de Colon, respectivamente.

En el mes de noviembre también caen fechas festivas el 10 de noviembre celebrando el primer grito de independencia y el 28 de noviembre celebrando la independencia de España, pero estos días pueden caer en medio de semanas, por lo cual puede no generar mayor movilización.

Diciembre: 31 de diciembre, celebración de año nuevo se otorga el 1 de enero como día nacional, en la ciudad de Las Tablas, provincia de Los Santos.

Grafico 2. Cronograma de actividades realizadas para el año.

Festivo realizados durante el año que generan desplazamiento importante de personas												
Eventos o Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Carnavales			■									
Semana Santa				■								
Santa Librada							■					
Patronales de Santiago								■				
Fundacion de Panama								■				
Patronales de Chorrera									■			
Patronales de Aguadulce										■		
Mes de la Patria											■	
Año Nuevo												■

1.4.3 Alquiler del *Food Truck*

La localización del *Food Truck* para eventos especiales, no está previamente definida pues depende de los contratos que se realicen por los clientes. Los contratos pueden extenderse a cualquier punto de la geografía del país, con fácil acceso a carreteras, las tarifas están puestas para contratos dentro de la provincia de Panamá, al realizarse en otra provincia, se desarrollara una tarifa con costos adicionales por movilización fuera de zona.

1.5 Clientes Potenciales.

Para un mayor entendimientos de los clientes potenciales, primero cabe mencionar cuales son los servicios que ofrecería el *Food Truck*:

- ✓ Servicios de almuerzos en zonas de gran conglomeración de profesionales.
- ✓ Asistir a las diversas ferias que se realizan en el país a lo largo del año.
- ✓ Contratos para eventos especiales.
- ✓

El *Food Truck* va dirigido a personas jóvenes de entre 15 a 40 años de edad, de un estrato social medio a medio alto, que debido a un estilo acelerado de vida optan por una opción de comida rápida y de alta calidad, que se encuentre cercana a su ubicación y tenga un servicio personalizado.

El servicio de almuerzos tendrá como clientes potenciales a todos los profesionales, que debido a un ajetreado estilo de vida no pueden llevar comida de sus casas para almorzar en sus trabajos, por lo cual al mediodía deben salir a comprar alimentos, en Ciudad de Panamá al ser una ciudad en crecimiento hay mucho tráfico en las horas pico, considerándose las doce medio día una de ellas, por lo cual las personas

prefieren desplazarse a una ubicación cercana posiblemente caminando para poder aprovechar al máximo su habitual hora de almuerzo.

En las ferias que se realizan a lo largo del país, nuestros potenciales clientes también serían las personas jóvenes, pues son ellas las que tienen a consumir comidas rápidas y las que se desplazan de una provincia a otra para disfrutar de las diferentes ferias durante todo el año, por los diferentes eventos culturales y fiestas presentadas en estas ferias.

En los eventos especiales nuestros clientes potenciales pueden ser:

- ✓ Clientes empresariales que contratan el servicio para determinados eventos.
- ✓ Personas naturales que contraten el servicio para bautizos, quince años, cumpleaños infantiles y bodas.
- ✓ Empresas de organizadoras de eventos o BTL, que contratan los servicios para brindarlos en sus eventos, en este caso nuestra figura es de un sub-contratado.

Costa del Este es el centro industrial de mayor crecimiento de la ciudad capital por su privilegiada ubicación cerca de corredores que permiten una facilidad de tráfico y ser una zona en constante crecimiento.

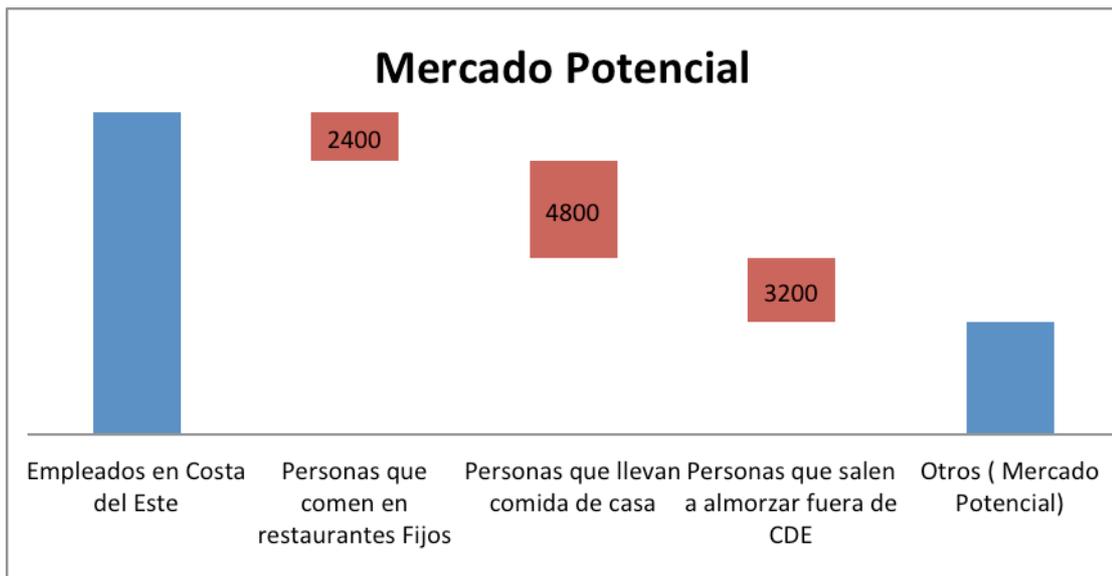
Actualmente Costa del Este consta con alrededor de dieciséis mil empleados laborando en el lugar, cifra que continúa en ascenso debido que se sigue construyendo en el área y será el futuro hogar de muchas otras empresas principalmente de multinacionales.

A través de una encuesta realizada a cincuenta personas que laboran en el área de Costa del Este, se pudo determinar una tendencia de las preferencias de las personas a la hora de su almuerzo, como resultado de la encuesta se puede concluir que un 15% come en restaurantes fijos de Costa del Este, 35% lleva comida de su casa, 25% sale

de Costa del Este a comer y 30% respondió que utilizan otras opciones siendo este nuestro mercado potencial.

El compilado de las respuestas arrojadas por la encuesta las presento a continuación:

Grafico 3. Mercado potencial.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

1.6 Competencia

1.6.1 Competencia Directa

La competencia directa en este sector del mercado está compuesta, por los once *Food Trucks* que a la fecha prestan sus servicios en la Ciudad de Panamá y que cuentan con una marca registrada.

The Fish Market

Este *Food Truck* es la iniciativa de negocio de Michael Thompson, un joven proveniente de Inglaterra que se estableció en Panamá en el año 2005, el *Food Truck*

abrió sus puertas al mercado en el 2010, ubicada en Ciudad del Saber, Clayton, la cual es un área de algunas entidades del gobierno y zona residencial que antiguamente pertenecía al territorio norteamericano de la zona del Canal, desde Septiembre del 2013, se trasladó hacia el Casco Viejo de Panamá, una zona colonial y de vida nocturna, donde realizo un relanzamiento que fue muy exitoso en la ciudad.

The Fish Market ofrece a sus clientes comidas de mar, debido a la actividad pesquera del país conseguir mariscos frescos es muy fácil ya que el Casco Viejo esta justo alado del mercado de mariscos de Panamá, sus productos más vendidos o preferido por los clientes son los tacos de pescado, picada de pescado y tacos de camarones.

Parque Gastronómico Costa del Este

Este Parque Gastronómico está compuesto por tres *Food Trucks* de propietarios venezolanos que realizaron la apertura de un lava autos en Costa del Este y a este negocio le agregaron los *Food Trucks* en los estacionamientos del lava auto como iniciativa de varios socios donde se podía comer mientras se esperaba el auto, hasta abril del 2013, pues el lava autos dejo de funcionar pero los tres *Foods Trucks* siguen funcionando los tres juntos y en la misma ubicación, Costa del Este.

Estos *Food Trucks* que realmente no cuentan con una marca registrada o distintiva, pues nacieron como complemento de otro tipo de negocio, el cual a la larga fue más rentable que el negocio inicial del lava autos, estos carros ya conocidos en Costa del Este ofrecen arepas venezolanas, comida mexicana y carnes.

Rana Dorada

La Rana Dorada fue creado en Panamá en Octubre 2010, es un bar en la ciudad de Panamá que es diferenciado por vender cervezas artesanales e internacionales, esto se acompaña con diferentes acompañamientos, actualmente la Rana Dorada tiene dos locales físicos en Panamá.

Según su propietario Jacky Yaffe proveniente de Estados Unidos, "La idea nace por estar muy de moda, principalmente en Estados Unidos, el tema de los *Food Trucks*, y pensamos que Panamá no se puede quedar atrás., Es buscar una tercera forma de crecimiento, ya tenemos la Rana de Vía Argentina, la Micro cervecería en el Casco Antiguo y este es un nuevo concepto”⁹.

En Agosto del 2013 la Rana Dorada lanza su *Food Truck*, ubicado en Calle Uruguay, donde venden sus famosas cervezas artesanales, acompañadas de comida rápida como hamburguesa, *Hot Dog*, ensaladas cesar, quesadillas, entre otras.

The Ribs state

The Ribs State es un restaurante que cuenta con un local físico ubicado en Metromall centro comercial de la Ciudad de Panamá, *The Ribs State* pertenece a los mismos dueños de “*The Chicken Factory*” quien comenzó primero como un *Food Truck* y dio inicio a estos empresarios de la idea de negocios en el sector de la comida rápida en la ciudad.

Para abril del 2013 *The Ribs State* abrió también su primer *Food Truck* ubicado en Costa del Este, sus menús ofrecen desde costillitas de cerdo, emparedados de cerdos y hamburguesas.

The Chiken wing Factory

El 14 de enero del 2011, nace *The Chiken Factory* ubicado en costa del este, como una iniciativa de venezolanos, esta idea nació de explorar el mercado de las *Wing* en Panamá que resulto de gran acogida por el público panameño, este negocio fue su plataforma para una expansión a locales comerciales y también a la apertura de otro restaurante como ya fue mencionado anteriormente *The Ribs State*.

⁹ Información obtenida del sitio Web http://www.elvenezolano.com.pa/index.php?option=com_k2&view=item&id=4790:en-im%C3%A1genes-la-rana-dorada-present%C3%B3-nuevo-beer--food-truck&Itemid=284, recuperado el 25/06/2014.

The Chicken Factory ofrece alitas de pollo bañadas en diferentes salsas como *Honey BBQ*, *Spicy BBQ*, *Buffalo* y Ajo-Parmesano, emparedados de pollo y tepequeños.

Running Gourmet

En noviembre del 2011, como iniciativa de un chef panameño con estudios de gastronomía en Texas USA, nace *Running Gourmet* que se caracteriza por ser bueno, bonito y barato, está ubicado detrás del Centennial Mall en el área del Dorado.

Running Gourmet ofrece hamburguesas gourmet como la hamburguesa caribeña, hamburguesa Kawuabunga y hamburguesa escabeche.

The Pizza Box

The pizza Box es un *Food truck*, ubicado en el Carmen, abrió sus servicios en Panamá en el 2012, la especialidad de *Pizza Box* son las pizzas, este *food truck* es el primero en Panamá en abrir con una carta de pizzas gourmets y variadas para todos los gustos.

