



“TOMA MI MANO”

Parte I

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

**Alumno: Adrián Sánchez
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Panamá, abril 2017

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	8
1 Oportunidad de negocio	9
2 Análisis de la industria, competidores, clientes, usuarios	11
2.1 Industria	11
2.1.1 Tamaño de mercado.....	12
2.1.2 Análisis PEST.....	13
2.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	20
2.2 Competidores	23
2.3 Benchmarking en redes sociales	24
2.4 Clientes	26
2.5 Usuarios	28
2.6 Oportunidades y amenazas	30
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	31
3.1 Modelo de negocios	31
3.2 Descripción de la empresa	32
3.2.1 Servicio.....	32
3.2.2 Misión y visión.....	32
3.2.3 Objetivos.....	33
3.2.4 Valores.....	33
3.2.5 Recursos.....	33
3.2.6 Factores críticos de éxito.....	35
3.2.1 Ventajas competitivas.....	36
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	38
3.3.1 Crecimiento del modelo de negocio.....	38
3.3.2 Diversificación.....	40
3.4 RSE y sustentabilidad	41
4 Plan de marketing	42
4.1 Objetivos de marketing	42
4.2 Estrategia de segmentación	44
4.3 Estrategia de producto/servicio	49
4.3.1 Estrategia dirigida al cliente.....	49
4.3.2 Estrategia dirigida al usuario.....	50
4.4 Estrategia de precio	51
4.5 Estrategia de distribución	52
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	52
4.6.1 Desarrollo de la imagen de la marca.....	52
4.6.2 Estrategia dirigida a los clientes.....	53
4.6.3 Estrategia dirigida a los usuarios.....	56
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	57

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	60
5 Plan de operaciones	62
6 Equipo del proyecto.....	63
7 Plan financiero	64
8 Riesgos críticos.....	65
9 Propuesta inversionista.....	66
10 Conclusiones.....	67
11 Bibliografía.....	69
Anexos.....	71

PARTE I

Lista de anexos

Anexo 1. Estadísticas del país	71
Anexo 2. Estadísticas extraídas del reporte global sobre tecnologías de información, 2016....	74
Anexo 3. Encuesta a organizaciones	75
Anexo 4. Análisis de componentes principales de organizaciones	80
Anexo 5. Encuesta a individuos portadores de tarjeta de crédito	82
Anexo 6. Análisis de componentes principales de potenciales usuarios.....	86
Anexo 7. Comparación de servicios de financiamiento colectivo	88
Anexo 8. Datos de la competencia: <i>costea.me</i>	90
Anexo 9. Costos de transferencia	93
Anexo 10. Catastro de organizaciones sociales potenciales clientes en Panamá.....	94
Anexo 11. Esbozo preliminar de la disposición gráfica de la plataforma web <i>Toma mi mano.</i>	96

Lista de cuadros

Cuadro 1. Tendencias del crecimiento del mercado (\$)	13
Cuadro 2. Intensidad de las fuerzas de Porter	23
Cuadro 3. Estadísticas de redes sociales de las 20 principales marcas en Panamá	24
Cuadro 4. Tipos de interacción en Facebook.....	25
Cuadro 5. Tipos de publicaciones en Facebook.....	25
Cuadro 6. Tipos de interacción en Twitter.....	25
Cuadro 7. Oportunidades y amenazas.....	30
Cuadro 8. Modelo canvas	31
Cuadro 9. Recursos estratégicos: activos y capacidades	36
Cuadro 10. Test VRIO	37
Cuadro 11. Matriz Recurso-Producto	40
Cuadro 12. Objetivos SMART de marketing.....	43
Cuadro 13. Categorías de organizaciones en plataforma "Ponte en algo"	44
Cuadro 14. Diferenciación de organizaciones.....	45
Cuadro 15. Pronóstico del número de ONG en Panamá.....	45
Cuadro 16. Ha donado alguna vez.....	47
Cuadro 17. Realiza donaciones planificadas.....	47
Cuadro 18. Confía en la administración de fondos de las organizaciones sociales	47
Cuadro 19. Confía en aplicaciones Smartphone para donar dinero	47
Cuadro 20. Confía en una página web para donar dinero.....	47
Cuadro 21. Prefiere recibir una recompensa al donar	48
Cuadro 22. Frecuencia de donación.....	48
Cuadro 23. Monto de donación	48
Cuadro 24. Estrategia de comunicación y ventas para los clientes.....	54
Cuadro 25. Estrategia de comunicación y ventas para los usuarios.....	56
Cuadro 26. Montos no cubiertos por organizaciones por esfuerzos actuales de captación de fondos.....	58
Cuadro 27. Ventas brutas esperadas en los primeros 12 meses.....	58
Cuadro 28. Ventas brutas esperadas en un horizonte de cinco años	60
Cuadro 29. Presupuesto anual de marketing (en dólares americanos).....	61

Cuadro 30. Razones financieras.....	64
Cuadro 31. Riesgos críticos del negocio <i>Toma mi mano</i>	65
Cuadro 32. Fuentes de financiamiento	66

PARTE I

Lista de figuras

Figura 1. Tasa de crecimiento del PBI y participación poblacional en donaciones.....	16
Figura 2. Comportamiento en redes del contenido de las 20 principales marcas.....	26
Figura 3. Diagrama causa-efecto	36
Figura 4. Etapas del ciclo de vida del producto.....	42
Figura 5. Logotipo.....	53

PARTE I

Resumen ejecutivo

Toma mi mano es una propuesta de negocio de la industria del crowdfunding.

A través de una plataforma virtual (web y app) busca captar la mayor cantidad de usuarios (donantes, individuos panameños tarjeta habientes) para fortalecer la captación de recursos monetarios de organizaciones de asistencia social (los clientes, que como pago por el servicio aportarán un porcentaje de los montos recaudados).

Un 93% de las 99 organizaciones identificadas en Panamá declaran su interés en participar en este modelo de negocio. Por el lado de los usuarios, el 57% estaría dispuesto a donar desde una plataforma web y el 50% desde una plataforma app. Así, se logró estimar un tamaño de mercado para el año 2016 de \$1,326,773.21, y un crecimiento anual del mismo de 2%. Se sabe además que actualmente un único competidor forma parte de él, aunque con una participación de tan solo el 0.4%.

Panamá es un país con una economía bastante estable y de bajo riesgo para proyectos de inversión. Además de ello cuenta con una buena infraestructura tecnológica para la implementación de un proyecto de esta índole.

Los valores de la empresa serán la Excelencia y la Solidaridad, y así ofrecer la transparencia y confianza necesaria para clientes y usuarios, y del mismo modo mantenerse sobre un claro objetivo, el cual es el bien común.

Se estimó una inversión total de \$84,110.00, alcanzando un flujo neto positivo en el segundo año. Se determina un VAN de \$293,794.00 con una probabilidad de éxito del 75%.

1 Oportunidad de negocio

Toma mi mano consiste en un servicio de recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro que ejecutan proyectos de asistencia social (los clientes). A través de una plataforma de crowdfunding se busca captar la atención de los donantes o usuarios (individuos tarjeta habientes residentes en Panamá o fuera del país).

Solo el 38% de estas instituciones logra cubrir más del 80% de los montos requeridos por sus proyectos y, el 93% declara necesitar apoyo en la recaudación de fondos (Anexo 3). Cuando se les consultó sobre su disposición para emplear plataformas de financiamiento colectivo, el 100% manifestó que sí las usaría, aunque al considerar el costo implicado por este servicio solo un 7% señaló que no estaría dispuesto a pagar, mientras que un 64% acepta el mecanismo de pago en base a un porcentaje de la recaudación y un 29% desearía que el pago se realice en base a un monto fijo. Es decir, un 93% acepta este proyecto como un modelo de negocios y estaría dispuesto a usar el servicio (ver Anexo 3).

Se ha logrado identificar un total 99 organizaciones dedicadas a la asistencia social; estimándose un total de 495 proyectos anuales¹ que apelan a las donaciones como fuente de financiamiento.

Por el lado de los usuarios, se ha identificado que el 63.5% de esa población dona dinero a proyectos sociales, por lo menos una vez al año (Anexo 5). El 19.6% de la población se siente desanimada a donar dinero en Panamá debido a que siente que no tiene herramientas para contactarse con programas de ayuda social (Anexo 5). Es precisamente aquí donde entra a tallar *Toma mi mano*, ya que se pretende facilitar el acceso a los donantes, quienes podrán gestionar sus aportes desde su computador o incluso desde su celular.

¹ En base al promedio de cinco proyectos por organización según encuesta (Anexo 3, pregunta 5).

La aceptación del modelo de negocios por parte de los usuarios es buena. Si bien la confianza para realizar transferencias de dinero es diferente siendo desde una página web o un app, vemos que el 57.7% de personas estaría dispuesto a donar desde una plataforma web, y un 50% desde una plataforma app (Anexo 5). En tal sentido, *Toma mi mano* debe concentrar sus esfuerzos en brindar una imagen de confianza, seguridad y transparencia en la administración de los fondos.

Tomando en cuenta las estadísticas nacionales (ver Anexo 1) como sustento de las tendencias y sostenibilidad del proyecto, podemos apreciar lo siguiente. El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) reporta que la población nacional en condición de pobreza se ha reducido desde el 2011 hasta el 2015 de 28% a 23%. Es decir, el problema social en términos de requerimiento de asistencia dista de estar resuelto. De acuerdo con la CAF, entre el 2009 y 2015, el porcentaje de la población que dona dinero se ha mantenido entre el 33% y 37%, y en función a los datos se asume un porcentaje constante para el país de 35% (Anexo 1, Figura 1). Algo similar ocurre con el porcentaje de la población con tarjeta de crédito, que se ha incrementado a 30% hasta el 2015, y aparentemente permanece constante en ese valor. Esto nos advierte que el crecimiento de este negocio va a estar circunscrito básicamente al crecimiento poblacional, específicamente a la población mayor de edad, la cual refleja un incremento anual del 2%.

Según estimaciones propias, el tamaño del mercado para el de estudio (2016) asciende a \$1,326,773.21. Paralelamente, se sabe que solo existe un actor cubriendo esta necesidad, con una participación de mercado del 0.4% (Anexo 8); más aún, siguiendo nuestras encuestas, el 0% de la población y el 21% de instituciones ha empleado plataformas de crowdfunding. Es decir, nos encontramos en un escenario de océanos azules. (Tamayo, 2016). Así, se evidencia la oportunidad en la gestión de una herramienta que ayude a canalizar este tipo de fondos (donaciones). Bajo este escenario es que surge *Toma mi mano*, como un emprendimiento que utiliza el modelo de negocios como una herramienta de bien común.

2 Análisis de la industria, competidores, clientes, usuarios

2.1 Industria

La industria del crowdfunding consiste en un sistema financiero que genera dinero desde un gran número de individuos a través de plataformas virtuales que buscan financiar proyectos, negocios o actividades diversas. (Tamayo, 2016). Estas plataformas siguen dos tipos de modelo de negocio (Terry, Schwartz, & Sun, 2015):

- **Modelo basado en donaciones o recompensas:** Se basa en la presentación de proyectos de cualquier tipo, para que los usuarios seleccionen con cuál quieren colaborar monetariamente. Bajo las características propias de la campaña, el usuario no deberá esperar nada a cambio más que la recompensa de haber colaborado con el proyecto, o de otro lado podría recibir un obsequio (descuentos, muestras, etc.). Dentro de las plataformas más conocidas fuera de Panamá, están: GoFundMe, que da soporte a campañas individuales y de caridad, y que alcanzó cerca de diez millones de visitantes hasta enero de 2015, motivados fundamentalmente por la naturaleza caritativa de las campañas que promueve. También se encuentra Kickstarter e Indiegogo que impulsan “creadores” de productos. GoFundMe.
- **Modelo de inversión de capital:** Orientado a la difusión de proyectos de inversión, en patrimonio, deuda y mercados basados en regalías. Internacionalmente las plataformas más populares son: AngelList, Crowdfunder, Fundable y CircleUp.

Hasta el año 2013, la industria del crowdfunding en Panamá había sido nula. Si bien han existido usuarios y clientes panameños que emplearon y emplean este tipo de herramientas, lo han hecho aprovechando mercados internacionales (p.e. kickstarter.com, indiegogo.com, entre otros). Ver Anexo 7. Pionira Corporation lanzó ese año en el país la plataforma *Costea.me* con un enfoque generalista, es decir, acogiendo proyectos artísticos, sociales, de ocio, de emprendimiento, etc.

La característica clave de los mercados de crowdfunding es la falta de alguna forma de intermediación financiera tradicional. Además, los proveedores de

servicios de crowdfunding se describen a sí mismos como plataformas que no realizan una verdadera evaluación de riesgo o toman algún riesgo en los proyectos a ser financiados. El crowdfunding tiene el potencial de cambiar fundamentalmente el proceso de inversión y financiamiento proveyendo a su vez de la transparencia necesaria. (Rocholl, 2016)

Son dos las razones fundamentales por las que individuos o instituciones prefieren ser financiados directamente por otros individuos en vez de los métodos financieros tradicionales: (1) el desagrado de las instituciones financieras tradicionales, incluyendo los costos de transacción, que hace que prefieran recibir financiamiento directamente por individuos identificados con el proyecto; (2) el mercado del crowdfunding sirve para aquellos cuyos proyectos fueron rechazados por servicios de financiamiento tradicional y requieren con urgencia un financista de último recurso. (Rocholl, 2016)

Se dice que la industria del crowdfunding está cambiando las formas en las que se desarrollan nuevos productos, se financian películas, se realizan donaciones de caridad o se genera capital de inversión. Así en el año 2014 se incrementó el dinero canalizado a nivel mundial a cerca de diez billones de dólares, de 1.5 billones hasta el 2011. (Terry, Schwartz, & Sun, 2015)

2.1.1 Tamaño de mercado

Para la estimación del tamaño del mercado, año 2016, se consideró la siguiente ecuación:

$$TM = A \cdot B \cdot C \cdot D \cdot E \cdot F$$

- A: Población panameña mayor de edad²: 2,730,608 personas.
- B: Porcentaje de tarjeta habientes³: 30%
- C: Porcentaje de tarjeta habientes que donan dinero⁴: 63.5%

² Instituto Nacional de Estadística e Informática y Censo de Panamá. En línea: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

³ Diario Panamá América.

⁴ Encuesta a individuos. Anexo 5, pregunta 3.

- D: Porcentaje de tarjeta habientes donantes dispuestos a usar plataformas de crowdfunding⁵: 65.4%
- E: Monto de donación individual anual⁶: \$30.00.
- F: Valoración promedio del servicio crowdfunding ⁷: 13% del monto recaudado.

TM = \$1,326,773.21

Tomando en cuenta la dinámica de pago de las plataformas de crowdfunding, nos circunscribimos a la población del país que cuenta con tarjeta de crédito. Según el Cuadro 3 del Anexo 1 vemos una tendencia de estabilización del porcentaje de personas con tarjeta de crédito en Panamá (estabilizándose cerca al 30%).

Considerando ello, la variable que estaría determinando el crecimiento del mercado es básicamente el tamaño poblacional, estableciendo una tasa para los próximos cinco años del 2% (ver Cuadro 2 del Anexo 1).

Cuadro 1. Tendencias del crecimiento del mercado (\$)

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tamaño del mercado	1,326,773.21	1,353,308.67	1,380,374.85	1,407,982.34	1,436,141.99	1,464,864.83

2.1.2 Análisis PEST

2.1.2.1 Entorno político legal

El entorno político del país es estable. El periodo dictatorial que inició con Omar Torrijos en 1968 concluyó en 1989. Desde el gobierno de Guillermo Endara en 1990 se han mantenido gobiernos democráticos de derecha hasta la actualidad.

⁵ Encuesta a individuos. Anexo 5, pregunta 7.

⁶ Encuesta a individuos. Anexo 5, pregunta 4 (empleando la mediana como medida central, considerando que los datos no siguen una distribución normal y hay presencia de valores extremos).

⁷ Encuesta a organizaciones. Anexo 3, pregunta 19 (eliminando outliers).

Con respecto al entorno de las organizaciones sociales sin fines de lucro; existe una regulación sobre sus obligaciones, Resolución N°.201-2439 de 14 de diciembre de 1994 (G.O. N°.22.695 de 3/1/1995), en la cual se establece que, entre otras cosas, las organizaciones que perciban donaciones deben presentar respaldo de las donaciones con la información de a) Nombre y número de R.U.C. del donante. b) Fecha y monto de la donación. c) Indicar si fue en especie o efectivo. Lo cual debe considerarse dentro de las variables de desarrollo de una plataforma crowdfunding que aporte estas donaciones.

Por su parte para la operación de empresas crowdfunding, o de recaudación de fondos o de micro mecenazgo, no existe regulación específica en Panamá. Siendo para esto posible la constitución de una empresa de asesorías como cualquier otra. Como Sociedad Anónima, la empresa se constituiría en el marco de la Ley No 32 de 1927. Para realizar las actividades se realizarían gestiones a través del Ministerio de Comercio e Industrias para la generación del un Aviso de Operaciones Comerciales que amparen las actividades de promoción de proyectos de interés social y captación de recursos.

Normalmente en Panamá el tiempo requerido para iniciar un negocio es de seis días, pasando únicamente por cinco procedimientos burocráticos. En este aspecto Panamá es uno de los países más eficientes en América Latina y El Caribe (World Economic Forum & INSEAD, 2016). En términos de avances en legislación relacionada al uso de TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), como es el comercio en línea, Panamá ocupa el puesto 44 a nivel mundial y el segundo a nivel de Latinoamérica y El Caribe (World Economic Forum & INSEAD, 2016).

2.1.2.2 Entorno económico

Panamá es uno de los países más globalizados de América Latina, uno de los que mejor se han insertado en la economía mundial y mejor se han resguardado de las turbulencias internacionales (PNUD, 2014). Existen factores internos que favorecen a Panamá en la implementación de programas para el desarrollo, como lo es la explotación de su posición geográfica que desde tiempos precolombinos ha sido aprovechada como un recurso que bien utilizado, potencia el desarrollo del turismo

y de una infraestructura de servicios internacionales, generando desarrollo y estabilidad económica (STGS, 2000).

De acuerdo con la CEPAL⁸, el crecimiento del PBI de Latinoamérica para el 2015 fue de 1% y para Centroamérica (sin México) 4%. Panamá se encuentra por encima de las cifras promedio de su región, manteniendo desde el 2010 un crecimiento sostenido mayor a 5% (Anexo 1, Cuadro 5).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) de Panamá; el país presentó para el año 2015 un PBI de más de 35 mil millones de Balboas a precios constantes (Anexo 1, Cuadro 5), creciendo ese año 5.8 puntos porcentuales. El PBI per cápita fue de nueve mil millones de Balboas con un 4.1% de crecimiento. De acuerdo a esta misma institución, la categoría económica “Actividades de servicios sociales y de salud pública” incluida en los rubros del PBI nacional alcanzó los 937 mil millones de Balboas mostrando un crecimiento del 7.1%.

La Dirección de Análisis Económico y Social del Ministerio de Economía y Finanzas estimó un crecimiento del PBI de 5.1% para 2016; manteniendo una disminución en la tasa de incremento desde 2011 (MEF, 2016). Esta desaceleración se ocasiona en gran medida por la ralentización del comercio marítimo y el complicado escenario regional, además de la desaceleración general de Venezuela y Colombia, los principales socios comerciales en la zona de libre de Colón (Focus Economics, 2017).

Pese a que el 2016 ha marcado la expansión económica más lenta de los últimos años, el país aún se encuentra entre las economías más dinámicas de la región y sus bases se mantienen confiables. La actividad económica se aceleró en noviembre de ese año y en enero de 2017 el gobierno anunció su plan para invertir 5.1 billones de dólares en proyectos de infraestructura. Un mejor panorama

⁸ Comisión Económica para América Latina y El Caribe. En línea:
http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_proyecciones_pib_america_latina_y_el_caribe.pdf

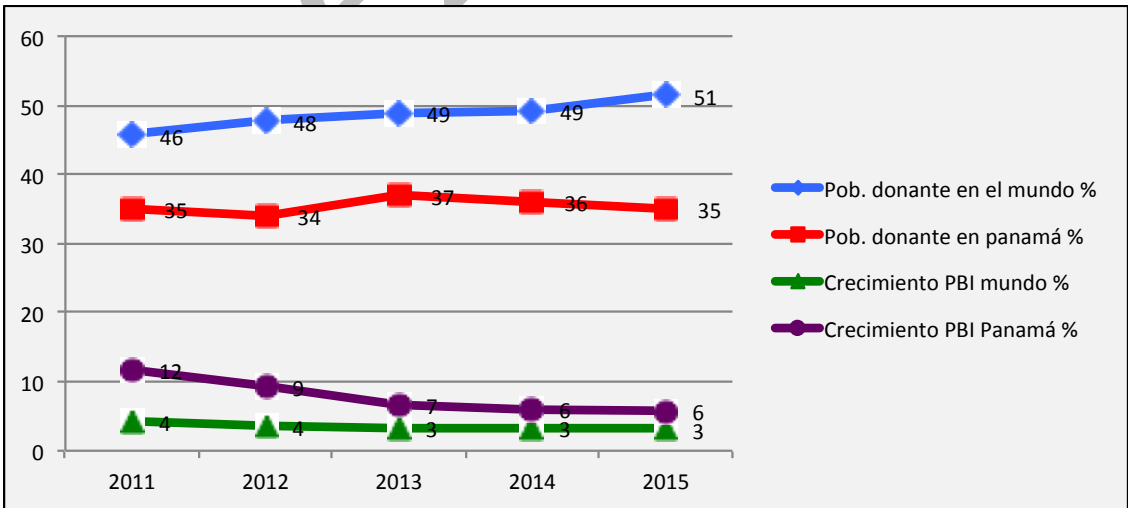
económico para la región en 2017 debería también impulsar un crecimiento en todos los sectores de servicios más importantes del país (Focus Economics, 2017).

De acuerdo con el Índice de Generosidad Mundial publicado por la organización Charities Aid Fundation (CAF, 2016), Panamá es el segundo país con la población más generosa de Latinoamérica, luego de Guatemala, y ocupando el puesto 33 a nivel mundial.

CAF considera tres tipos de países: en desarrollo, en transición y desarrollados. En todos ellos, las medidas de generosidad se han incrementado. Las economías en transición (como es el caso de Panamá) lideran el mundo en términos del crecimiento de la proporción de personas que donan dinero a caridad. Esta tendencia sugiere que a medida que las personas se tornan más estables financieramente, están más dispuestos a dar dinero a causas de caridad. Esto indica el amplio potencial de la emergente clase media en economías de transición de dar soporte a actividades filantrópicas.

Se observa a nivel mundial que a pesar de la reciente caída del PBI, los niveles de donación de dinero han permanecido relativamente estables desde el 2014. Sin embargo, considerando la serie histórica desde el 2011 se aprecia un incremento de cinco puntos porcentuales. Figura 1.

Figura 1. Tasa de crecimiento del PBI y participación poblacional en donaciones



Fuente: CAF, 2016.

Específicamente para Panamá, en la construcción de este índice se estima que hasta el año 2015 el 35% de la población había donado dinero a alguna organización de asistencia social; observándose también que desde el año 2009 este valor no fluctúa mucho y oscila entre 33% y 37%. Ver Figura 1.

2.1.2.3 Entorno sociocultural

De acuerdo con la Secretaría Técnica del Gabinete Social, la República de Panamá se caracteriza por tener los mismos problemas de desarrollo que los demás países de la región, como son, una alta tasa de desempleo, un elevado nivel de pobreza, una alta tasa de analfabetismo en la población indígena, problemas de desnutrición, falta de infraestructuras adecuadas para educación y salud, escasez de vivienda, limitaciones de mercado y una deuda externa que limita el desarrollo económico y social del país. No obstante, Panamá está clasificado por los organismos internacionales como país de ingreso medio-alto, lo cual lo limita como país beneficiario de los donantes internacionales. Esto se debe a que para la clasificación del país se tomaron en cuenta el ingreso per cápita y los indicadores en el ámbito nacional, que ocultan las amplias disparidades y desigualdades regionales y entre los grupos de población (STGS, 2000).

La población del país se encuentra sobre los cuatro millones (Anexo 1, Cuadro 2) y siguiendo las proyecciones del INEC, para el 2021 estará cerca de los cuatro millones y medio con una tasa de incremento anual de 1.5% aproximadamente.

Al igual que en la mayoría de los países, en Panamá la tasa de fecundidad en los últimos años ha disminuido y, con ello, ha bajado progresivamente el peso de los grupos más jóvenes en la composición por edades de la población, el cual constituye el principal factor de la menor dinámica de crecimiento poblacional del país. Se prevén así cambios importantes en la población por grupos de edad bajo un sistemático envejecimiento de la población (ANAM, 2014).

Los indicadores demográficos muestran una tasa de natalidad ligeramente inferior al quinquenio anterior, una reducción de la tasa de mortalidad general e infantil y un saldo migratorio internacional positivo (ANAM, 2014).

Panamá ha logrado avances en la reducción de la pobreza en años recientes. Entre 2011 y 2015, un período que incluyó la crisis financiera global, Panamá consiguió reducir la pobreza de un 27.6% a un 23.0% (Anexo 1, Cuadro 1) y, de acuerdo con cifras del Banco Mundial (Banco Mundial, 2016) la pobreza extrema de un 14.5% en el año 2008 a un 10.2% en el año 2014. Es decir, de una población de cerca de 3.9 millones de personas, alrededor de 168 mil panameños salieron de la pobreza extrema mientras que casi 300 mil salieron de la pobreza.

A pesar del progreso en la lucha contra la pobreza, aún hay agudas disparidades regionales. La pobreza prevalece en áreas rurales, en su mayoría habitadas por poblaciones indígenas. Mientras que en las zonas urbanas la pobreza extrema está por debajo del 4%, en las zonas rurales es alrededor del 27% (Banco Mundial, 2016). Por otra parte, en los territorios indígenas, conocidos como “comarcas”, la pobreza es superior al 70% y la pobreza extrema está por encima del 40%. La falta de servicios, en particular el acceso al agua y al saneamiento, sigue siendo una limitación en las comarcas (Banco Mundial, 2016).

En Panamá existen ocho grupos etnolingüísticos que conforman los pueblos originarios del país (ngäbe, kuna, emberá, buglé, wounaan, nasotjerdi, bribri y bokota). Según el Censo Nacional de 2010, en Panamá estos pueblos constituyen el 12.26% de los habitantes. Otro grupo poblacional importante lo constituyen los afro descendientes que ocupan el 9.20% de la población (Velásquez, Martínez, Quintero, & Sarsaneda, 2011). El folklore es rico y variado en cada región. El 80% de la población practica la religión católica, el 10% son protestantes, 7.7% otras y el 2.3% ninguna o no respondió. De igual manera se pueden encontrar religiones como el judaísmo, budismo, hinduismo, islamismo, entre otras.

2.1.2.4 Entorno tecnológico

Las tecnologías relacionadas a la industria del crowdfunding son las relacionadas a la comunicación, internet y medios sociales. Al respecto, el Foro Económico Mundial (FEM) reporta varios indicadores (Anexo 2) que nos ilustran el estado de avance del Panamá con respecto al resto del mundo y de Latinoamérica y El Caribe (LAC) (World Economic Forum & INSEAD, 2016).

La adopción de tecnologías de información y comunicaciones han posicionado al país como líder en LAC (puesto 4 de 23 países), ubicándolo en el segundo puesto en América Central (World Economic Forum & INSEAD, 2016). Panamá ha invertido aproximadamente 120 millones de dólares en programas de inclusión digital. Sin embargo, la modernización del estado ha significado una inversión de más de un billón de dólares en los últimos años, planteándose el incremento de la inversión de 0.4% del PBI a 0.7% (Panama América, 2014).