Tiene un menú muy variado además de pizzas, también ofrece postre como calzones de Nutella, manzana y canelas, batidos y *hot wings*.

Power Kitchen

Está ubicado en la calle principal de Chanis, la cual es un área residencial, es la iniciativa de negocio de unos esposos panameños Luis Y Ana Michelle, la idea de este negocio surgió ya que en el 2009 Luis trabajo en un *Food Truck* en Florida, Estados Unidos, para luego trasladar esta idea de negocio a Panamá.

Es un *food truck* especializado en *chicken tenders* que ofrece con salsa caseras también brindan emparedados de queso mozzarella, queso provolone, jamón, salami.

Mr. BBQ

Mr. BBQ es una franquicia de Estados Unidos que cuenta con locales comerciales en la ciudad, sin embargo en agosto del 2012, realizaron la inversión de lanzar un *Food Truck*, ubicado en el sector de Marbella.

Ofrece un menú que contiene principalmente pollo, carne y costillas asadas, es una idea de comida rápida pero con menos cantidad de grasas calóricas y a un precio muy accesible.

Rock Burger

Rock Burger también es una franquicia de Estados Unidos con 22 años de estar en Panamá, cuenta con locales comerciales, y pertenecen a los mismos dueños que Mr. BBQ los cuales decidieron también lanzar un *Food Truck* de Rock Burger.

Está ubicado en calle 50, La oferta alimenticia incluye *Burger 1/4 de libra, Rock Burger 1/3 de libra, Chicken Philly, Club Sandwich, Chicken Salad, Egg Salad y Hot Dog*, entre otros. Y la calidad de estos productos es similar a la que la empresa maneja en sus tres restaurantes de la ciudad.

Le France

Le France abrió sus puertas al mercado panameño en el 2011, está actualmente ubicado en calle 50, es manejado por su dueño un joven de origen francés que le pone un toque de su país a todos los diferentes platos que ofrece.

La oferta de comida que ofrece Le France se encuentra hamburguesas, sándwich y ensaladas todas con un toque francés.

Los rangos de precios ofrecidos por los *Food Trucks* actualmente van desde tres a veinte dólares por plato, el medio de pago más utilizado es el efectivo y algunos brindan servicios de alquiler pero el servicio ofrecido es limitado ya que solo cuentan con una unidad en circulación por lo tanto no debe interponerse con el horario de

atención o su contrato debe superar los ingresos estimados por día de trabajo en la calle.

Los *Food Trucks* tienen horarios de atención al cliente de lunes a sábado, algunos brindan servicios de almuerzos y los fines de semana suelen abrir hasta la media noche por la actividad nocturna, para más detalle ver en los anexos.

Tabla 1 .Rango de Precios, medios de Pagos y servicio de alquiler de *Food Truck*

Food Truck	Rango de Precios	Medios de Pago	Servicio de Alquiler
The Fish Market	12.00 a 20.00 USD	Solo efectivo	Si
Parque Gastronómico de Costa del Este	5.00 a 10.00 USD	Solo efectivo	No
Rana Dorada	10.00 a 20.00 USD	Solo efectivo	Si
<i>Ribs State</i>	5.50 a 9.75 USD	Solo efectivo	Si
<i>Running Gourmet</i>	4.00 a 4.25 USD	Solo efectivo	No
<i>The Pizza Box</i>	6.00 a 12.00 USD	Efectivo, Visa, Master Card y Discovery	No
<i>The Chicken Wing Factory</i>	4.00 a 6.50 USD	Solo efectivo	No
<i>Power Kitchen</i>	2.95 a 5.00 USD	Solo efectivo	No
<i>Mr. BBQ</i>	3.50 a 5.00 USD	Solo efectivo	Si

<i>Rock Burger</i>	5.00 a 7.25 USD	Solo efectivo	Si
<i>Le France</i>	6.00 a 8.00 USD	Solo efectivo	Si

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Tabla 2 .Horarios y Ubicación de *Food Truck*

Food Truck	Horarios	Ubicación
<i>The Fish Market</i>	Martes a sábado 11:30 a.m. - 4:00 pm Jueves y Viernes 6 p.m. - 12 a.m.	Casco Antiguo
Parque Gastronómico de CDE	Lunes a Sábado 6:00 p.m. - 12 a.m.	Costa del Este
Rana Dorada	Lunes a sábado 4:00 p.m. - 12 a.m.	Calle Uruguay
<i>Ribs State</i>	Lunes a sábado 5:30 p.m. - 11:00 p.m.	Costa del Este
<i>Running Gourmet</i>	Lunes a sábado de 6:00 p.m. - 10:00p.m.	Condado de Rey, Dorado
<i>The Pizza Box</i>	Lunes a sábado 12:00p.m. - 10:00 p.m. Domingo 12:00 p.m. - 7 p.m.	El Carmen
<i>The Chicken Wing Factory</i>	Lunes a sábado de 6:00 p.m. - 11:00 p.m.	Costa del Este
<i>Power Kitchen</i>	Martes a domingo de 6:00 p.m. - 12:00 a.m.	Urbanización Chanis
<i>Mr. BBQ</i>	Lunes a viernes 8:00a.m. - 8:00 p.m.	Marbella
<i>Rock Burger</i>	Lunes a viernes 11:00 a.m. - 3:00 p.m.	Calle 50

	Sábado de 9:00 p.m. - 12:00 a.m.	
<i>Le France</i>	Lunes a miércoles 10:30 a.m. - 8:00 p.m. Jueves a sábado 10:30 p.m. - 2:00 a.m.	Calle 50

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

1.6.2 Competencia Indirecta

La competencia indirecta del *Food Truck* serían todos los restaurantes con locales fijos ubicados en Costa del Este, los cuales también son una opción para almorzar, Costa del este cuenta con 27 restaurantes hasta la fecha que brindan sus servicios en horario de almuerzo o medio día.

En la siguiente tabla presentada se podrá observar cuales son los restaurantes, el tipo de comida que ofrecen y el rango de precio por persona, donde se puede observar altos precios en el consumo por persona, esto es debido a que Costa del Este es una zona de estrato económico alto para vivir, donde los restaurantes brindan en sus menús una opción más de cenas o de consumo en ocasiones especiales. Por lo cual para los trabajadores del lugar se les reduce las opciones de un lugar para almuerzo de manera diaria o consumo regular, con precios accesibles a la clase trabajadora del País.

Tabla 3. Nombre, Tipo de Comida y rango de precio de Restaurantes Fijos en Costa del Este

Nombre	Tipo de Comida	Rango de Precio USD
--------	----------------	------------------------

Cozy	Saludable	10
Inmaculada	Internacional	11
Rock Burger	Americana	13
Sushi Express	Japonesa	15
Vanille	Internacional	15
Sushi House	Japonesa	16
Don Tequila	Mexicana	17
Papa Jhon's	Americana/Pizzería	18
The Way	Americana	18
Brava Pizza & Espuma	Pizza	20
Carbon de Mangle	Colombiana	20
Gentile Café Gourmet	Internacional	20
Lido	Italiana/Pizzería	20
Orale Tacos & Tequila	Mexicana	20
Nacion Sushi	Japonesa	21
Caminito`s	Parrillada/Argentina	23
Pretelt Gourmet Meats	Americana	23
Tanta	Peruana	23
Bachu House	Italiana	24
Saquella	Mediterránea	24

Smoke Shack	Americana	24
Tavola	Italiana	24
Il Grillo	Italiana/Fusión	27
Tre Scalini	Italiana	29
Costa Nova	Internacional	30
Kassai	Japonesa	31
Gula	Internacional	37

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

1.7 Investigación de Mercado

Para conocer la aceptación del mercado de Costa del Este (CDE), se realizaron encuestas en el sector a personas que trabajan en el lugar durante su periodo de almuerzo, para conocer su opinión sobre la idea de poner un *Food Truck* en el área para brindar servicios de almuerzos.

Fueron entrevistadas cincuenta personas, en base a la estimación actual de que en Costa del Este trabajan alrededor de 16,000 empleados esto representa una muestra de apenas el 0,03% pero nos permite tomar decisiones en base a la respuesta por el alto porcentaje de concordancia con las mismas, pudiendo concluir que el 80% de los encuestados concuerdan que en CDE no existe actualmente muchas opciones para almorzar a un precio módico, 90% afirmo que comería en un *Food Truck*, mientras 10% afirmo que no comería en algunos casos porque hacen dieta y otros porque en el almuerzo les gusta compartir con sus compañeros y no un servicio de *take away*.

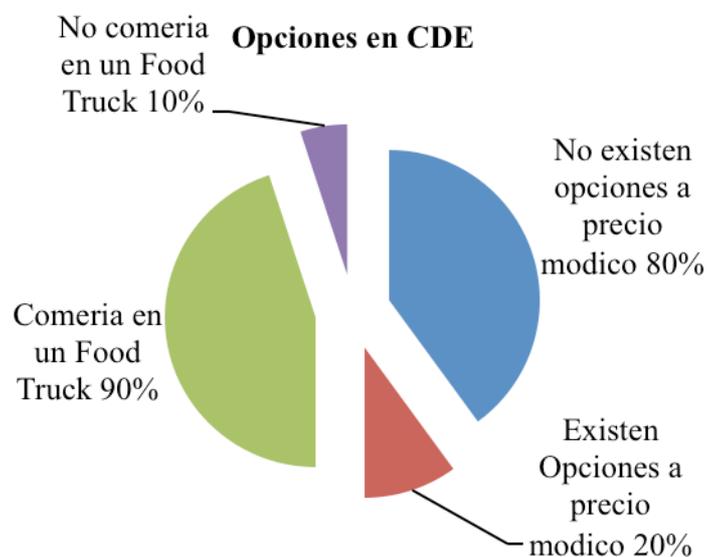
Los encuestados prefieren en un 75% la comida rápida, 20% la comida criolla y dejando con un 5% la comida vegetariana.

En cuanto a los rangos de precios un 85% prefiere pagar un rango de cinco a un dólar por almuerzo, 15% de diez a cinco dólares y 5% de veinte a diez dólares.

Los encuestados también nos dejaron saber con cuanta frecuencia compran comida en la calle, dejando ver que un 10% compran comida los cinco días de la semana, un 25% compran cuatro veces a la semana, 60% compran tres veces a la semana, un 3% compran dos veces a la semana y solo un 2% compra una vez por semana.