El FEM reporta que Panamá es el segundo país en LAC, luego de Chile, tanto en desarrollo de normativas sobre Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en ocurrencia de nuevos modelos de negocios permitidos por estas TICs y en disponibilidad de las últimas tecnologías mundiales. Reporta también que el 96% de la población panameña está cubierta por señal de red móvil (puesto 15 de 23 en LAC) y el 44.9% usando internet (puesto 10 de 23), el 38.2% de hogares cuentan con computadora (puesto 10 de 23), 41.6% con conexión a internet (puesto 7 de 23). Este avance ha sido facilitado entre otras cosas por la disponibilidad a nivel nacional de internet gratis en “infoplazas”, la provisión de computadoras con acceso a internet en escuelas y la implementación del “gobierno electrónico”, (Panama América, 2014).

Con respecto a los costos de estas tecnologías, el costo promedio por minuto de llamadas de teléfono móvil es de PPP\$0.23 (puesto 5 de 22) y el costo mensual por servicio de internet fijo de PPP\$26.21 (puesto 6 de 21) (World Economic Forum & INSEAD, 2016).

En el ámbito de los negocios Panamá ocupa el tercer puesto en LAC en el uso de internet en los negocios para vender bienes y servicios (World Economic Forum & INSEAD, 2016). En términos generales sobre la extensión del uso de redes sociales virtuales, el país ocupa el tercer lugar en LAC y el primero en Centro América (World Economic Forum & INSEAD, 2016).

2.1.2.5 Conclusiones del análisis PEST

Panamá ofrece para los negocios y específicamente para la industria del crowdfunding, un entorno político y legal estable, con procesos que permiten

rápida y eficiente apertura y funcionamiento del negocio. El entorno político legal es favorable.

La economía del país presenta cifras envidiables en la región con un crecimiento sostenido. El gasto de la población en donaciones monetarias también es favorable, encontrándose el país en el segundo puesto de Latinoamérica en el índice de generosidad, con gran potencial de crecimiento por encontrarse entre los países considerados como economías en transición. El entorno económico es favorable.

El país es diverso culturalmente (riqueza en grupos etnolingüísticos y religiosos) pero con altos niveles de desigualdad en la distribución de la riqueza (concentrándose ésta en la capital). También presenta aún carencias en términos de empleo, pobreza, educación en áreas rurales, desnutrición, infraestructura (en educación, salud y vivienda), etc.; por lo que hay un amplio espacio de actividad para organizaciones de asistencia social. El entorno sociocultural es favorable.

Panamá se encuentra entre los países más desarrollados en Latinoamérica y El Caribe en términos de tecnologías de información y comunicación, considerando aspectos como el marco legal, infraestructura y servicio al consumidor. Esto ha hecho que se reconozca al país como amigable para la implementación de nuevos modelos de negocios permitidos por estas TIC. El entorno tecnológico es favorable

2.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.1.3.1 (F1) Poder de negociación de los consumidores

- Los clientes tienen bajo conocimiento de servicios de crowdfunding. Según nuestra encuesta a ONG, el 21% de ellas ha empleado plataformas de financiamiento colectivo.
- Los usuarios tienen bajo conocimiento de servicios de crowdfunding. Según nuestra encuesta a individuos con tarjeta de crédito, el 0% (el número de usuarios es insignificante con respecto a la población total) ha empleado plataformas de financiamiento colectivo.

- En Panamá solo existe una empresa que ofrece estos servicios (*Pionira Corporation*), es decir, la oferta es muy limitada por lo que tienen un alto costo de cambio.

Por lo anterior se concluye que el poder de negociación de los consumidores es BAJO.

2.1.3.2 (F2) Poder de negociación de los proveedores

- Como proveedores identificamos al servicio de cobro con tarjeta de crédito desde una plataforma web. En Panamá existe solo una empresa ofreciendo este servicio ("*Paguelofacil, S.A.*"). El costo implicado por su servicio es cercano al 25% de las ventas brutas.
- También se considera el servicio de web hosting, para el cual existe un amplio número de proveedores a disposición.

Por lo anterior se concluye que el poder de negociación de los proveedores es ALTO.

2.1.3.3 (F3) Amenaza de nuevos competidores

- Para ingresar al mercado se requiere de una inversión relativamente pequeña (alrededor de \$20,000.00). Para la construcción de una plataforma de este tipo.
- Para la construcción de una plataforma de esta índole se requieren de conocimientos intermedios de manejo de base de datos y programación para poder orientar adecuadamente su creación.
- Una plataforma de crowdfunding puede o no ser diferenciada. Por lo general la mayoría de plataformas abarcan una amplia gama de categorías para su financiación, y así atraen una mayor cantidad de usuarios.
- El proceso para poner en funcionamiento un negocio de este tipo está controlado por pocos actores por lo que se requiere alrededor de una semana para iniciar actividades.
- No se requiere de un local comercial estratégicamente ubicado para asegurar un buen nivel de ventas.

- Dentro de América Latina y El Caribe, Panamá es el país con mayor facilidad para encontrar financiamiento para emprendimientos innovadores y riesgosos (World Economic Forum & INSEAD, 2016).

Por lo anterior se concluye que la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

2.1.3.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos

- La concepción de un servicio de recolección de fondos con fines de lucro surge en Panamá recién en el año 2013 con “Pionira Corporation” (*costea.me*); sin embargo este negocio no ha tenido una penetración importante en las ONG.
- No existen servicios sustitutos. Todos los esfuerzos de ayuda en la recaudación de fondos se han dado siempre bajo una conceptualización de donación (voluntariado), mas no de negocio.
- Las ONG generan programas propios de recaudación de fondos. No suelen tercerizar un servicio de este tipo.

Por lo anterior se concluye que la amenaza de productos sustitutos es BAJA.

2.1.3.5 (F5) Rivalidad entre los competidores

- La industria del crowdfunding en Panamá se encuentra aún en una etapa bastante inmadura con un único competidor que no ha incrementado su participación en el mercado desde 2014.
- El servicio que se ofrece actualmente no se encuentra diferenciado. Las categorías de financiación varían entre arte, caridad, deporte, cine, publicaciones, emprendimientos, etc.
- Las barreras de salida son intermedias puesto que pese a que el mobiliario es mínimo y puede venderse fácilmente, la plataforma app y web son especializados, no habiendo muchos potenciales compradores en la industria.
- Existen otras plataformas empleadas a nivel internacional (ver Anexo 7), sin embargo su uso es muy limitado puesto que implican la transferencia internacional del dinero recaudado además que se orientan más que a caridad hacia emprendimientos de negocio.

Por lo anterior se concluye que la rivalidad entre competidores es BAJA.

2.1.3.6 Conclusiones del análisis de las fuerzas de Porter

Luego de concluir sobre la intensidad de cada una de las fuerzas (ver Cuadro 2), inferimos que la industria del crowdfunding es medianamente atractiva en el país. Los factores que reducen su atractivo son el servicio de canalización de fondos (el alto poder de negociación de proveedores) y la facilidad con la que nuevos competidores pueden incursionar en el mercado (amenaza de nuevos competidores). Los factores que incrementan su atractivo son el bajo número de competidores y servicios sustitutos.

Cuadro 2. Intensidad de las fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Poder de negociación de los consumidores	x		
Poder de negociación de los proveedores			x
Amenaza de nuevos competidores			x
Amenaza de productos sustitutos	x		
Rivalidad entre los competidores	x		

2.2 Competidores

La única empresa en Panamá que sigue este modelo de negocios es Pionira Corporation a través de la plataforma *costea.me*.

Esta plataforma empieza a funcionar en el año 2013 buscando captar todo tipo de proyectos, sin distinción, siguiendo un formato sencillo basado en las plataformas más conocidas de crowdfunding a nivel mundial.

En el Anexo 8, Cuadro 1, se puede apreciar la totalidad de proyectos difundidos en la plataforma (un total de 35 proyectos hasta diciembre de 2016). El Cuadro 2 del mismo Anexo muestra un resumen de la eficiencia anual de sus operaciones. Vemos que el número de proyectos que publican se ha mantenido prácticamente estable desde el año 2014 (un promedio anual de 11 proyectos), con una eficiencia de recaudación oscilando en 65%. Los ingresos anuales estimados son bastante bajos, presentando un promedio de tan solo \$4,101.14; sin tendencias claras crecientes.

La principal herramienta de difusión de esta plataforma son las redes sociales de Facebook, Instagram, Tweeter, YouTube y Google+. En el Anexo 8, Cuadro 3 se aprecia el número de seguidores con los que cuenta en cada una (un total de 4,098 seguidores) y el esfuerzo mensual en generación de publicaciones (un total de 66 publicaciones mensuales). La red social de mayor impacto para este competidor es Tweeter con 1,496 seguidores, seguido de Facebook con 618.

2.3 Benchmarking en redes sociales

En Panamá las 20 empresas con mayor presencia en redes sociales para la difusión de sus productos emplean Facebook, Twitter y Youtube. Estas empresas siguen diferentes rubros, tales como aerolíneas, venta al por menor, comercio en línea, telecomunicaciones, bebidas alcohólicas, entre otras (Socialbakers, 2017).

Como se ve en el Cuadro 3, Facebook y Twitter son las dos redes que han alcanzado un mayor número de seguidores, muy por encima de Youtube. Esto puede ser debido a que en Panamá, los consumidores tienden a seguir más a sus marcas favoritas por estas dos redes principales, visualizando las publicaciones de Youtube desde esas plataformas, sin el hábito de seguirlas necesariamente por Youtube. Del mismo modo, también puede ser efecto de la intensidad de publicaciones (promedio mensual) generadas en cada red.

Por otro lado, se observa que Facebook es la plataforma que permite tener mayor interacción con los consumidores, y es justamente en donde estas marcas invierten un mayor esfuerzo en ello.

Cuadro 3. Estadísticas de redes sociales de las 20 principales marcas en Panamá

	Seguidores	Publicaciones	Interacciones*	Tasa de respuesta**
Facebook	130,614	70	73,823	64%
Twitter	155,992	80	807	23%
Youtube	2,287	3	123	s.i.

*Cualquier acción de un usuario ante una publicación.

**Porcentaje de publicaciones o consultas de los usuarios atendidas por la marca.

s.i.: sin información

Fuente: Socialbakers, 2017.

En el Cuadro 4 y en el Cuadro 6 apreciamos el tipo de interacciones más frecuentes para Facebook y Twitter respectivamente (y por lo tanto su intensidad). Los consumidores tienden a reaccionar con mayor facilidad ante las diferentes publicaciones (en Facebook sobre todo), sin embargo una interacción de mayor esfuerzo (como un comentario o una re-publicación) tiene un menor éxito (aunque para el caso de Twitter es más común).

Cuadro 4. Tipos de interacción en Facebook

	Porcentaje
Reacciones	87%
Comentarios	7%
Compartidos	6%

Fuente: Socialbakers, 2017.

Cuadro 5. Tipos de publicaciones en Facebook

	Porcentaje
Foto	68%
Enlace	20%
Video	11%
Estatus	0%

Fuente: Socialbakers, 2017.

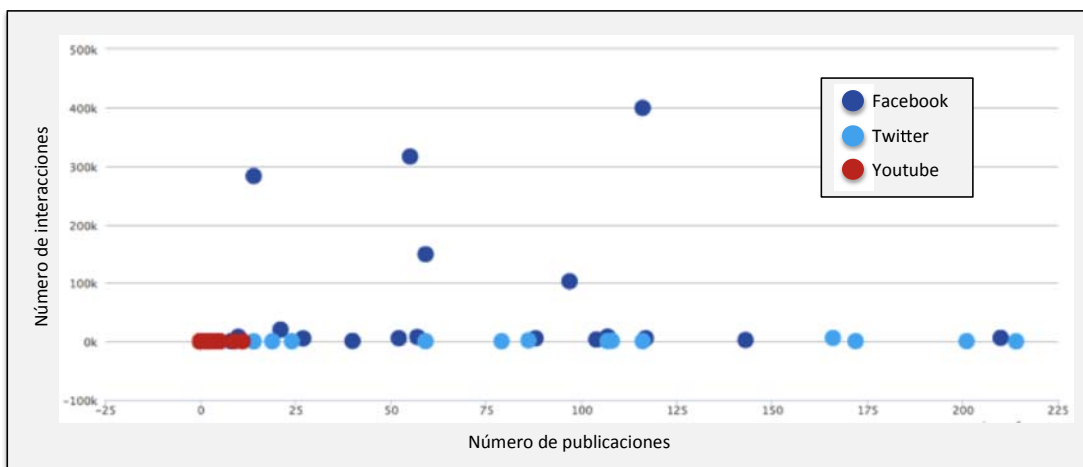
Cuadro 6. Tipos de interacción en Twitter

	Porcentaje
Me gusta	58%
Retweets	30%
Respuestas	12%

Fuente: Socialbakers, 2017.

De acuerdo con la Figura 2, Facebook es la plataforma que aparentemente permite mayor eficiencia en términos de logro en la generación de interacciones en base al número de publicaciones. De otro lado, Youtube tiene un comportamiento menos eficiente al permitir un menor número de publicaciones (debido al mayor costo en la elaboración de videos) y generar un reducido número de interacciones.

Figura 2. Comportamiento en redes del contenido de las 20 principales marcas



Fuente: Socialbakers, 2017.

2.4 Clientes

Se considera como clientes a las organizaciones sociales y/o de ayuda social.

Se recopiló información de todas las organizaciones de ayuda social debidamente registradas, cuyo listado se puede observar en el Anexo 10. De manera de entender las motivaciones y conductas de éstas, se realizó una encuesta cuyos resultados se observan en el Anexo 3.

La población de organizaciones de ayuda social en el país es bastante joven. El 57% de ellas tiene menos de 10 años de vida, y de éstas, el 29% menos de cinco años.

En Panamá la incidencia de sus actividades ocurre principalmente en las provincias de Panamá y Panamá Oeste (30%) que es donde se concentra más de un tercio de la población. Le sigue en incidencia la provincia de Colón (15%), y el resto de provincias no supera el 10%.

La temática social abordada es amplia, y dentro de las áreas temáticas tratadas resaltan las relacionados a educación (30.8%), menores de edad (15.4%), zonas rurales e indígenas (10.3%), mujeres (7.7%), salud (7.7%), violencia (5.1%), discapacidad (5.1%) y otros (17.9%, que considera temas como grupos minoritarios, reinserción social, áreas afectadas por desastres, drogadicción, arte

para el cambio social, vivienda e infraestructura, medio ambiente). Resaltan las primeras tres áreas temáticas que juntas concentran más del 50% de la actividad de la población de organizaciones.

Estas organizaciones desarrollan un promedio de cinco proyectos al año, pudiendo variar el número entre uno y diez. Sus proyectos requieren de un presupuesto anual promedio de \$143,000.00, oscilando entre \$5,000.00 y \$500,000.00.

La mayoría de organizaciones (35%) indica que las donaciones individuales (personas) aportan los principales fondos para sus actividades, seguido por el sector privado (23%), otras organizaciones nacionales (p.e. fundaciones) (16%), organizaciones internacionales (13%), el Estado (10%), y otros (3%).

Si bien en Panamá no existen servicios de canalización de fondos de donaciones, las organizaciones sociales recurren a diferentes estrategias para difundir sus actividades y motivar la donación desde ciudadanos e instituciones privadas y públicas. El 85.7% de organizaciones utiliza las redes sociales como medio de difusión; el 78.6% organiza actividades pro fondos como rifas, fiestas, conciertos, etc.; el 57.1% ha realizado publicidad a través de la radio; el 50% ha realizado colectas o ventas de a pie o de puerta en puerta y el 42.9% ha realizado publicidad por televisión. Todas estas estrategias son las más frecuentemente empleadas y fueron catalogadas como “medianamente eficientes”. La estrategia de recolección de fondos considerada como la de mayor eficiencia (catalogada como “eficiente”) fue la de “llamadas telefónicas”, empleada por el 21.4% de las organizaciones. Este mismo porcentaje de organizaciones declara haber recurrido a plataformas de financiamiento colectivo, catalogándolas como “medianamente eficientes” debido fundamentalmente a dos factores: (1) el bajo nivel de alcance de la plataforma local que no se encuentra bien posicionada en la mente de los potenciales donantes; (2) la lejanía de los usuarios (donantes) de plataformas internacionales con respecto a la realidad panameña que dificulta la generación de un vínculo afectivo relevante para motivar una donación.

Si bien no hay diferencias marcadas, el 57% de organizaciones declara que los meses de mayor relevancia para la recaudación de fondos son abril y diciembre, el resto de meses tienen una relevancia igual o menor al 50%, siendo julio el menos reconocido como principal para las organizaciones (solo un 21%).

Con respecto a los montos recaudados; pese a los esfuerzos de las organizaciones, tan solo el 29% cubre la totalidad de sus metas presupuestarias y el 38% recauda más del 80% de éstas. De otro lado se encuentra un 8% de organizaciones que recauda menos del 40% del monto objetivo.

Son diversos los obstáculos que deben superar las organizaciones para alcanzar estas metas presupuestarias. El 100% de ellas reconoce tres dificultades principales: (1) acceder a fondos del estado, (2) acceder al sector privado y (3) llegar a un gran número de personas donantes. Los siguientes obstáculos que sobresalen (reconocidas por un 92.9% de organizaciones) son: (4) la indiferencia de las personas, (5) acceder a financiamiento internacional y (6) acceder a organizaciones nacionales (p.e. fundaciones). Le siguen en importancia: (7) bajo impacto de los proyectos, (8) dificultad para administrar fondos recaudados y (9) altos costos de publicidad en los medios.

2.5 Usuarios

Se considera como usuarios a los individuos mayores de edad, tarjeta habientes. Para caracterizarlos, se obtuvo información primaria a partir de una encuesta. Los resultados pueden verse en el Anexo 5.

El 40.4% ha donado dinero para obras sociales al menos en los últimos seis meses y el 23.1% lo ha hecho en los últimos 12 meses. El 23% tiene más de un año sin hacer donaciones y el 13.5% nunca lo ha hecho.

Los montos donados varían desde \$0.00 hasta \$2,000.00. Los datos arrojan una media de \$126.06 y una mediana de \$30.00 como donación anual. Considerando que los datos no siguen una distribución normal y hay presencia de valores extremos, tomaremos el valor central de \$30.00 (ver Anexo 5, pregunta 4).

El principal medio motivador de donaciones es para los usuarios a través de voluntarios recolectores en las calles (49%), seguido de colectas de amigos o conocidos (38.8%), en tercer lugar se encuentran las donaciones desde centros religiosos (20.4%), le sigue las donaciones solicitadas vía telefónica (8.2%). Ambos, las donaciones difundidas por redes sociales (Facebook) y televisión tuvieron una incidencia de 4.1%. Un 16.3% donó desde mecanismos diferentes y dentro de ellos un 2% realiza donaciones de montos ya asociados a una tarjeta de crédito.

Si bien existen formas de incentivar a los donantes, también existen factores que los desaniman. Entre ellos tenemos como el principal la desconfianza que les generan las organizaciones en el manejo del dinero (37.3%), seguido de la necesidad monetaria de los propios donantes, percibiendo que “no les sobra el dinero” (33.3%), el desconocimiento sobre cómo contactar a los programas o proyectos también es un factor importante (19.6%). El tiempo de viaje o distancia de los centros de colecta y la no identificación con las causas sociales ocuparon cada una un 13.7%. El 5.9% declara que simplemente no tiene ningún interés en hacer alguna donación y el mismo porcentaje registra otros factores de menor relevancia.

Sobre la disposición a donar dinero a proyectos de ayuda social desde una app Smartphone o página web que ayude a difundirlos, el 42.3% indicó que podría hacer los donativos indistintamente a partir de ambos mecanismos. Un 15.4% donaría únicamente desde una página web y un 7.7% solo desde un app. Sin embargo aún se mantiene un 34.6% que no está dispuesto a donar por ninguno de estos mecanismos.

Se espera que a nivel nacional la presencia en el mercado de tarjeta habientes se mantenga estable. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos de Panamá, el endeudamiento bancario de los hogares panameños se está acelerando debido a la mayor dinámica de créditos de consumo (SBP, 2015). Para noviembre de 2016 (último dato reportado a la fecha), el saldo de crédito por tarjetas fue de \$2,001,469,600.00 (SBP, 2016), cifra que ha venido incrementándose

consistentemente (Anexo 1, Figura 2). La Superintendencia advierte que en el contexto actual de desaceleración económica, se prevé una menor velocidad de crecimiento del crédito doméstico. No obstante, la desaceleración del PBI, junto con la solidez del sistema y elementos de política macroprudencial concluye que el impacto debiera ser moderado de darse un incremento de préstamos con atrasos (SBP, 2015) (Anexo 1, Figura 3).

2.6 Oportunidades y amenazas

Habiendo analizado el entorno social y los actores clave de la industria, se procede a identificar factores externos al negocio que puedan ser determinantes en la industria en un futuro cercano. Se muestran así las principales oportunidades y amenazas para el emprendimiento propuesto, en base al modelo de la matriz FODA.

Cuadro 7. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Economía del país estable y en crecimiento. • La oferta del mercado es aún incipiente. • Expansión en servicios e infraestructura para uso de modernas tecnologías de información y comunicación (internet, Smartphone, etc.). • Continuo crecimiento poblacional (“milenials” y generaciones posteriores). • Estabilidad y potencial crecimiento de la voluntad de donación. • Marcado interés de organizaciones sociales por recibir apoyo en la recaudación de fondos. • Extenso uso de redes sociales por parte de las organizaciones sociales. • Alta incidencia de problemas sociales. Diversidad de carencias en la población que necesitan ser atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de potenciales competidores en incursionar en el mercado. • Desconfianza de la población hacia las organizaciones sociales por la administración de los fondos. • Alto porcentaje de potenciales usuarios aún no confía en este tipo de plataformas para realizar donaciones monetarias. • Reputación puede ser afectada por malas prácticas de organizaciones asociadas a la plataforma. • Retención de un porcentaje de las donaciones como cobro por el servicio puede ser mal percibido por clientes y usuarios.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Se utiliza el modelo canvas para describir el negocio (Cuadro 8). Considerando que el negocio debe lograr una importante penetración tanto en los clientes como en los usuarios, se analizan ambos en el modelo.

Cuadro 8. Modelo canvas

<p>Asociados clave</p> <p>Personajes de alto impacto en redes sociales (artistas, deportistas, etc.), usuarios y organizaciones (como difusores-publicadores de proyectos).</p>	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a organizaciones. • Orientación a organizaciones para potenciar la recaudación de sus proyectos. • Difusión permanente en redes sociales. • Monitoreo de penetración en el mercado (proyectos, recaudación, usuarios, visitas, etc.) • Revisión permanente del sistema para generar actualizaciones pertinentes. 	<p>Propuesta de valor para...</p> <p>...clientes</p> <p>El mejor servicio de canalización masiva de donaciones. Económico, rápido y transparente.</p> <p>...usuarios</p> <p>El mejor servicio de captación de donaciones. Oferta de una amplia cartera de proyectos, práctico (disponibilidad inmediata) y transparente.</p>	<p>Relación con el...</p> <p>...cliente</p> <p>Personalizada (manejo de base de datos de organizaciones y automatización de procesos). Fidelización (por número de proyectos).</p> <p>...usuario</p> <p>De tipo comunidad (potenciada por redes sociales). Fidelización (premiación periódica por donaciones).</p>	<p>Segmento de...</p> <p>...clientes</p> <p>Organizaciones sociales o entes gestores de ayuda social.</p> <p>...usuarios</p> <p>Panameños tarjeta habientes de clase media. Panameños tarjeta habientes de clase alta.</p>																																			
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • App móvil. • Redes sociales. • Web-pay. • Personal capacitado. 		<p>Canales</p> <p>Clientes</p> <p>Redes sociales. Página web. Correo electrónico. Teléfono. Visitas.</p> <p>Usuarios</p> <p>Redes sociales. Página web.</p>																																				
<p>Estructura de Costos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Costos</th> <th colspan="5">Año</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costo de transferencias</td> <td>13%</td> <td>31%</td> <td>45%</td> <td>56%</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Gastos en RRHH</td> <td>37%</td> <td>39%</td> <td>32%</td> <td>27%</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Gastos administrativos</td> <td>17%</td> <td>11%</td> <td>8%</td> <td>6%</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Gastos de marketing</td> <td>33%</td> <td>20%</td> <td>15%</td> <td>11%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>		Costos	Año					1	2	3	4	5	Costo de transferencias	13%	31%	45%	56%	59%	Gastos en RRHH	37%	39%	32%	27%	26%	Gastos administrativos	17%	11%	8%	6%	5%	Gastos de marketing	33%	20%	15%	11%	10%	<p>Vías de Ingreso</p> <p>Ingresos por comisiones sobre donaciones percibidas: 100%.</p>		
Costos	Año																																						
	1	2	3	4	5																																		
Costo de transferencias	13%	31%	45%	56%	59%																																		
Gastos en RRHH	37%	39%	32%	27%	26%																																		
Gastos administrativos	17%	11%	8%	6%	5%																																		
Gastos de marketing	33%	20%	15%	11%	10%																																		

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Servicio

Servicio de captación de recursos monetarios para proyectos de ayuda social (financiamiento colectivo - crowdfunding).

Cómo lo logra:

- Plataforma web que permita:
 - La difusión de proyectos sociales desarrollados por organizaciones civiles formalizadas (p.e. construcción de escuela en una comunidad, programas de ayuda a discapacitados, etc.).
 - La publicación de estos proyectos en redes sociales.
 - El servicio de transferencia de dinero (donaciones) desde tarjetas de crédito (los usuarios seleccionen un proyecto y deciden el monto que quieren entregar).
 - La difusión mediática de los resultados de los proyectos, trazabilidad de los aportes y cómo fueron utilizados.
- Aplicación Smartphone con los mismos atributos.
- Asesoramiento a las organizaciones para optimizar la recaudación de sus proyectos.
- Amplia difusión en redes sociales.

3.2.2 Misión y visión

3.2.2.1 Misión

Potenciar la captación de recursos monetarios para proyectos de asistencia social en Panamá; a través de una plataforma de difusión y canalización de fondos con alta presencia en redes sociales.

3.2.2.2 Visión

Ser la empresa de captación de recursos para proyectos de asistencia social más solicitada en Centroamérica.

3.2.3 Objetivos

3.2.3.1 Objetivos a corto plazo (primer año):

- Dar a conocer los servicios de *Toma mi mano* al menos al 75% de organizaciones de asistencia social (ONG) en Panamá.
- Canalizar fondos para un total de 40 proyectos de asistencia social.
- Lograr el 50% de éxito de la demanda de recaudación.

3.2.3.2 Objetivos a largo plazo (quinto año):

- Dar a conocer los servicios de *Toma mi mano* al 100% de organizaciones de asistencia social (ONG) en Panamá.
- Canalizar fondos para un total de 964 proyectos acumulados.
- Lograr el 70% de éxito de la demanda de recaudación.

3.2.4 Valores

- **Solidaridad:** Entender al entorno como parte de uno mismo y actuar no solo buscando el bien personal sino el de los que nos rodean.
- **Excelencia:** Apuntar a ser los mejores, cumpliendo o sobrepasando las metas y manteniendo altos estándares de calidad.

3.2.5 Recursos

3.2.5.1 Recurso humano

La empresa deberá contar con personal capacitado y apto para lograr una óptima administración de la plataforma, con un criterio adecuado que le permita atender los comentarios o consultas de usuarios en redes sociales, así como tener total disposición para atender a clientes nuevos o recurrentes de manera cordial, otorgando confianza con la claridad de la entrega de la información. Fundamentalmente deberá tener capacidad para motivar el interés por el bien común.

Se considera la contratación de un administrador, un media manager y un asistente contable. Los roles asignados a cada uno se encuentran en detalle en la Parte II del plan de negocio.