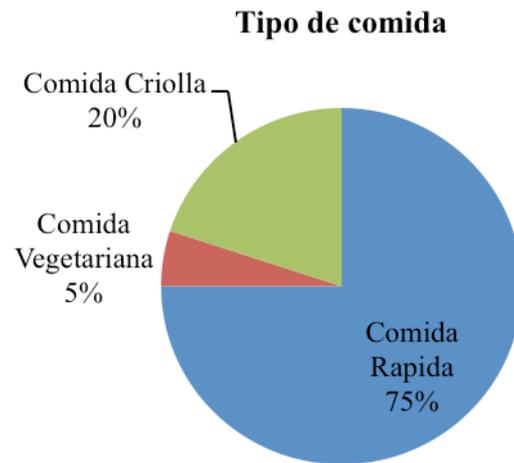
El compilado de las respuestas arrojadas por la encuesta las presento a continuación:

Grafico 4. Opciones de comida y aceptación de un *Food Trucks* en CDE



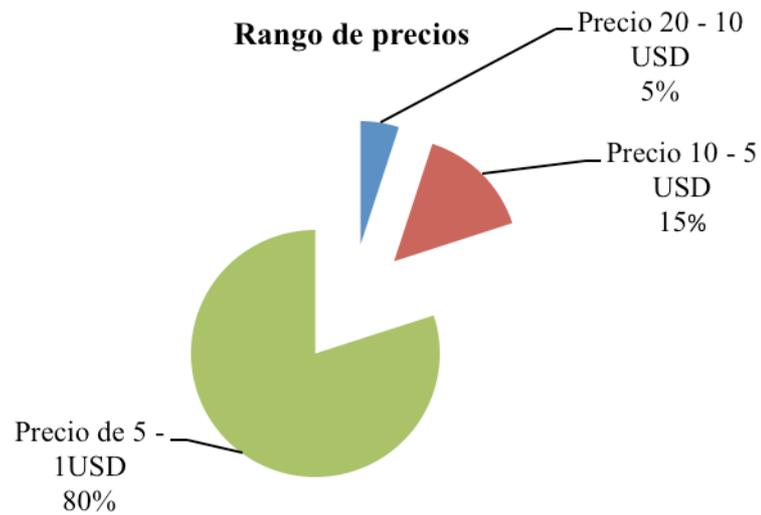
Fuente: Yarlenis Sáez, 2015

Grafico 5. Tipos preferidos de comida



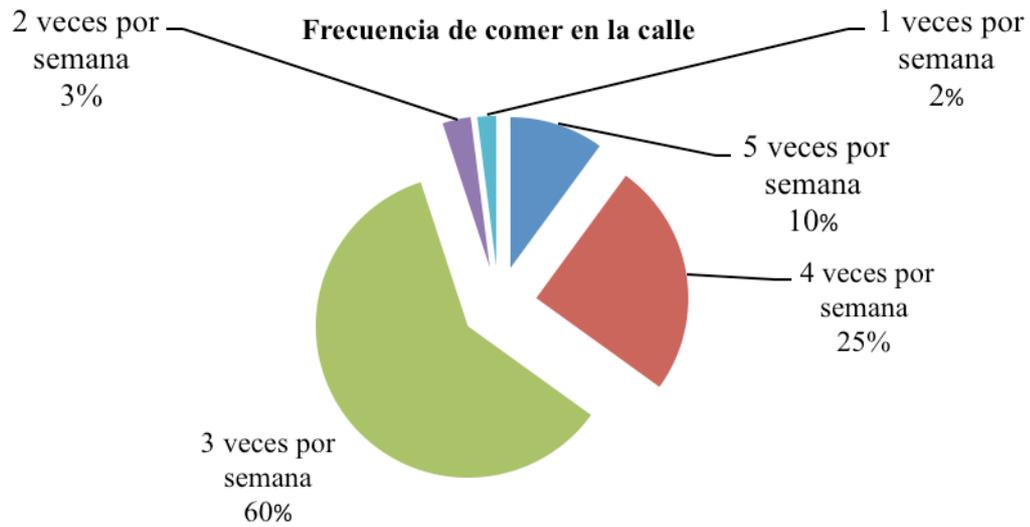
Fuente: Yarlenis Sáez, 2015

Grafico 6. Rango de precio que los consumidores prefieren pagar



Fuente: Yarlenis Sáez, 2015

Grafico 7. Frecuencia de consumo semanal de almuerzos en la calle



Fuente: Yarlenis Sáez, 2015

Se realizaron también encuestas telefónicas para conocer el mercado en el área de alquiler de eventos y que tan conocido era el alquiler de los *Food Trucks*, que como ya se mencionó antes son solicitados como una opción innovadora pero los actuales en circulación solo cuentan con una unidad disponible, resultando difícil poder cuadrar el horario disponible para brindar estos servicios.

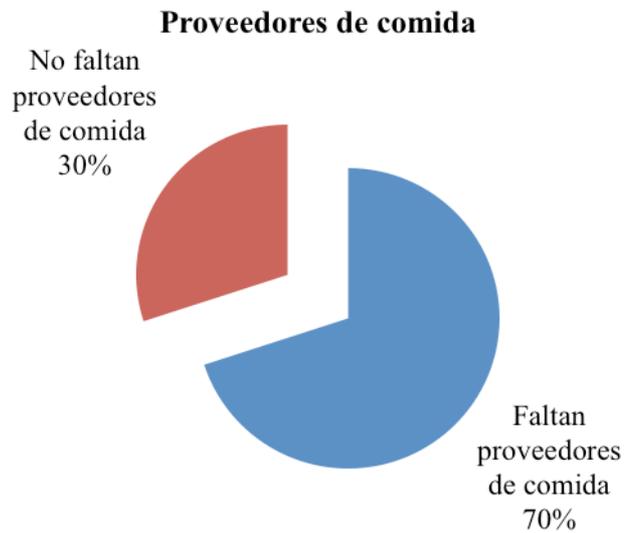
Se encuestaron quince empresas distribuidas a lo largo de la Ciudad de Panamá, dando como resultado que un 70% piensa que hacen falta proveedores de comida con movilidad y menos formal que la tradicional, el 30% respondió que existen disponibles suficientes opciones.

Los encuestados respondieron que el 70% de ellos realizan de una a cinco actividades de cultura al año donde contratan servicio de comidas, 30% de cinco a diez veces al año y 10% las realiza de diez a quince veces por año.

Actualmente muchos de los *Food Trucks* en circulación ofrecen en sus páginas de internet servicio de alquiler pero el 85% de las empresas encuestadas dijeron que nunca se les había ofrecido este servicio, solo el 15% menciona que se les había ofrecido el servicio.

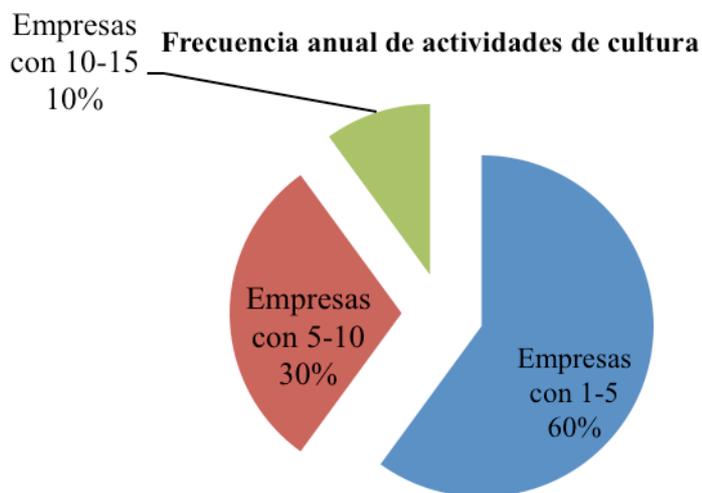
El compilado de las respuestas arrojadas por la encuesta telefónica las presento a continuación:

Grafico 8. Proveedores de comida sobre ruedas, facilidad de movimiento.



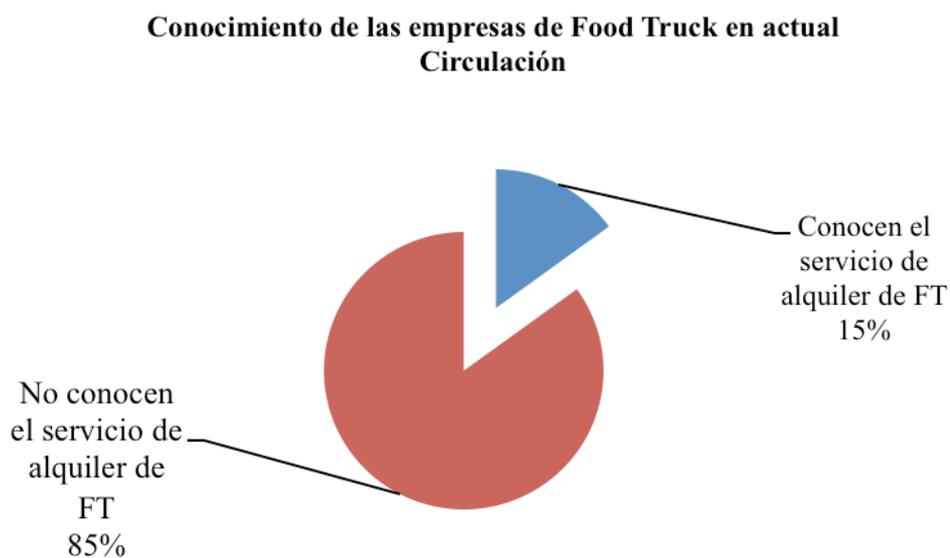
Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Grafico 9. Frecuencia anual de actividades de cultura realizadas por empresas.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Grafico 10. Conocimiento de las empresas sobre los servicios de *Food Trucks* en circulación.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

1.8 Las Fuerzas de Porter

1.8.1 Rivalidad en la industria

La industria de la comida rápida tiene una alta competencia en Panamá debido a la tendencia a comer comida rápida y la presencia de muchas cadenas de comida americana como *Mc Donalds, Burger King, Taco Bell, KFC, Fridays, Popeyes, Pizza Hut, Dominos Pizza, Pollo Tropical, Rock Burger*, entre otras.

La competencia Indirecta o de productos sustitutos es muy alta, sin embargo cuando hablamos de competencia directa en *Food Truck* cambia el panorama pues es relativamente baja ya que es una nueva tendencia donde los competidores no llegan a tener 15 puntos de ventas en toda la ciudad de Panamá, por lo cual la rivalidad en la industria de los *Food Trucks* es baja.

1.8.2 Entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para el negocio de *Food Truck* en Panamá son bajas, ya que la inversión es de cifras medias, la obtención de permisos para su funcionamiento es bajo, la mayor barrera de entrada que representa este sector de la industria es encontrar un estacionamiento apropiado para poner el negocio, muchos de los *Food Trucks* que actualmente operan en la ciudad de Panamá tienen acuerdos con lava autos o estacionamientos privados para reservar su lugar de estacionamiento.

Este negocio también responde a una nueva tendencia del mercado en el cual cadenas de comida rápida con locales comerciales fijos en centros comerciales, al ver la oportunidad de negocio han invertido en sus *Food Trucks* por lo que puede surgir una nueva ola de competidores que deseen unirse a este modelo de negocio.

1.8.3 Productos Sustitutos

Existe una variedad de productos que pueden sustituir nuestro servicio, el poder de los sustitutos es muy alto porque hay muchas opciones como lo es comida casera o restaurantes en locales fijos que brindan una gran variedad de comida y brindan servicio a domicilio.

Para mitigar este riesgo se ubicara en lugares donde la competencia de restaurantes cercanos no brinde tanta variedad y se puede competir por precios, se habla de restaurantes cercanos porque debido al alto tráfico en ciudad de Panamá, las personas tienen a buscar restaurantes donde se pueda acceder caminando pues con una hora de almuerzo no es una opción salir en carro.