3.2.5.2 Recursos físicos

La empresa se instalará en una oficina pequeña con capacidad para dos escritorios y una sala de reuniones con capacidad para atender a un mínimo de seis personas. No se requiere una ubicación en un área comercial o de alta afluencia de personas, únicamente cercano a paradas de metro o subterráneo. Este local será tomado en arriendo y dotado de servicios de electricidad, agua, teléfono fijo e internet.

De mobiliario y equipo se considera: dos escritorios, una mesa de reuniones, ocho sillas, dos computadoras, muebles organizadores, un mueble de cafetera, una pizarra, un proyector multimedia, una impresora fotocopidora, impresora fiscal e impresora de cheques, utensilios y adornos varios.

3.2.5.3 Recursos intangibles

- **Operacionales:** Consideramos aquí la plataforma web y app para la gestión de las donaciones. En el Anexo 11 se muestra un esbozo preliminar de la disposición gráfica de la plataforma web.
- **Cultura:** Un factor fundamental ya que permite que los colaboradores estén comprometidos con sus tareas y con los objetivos del negocio. Los miembros de la empresa deben tener claro que *Toma mi mano* busca generar un cambio social a favor de aquellos que más lo necesitan con fe en la ciudadanía y apelando a su sentido altruista. Es decir, se debe compartir un sentimiento de apertura y fraternidad hacia los miembros de la comunidad panameña, apelando al logro de los objetivos en base al trabajo conjunto. El desarrollo se consigue en sociedad y a los rezagados se les dice “toma mi mano”.

Los colaboradores recibirán una inducción sobre los valores y objetivos que persigue la empresa. El refuerzo será continuo difundiendo y publicando entre ellos (vía correo electrónico y plasmando en carteles en la oficina) el cambio social facilitado por su trabajo (metas cumplidas de los diversos proyectos de ayuda social).

- **Reputación:** *Toma mi mano* debe ser identificado y reconocido por su excelente servicio tanto a clientes como a usuarios, y debe traducirse en un servicio:
 - Económico.- la relación costo-beneficio debe percibirse como muy favorable para las organizaciones.
 - Rápido y eficiente.- al momento de hacer la entrega de las donaciones sin ningún margen de error.
 - Transparente.- el flujo del dinero debe ser fácilmente rastreable por los interesados.
 - Potenciador del espíritu altruista.- Facilitando a los donantes la información sobre los proyectos actuales y poniendo a disponibilidad inmediata, en tiempo y espacio, la herramienta para hacer efectivas sus contribuciones.

3.2.6 Factores críticos de éxito

Plataforma atractiva: La plataforma web y app es la herramienta básica de este modelo de negocio. Por lo mismo, ésta debe ser intuitiva y de fácil navegación y debe comunicar claramente los valores de la empresa; estimulando en los visitantes sus sentimientos de filantropía.

Gestión activa de redes sociales: Las redes sociales son el medio por el cual se espera hacer masivo el uso de la plataforma. Por ello, el trabajo en redes debe ser intenso en términos de publicaciones e interacciones, tanto desde redes propias como desde aquellas de clientes y usuarios.

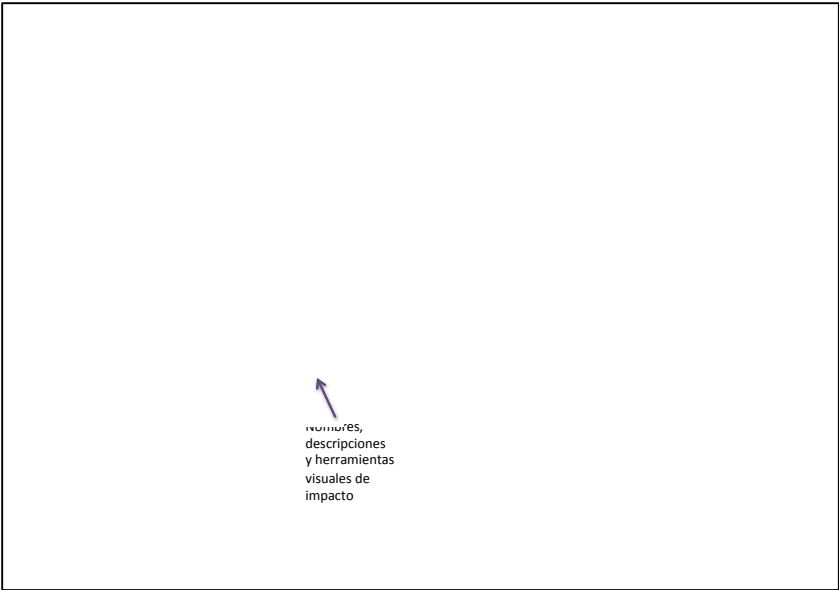
Proyectos motivadores: Éstos deben poder captar la atención de los lectores transmitiendo un mensaje claro, llamativo a través de nombres de impacto, fotografías o diagramas que motiven a los potenciales donantes a hacer efectiva su ayuda.

Procesos transparentes: El negocio consiste en la administración inicial (recepción y entrega) de dinero donado de buena fe por los ciudadanos (usuarios). Las organizaciones (clientes) depositan su confianza en este servicio y, más aún, su reputación como entidades serias. Por ello, estos actores deben poder percibir

a la empresa como confiable, sabiendo que el dinero no sufrirá manipulación alguna.

Podemos entender a estos factores como impulsores o causales del éxito del emprendimiento. En la Figura 3 se muestra un diagrama causa-efecto con los puntos críticos para cumplir con los objetivos del negocio.

Figura 3. Diagrama causa-efecto



3.2.1 Ventajas competitivas

Para este análisis utilizamos la herramienta VRIO, la cual planteamos como una evaluación de los recursos clave que se espera cuente la empresa de acuerdo al modelo de negocio planteado.

Se consideran así los recursos estratégicos presentados en el Cuadro 9, construido a partir de lo expuesto en la sección 3.2.5 Recursos.

Cuadro 9. Recursos estratégicos: activos y capacidades

Activos	Intangibles	<ul style="list-style-type: none">• Plataformas web y app.• Reconocimiento del producto en asociación con la marca.• Reputación de compromiso social.• Credibilidad en el manejo de fondos.
Capacidades		<ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado en manejo de redes sociales.• Capacidad de transmitir procesos claros y transparentes.

	• Capacidad para motivar el interés por el bien común.
--	--

A través del análisis VRIO se logró determinar que todos los recursos estratégicos del negocio en conjunto, le otorgan al mismo una ventaja competitiva temporal (Cuadro 10).

Cuadro 10. Test VRIO

Recurso	V	R	I	O	Consecuencias competitivas	Implicancias Resultados
Recursos humanos - Personal capacitado en manejo de redes sociales	Si	No	No	Si	VCT	En el promedio
Recursos tecnológicos - Plataforma web - Plataforma app	Si Si	No No	No No	Si Si	VCT VCT	En el promedio En el promedio
Recursos de marca - Reconocimiento del producto en asociación con la marca - Reputación de compromiso social - Credibilidad en el manejo de fondos - Capacidad de transmitir procesos claros y transparentes - Capacidad para motivar el interés por el bien común.	Si Si Si Si	Si Si No No	Si Si No No	Si Si Si Si	VCS VCS VCT VCT VCS	Sobre promedio Sobre promedio En el promedio En el promedio Sobre promedio

V=Valor ¿el recurso otorga valor al cliente y una ventaja competitiva?. R=Raro ¿el recurso lo poseen pocas empresas?.

I=Inimitable ¿sería costoso para otros imitarlo?. O=Organización ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?.

VCS=Ventaja competitiva sostenible. VCT=Ventaja competitiva temporal. PC=Paridad competitiva. DV=Desventaja competitiva.

Al observar en el cuadro cada recurso estratégico, se puede notar que son cinco de ellos (la mayoría) los que generan ventajas competitivas temporales. El personal capacitado en redes y las plataformas web y app no son considerados en los componentes de rareza e inimitabilidad, debido básicamente a las tendencias del mercado. Ciertamente cada vez más empresas adoptan estos recursos, siendo en realidad esenciales para su funcionamiento. Del mismo modo ocurre con la credibilidad en el manejo de fondos y la capacidad de transmitir procesos claros y transparentes, que son recursos compartidos por las empresas del rubro.

Se observa también que son tres los recursos que generan ventajas competitivas sostenibles. El primero es el reconocimiento del producto en asociación con la marca, ya que resulta del posicionamiento que se espera lograr tanto en las

organizaciones sociales como en los donantes; y será el resultado de un intenso proceso de marketing. Los otros son la reputación de compromiso social y la capacidad para motivar el interés por el bien común, que representan la esencia del negocio y aquello que lo hace especial tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Este balance final sobre una consecuencia competitiva temporal, es un reflejo de las tendencias nacionales y globales por la adopción de herramientas virtuales de uso masivo que hacen del mercado un espacio cada vez más competitivo, evidenciando la relevancia de la innovación continua.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Los objetivos a largo plazo (que se aprecian en la sección 3.2.3) pretenden ubicar a *Toma mi mano* en la etapa de madurez del negocio para el quinto año; consiguiendo un conocimiento generalizado del servicio en las organizaciones sociales del país.

Para ello se requiere un trabajo continuo en la generación y fortalecimiento de los recursos estratégicos identificados en la sección 3.2.1 Ventajas competitivas.

En la sección 3.2.2 se presenta la visión del negocio, claramente orientada a una expansión regional, escalando hacia otros países de la región de Centroamérica. El modelo no requiere de complejos sistemas logísticos, más bien se sostiene en una dinámica virtual, por lo que su escalamiento internacional podrá ser favorecido por dicha característica.

3.3.1 Crecimiento del modelo de negocio

Las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos y orientar el negocio hacia su Visión, son las siguientes:

Plataformas web y app orientadas a usuarios:

- Priorizar formato y diseño de funcionamiento en base a preferencias de los donantes (quienes aportan los fondos).

- Desarrollo de encuestas automatizadas en las plataformas para identificar oportunidades de mejora.
- Mantenimiento y rediseño periódico de las plataformas.

Acciones empresariales consecuentes con espíritu altruista del negocio:

- Guardar congruencia con los valores filantrópicos que se quieren explotar de los usuarios y los valores propios del negocio.
- Desarrollar un programa propio de donación como componente de la responsabilidad social empresarial.

Fomento de la transparencia en todos los procesos:

- Riguroso proceso de testeo de la plataforma y del flujo de fondos.
- Elaboración de manual de procedimientos y atención al cliente y usuarios.
- Priorizar la atención de consultas que otorgan una oportunidad para evidenciar a clientes y/o usuarios la transparencia de los procesos y del flujo del dinero.
- Capacitar a todo el personal para que dominen el flujo operacional antes de interactuar con cliente o usuarios.

Recurso humano calificado y con identidad empresarial:

- Riguroso proceso de selección de personal que considere: identificación con los valores del negocio y competencias profesionales.
- Ejecución de un programa motivación e identidad empresarial.
- Ejecución de un programa de incentivos a los trabajadores.

Expansión internacional:

- Desarrollo de alianzas con organizaciones (clientes) de ámbito internacional.
- Aproximación a organizaciones de países cercanos empleando la encuesta aplicada en Panamá (sondeo de mercados).
- Identificación de países como primera opción.
- Potenciamiento de las plataformas para la inclusión de proyectos categorizados por país o en base a selección de usuarios internacionales (evaluación de las mejores prácticas).

Plataformas web y app	↑	✓	✓	✓	✓				
Producto asociado con la marca	↑	✓	✓	✓					
Reputación en responsabilidad social	↑	✓	✓	✓					
Credibilidad en manejo de fondos	↑	✓	✓	✓	✓		✓		
Procesos claros y transparentes	↑	✓	✓	✓	✓				
Motivación por el bien común	↑	✓	✓	✓		✓			
Espacio radial	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Espacio televisivo	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Espacio publicitario en redes	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alianzas en sector privado	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidades en gestión de proyectos de inversión					↑	✓	✓		

Crowdfunding

↑ Origen del recurso.

3.4 RSE y sustentabilidad

El impacto social que tiene el proyecto va directamente a la concientización de la población sobre los temas de ayuda social y desarrolla la solidaridad de la sociedad.

Desde el punto de vista de la ética, se persigue un fin que es la ayuda social, pero mediante la propuesta que es en sí *Toma mi Mano*, una plataforma que cobra una comisión por la recaudación, y valiéndose de medios digitales difundidos en redes sociales como fotos y videos de casos de necesidad. Esto podría abrir la discusión sobre los medios sensibles utilizados, sin embargo por otro lado permite un acercamiento a la sociedad sobre estas realidades. Otro aspecto de la RSE será el programa propio de donación, buscando la congruencia con las acciones del negocio y las solicitadas a los usuarios del mismo. Este programa será elaborado en beneficio de los proyectos difundidos por la plataforma.

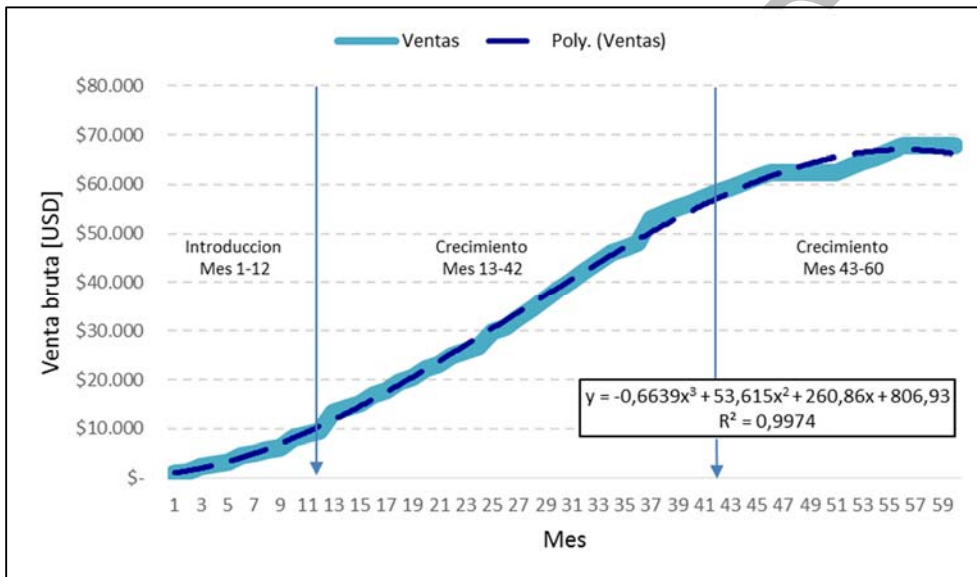
Se considera por tanto sustentable ya que genera beneficio económico y posibilita desarrollo de la sociedad.

4 Plan de marketing

4.1 Objetivos de marketing

Se construirán objetivos para tres primeras etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento y madurez. De acuerdo a la estimación de ingresos presentada en Sección 4.7, se construyó la línea de tiempo del ciclo de vida del producto en un panorama de cinco años (Figura 4.)

Figura 4. Etapas del ciclo de vida del producto



Presentamos a continuación los objetivos planteados para cada etapa y enfocados tanto para los clientes como los usuarios (Cuadro 12).

Cuadro 12. Objetivos SMART de marketing

Etapas de introducción (meses 1 a 12)	
Clientes <i>Organizaciones Sociales</i>	Dar a conocer a <i>Toma mi Mano</i> mediante visitas personalizadas a las organizaciones en un 75% de ellas, hasta finales del año 1.
	Lograr registrar 14 organizaciones sociales como suscriptoras de <i>Toma mi mano</i> en los primeros 12 meses de funcionamiento.
Usuarios <i>Donantes de causas sociales</i>	Duplicar el tráfico de visitas de la plataforma en el segundo semestre (incremento del 100%).
	Duplicar el número de seguidores en redes sociales en el segundo semestre (incremento del 100%).
	Dar a conocer la herramienta de ayuda social, como una plataforma responsable con el manejo de fondos, por medio de la difusión del Clip “¿Qué es <i>Toma mi mano</i> ?” por YouTube, logrando 30.000 visitas en los primeros 12 meses.
	Lograr registrar a 10,000 usuarios en la plataforma en 12 meses.
Etapas de crecimiento (meses 13 a 42)	
Cliente	Incremento semestral del 42% de organizaciones registradas en la plataforma.
Usuarios	Lograr registrar a 39,847 usuarios al final del segundo año y 71,520 a finales del tercer año.
	Dar a conocer los proyectos exitosos de <i>Toma mi mano</i> para que los donantes se sientan identificados con los logros obtenidos, evaluado por medio del incremento de la cantidad de visitas y tiempo de estadía web en sección “ <i>Historias de éxito</i> ”. Aumento de un 50% en ambas métricas respecto del periodo anterior, a finales del año 2 y año 3.
Etapas de madurez (meses 43 en adelante)	
Cliente	Lograr tener 65 organizaciones sociales al final del año 5.
Usuarios	Tener 85,825 usuarios registrados en el año 4 y 92,977 usuarios en el año 5.
	Incrementar el número de seguidores de redes sociales a una tasa anual del 5%.

4.2 Estrategia de segmentación

Clientes (organizaciones):

El universo de organizaciones en Panamá es limitado. Del universo encontrado⁹ de 149 organizaciones, se procedió a seleccionar aquellas relacionadas directamente a la atención de problemas sociales de acuerdo a lo observado en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Categorías de organizaciones en plataforma "Ponte en algo"

Total		Universo total organizaciones sociales	149
	Segmento	Salud	99
		Educación	
		Drogadicción	
		Discapacidad	
		Prevención contra la violencia	

Fuente: www.ponteenalgo.com

Ciertamente existen diferencias entre estas organizaciones (como se aprecia en el Cuadro 14), desde la amplitud de la cobertura de sus proyectos hasta su eficiencia de recaudación. No se evidencia un patrón multidimensional claro (como se ve en el Anexo 4). Sin embargo, se debe considerar de acuerdo a las encuestas, que un 93% de organizaciones estaría dispuesto a utilizar este tipo de plataformas, por la relevancia de la captación de fondos.

⁹ Extraídas del directorio de la plataforma de voluntariado: www.ponteenalgo.com

Cuadro 14. Diferenciación de organizaciones

Categoría de organizaciones	Cobertura nacional ¹	Presupuesto por proyecto ²	Diversidad de fuentes de financiamiento ³	Eficiencia de recaudación ⁴
Pequeñas	64%	20%	43%	8%
Medianas	29%	30%	36%	15%
Grandes	7%	50%	21%	77%

¹ Definido en base al porcentaje de provincias donde ejecutan sus proyectos.

² Pequeñas: < \$50mil. Medianas: de \$50mil a \$99mil. Grandes: mayores a \$100mil.

³ Pequeñas: 1-30% de categorías de financiamiento empleadas. Medianas: 31-60%. Grandes: 61-100%. Las categorías de financiamiento registradas se muestran en el Anexo 3, pregunta 7.

⁴ Pequeñas: 1-30% de cobertura presupuestaria lograda por proyecto. Medianas: 31-60%. Grandes: 61-100%.

De esta manera, se define una estrategia de segmentación de “mercado masivo” (Best, 2007), buscando captar la atención del 100% de clientes, puesto que comprenden un universo limitado. El segmento serán las organizaciones de ayuda social de la República de Panamá, identificadas en el Anexo 10.

Se puede observar el número de organizaciones actuales del segmento objetivo y pronóstico de crecimiento en el Cuadro 15. Dicho pronóstico se generó en función a la expectativa del crecimiento poblacional (2%).

Cuadro 15. Pronóstico del número de ONG en Panamá

Organizaciones sociales Panama	Actual		Pronostico			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero de organizaciones sociales	99	100	102	103	105	106

Considerando las preferencias del cliente sobre el servicio, se identificó la siguiente información:

El 100% de organizaciones está dispuesta a difundir imágenes descriptivas de sus proyectos en la plataforma y difundirlos en redes sociales. El 93% está dispuesto a difundir videos descriptivos. El 79% está dispuesto a desarrollar textos explicativos, igual que difundir imágenes de los resultados de los proyectos, y el 71% está dispuesto a difundir videos de los resultados. Esta información es muy importante porque permite saber que los requerimientos de la plataforma para alcanzar óptimos resultados de recaudación se alinean con la disposición de las organizaciones.

El 64% considera que el nombre de la plataforma “Toma mi mano” es adecuado, el 36% considera que se debe cambiar.

Se pudo identificar que el 93% de las organizaciones declara requerir de ayuda adicional para la recaudación de fondos. Más aún, el 100% declara que estaría dispuesto a utilizar una plataforma de financiamiento colectivo como soporte.

Sobre el pago por este tipo de servicio, el 69.2% de organizaciones prefiere que sea como porcentaje de la recaudación total; y la voluntad de pago oscila entre el 4% y el 30%, dando un promedio de 13%. El 30.8% prefiere el pago como un monto fijo y tan solo el 7.7% declara que no está dispuesto a pagar.

Usuarios (donantes):

Se consideran como usuarios a la población panameña con acceso a tarjeta de crédito. De acuerdo a publicaciones del Diario Panamá América (2016), este número corresponde al 30% de la población mayor de edad, es decir para el año 2016 contaríamos con 819,182 usuarios potenciales. Ver Anexo 1, Cuadro 3.

De acuerdo a la encuesta elaborada observamos que el 97% ha donado alguna vez en su vida, pero solo el 32% planifica sus donaciones, el 68% dona únicamente cuando de manera casual se le solicita un donativo.

De estos donantes, el 37% declara no tener confianza en la administración de los fondos por parte de las organizaciones sociales. Con respecto a la confianza en la plataforma crowdfunding el 54% podría donar desde su celular, el 61% podría hacerlo desde una página web y el 12% preferiría recibir una recompensa por su donación.

Clasificando las características mencionadas de acuerdo al nivel de ingreso de los potenciales usuarios encuestados obtenemos marcadas diferencias. Las personas de menor y mediano ingreso tienen a ser más altruistas, considerando que han donado alguna vez en su vida (Cuadro 16).

Con respecto a la planificación de las donaciones, no se evidencian diferencias marcadas entre el nivel de ingreso y esta variable. En todos los estratos predomina la no planificación en cerca de un 70% (Cuadro 17). Del mismo modo

ocurre con la confianza que tienen en las organizaciones. Las personas tienden mayormente a depositar su confianza al momento de donar (Cuadro 18).

Para el caso de la transferencia virtual de donaciones, ésta tiende a equipararse para aplicaciones Smartphone y páginas web en niveles de ingreso alto. Aunque en niveles medios y bajos la confianza es mayor en transacciones desde páginas web (Cuadro 19 y Cuadro 20).

La frecuencia de las donaciones tiende a ser mayor en niveles de ingresos bajos (Cuadro 22), y por razones evidentes los montos de las donaciones tienden a ser menores (Cuadro 23).

Cuadro 16. Ha donado alguna vez

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	93%	100%	92%	89%
No	7%	0%	8%	11%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 17. Realiza donaciones planificadas

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	32%	40%	23%	33%
No	68%	60%	77%	67%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 18. Confía en la administración de fondos de las organizaciones sociales

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	63%	50%	77%	61%
No	37%	50%	23%	39%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 19. Confía en aplicaciones Smartphone para donar dinero

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	54%	50%	46%	61%
No	46%	50%	54%	39%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 20. Confía en una página web para donar dinero

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	61%	40%	77%	61%
No	39%	60%	23%	39%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 21. Prefiere recibir una recompensa al donar

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Si	12%	10%	23%	6%
No	88%	90%	77%	94%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00

Cuadro 22. Frecuencia de donación

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Alto	68%	80%	62%	67%
Medio	22%	10%	23%	28%
Bajo	10%	10%	15%	6%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00.

Alto: menos de 12 meses. **Medio:** menos de 24 meses. **Bajo:** más de 24 meses.

Cuadro 23. Monto de donación

	General	Ingreso bajo	Ingreso medio	Ingreso alto
Bajo	56%	80%	38%	56%
Medio	20%	10%	38%	11%
Alto	24%	10%	23%	33%

Ingreso bajo: menor a \$1,000.00. **Ingreso medio:** entre \$1,000.00 y \$2,999.99. **Ingreso alto:** mayor a \$3,000.00.

Bajo: hasta \$50.00. **Medio:** de \$51.00 a \$100.00. **Alto:** más de \$100.00.

Con respecto a las principales preferencias sobre una plataforma crowdfunding, los usuarios potenciales gustarían apreciar en ella imágenes o videos de los resultados obtenidos por los proyectos (en un 54.9%) y de su difusión en redes sociales (37.3%). Un 33.3% gustarían de notificaciones de metas alcanzadas. El 31.4% prefiere que se muestren los datos de contacto de las organizaciones. Un 27.5% prefiere que la plataforma cuente con un espacio de interacción entre individuos y organizaciones y un 17.6% gustarían de premios por las donaciones y el mismo porcentaje que se realicen recaudaciones para individuos.

El 67.3% de usuarios potenciales está de acuerdo con el nombre “Toma mi mano” para la plataforma.

No se evidencian diferencias marcadas entre las necesidades de los usuarios potenciales. No se observa tampoco un patrón multidimensional claro (como se ve en el Anexo 6).

Al igual que para el caso de los clientes, se define para los usuarios una estrategia de segmentación de “mercado masivo”, buscando captar la atención del mayor

número de panameños para maximizar las donaciones. El segmento serán los panameños tarjeta habientes.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El producto se diferencia en los siguientes aspectos, desde el punto de vista del usuario y del cliente.

4.3.1 Estrategia dirigida al cliente

De acuerdo a los datos de encuesta de cliente (en este caso las ONG) en el Anexo 3, donde se detectaron hallazgos importantes: a) el 79% de ellas percibe ingresos a partir de donaciones individuales. b) la percepción de eficiencia de los actuales métodos de recaudación (exceptuando el presente modelo propuesto) es de a lo mucho un 2.6 puntos sobre 5.0 (52% de eficiencia). c) que los grandes obstáculos encontrados en el proceso de recaudación de fondos son la indiferencia de las personas, no acceso a fondos del estado y dificultad para llegar a un gran número de donantes. d) que el 93% de las organizaciones encuestadas requieren ayuda para recaudación de fondos. e) que el 79% de las organizaciones nunca ha utilizado plataformas de financiamiento colectivo pero el 100% está dispuesto a utilizar una plataforma de financiamiento colectivo para incrementar la recaudación de fondos, el 64% preferiría el cobro de una comisión basada en un porcentaje de la recaudación obtenida y f) que el 100% está dispuesta a difundir imágenes descriptivas de los proyectos o programas, así como difusión en redes sociales de este material y el 93% dispuesto a ceder videos descriptivos de los mismos. g) que el 86% preferiría que la plataforma web propuesta como modelo de recaudación contenga tanto imágenes o videos de los resultados obtenidos así como la difusión de los proyectos en redes sociales (como Facebook), y el 79% realice la difusión de los proyectos con metas explícitas de dinero así como notificaciones de los programas que alcanzaron las metas fijadas.

Se considera dentro de la estrategia que:

- El servicio se brinda a través de una plataforma crowdfunding que integra tanto acceso web como acceso por app simultáneamente.

- La plataforma contenga características de información multimedia (imágenes y videos) que comuniquen adecuadamente el mensaje por parte de las organizaciones y sus proyectos para permitir un buen nivel de sensibilización.
- La plataforma permita la publicación de metas de explicitas en dinero y comunique los resultados obtenidos.
- Por otra parte, el modelo propone un cobro porcentual sobre la base de las recaudaciones logradas.
- Se diferencia de la competencia la cual se plantea como una plataforma de captación genérica de proyectos sin propiciar una identificación con la misma (no cuentan con un propósito compartido).