1.8.4 Poder de negociación de Proveedores

En este sector de la industria debido a los Tratados de Libre Comercio que mantiene Panamá con muchos países, el costo de los productos suelen ser bajos y tener muchos más proveedores ofreciendo el mismo, por lo cual de esta manera se disminuye el poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de proveedores en el negocio de los *Food Trucks* puede ser más alto en el caso de las legumbres o frutas pues aunque existen variedad de productores, la oferta este depende de las temporadas y de que no haya ningún fenómeno que afecte la producción nacional, esto es un escenario aislado ya que los precios suelen mantenerse muy constante al igual que las estaciones pues Panamá tiene el mismo clima todo año, pero cabe mencionarlo al ser un factor que conforma un componente base para la elaboración de los productos.

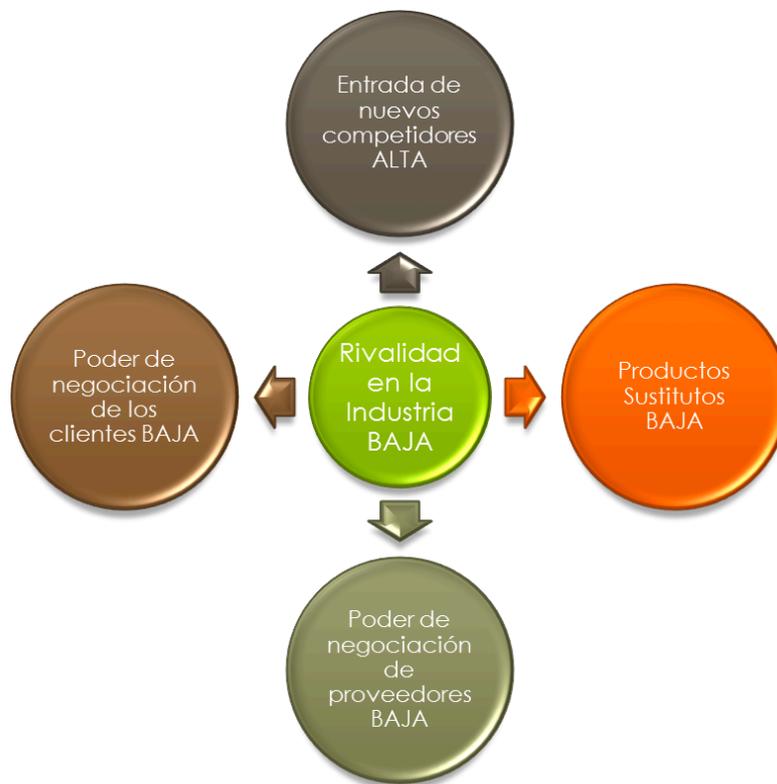
En cuanto al equipamiento del carro o materia prima de uso diario como empaques, servilletas, vasos, entre otras el poder de negociación de los proveedores es bajo ya

que existen muchos proveedores que traen estos productos principalmente de China a un precio bajo.

1.8.5 Poder de negociación de Clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo los clientes son muchos y no están asociados, así que el poder de negociación que tienen es bajo.

Grafico 11. Fuerzas de Porter.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Conclusión sobre el análisis de las fuerzas de Porter:

El mercado de los *Food Trucks* en Panamá, representan un mercado atractivo, pero podemos en base a esto desarrollar la estrategia y previendo los diferentes escenarios futuros, como el peligro de grandes entrantes con cadenas ya establecidas y con trayectoria en Panamá, y lo importante de que el cliente vea el valor agregado como cercanía, calidad y precio.

2. DESCRIPCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

2.1. Modelo de negocio Canvas

Proveedores Claves: los proveedores de materias primas forman parte esencial de este negocio, pues la calidad de sus productos nos permite ofrecer el valor agregado, se debe buscar proveedores directamente del campo estos abastecen el mercado central donde se puede conseguir producto de mayor calidad, actualmente algunos de los *Food Trucks* existentes usan distribuidores que ya venden los productos empacados listos para el uso, esto ahorra tiempo de trabajo pero disminuye la calidad de la materia prima (llamase hamburguesas preparadas o vegetales ya cortados y empacados).

Actividades Claves:

- ❖ La creación de un manual de estandarización de nuestros productos nos asegura mantener uniforme la calidad de nuestros servicios, además de poder franquiciar en un futuro la marca y no depender únicamente de los cocineros para la continuidad del negocio.
- ❖ Atención rápida y eficiente al ser un servicio *Take Away* debe tener un tiempo de espera máximo de 15 minutos, esto se mide a través del proceso de producción en serie que nos permiten llevar una cadena de producción con alimentos ya pre cocidos y personal en caja, cocina y servido. son puntos se debe que poner especial atención, pues el tipo de negocio es escogido por la rapidez, como su mismo nombre lo indica servicio de comida rápida, por lo cual atender en un tiempo optimo y

de manera eficiente que salga el pedido completo y empacado con todos sus acompañamientos en un máximo de 15 minutos por pedidos.

- ❖ Comida fresca, la diferenciación a la que apunta el negocio, es brindar comida con productos frescos para cuidar la calidad debido a la preparación casera de carne para hamburguesas, condimentos y vegetales frescos no empacados, la creación de salsas caseras en lugar de la línea regular para degustar sus comidas y la imagen del negocio, cambiar el concepto de que la comida rápida no es fresca o dañina para la salud.

Recurso Clave:

- ❖ Personal Capacitado: Panamá aunque es un país de servicio, no tiene cultura de servicio al cliente, por lo cual tener un personal capacitado y motivado que brinde un servicio diferenciador, nos ayudara a posicionarnos en el mercado, nuestros colaboradores ganan un 15% más que el ofrecido por la competencia que corresponde al salario mínimo de Panamá además de desarrollar un plan de continuo crecimiento.
- ❖ *Food Truck* equipado: contar con el equipamiento para mantener y producir los productos, que cumpla con las normas de higiene y seguridad, son la clave del negocio para poder brindar el servicio.
- ❖ Materia Prima: la calidad y los productos frescos, nos permiten llevar a cabo nuestra propuesta de valor, por lo cual es clave para el negocio contar con una materia prima de primera.

Propuesta de Valor:

- ❖ Brindar comida fresca y de calidad.

- ❖ Ubicada cerca del cliente.
- ❖ Atención personalizada.
- ❖ Precio accesible.

Relación con los clientes:

- ❖ Los *Food Trucks* al ser un lugar pequeño de despacho directo a los clientes, permiten que muchas veces sean atendidos o supervisados por sus propios dueños y que los clientes puedan expresar sus gustos u opiniones directo con el cocinero, creando así un vínculo más estrecho entre el consumidor y servicio.
- ❖ Despacho usando nombres propios, esta técnica ya utilizadas por algunas cadenas, que personaliza la atención y se crea un lazo de cercanía con el cliente.

Canales de Distribución y Comunicación

- ❖ Los canales de distribución que se utilizaran son ventas directas, pues se brinda un servicio *Take Away* y contratos para eventos especiales.
- ❖ Los canales de comunicación utilizados serán los siguientes:
 - Volanteo en el área de Costa del Este, para que conozcan de nuestros servicios y las redes sociales donde nos pueden encontrar.
 - Cartas dirigidas a Recursos Humanos a las empresas en el área de Costa del Este para la divulgación de la información dentro de la empresa y presentar nuestros servicios de alquiler para eventos.
 - Crear alianzas con las principales empresas de organización de eventos y agencias de BTL en Ciudad de Panamá, para que

conozcan nuestro servicio de alquiler y lo puedan brindar como complemento en sus eventos.

- Facebook se utilizara para promocionarnos y actualizar eventos, además de crear un espacio donde los clientes nos puedan dar sugerencias y crear un enlace directo con ellos.
- Twitter se utilizara para que nuestros seguidores conozcan, la ubicación del *Food Truck*, en diferentes eventos.
- Instagram se utilizara para subir fotos de los diferentes platos, para ampliar la visualización de nuestros productos, además de poder mostrarnos en eventos especiales y las ferias a lo largo del país.
- YouTube nos sirve para crear un canal gratuito, donde podemos explicar nuestro origen, servicio y visión de negocio.

Segmentos de Clientes

- ❖ Nuestros servicios van dirigidos a personas entre 15 a 40 años, de estrato medio a medio alto, que por un estilo ajetreado de vida escogen una opción de comida rápida, es un modo de seguir tendencias donde amigos se reúnen en las calles a comer, va dirigido a un estrato medio alto pues los *Food Trucks* están ubicados en zonas de ese estrato debido a la seguridad de estar en la calle y al precio del mismo.

Estructura de costes

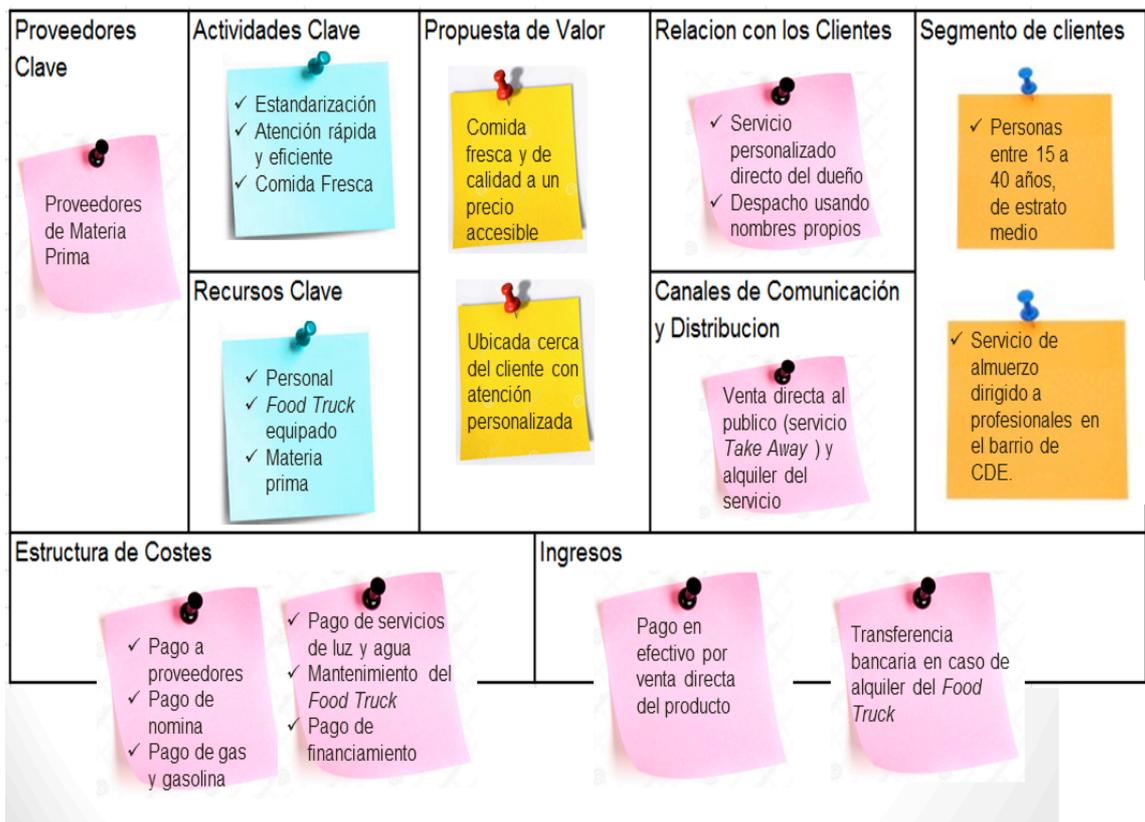
- ❖ Los principales costos para tener en cuenta son: pago de nómina, pago a proveedores, compra de gas y gasolina, pago de servicios de agua y

luz, pago de financiamiento y mantenimiento del *Food Truck*, los costos de licencia de circulación son otorgados por la alcaldía anualmente.

Ingresos

- ❖ Los ingresos son provenientes de la venta directa y alquiler para eventos especiales.

Grafico 12. Modelo de negocios Canvas



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

2.2 Nombre de la empresa

El nombre escogido para la empresa es Ambrosia, es un término de la mitología griega, cuyo significado es sustancia de los dioses, que se asocia con comida o bebidas¹⁰.

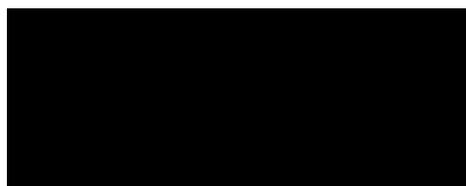
Por su antiguo significado, envuelto en la mitología griega representa la esencia de los que se quiere transmitir con nuestra comida, que sea considerado un manjar de los dioses.

2.3 Imagen

La imagen de la empresa es algo importante, para poner nuestra marca en la mente de nuestros consumidores.

Nuestro logo, quiere expresar un sentido simple pero estilizado, para quiere dar un toque de elegancia a nuestro producto más allá de que sea comida rápida y a un precio accesible.

Grafico 13. Logo de Ambrosia.



Fuente: Yarlenis Sáez 2014

Otro punto en el que Ambrosia, quiere poner enfoque es en la imagen de la presentación de su producto, al ser un servicio para llevar la presentación de la

¹⁰ Información obtenida del sitio Web <http://es.wikipedia.org/wiki/Ambros%C3%ADa>, recuperado el 19/06/2014.

comida tienen que tener un estilo diferenciador en el mercado por lo cual se va a empacar de una manera diferente.

Es una propuesta diferente a la actual del mercado donde se utiliza papel plástico para envolver del producto y se utilizan bolsas plásticas de colores para entregar al consumidor, esta es una propuesta diferente y económica para la presentación del producto.

2.4 Definición del servicio

2.4.1 Servicio de almuerzos y ferias que se realizan a lo largo del país

Los almuerzos serán ofrecidos en un horario de atención de lunes a viernes de 11:30 a 4:00 p.m., esto se debe a que se logra abarcar las horas que normalmente las empresas otorgan como hora de almuerzos y aquellos que por temas de reuniones o diversos salen a comer un poco más tarde del horario habitual.

La ventaja competitiva de este servicio será, la ubicación estratégica del mismo la cual abarca un área de alto tráfico de la fuerza laboral panameña de estrato medio a medio alto, que actualmente no tienen una variada opción para almuerzos a un precio accesible o de consumo habitual, sino para ocasiones especiales.

En cuanto a las ferias que se realizan a lo largo del país, se brindará básicamente el mismo servicio en cuanto a menú y calidad, la única variación que se utilizara son los horarios de atención 4:00 p.m. a 12:00 a.m. y que el personal de atención no será fijo sino contratos para ocasiones especiales solo por el tiempo que dure la feria que usualmente es de un fin de semana largo el cual incluye sábado, domingo y lunes, a excepción de carnaval en el cual el horario se extiende hasta el día martes.

El tipo de comida que ofrecerá el *Food Truck* es comida rápida, pues una de las actividades claves del negocio es la atención rápida, es un servicio de *Take Away*.

El lanzamiento del negocio comenzara con tres *Food Truck* de los cuales dos se usaran para los servicios de almuerzos y las ferias a lo largo del país, para ofrecer una propuesta gastronómica más variada y rotar los mismos, al *Food Truck* tener un espacio limitado los menús ofrecidos tienen que ser pequeños, por lo cual la idea inicial de negocio es partir con los menús presentados a continuación, distintos para ambos *Foods Trucks* y poder rotarlos de ubicación para brindar un producto diferente.

El menú ofrecido y el precio ofrecido por Ambrosia Rojo (*Food Truck 1*), se detalla a continuación:

Opción 1: *Ambrosia Burger*, deliciosa hamburguesa hecha con 100% carne de res, frescas rodajas de tomates, lechuga, cebolla y pepinillos, crujiente *bacon*, queso mozzarella o americano y bañado en nuestra salsa especial, acompañados de papas cajun.

Opción 2: *Ambrosia Chicken Burger*, deliciosa hamburguesa hecha con carne de pollo, frescas rodajas de tomates, lechuga, queso mozzarella o americano y bañado en nuestra salsa tártara, acompañados de papas cajun.

Opción 3: *Tropical Chicken tender*, deliciosas tiras de pollo, bañadas en nuestra deliciosa salsa agridulce, con finos cortes de cebolla y pimiento, acompañados de papas cajun.

El menú ofrecido y el precio ofrecido por Ambrosia Amarillo (*Food Truck 2*), se detalla a continuación:

Opción 1: *Cheese & Bacon Fries*, deliciosas papas fritas bañadas por queso americano y cubiertas con crujientes pedacitos de Bacon.

Opción 2: *Hawaiian Hot Dog*, preparado con salchicha de cerdo y pan con semillas de ajonjolí, acompañado de salsa de tomate, mayonesa, papas crujientes, queso blanco tradicional triturado y salsa de piña, acompañados de papas cajun.

Opción 3: Nachos Ambrosia, deliciosas tortillas de maíz bañadas con carne molida, trocitos de pollo, frijol, frescos trocitos tomate, cebellina finamente picada, bañado en queso americano, acompañado con guacamole y *sour cream*.

Nota: En ambos *Foods Truck* se venderán gaseosas enlatadas.

Tabla 4 Lista de precios de los menús de Ambrosia

Nombre del Producto	Precio
Ambrosia Burger	5.50 USD
Nachos Ambrosia	5.00 USD
Tropical Chicken Tender	4.50 USD
Hawaiian Hot Dog	3.50 USD
Ambrosia Chicken Burger	4.50 USD
Cheese & Bacon Fries	3.50 USD
Gaseosas	0.75 USD

Fuente: Yarlenis Sáez 2014

2.4.2 Alquiler o contratos especiales

En los contratos para eventos especiales el cual es una tendencia muy de moda actualmente. Para aprovechar el clima tropical todo el año, cada vez más se realizan eventos al aire libre, donde se requiere el servicio de *Catering* o comidas y donde ya se apunta a algo nuevo dejando atrás lo tradicional, estos contratos se están utilizando para la realización de diversas actividades, tales como:

- ✓ Bodas en el cual está siendo utilizado para brindar el banquete o comida principal en las bodas en la playa saliendo de lo tradicional o para las bodas más tradicionales los *Food Trucks* brindan el servicio de comida al final de la fiesta para despedir a los invitados.
- ✓ Cumpleaños infantiles, bautizos y quince años contratan el servicio para realizar los mismos al aire libre, en parques o en canchas deportivas.
- ✓ Eventos corporativos en el cual se les ofrece el servicio, estos se contratan para celebraciones empresariales en celebraciones especiales, actividades de cultura y fiestas de navidad.

Los precios para el alquiler serán presentados de la siguiente manera:

300 dólares precio fijo por el alquiler y la presencia del *Food Trucks*, aparte se cobrarán los menús que el cliente disponga necesarios a un costo por menú de 5 dólares, con un mínimo de 150 personas por servicio.

De los tres *Food Trucks* uno estará destinado específicamente para eventos especiales, ya que en estos se requiere una implementación diferente, pues al ser un cliente en específico al cual se le quiere satisfacer, se deben realizar las adaptaciones necesarias en menús si el cliente lo requiere, siempre y cuando sabiendo que se cuenta con un menú limitado en opciones debido al espacio

limitado para la preparación, otro factor determinante es la necesidad de que en muchas ocasiones se requiere que el *Food Truck* este estacionado desde el día antes del evento por temas de logística o decoración, por lo cual uno de ellos se destinara específicamente para esta actividad de alquiler de eventos especiales.

2.5 Equipamiento

El equipamiento del *Food Trucks*, será comprar un camión de carga liviano para luego adaptarlo a las necesidades del negocio, a continuación se detallan los costos de equipamiento para lograr la transformación y funcionamiento de un *Food Trucks* con todas normas y requerimientos para su funcionamiento.

Tabla 5. Equipamiento del *Food Truck*

Indumentaria	Costo Aproximado por cada Food Truck	Capacidad de Almacenamiento Aproximado
Costo de Camión	18,000 USD	No Aplica
Mano de Obra en adaptación	3,000 USD	No Aplica
Planta Eléctrica	995.00 USD	6, 250 Watts
Freezer	325.00 USD	300 hamburguesas y 6 paquetes de 60 <i>chicken tenders</i> (Ambrosia Rojo), 400 <i>hot dogs</i> y 3 paquetes de pollo picado y 3 paquetes de carne molida, cada paquete 6 kilos son 60 porciones

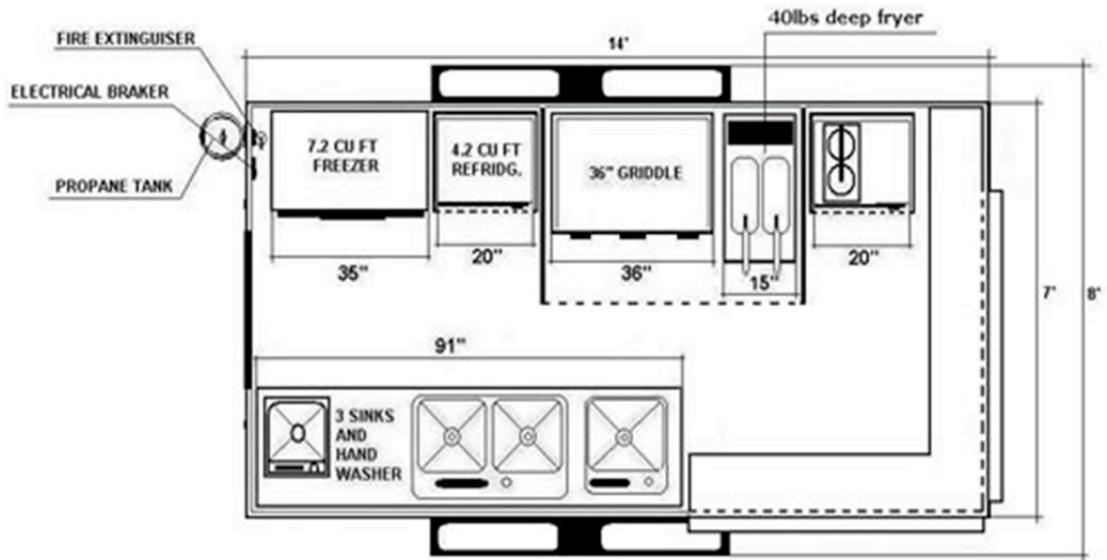
		(Ambrosia Amarillo)
Refrigeradora	225.00 USD	50 paquetes de 1Kl de Papas.
Plancha	1,350.00 USD	30 porciones por ronda
Freidora	890.00 USD	40 Lb de Papas
Estufa	225.00 USD	2 sartenes grandes
Lavamanos	200.00 USD	No Aplica
2 Tanques de Agua	100.00 USD	25 Galones cada tanque
Tanque de Gas	50.00 USD	No Aplica
Extintor de fuego	150.00 USD	No Aplica
Registradora Fiscal	245.00 USD	No Aplica
4 Freezer para bodega de almacenamiento	325.00 USD	1,200 hamburguesas, 24 paquetes de <i>chicken tenders</i> , 1,600 <i>hot dogs</i> , 12 paquetes de pollo picada, 12 paquetes de carne picada y 150 paquetes de papas.