4.3.2 Estrategia dirigida al usuario

La información obtenida en la encuesta al usuario en Anexo 5, permitió obtener la siguiente información: a) sí existe disponibilidad para la ayuda social, evidenciado con una frecuencia de donación de al menos una vez al año en un 63% de los encuestados, y con una mediana de donación anual de 30 USD anual. b) la principal dificultad para donar a programas de ayuda social es que las organizaciones de ayuda social no han dado confianza en el manejo del dinero (37.3% de los encuestados), siendo la segunda mayor causa es la no disponibilidad de dinero suficiente para ayudar (33,3% de los encuestados), y la tercera mayor causa es que no se ha sabido como contactar a los programas de ayuda social (19.6%), c) el cuarto lugar como causa de la no contribución es compartido por dos “Tiempo de viaje o distancia hasta el lugar de donación” y “No sentirse identificado o solidario con la causa” (13.7% cada una). d) existe disposición a donar dinero en una plataforma web o una app o ambas en un 65% de los usuarios encuestados. e) que el 55% le gustaría que una app o plataforma de ayuda social difunda imágenes o videos de los resultados obtenidos, el 37% que exista difusión de los proyectos en redes sociales (como Facebook) el 33% que se difundan los proyectos con metas explicitas en dinero y también que existan notificaciones de los programas que alcanzaron la meta fijada y el 28% que existan una plataforma de comunicación/interacción entre donantes y con la

organización (social). Lo anterior va de la mano de cierta forma con suministrar pruebas de transparencia o confianza al mostrar información palpable sobre la ejecución de los proyectos con los montos obtenidos, seguimiento de los efectos logrados y la posibilidad de interacción con las organizaciones sociales da la posibilidad de mayor transparencia.

De acuerdo a lo anterior la estrategia considera que:

- Permite una interacción mayor con la información del desarrollo de los proyectos y cómo los fondos son ocupados.
- Permite a los usuarios generar conexión social entre ellos (entre donantes y entre donantes y beneficiados).
- Permite a los usuarios donantes tener exposición pública de su capacidad de ayuda.
- Las organizaciones sociales (clientes) obtienen beneficio de una propuesta de valor emocional entre los usuarios, para mejorar la captación de fondos.

La plataforma se plantea como propiciadora de la integración de la comunidad de ONG de asistencia social y de individuos interesados en satisfacer sus necesidades filantrópicas.

4.4 Estrategia de precio

La estrategia se basa en un porcentaje fijo sobre la recaudación de fondos, fundamentado en el resultado de la encuesta a ONG (Anexo 3) en donde se aprecia que el 64% prefiere este modelo de cobros. En la misma encuesta se consultó sobre las preferencias sobre este porcentaje, encontrándose que en promedio las ONG estarían dispuestas a pagar un 13% de la recaudación por este servicio. Notamos que la disposición a pagar en porcentaje osciló entre un 0% y un 30%. Es importante considerar que este porcentaje debe incluir la comisión de la empresa proveedora del servicio de transferencias bancarias (Anexo 9).

El competidor identificado retiene el 11.95% de las donaciones (en caso el proyecto alcance su meta) o 15.95% (en caso no lo haga) más \$0.50 por transferencia.

Este plan de negocios considera prudente que el ingreso de *Toma mi mano* sea fijado en 10% durante la etapa de introducción, incluyendo en ese valor el servicio de transferencias bancarias. Se establece una ventaja competitiva en el mercado ya que el servicio ofrecido termina siendo más económico.

Luego de la consolidación de la plataforma en el mercado, al iniciar la etapa de crecimiento se fijará el ingreso de *Toma mi mano* a 12% (años 2 y 3), escalando finalmente a 13% en la etapa de madurez (años 4 y 5).

Dadas las diferencias conceptuales entre la propuesta de *Toma mi mano* y *costea.me*, se propone realizar encuestas de satisfacción del servicio con las cuales esperamos podría incrementarse el ingreso en 2% al alcanzar la etapa de crecimiento y 1% en la etapa de madurez, en caso de que exista un nivel de conformidad alto del servicio.

4.5 Estrategia de distribución

El servicio de recaudación de fondos se maneja desde plataformas virtuales (web y app). Todo cliente interesado podrá registrarse en la plataforma web para la validación de sus datos y solicitud del contrato de servicio.

De igual forma, los usuarios interesados (donantes) acceden al servicio desde su ordenador (laptop o PC) o desde su Smartphone.

Adicionalmente, tanto clientes como usuarios podrán llegar a la plataforma desde las publicaciones en redes sociales.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

4.6.1 Desarrollo de la imagen de la marca

La marca *Toma mi mano* alude a una frase coloquial que evoca altruismo y voluntad cooperativa entre individuos. Es un mensaje directo que invita a quien lo lee a sentirse en el rol de un filántropo.

La imagen de la marca se aprecia en la Figura 5. El cuerpo lo conforman dos manos, que representan herramientas externas visibles y tangibles, simbolizando el trabajo pero también la comunicación del dar y recibir.

El corazón simboliza la mejor manera de proceder. Las emociones de los proyectos difundidos en la plataforma deben ser bien intencionadas para un fin de bienestar mutuo entre emisor y receptor. El corazón es el centro de la vida y el poner este símbolo al emprendimiento significa centrarlo en el sentimiento que lo mueve y por el que se le reconocerá.

Se logró así una imagen con manos de apertura y un corazón firme para actuar en valores, ya que el mercado exige una empresa seria y solvente con valores claros.

La tipografía elegida es de un lenguaje sencillo y de fácil lectura. Los colores del logo responden a los colores de la imagen del país (la bandera nacional) con la inclusión del verde que simboliza la naturaleza propia y la esperanza en toda actividad del negocio.

Figura 5. Logotipo



4.6.2 Estrategia dirigida a los clientes

La estrategia se enfoca en la comunicación progresiva para captar la atención de del 100% de organizaciones sociales en Panamá. En el Cuadro 24 se presentan las actividades consideradas de acuerdo a la etapa del ciclo de vida del producto, identificadas en la Figura 4.

Cuadro 24. Estrategia de comunicación y ventas para los clientes

Etapa	Actividad	Descripción	Recursos críticos	Meta
Introducción	Reuniones personalizadas	Reuniones locales y nacionales. Dos reuniones por organización (primer contacto y contacto con tomadores de decisión).	Atención cordial. Bocadillos y bebidas en caso de reuniones en sede de <i>Toma mi mano</i> Folletería Video clip "Qué es <i>Toma mi mano</i> "	Reunión con 50 organizaciones en Ciudad de Panamá y 25 en el interior del país
	Interacción por redes sociales	Generar visualización de <i>Toma mi mano</i> en redes de organizaciones.	Plataformas de redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram)	Seguimiento 100% de organizaciones con redes sociales. Dar "Me gusta" al 100% de publicaciones. Comentario de felicitación al 100% de proyectos difundidos.
	Colaboración en la generación de herramientas audiovisuales	A las primeras tres organizaciones suscritas se les brindará el servicio de elaboración de video clip, imagería y textos descriptivos para la difusión de su primer proyecto en la plataforma	Servicio de producción y diseño.	Tres primeros proyectos difundidos con videocluo, fotografía y texto descriptivo.
Crecimiento	Reuniones de primer contacto	Dos reuniones por organización.	Atención cordial. Bocadillos y bebidas en caso de reuniones en sede de <i>Toma mi mano</i> Entrega de folletería Presentación de nuevo video clip "Qué es <i>Toma mi mano</i> "	Reunión con 21 organizaciones en Ciudad de Panamá y 4 en el interior del país.
	Taller anual de evaluación	Talleres que permitan la identificación de oportunidades de mejora a la plataforma y la percepción que de ella tienen las organizaciones. Lanzamiento de video clip boletín anual. Presentación de casos exitosos y descripción de estrategias de comunicación. Metodología sugerida: <i>Metaplan</i> . Invitados: organizaciones suscritas potenciales nuevos clientes.	Boletín impreso - resumen actividades anuales. Nuevo video clip (producción anual). Servicio de facilitador. Alquiler de local-auditorio y servicio de catering. Transporte organizaciones del interior.	Un taller anual. 80% de convocatoria.

Etapa	Actividad	Descripción	Recursos críticos	Meta
	Reforzamiento de relaciones	Reuniones de evaluación, locales y nacionales con organizaciones que no asistieron al Taller anual. Una reunión por organización.	Boletín anual impreso. Nuevo video clip.	Reunión anual con organizaciones que no asistieron al taller (se estima el 30% de organizaciones suscritas).
	Interacción por redes sociales	Mantener visualización de <i>Toma mi mano</i> en redes de organizaciones.	Plataformas de redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram)	Dar "Me gusta" al 100% de publicaciones. Comentario de felicitación al 100% de nuevos proyectos difundidos."
	Distribución de donaciones abiertas a organizaciones más necesitadas	Presentación de resultados en taller anual	Taller anual de evaluación	Distribución del 100% del fondo recaudado menos los gastos de transferencia.
Madurez	Taller anual de evaluación	Talleres que permitan la identificación de oportunidades de mejora a la plataforma y la percepción que de ella tienen las organizaciones. Lanzamiento de video clip y boletín anual. Presentación de casos exitosos y descripción de estrategias de comunicación. Metodología sugerida: <i>Metaplan</i> . Invitados: organizaciones suscritas potenciales nuevos clientes.	Boletín impreso - resumen actividades anuales. Nuevo video clip (producción anual). Servicio de facilitador. Alquiler de local-auditorio y servicio de catering. Transporte organizaciones del interior.	Un taller anual. 80% de convocatoria.
	Interacción por redes sociales	Mantener visualización de <i>Toma mi mano</i> en redes de organizaciones.	Plataformas de redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram)	Dar "Me gusta" al 100% de publicaciones. Comentario de felicitación al 100% de nuevos proyectos difundidos."

Etapa	Actividad	Descripción	Recursos críticos	Meta
	Distribución de donaciones abiertas a organizaciones más necesitadas	La plataforma contará con un espacio en donde los usuarios podrán realizar donaciones que al cierre del año serán distribuidas a los proyectos con menor desempeño en su recaudación. Los resultados de esta distribución de fondos serán presentados en el taller anual de evaluación.	Taller anual de evaluación	Distribución del 100% del fondo recaudado menos los gastos de transferencia.

4.6.3 Estrategia dirigida a los usuarios

La estrategia de comunicación y ventas tendrá un fuerte enfoque en la gestión de redes sociales. Ver Cuadro 25.

Cuadro 25. Estrategia de comunicación y ventas para los usuarios

Etapa	Actividad	Descripción	Recursos críticos	Meta
Introducción	Activa presencia en Facebook	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Facebook. Video clip "Qué es Toma mi mano". Galería de imágenes.	70 publicaciones mensuales. Tasa de respuesta del 65%.
	Activa presencia en Twitter	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Twitter. Video clip "Qué es Toma mi mano". Galería de imágenes	70 publicaciones mensuales. Tasa de respuesta del 25%.
	Activa presencia en Instagram	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Instagram. Galería de imágenes	70 publicaciones mensuales. Tasa de respuesta del 50%.
	Activa presencia en Youtube	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Youtube. Video clip "Qué es Toma mi mano"	3 publicaciones mensuales. Tasa de respuesta del 10%.
	Contratación "Influencer"	Se identificará a una persona de alta presencia y credibilidad en redes sociales (difusión de videoclip)	Influencer	1 video clip por semestre
	Difusión en redes por AdWords	Pago por publicidad en plataformas de redes sociales	Plataformas Facebook, Twitter y Youtube	10,000 visualizaciones por año

Etapa	Actividad	Descripción	Recursos críticos	Meta
	Difusión en épocas festivas	Mayor intensidad de difusión de contenido de redes sociales en fechas festivas	Plataformas Facebook, Twitter, Youtube e Instagram	Difusión del 30% de publicaciones en redes sociales en fechas festivas
Crecimiento	Activa presencia en redes sociales	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Facebook, Twitter, Youtube, Instagram. Video clip anual " <i>Toma mi mano</i> ". Galería de imágenes. Boletín virtual - resumen anual de actividades.	Idem año uno para las mismas plataformas.
	Contratación "Influencer"	Se identificará por año a una persona de alta presencia y credibilidad en redes sociales (difusión de videoclip)	Influencer	1 video clip por semestre
	Difusión en redes por AdWords	Pago por publicidad en plataformas de redes sociales	Plataformas Facebook, Twitter y Youtube	10,000 visualizaciones por año
	Difusión en épocas festivas	Mayor intensidad de difusión de contenido de redes sociales en fechas festivas	Plataformas Facebook, Twitter, Youtube e Instagram	Difusión del 30% de publicaciones en redes sociales en fechas festivas
Madurez	Activa presencia en redes sociales	Difusión masiva de contenido. Horario de difusión: 6am-8am o 7pm-10pm	Plataforma Facebook, Twitter, Youtube, Instagram. Video clip anual " <i>Toma mi mano</i> ". Galería de imágenes.	Idem año uno para las mismas plataformas.
	Contratación "Influencer"	Se identificarán por año a tres personas (difusión de videoclip)	3 influencer	3 video clip por semestre
	Difusión en redes por AdWords	Pago por publicidad en plataformas de redes sociales	Plataformas Facebook, Twitter y Youtube	10,000 visualizaciones por año
	Difusión en épocas festivas	Mayor intensidad de difusión de contenido de redes sociales en fechas festivas	Plataformas Facebook, Twitter, Youtube e Instagram	Difusión del 30% de publicaciones en redes sociales en fechas festivas

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En la Sección 2.1.1 se presentó el tamaño de mercado establecido en \$3,094,919.64 y se estableció un crecimiento anual del 2% (Cuadro 1).

De acuerdo a los resultados que arrojó la encuesta a ONG, se sabe que éstas desarrollan un promedio de cinco proyectos al año, con una necesidad monetaria

total de \$143,000.00. Se sabe además, que en promedio, el margen que queda sin ser cubierto por proyecto es de 27% del monto objetivo. Considerando que el 93% de organizaciones manifiestan su interés por usar los servicios de *Toma mi mano*, se determina que la necesidad de recaudación anual para un nuevo servicio de captación de fondos (crowdfunding) llega a \$3,554,823. Ver Cuadro 26.