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Total de Inversión por las tres unidades: 78,320.00 USD

Capacidad Máxima de materia prima por *Foods Truck*: 300 hamburguesas, 90 porciones *chicken tenders*, 250 porciones de papas fritas (*Food Truck Rojo*), 180 porciones de nachos, 400 *Hot Dogs* y 250 porciones de papas fritas (*Food Truck Amarillo*).

Grafico 14 .Diagrama del equipamiento del *Food Truck*



Fuente: Diseño de *Food Truck* (2014)¹¹

Alquiler de terreno

El terreno en alquiler estará ubicado en Tocumen por lo económico de sus terrenos y su cercanía a costa del este por acceso al corredor sur, Terreno de 200 metros cuadrados con una pequeña casa, alquiler mensual de 500 USD.

3. PLANES ESTRATEGICOS

¹¹ Diseño de Food Truck obtenido de <http://www.rollingkitchens.com/>, recuperado el 23 de agosto del 2014.

3.1 Plan de Comercialización

3.1.1 Punto de equilibrio

Costos de inversión:

Transformación y equipamiento del *Food Truck* 25,673.33 USD por unidad, las tres unidades más equipamiento de bodega 78,320.00 USD (10 años de amortización).

Publicidad: 10,000.00 USD (5 años de amortización).

Costos Fijos Anuales:

Costos Fijos Anuales	
Descripción	Costo
Salarios	\$ 70,797.81 USD
Publicidad	\$ 2,000.00 (Valor amortizado)
Costo de inversión	\$7,832.00 (Valor amortizado)
Alquiler del local para estacionar	\$ 6,000.00 (Valor amortizado)
TOTAL	\$ 86,629.81 USD

Precio de venta promedio de 5.00 USD

Costo Variable por producto: 2.20 USD

Contribución Unitaria:

CMg = Precio – Costos Variables

CMg = 5.00 – 2.20 USD

CMg = 2.80 USD

Punto de Equilibrio:

$QPe = \text{Costos Fijos} / \text{Contribución Unitaria}$

$QPe = 86,629.81 / 2.80$

$QPe = 30,939.21$ Anual

$QPe \text{ Mensual} = 2,578.26$ Unidades a vender

$QPe \text{ por Foods Trucks} = 860$ unidades a vender mensuales por cada Foods Trucks

3.1.2 Estimación de ventas

La estimación de ventas se hará basada en la capacidad de producción, debido a la capacidad de almacenamiento en los mismos:

- ❖ Ambrosia Amarillo que vende hamburguesas y *chicken tenders*, tiene una capacidad máxima de 300 hamburguesas ,90 *chicken tenders* y 250 porciones de papas fritas.
- ❖ Ambrosia Rojo que vende Nachos, Hot Dogs y Papas con Bacon, tiene una capacidad de máxima de 400 hot dogs, 180 nachos y 150 porciones de papas fritas.

Aproximadamente 200 opciones de menús diarias por *Food Trucks* esto representa 3.5% del mercado potencial.

Tabla 6. Plan de comercialización - Porcentaje de utilización de la capacidad del Foods Trucks, estimación de ventas para los tres primeros años.

Año	Porcentaje de producción	Cantidad de Opciones Vendidas (Alquiler, ferias y almuerzos)	Ventas
Año 1	30 %	*41,400 opciones de menú, mas cobro de 48 veces el alquiler.	221,400 USD
Año 2	55%	**67,200 opciones de menú, mas cobro de 60 veces el alquiler.	354,000 USD
Año 3	75 %	***88,200 opciones de menú, mas cobro de 72 veces el alquiler.	462,600 USD

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Explicación:

* Para el primer año se estima trabajar al 30% de la capacidad de producción esto quiere decir vender 60 almuerzos diarios los cinco días de la semana por *Foods Trucks* (Ambrosia Amarillo y Ambrosia Rojo) lo que nos da un total de 28,800 almuerzos al año, 150 opciones de menús diarias por día de ferias que son alrededor de una al mes por tres días que nos da un total de 5,400 comidas y alquiler el *Food Trucks* de Ambrosia para eventos especiales mínimo cuatro veces al mes y lograr un contrato de 150 opciones de menús por contrato lo que nos da un total de 7,200 comidas.

** Para el segundo año se estima trabajar al 55% de la capacidad de producción esto quiere decir vender 110 almuerzos diarios los cinco días de la semana por *Foods Trucks* (Ambrosia Amarillo y Ambrosia Rojo) lo que nos da un total de 52,800

almuerzos al año, 150 opciones de menús diarias por día de ferias que son alrededor de una al mes por tres días que nos da un total de 5,400 comidas y alquiler el *Food Trucks* de Ambrosia para eventos especiales mínimo cinco veces al mes y lograr un contrato de 150 opciones de menús por contrato lo que nos da un total de 9,000 comidas.

*** Para el tercer año se estima trabajar al 75% de la capacidad de producción esto quiere decir vender 150 almuerzos diarios los cinco días de la semana por *Foods Trucks* (Ambrosia Amarillo y Ambrosia Rojo) lo que nos da un total de 72,000 almuerzos al año, 150 opciones de menús diarias por día de ferias que son alrededor de una al mes por tres días que nos da un total de 5,400 comidas y alquiler el *Food Trucks* de Ambrosia para eventos especiales mínimo seis veces al mes y lograr un contrato de 150 opciones de menús por contrato lo que nos da un total de 10,800 comidas.

3.2 Plan de Marketing

La estrategia utilizada por Ambrosia para fidelizar a los clientes a través de la propuesta de valor, se hará implementando un plan de iniciativas y acciones que se detallan a continuación:

3.2.1 Iniciativas y Acciones

	Iniciativas	Acciones
Producto	Crear una marca que comunique la propuesta de valor de brindar un	Desarrollo del logo, slogan, uniformes del personal y manual de

	<p>servicio con productos frescos y de calidad.</p> <p>Ambrosia brindara un servicio que se diferenciara por su atención al cliente, presentación del producto y precio económico.</p>	<p>estandarización de productos.</p>
<p>Promoción</p>	<p>Promover los productos y actividades del <i>Food Truck</i> por las redes sociales.</p> <p>El mensaje central que desea comunicar Ambrosia es la calidad de los</p>	<p>Utilización de las redes para crear publicidad y promociones.</p> <p>Facebook aumentar seguidores y crear un vínculo de comunicación.</p> <p>Instagram promoción los productos y servicios a través de fotos.</p> <p>Twitter para comunicar la ubicación de nuestros <i>Food Trucks</i>.</p> <p>You Tube para generar publicidad del servicio mediante videos de</p>

	<p>productos ya que muchos son hechos y preparados de forma casera.</p> <p>Producto económico y que es un servicio <i>Take Away</i> rápido pero sin sacrificar la calidad del producto.</p>	<p>eventos.</p> <p>Página Web para brindar información detallada de nuestros productos o servicios, hacer contacto y reservaciones, manera de profesionalizar el negocio para nuestro servicio a empresas.</p>
--	---	---

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

3.2.2 Fases del lanzamiento de Ambrosia en el mercado

Para el lanzamiento de Ambrosia se determinaron acciones específicas para llevar a cabo, durante su primer año en el mercado con el fin de posicionar el producto, el presupuesto asignado para este es de 10,000.00 USD dólares.

El dinero se distribuirá en porcentajes diferentes dependiendo de la fase en que se encuentre, durante un periodo de 12 meses, estos porcentajes se determinaron en base al costo de las acciones identificadas para cada una de las fases.

Grafico 15. Implementación de la estrategia de *marketing*.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

3.2.3 Plan de medios

Con el fin de generar una expectativa, concretar una compra y generar una fidelización de esos futuros clientes. Tomando como punto de partida que estamos en la época digital, vamos a aprovechar estas nuevas tecnologías y las redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, al igual que usaremos medios tradicionales impresos para tener más presencia con el público objetivo.

Campaña expectativa

Para esta campaña nos apoyamos mucho en las redes sociales más usadas por el público objetivo, por lo que usaremos mucho *Facebook* y *Twitter*.

Facebook

Sera el pilar de la campaña ya que se creara un perfil y un *fan page*, donde se comenzara a generar contenido, haciendo relación a que pronto se podrá disfrutar en

la ciudad de panamá la mejor oferta gastronómica para tus almuerzos. Se usaran imágenes sugestivas en las cuales no se vean del todo claro cuáles son los productos que se comenzaran a vender pero que si el cliente pueda empezar a intuir cual será la oferta que llegara cerca de sus lugares de trabajo. La idea es que por medio de redes sociales propias se empiece a propagar el voz a voz, está claro que el mejor medio de publicidad es este, por lo cual ayudara a propagar la marca a mucha gente de la ciudad.

Twitter

Sera un apoyo al *Facebook*, por medio de la generación de contenido, se intentara crear *trending topics* que tengan relación con la alimentación a la hora del almuerzo. Lo ideal es que siempre se estén publicando contenido de expectativa, de la misma forma que en *Facebook* y siempre vinculando estas dos redes sociales.

Micrositio

Se creara un micrositio el cual tendrá una cuenta regresiva que avisara cuando estará disponible la nueva oferta gastronómica en Costa del Este.

Campaña lanzamiento (concretar la primera compra)

Con el fin de poder concretar esa primera compra se diseñara un programa de cupones, válidos para esa primera compra y en ciertos productos seleccionados, en los cuales el cliente podrá escoger entre un descuento en la comida, unas papas o una soda gratis, para poder acceder a estos cupones tendrás que ser miembro del *fan page*

del *Food Truck*, por el cual se darán unos códigos para así poder redimir estos cupones. También por medio de la página de *Facebook* se generara contenido que refuerce este tema de los cupones.

Twitter

Por medio de *Twitter* lo que haremos será reforzar esta promoción de lanzamiento, recordando a los posibles clientes de que pueden acceder a bonos de descuento en su primera compra, al igual que se lanzaran mensajes promocionales por horas, es decir cada día se harán *happy hours* en las cuales la comida que se compre tendrá un descuento ya sea del 10%, 15% ó 20%, esto para que la gente se motive a comprar.

Facebook

Se harán concursos aleatorios en los cuales se pueden ganar una comida gratis, por medio de tomarse fotos mientras comen o mientras compran y contando su experiencia en el *hashtag* #yosoyambrosia la foto que tenga más *likes* se lleva un combo de su elección completamente gratis.

Instagram

Lo mismo se usara para la aplicación *Instagram* en donde también recurriremos al concurso de un combo gratis, en donde también por medio del *hashtag* #yosoyambrosia la foto que más *likes* tenga será la ganadora de un combo completamente gratis.

Campaña de fidelización

Suma tus compras

Por medio de una cuponera de registro de compras, se quiere que se sigan haciendo repetitivas las mismas, ya que al hacer la primera compra se le entregara esta cuponera a los clientes con 6 espacios en blancos, y por cada compra venidera se le dará un calcomanía, al llenar los 6 espacios se podrá reclamar un combo completamente gratis.

3.3 Plan de Recursos Humanos

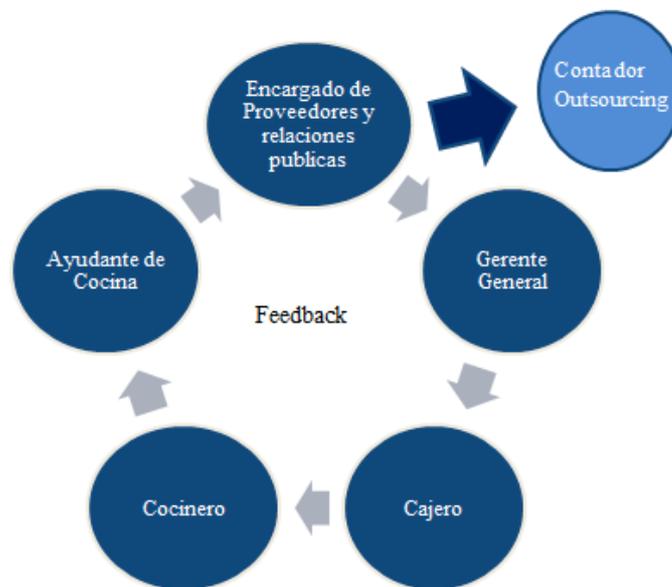
3.3.1 Organigrama de Ambrosia

El Organigrama de Ambrosia es poco tradicional al tratarse de una estructura circular que intenta reemplazar el control y la estructura por democracia, comunicación abierta, confianza y autonomía en todos los rangos. Tradicionalmente son estructuras jerárquicas verticales y otras más horizontales que dejan entre ver como es la cultura de las empresas en materia toma de decisiones, comunicación y también las aspiraciones de carreras que tienen sus colaboradores.

Ambrosia al ser una PYME nos permite implementar otro tipo de estructura debido a su pequeño tamaño le podemos dar un seguimiento más constante, al presentar una jerarquía tradicional los colaboradores pueden percibir reducidas sus expectativas de crecimiento, lo que se quiere lograr con una estructura circular es eliminar las barreras jerárquicas y promover un verdadero trabajo en equipo, donde todos se vean como miembros igualitarios de un equipo y que el crecimiento de la compañía es el crecimiento de todos.

El control de ambrosia al eliminar las barreras jerárquicas se realizara mediante *feedback* constante, el cual será dirigido por su Gerente General en reuniones mensuales de seguimiento para que generar mayor conocimiento del negocio.

Grafico 16. Organigrama de Ambrosia.



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

3.3.2 Propuesta de Valor de Ambrosia

La propuesta de valor de Ambrosia está basada en trabajo en equipo y crecimiento igualitario, crear una cultura de pertenencia a la empresa y desarrollar la filosofía que el crecimiento del colaborador va de la mano con el de la empresa.

Los beneficios que ofrece la empresa son:

- ❖ Salario competitivo en el mercado.
- ❖ Décimo tercer mes.
- ❖ Vacaciones.
- ❖ Bono navideño.
- ❖ Almuerzos diarios.

- ❖ Uniformes.

3.3.3 Contratos de Trabajos

3.3.3.1 Trabajadores directos de Ambrosia

Los trabajadores que tendremos como planta o fijos serán:

- ❖ Gerente General (una persona).
- ❖ Encargado de proveedores y relaciones públicas (una persona).
- ❖ Cocinero (dos personas).
- ❖ Ayudante de cocina (dos personas).
- ❖ Cajero (dos personas).

Por lo tanto, Ambrosia constara de ocho personas en calidad de trabajadores de forma permanente por lo cual entra en la categoría de PYME, los mismos contarán con un contrato de tiempo indefinido con un periodo de prueba de tres meses, en los contratos de trabajo se definirá la cantidad de horas laborables como cuarenta y cuatro horas semanales, lo que corresponden de ocho horas de trabajo de lunes a viernes y cuatro horas los sábados.

El horario de trabajo de los colaboradores de Ambrosia será comunicado de la siguiente manera:

Lunes a Viernes de 9:30 a.m. a 6:30 p.m. (incluye la hora de almuerzo)

En el contrato de trabajo especifica el día sábado como día laboral con una carga horaria de cuatro horas en horario matutino entiéndase el mismo como de 9:30 a.m. a 1:30 p.m., este se hace del conocimiento de los trabajadores pero se les hace saber que no se impondrá de manera continua, pero si se aprovechara para poder brindar *feedback*, capacitaciones o actividades especiales que surjan en el camino y no afectar

las actividades semanales diarias, este tipo de contrato se hace para asegurar a la empresa en caso de necesitar a sus empleados un día sábado, el mismo se encuentre amparado bajo el contrato laboral y cubrirse de futuras demandas.

3.3.3.2 Contratos indirectos de Ambrosia

Los contratos indirectos de Ambrosia se realizaran a través de una agencia de tercerización de servicios, en los cuales se contrataran bajo la figura de Outsourcing a los siguientes trabajadores:

- ❖ Contador público autorizado, para que maneje la contabilidad de la empresa y presente balances generales del seguimiento del mismo.
- ❖ Cocinero, ayudante de cocina y cajero para ferias a lo largo de país, los cuales se realizan por fin de semana largo, entiéndase por esto tres a cuatros días.
- ❖ Cocinero y ayudantes de cocina para los contratos de eventos especiales, donde se necesita solo brindar el servicio porque no se realice manejo de efectivo.

Trabajar con empresa de contrataciones nos permite contar con personal eventual, cobrando un porcentaje de lo pagado al trabajador, pero nos brinda muchos beneficios, en este tipo de servicios eventuales, pues nos brinda personal capacitado para cada evento y nos evitamos el costo de tenerlos en la planilla de la empresa.

3.3.4 Perfiles de colaboradores

Los perfiles de los colaboradores, han sido definidos de la siguiente manera:

Tabla 7. Perfiles de Ambrosia

Cargo	Funciones	Conocimientos	Competencias
Gerente General	Responsable comunicar a todos los objetivos, las estrategias y los resultados de la empresa de manera periódica, darle seguimiento al desempeño de sus miembros.	Funcionamiento del negocio. Manejo de estrategias de mercado. Manejo de personal.	Trabajo en equipo. Alta capacidad de liderazgo. Comunicación efectiva. Servicio al cliente.
Encargado de Proveedores y Relaciones Publicas	Responsable de la negociación con proveedores y del abastecimiento de materia prima de todos <i>Food Trucks</i> , mantener relaciones con las empresas y agencias de BTL para aumentar nuestra cartera de clientes.	Experiencia en negociación con proveedores. Relaciones públicas. Conocimiento de la industria de eventos.	Trabajo en equipo. Comunicación efectiva. Habilidades Interpersonales. Servicio al cliente.

Cocinero	Preparación de los alimentos que se brindan en <i>Food Truck</i> , Responsable de la limpieza de su área de trabajo	Experiencia en preparación de alimentos. Conocimiento en higiene y salud sobre la manipulación de alimentos.	Trabajo en equipo. Comunicación efectiva. Servicio al cliente.
Ayudante de Cocina	Preparar la presentación de cada uno de nuestros productos, responsable de limpieza de su área de trabajo.	Conocimiento en higiene y salud sobre la manipulación de alimentos.	Trabajo en equipo. Comunicación efectiva. Dinámico. Servicio al cliente.
Cajero	Responsable de los cobros de las ventas efectuadas, cerrar caja diariamente y emitir su reporte.	Experiencia con manejo de caja. Dominio de matemáticas básicas.	Trabajo en Equipo. Comunicación efectiva. Honestidad. Servicio al cliente.

Fuente: Yanelis Sáez, 2014

3.3.5 Costo de la Planilla

Tabla 8. Costo de la Planilla

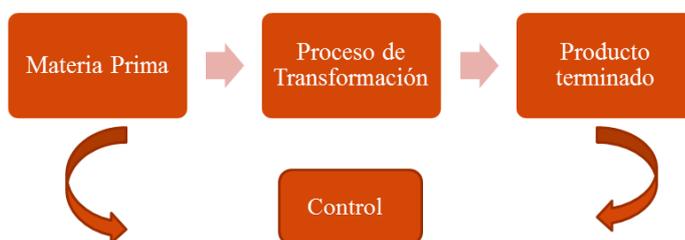
Ambrosia	Cargas Sociales		Provisiones de la empresa						Diciembre		
Empleado	Salario Mensual	Seguro Educativo (1.5%)	Seguro Social (12.35%)	Indemnización (6.54%)	Prima de Antigüedad (1.93%)	Vacaciones	Bono Navideño	Decimo XIII mes	Total de personas	Total a Pagar	Total mes de Diciembre
Gerente General	850.00	12.75	104.97	55.59	16.40	77.27	77.27	77.27	1	1,271.52	1,039.71
Encargado de Proveedores y Relaciones Publicas	800.00	12.00	98.80	52.32	15.44	72.72	72.72	72.72	1	1,196.72	978.56
Cocinero	550.00	8.25	67.92	35.97	10.61	50.00	50.00	50.00	2	1,618.22	1468.22
Ayudante de Cocina	500.00	7.50	61.75	32.7	9.65	45.45	45.45	45.45	2	1,495.90	1359.55
Cajero	500.00	7.50	61.75	32.7	9.65	45.45	45.45	45.45	2	1,495.90	1359.55
Contador OUTSOURCE	500.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	500.00	500.00
									Total	5,960.04	5,237.37

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

3.4 Plan de Operativo

El Plan operativo de Ambrosia se basa en la transformación de la materia prima en un producto terminado, midiendo la calidad del mismo en retroalimentación tanto a la salida como a la entrada de la elaboración del producto.

Grafico 17. Capacidad Instalada y Proceso



Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Capacidad Máxima de Producción: 200 opciones de menús.

Producción Inicial: 60 opciones de menús.

30% de la capacidad instalada.

3.5 Plan Financiero

3.5.1 Estado de Resultado

El estado de Resultado de Ambrosia esperado para sus primeros años de funcionamiento.

ESTADO DE RESULTADOS			
A DICIEMBRE 31 DE 2015			
AMBROSIA			
	AÑO 1 (2015)	AÑO 2 (2016)	AÑO 3 (2017)
VENTAS	\$221.400,00	\$354.000,00	\$462.600,00
COSTO DE VENTAS	\$102.960,00	\$139.920,00	\$158.400,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$118.440,00	\$214.080,00	\$304.200,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$70.797,81	\$70.797,81	\$70.797,81
GASTOS OPERACIONALES	\$12.320,00	\$12.320,00	\$12.320,00
DEPRECIACION	\$6.932,00	\$6.932,00	\$6.932,00
GASTOS FINANCIEROS	\$7.832,00	\$7.832,00	\$7.832,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$20.558,19	\$116.198,19	\$206.318,19
IMPUESTO (4.67%)	\$960,06	\$54.265,45	\$9.635,05
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$19.598,13	\$116.198,19	\$206.318,19
UTILIDAD NETA	\$19.598,13	\$116.198,19	\$206.318,19

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

Detalle de la información:

Ventas: se tomaron las estimaciones en ventas basadas en la capacidad de almacenamiento del FT mencionado anteriormente, se espera un crecimiento de 30%, 55% y 75% en base a la capacidad de almacenamiento.

Costo de Ventas: se calculó en base a cuanto me cuesta en promedio, fabricar cada uno de nuestros productos.

Utilidad Operativa: Diferencia de ventas menos su costo de ventas.

Gastos Administrativos: costos de la planilla de Ambrosia, no se considera aumento de salario por los primeros tres años, ya que tienen un salario encima de lo ofrecido en el mercado, los aumentos por inflación no son tomados en Panamá, las empresas que lo otorgan ofrecen 1% de aumento.

Gastos Operativos: costos de servicios públicos, gasolina y alquiler del estacionamiento.

Depreciación: se calculó en un 10% anual en base a todo su equipamiento.

Gastos Financieros: costo de pago de deudas a la entidad bancaria con la que se realizó el crédito.

3.5.2 Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO				
A DICIEMBRE 31 DE 2015				
AMBROSIA				
	INVERSION INICIAL	AÑO 1 (2015)	AÑO 2 (2016)	AÑO 3(2017)
		1	2	3
UTILIDAD NETA		\$19.598,13	\$116.198,19	\$206.318,19
DEPRECIACION		\$6.932,00	\$6.932,00	\$6.932,00
CAPITAL DE TRABAJO		\$130.450,19	\$263.050,19	290.650,19
FLUJO DE EFECTIVO		\$156.980,32	\$386.180,38	\$503.900,38
	-88.320,00	\$156.980,32	\$386.180,38	\$503.900,38
TIR	250%			
VAN	156.982,82			

Fuente: Yarlenis Sáez, 2014

CONCLUSIONES

El plan de negocio nos brinda los lineamientos para determinar si es efectivo o no lanzar este servicio al mercado de Panamá; en base a la investigación realizada a lo largo de este plan de negocio de Ambrosia Food Trucks, se puede visualizar la idea como un negocio rentable, dado que su utilidad neta se refleja por cinco cifras medias en su primer año y seis cifras bajas para su siguiente año por lo cual podemos ver que es un negocio que genera buenas utilidades.

A su vez, esto se sustenta en el tipo de negocio en que nos enfocamos, ya que tienen los ingresos en ventas de un restaurante fijo sin tener el mayor gasto del mismo como lo es el pago de un alquiler mensual, a esto se le suma que la contribución unitaria del producto está por arriba del 50% del mismo ayudándonos a tener mayor ganancia.

Las investigaciones de mercado permitieron determinar la aceptación del mercado de Costa de Este para brindar sus servicios de almuerzos, venta de servicios de alquiler a empresas locales y multinacionales así como alianzas con agencias organizadoras de evento para brindar nuestro servicio entre sus paquetes, pudiendo concluir que el 90% del sector encuestado acepta el hecho de comer en un restaurante móvil pudiendo corroborar también que por su idiosincrasia existe una tendencia hacia la comida rápida.

Ambrosia Food Trucks resuelve una insatisfacción del mercado al brindar servicios de almuerzos en una zona de alta concentración de personas de clase media trabajadora que no tienen muchas opciones pues los restaurantes de la localidad van dirigidos a otro mercado, una de las cosas que se debe tomar en cuenta es que se debe implementarse con la mayor brevedad posible pues las barreras de entrada son bajas

así que un primer posicionamiento en el mercado nos crea un mayor relacionamiento de la marca en el mercado.

Mi conclusión personal al ver investigado esta estructura de negocio, es sin duda alguna llevar a la realidad este plan de negocio debido a la gran oportunidad de mercado y plataforma de negocio la cual nos permite crecer y poder generar mejores ingresos de múltiple maneras. Se debe invertir publicidad en este tipo de negocio, pues los actuales no realizan ninguna solo páginas de Facebook en algunos casos y no tienen diseñado ninguna estrategia que les permita crecer que será nuestra herramienta diferenciadora como lo puede ver en el plan de medios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ De Thomas Arthur R. y Lin Gensing Pophal, *Revisión de literatura de diversos autores y elección de enfoque de investigación*, capítulo 2, recuperado el 25 de junio del 2014
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Periódico/ Revista

- ❖ Periódico la Prensa, Panamá, http://impresa.prensa.com/panorama/Alto-costo-alimentos-afecta-panameno_0_3228427191.html, recuperada el 25/5/2014
- ❖ Periódico nacional: Capital Financiero, *Nueva ola de carros de Comida*, recuperado el 16 de junio del 2014 de <http://www.capital.com.pa/nueva-ola-de-carros-de-comida/>.
- ❖ Jhobli Pérez, (20 de agosto del 2013), Revista electrónica, *El venezolano*, recuperado el 25 de junio del 2014 de http://www.elvenezolano.com.pa/index.php?option=com_k2&view=item&id=4790:en-im%C3%A1genes-la-rana-dorada-present%C3%B3-nuevo-beer--food-truck&Itemid=284
- ❖ Periódico Panamá América, recuperado el 28 de Julio del 2014, obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/content/el-delirio-de-los-paname%C3%B1os-por-las-grasas-y-la-%E2%80%98chatarra%E2%80%99>

Página Web

- ❖ Wikipedia, Panamá, <https://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1>, recuperada el 25/5/2015.
- ❖ El Banco Mundial, Panamá, recuperado el 25 de mayo del 2014 de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- ❖ Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, recuperado el 30 de mayo del 2014 <http://www.mef.gob.pa/es/blog/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=5>.
- ❖ Autoridad de la Micro , pequeña y mediana empresa (AMPYME) ,*Programas*, recuperado el 16 de Abril del 2014 de <http://www.ampyme.gob.pa>
- ❖ Ruck, Carl A.P. y Danny Staples, 1994, *El mundo de la mitología clásica*, recuperado el 19 de julio del 2014 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ambros%C3%ADa>.

ANEXO

Encuesta 1 (realizada en las calles)

Requisitos: solo aplicable a personas que vivan o trabajen en el área de Costa del Este Panamá.

1. ¿Existe actualmente en CDE donde pueda almorzar diariamente y a un precio módico?

SI NO

2. ¿Comería usted en un *Food Truck*, si la respuesta en no especifique porque?

SI NO _____

3. ¿Qué tipo de comida le gustaría conseguir en un Food Truck para almorzar?

Comida Rápida

Comida Vegetariana

Comida Criolla

Otra _____

4. ¿Qué rango de precio considera razonable para un almuerzo diario?

20 – 10 USD

10 – 5 USD

5 – 1 USD

5. ¿cuántas veces a la semana compra almuerzo en la calle?

5 días

4 días

3 días

2 días

1 día

Encuesta 2 (realizada telefónicamente)

1. ¿cree usted que hacen faltan proveedores de comida de una forma innovadora?

SI

NO

2. ¿cuántas veces al año realiza actividades de cultura?

1-5

5-10

10-15

3. ¿Le han ofrecido el servicio de *Food Truck*?

SI

NO

Encuesta 3 (realizadas en las calles)

¿A la hora del almuerzo usualmente, usted?

A. Traer comida de su casa.

B. Come en restaurantes de Costa del Este.

C. va a comer fuera de Costa del Este ya sea a restaurantes o a su casa.

D. Otra.

CURRÍCULUM VITAE

Sáez Diez, Yarlenis

Fecha de Nacimiento: 18/09/89

Villa Lucre, Ciudad de Panamá

Calle W, casa 8

Tel: 277-4938/6981-4795



Ing. Industrial administrativa con MBA énfasis en RRHH, conocimientos en Coaching, manejos de indicadores, test de personalidad para identificar competencias y potencial, modelos de cambios organizacionales, cambio de gestión personal, manejo de conflictos y formación de equipos exitosos.

ESTUDIOS

2014	MBA con énfasis en Recursos Humanos
Buenos Aires, Argentina	Universidad de Palermo
2011	Ingeniería Industrial Administrativa
Panamá, Panamá	Universidad Santa María La Antigua
2006	Bachiller en ciencias, letras y filosofía
Panamá, Panamá	Colegio Javier

Idiomas: Español

Ingles

Programas manejados: Paquete de Microsoft, Exatus, SIPE y WordDay.

EXPERIENCIA LABORAL

Marzo- Actualmente Daisol Office Furniture

Panama, Panama Sub Gerente General

Tareas realizadas : Supervision del personal, encargada de las compras, planeación de ruta de entrega, atender reporte de reclamos, seguimiento al equipo de ventas para logro de objetivos, elaboración de la planilla del personal, búsqueda de nuevos proveedores, alimentar el inventario, revisión de informes mensuales.

Octubre-Febrero 2015 Assa Compañía de Seguros

Panama, Panama Oficial de Capacitación y Desarrollo

Tareas realizadas : Encargada del plan de capacitación para empleados, evaluación de desempeño, encargada de la escuela de corredores, realización de talleres de cuerdas.

Mayo-Agosto 2013 Kimberly Clark

Panamá, Panamá Especialista de Recursos Humanos

Tareas realizadas: Encargada de las capacitaciones para todo el personal desde la detección de las necesidades, planificación, programación y coordinación de las mismas, comunicaciones internas, manejo de planilla (ingresos y salidas del sistema SIPE, revisión y aprobación de la misma), proceso de contratación y terminación (aviso de entrada y salida de la CSS, elaboración de contratos, entrevistas de salidas), encargada de la elaboración del plan de inducción de la compañía y realización de las mismas, reclutamiento y selección del personal masivo, evaluación de desempeño 360, organización de assessment center y participación en ferias de empleo, organización de actividades de cultura, manejo de Culture of Accountability, manejo de todos los procesos administrativos control de archivos y confección de

cartas, manejo de los beneficios a empleados, conocimiento del código laboral, encargada del levantamiento y ejecución del programa Workday representante de KC Panamá para Centro América y Caribe.

Octubre- Mayo 2012 Kimberly Clark

Panamá, Panamá Internship- Coordinadora de Recursos Humanos

Tareas realizadas: Desarrollo del plan de capacitación anual para la toda la empresa, identificando sus necesidades de capacitación tanto de competencias como de habilidades profesionales, Organización y participación en eventos para mejora del clima organizacional, incluyendo reuniones internacionales y diseño del programa de comunicación interna, manejo de los beneficios a empleados.

Octubre- Enero 2011 Autoridad del Canal de Panamá

Panamá, Panamá Programa Excelencia Académica

Tareas realizadas: Desarrollo del Plan de capacitación para la sección de planificación estratégica, identificación de oportunidades de mejores y fortalezas, organización y participación en actividades de Innova canal, para desarrollar la cultura innovadora dentro de la empresa.