Cuadro 26. Montos no cubiertos por organizaciones por esfuerzos actuales de captación de fondos

Organizaciones sociales Panamá	Pronóstico anual					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de organizaciones	99	100	102	103	105	106
Promedio de proyectos anuales	5	5	5	5	5	5
Necesidad total de proyectos (\$)	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000	143,000
% de instituciones dispuestas a utilizar la plataforma	93%	93%	93%	93%	93%	93%
% no cubierto del monto objetivo por proyecto	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Necesidad de recaudación (\$)	3,554,823	3,608,617	3,662,021	3,714,876	3,767,438	3,819,308

Por otro lado, es importante evaluar la capacidad de la plataforma de *Toma mi mano*, para darse a conocer tanto por la comunidad de organizaciones como por la comunidad de donantes potenciales. En el Cuadro 27 se aprecian diferentes variables que nos permiten construir la proyección de ventas, considerando para cada una, cifras conservadoras.

Cuadro 27. Ventas brutas esperadas en los primeros 12 meses

Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Numero de Organizaciones suscritas	0	3	3	4	5	7	9	10	11	12	13	14
% de comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Proyectos por organización	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Número de proyectos incorporados	0	1	1	1	1	2	3	3	4	4	4	5
Costo promedio por proyecto (\$)	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600	28.600
Cantidad de recaudación demanda (\$)	-	28.600	28.600	28.600	28.600	66.733	85.800	95.333	104.867	114.400	123.933	133.467
% de éxito de recaudación	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Cantidad de recaudación efectiva (\$)	-	14.300	14.300	14.300	14.300	33.367	42.900	47.667	52.433	57.200	61.967	66.733
Ventas Brutas (\$)	-	1.430	1.430	1.430	1.430	3.337	4.290	4.767	5.243	5.720	6.197	6.673
Target de usuarios suscritos	0	2.452	2.452	2.452	2.452	5.722	7.356	8.174	8.991	9.809	10.626	11.443

Número de organizaciones suscritas: Se consideró el lanzamiento de la plataforma con un mínimo de tres organizaciones suscritas, que aporten cada una con un proyecto de recaudación. Se estima que el proceso de recaudación iniciará al tercer mes de operaciones tomando en cuenta los retrasos que pueden ocasionar los procesos de control internos de las organizaciones desde el primer contacto hasta la aprobación y firma de contrato de los altos directivos.

Porcentaje de comisión: Tal como se manifestó en la Estrategia de precio, el porcentaje de comisión durante los primeros dos años será del 10%, subiendo a 12% en el tercer y a 13% en el quinto año.

Proyectos por organización: En base a la encuesta de organizaciones, se sabe que en promedio cada organización ejecuta cinco proyectos al año, es decir 0.4 proyectos al mes.

Costo promedio por proyecto: Cada organización requiere \$143,000.00 para satisfacer sus proyectos anuales, es decir \$28,600.00 en promedio por proyecto (considerando cinco proyectos por año).

Recaudación demandada: Se refiere al producto del costo promedio por proyecto y los proyectos por organización.

Porcentaje de éxito de recaudación: Para determinar este valor se analizó la eficiencia de recaudación del competidor inmediato de *Toma mi mano (costea.me)*. En el Anexo 8 se presentan los montos objetivos acumulados por año de esa plataforma, así como las donaciones recaudadas. Esto evidenció que, durante cuatro años el éxito de recaudación anual osciló entre 60.28% (año 2014) y 89.36% (año 2013). Así, conservadoramente, partiremos desde un porcentaje de éxito de recaudación de la mitad del mínimo registrado por el competidor (30%), escalando para que al doceavo mes el éxito sea semejante. A medida que se consolida la plataforma en el mercado, se esperará que el éxito sea similar o mayor que los resultados obtenidos por el competidor.

Recaudación efectiva: Se refiere al producto de la recaudación demandada y el porcentaje de éxito de recaudación esperado.

Ventas brutas: El ingreso bruto de la empresa. Función del porcentaje de comisión sobre la recaudación efectiva.

A continuación el resumen anual para un horizonte temporal de cinco años (Cuadro 28).

Cuadro 28. Ventas brutas esperadas en un horizonte de cinco años

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero de Organizaciones suscritas	14	30	50	60	65
% de comisión	10%	10%	12%	12%	13%
Proyectos por organización	5	5	5	5	5
Número de proyectos incorporados	29	108	196	270	302
Costo promedio por proyecto	\$28.600	\$28.600	\$28.600	\$28.600	\$28.600
Cantidad de recaudación demanda	\$838.933	\$3.088.800	\$5.605.600	\$7.722.000	\$8.637.200
% de éxito de recaudación	50%	55%	60%	70%	75%
Cantidad de recaudación efectiva	\$419.467	\$1.698.840	\$3.363.360	\$5.405.400	\$6.477.900
Ventas Brutas	\$41.947	\$169.884	\$403.603	\$648.648	\$842.127
Target de Usuarios suscritos	5.994	24.276	48.062	77.242	92.568

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Basado en las actividades de marketing planeadas, se pudo establecer el presupuesto de marketing que se indica en el Cuadro 29.

Cuadro 29. Presupuesto anual de marketing (en dólares americanos)

Presupuesto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos movilización visitas locales	\$3,150	\$2,325	\$2,325	\$2,325	\$2,325
Gastos movilización visitas fuera Panamá	\$5,000	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750
Gasto reuniones ventas oficina	\$600	\$300	\$300	\$300	\$300
Imprevistos 20%	\$21,000	\$5,250	\$5,250	\$5,250	\$5,250
Video especial primeras 3 organizaciones (3)	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Video Influencer	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Taller Anual: Facilitador	\$0	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Taller Anual: Local equipado	\$0	\$800	\$800	\$800	\$800
Taller Anual: Gastos Movilización	\$0	\$3,200	\$3,200	\$3,200	\$3,200
Taller Anual: Materiales (banners, etiquetas, folders, etc)	\$0	\$500	\$500	\$500	\$500
Taller Anual: Servicio video y fotografía	\$0	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Taller Anual: Impresión de boletín anual	\$0	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Taller Anual: Elaboración de video clip	\$0	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Gastos de Reforzamiento de relaciones	\$2,445	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823
Pago por Publicidad en Redes Sociales AdWords	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Renovación de Videos <i>Toma mi Mano</i>	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Total Gastos de Marketing	\$43,195	\$35,448	\$35,448	\$35,448	\$35,448

De acuerdo a lo anterior el presupuesto va disminuyendo respecto a los costos de operación, debido a que inicialmente se requieren mayores esfuerzo en marketing para la introducción de la herramienta.

5 Plan de operaciones

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

Se determinó que el 93% de las 99 los potenciales clientes está dispuesto a recibir estos servicios; se determinó también que cada organización desarrolla un promedio de cinco proyectos al año. Es decir se espera pasar de 29 proyectos atendidos el primer año a 302 en el quinto.

El flujo de operaciones se diferencia en tres fases. La Fase 1 (o de formalización) va desde la difusión del servicio hacia la firma del contrato y apertura de cuentas en la plataforma; la Fase 2 (o de recaudación) considera el flujo desde el registro de los proyectos, su validación y la entrega de los montos recaudados; la Fase 3 (o de difusión) inmersa en la Fase 2 pero que consiste específicamente en la promoción del proyecto en redes sociales.

Considerando el plan de desarrollo e implementación, se identifican las siguientes actividades clave: registro legal de la empresa, construcción de la base de datos de clientes potenciales, construcción de las plataformas web y app, validación de las mismas, apertura de cuentas en redes sociales, ocupación de instalaciones, creación de videoclip, impresión de folletería, reuniones de difusión con organizaciones, sociabilización en redes sociales, selección de personal.

Se puede ver un layout de la construcción gráfica (esbozo preliminar al diseño) de la página web en el Anexo 11.

6 Equipo del proyecto

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

El equipo gestor está conformado por Lionel Pinuer y Adrián Sánchez (autores del plan de negocio y con un alto compromiso en temas de desarrollo social), que conformarán a su vez la Junta Directiva (responsable de la supervisión, control y seguimiento, de la puesta en marcha de la empresa y de los primeros contactos con las organizaciones).

En una siguiente línea jerárquica se encuentra el Administrador, que será el principal responsable de las tareas de comunicación y manejo de la empresa. Bajo su cargo estarán el Media Manager (encargado de la agenda publicitaria en redes sociales) y el Asistente contable (responsable del adecuado resguardo de la información contable).

Este plan de negocios considera un programa de incentivos a los trabajadores en función al cumplimiento de metas mensuales en ventas brutas.

7 Plan financiero

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

Se estimó una inversión total de \$84,110.00 descompuesta en: inversiones de equipamiento y administrativo (21%); gastos de puesta en marcha (10%) y capital de trabajo (69%).

El negocio alcanza un flujo neto positivo al segundo año, mostrando al quinto año un flujo neto de \$383,517.00. Con una tasa de descuento estimada de 15.5% se calcula un VAN de \$293,794.00 y una TIR de 140%

Se ejecutó un análisis de sensibilidad utilizando las pruebas de Monte Carlo. Se estima que la probabilidad de obtener valores de VAN positivos es del 75%.

A continuación se presentan las razones financieras.

Cuadro 30. Razones financieras

Razones de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Bruta	70%	70%	75%	75%	77%
<i>(Ventas-Costo de Ventas)/Ventas</i>					
Margen de Utilidad Operacional	-130%	2%	45%	55%	61%
<i>Utilidad de la Operaciones/Ventas</i>					
Margen de Utilidad Neta	-138%	0%	33%	41%	45%
<i>Utilidades Disponibles/Ventas</i>					
Rendimiento sobre Activos (ROA)	-247%	2%	84%	63%	47%
<i>Utilidades Disponibles/Activos Totales</i>					
Rendimiento sobre Capital (ROE)	-247%	2%	84%	63%	47%
<i>Utilidades Disponibles/Capital en Acc. Comunes</i>					
Utilidad por acción (EPS)	\$ -142	\$ 1	\$ 315	\$ 627	\$ 898
<i>Utilidades Disponibles/Numero de Acc. Comunes</i>					

8 Riesgos críticos

A continuación se presenta una relación de riesgos críticos internos y externos, así como las acciones de mitigación más adecuadas identificadas para cada uno.

Cuadro 31. Riesgos críticos del negocio *Toma mi mano*

Riesgos internos	Plan de mitigación
Incremento de costos para el desarrollo de las plataformas web y app	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor asignación de presupuesto. - Reevaluación para la reducción de gastos operativos futuros.
Bajo rendimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevo personal. - Charlas motivadoras. - Evaluación de la carga laboral y de contratación de personal adicional.
Baja compenetración entre trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades periódicas de integración. - Búsqueda de nuevo personal.
Baja retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos salariales. - Mejoras en el programa de incentivos (incremento del porcentaje de ventas asignado a trabajadores).
Riesgos externos	Plan de mitigación
Competidor "Costea.me", aplique estrategia de precios más bajos	<ul style="list-style-type: none"> - Se baja levemente el porcentaje de comisión. - Reducción de costos operativos. - Publicidad agresiva de diferenciación en el mercado (propuesta específica para organizaciones sociales; búsqueda del bien común; difusión de una amplia cartera de proyectos sociales para atraer a usuarios que persiguen ese fin altruista; difusión de eficiencia y logros obtenidos).
Competidor actual gana posicionamiento debido a publicidad sobre crowdfunding de <i>Toma mi mano</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad agresiva de diferenciación en el mercado.
Entrada de otras plataformas competidoras al mercado panameño (internacionales y nacionales)	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad agresiva de diferenciación en el mercado. - Se propone trabajo colaborativo con competidoras. - Expansión de categorías de crowdfunding (p.e. ambientales, proyectos individuales, emprendimientos, etc.), - Expansión internacional de la plataforma.
Masificación del rechazo de los usuarios al modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de aliados (organizaciones) y difusión conjunta de logros obtenidos. - Publicidad agresiva sobre orientación hacia el bien común.
Malas prácticas en manejo de fondos de algunas organizaciones dañan reputación de plataforma	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad agresiva en asociación con organizaciones sociales aliadas evidenciando sus buenas prácticas y resultados de los proyectos debidamente administrados. - Publicidad agresiva evidenciando procesos rigurosos para la asociación con organizaciones sociales a la plataforma.
La plataforma no logra la adhesión de un número suficiente de organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se refuerza promoción. Se genera estrategia de marketing con periodo de prueba gratis de tres meses.
Baja calidad de las publicaciones de organizaciones (en la plataforma y redes sociales)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones, reuniones y talleres con organizaciones de sensibilización para incrementar la rigurosidad en el proceso de difusión de sus proyectos. - Incremento en la dotación de recursos humanos para la revisión y validación de la información a ser publicada.
Demora excesiva en organizaciones para formalizar la obtención del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar mayor número de reuniones con altos directivos de organizaciones. - Publicidad agresiva (beneficios y bajos costos implicados para organizaciones; declaraciones de usuarios sobre la practicidad del sistema que les permite colaborar con ellas).
Bajo interés de potenciales usuarios en realizar donaciones desde tarjeta de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificación de campañas de publicidad sobre el modelo crowdfunding y resultados exitosos a nivel internacional. - Habilitación de mecanismos de donación por transferencias bancarias.
Bajo interés por la compra de acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio del modelo de inversión por patrimonio a pasivos. - Presentación de la propuesta en plataformas de crowdfunding internacionales.

9 Propuesta inversionista

La inversión total requerida es de \$84,110.00. Los gestores del proyecto aportarán con el 60% de la inversión necesaria y se solicitará la participación de nuevos accionistas para cubrir los \$33,644.00 faltantes (Cuadro 32). La empresa consistirá en una Sociedad Anónima compuesta por accionistas comunes.

Cuadro 32. Fuentes de financiamiento

Fuente de financiamiento	Accionistas	Porcentaje de la inversión	Monto de inversión (\$)
Patrimonio	Lionel Pinuer	30%	25,233.00
	Adrián Sánchez	30%	25,233.00
	Accionistas varios	40%	33,644.00
		100%	84,110.00

10 Conclusiones

- El modelo de negocio de *Toma mi mano* considera dos actores fundamentales. Los primeros son las organizaciones sin fines de lucro identificadas como los clientes interesados en un servicio de canalización de fondos. Los segundos son los donantes (usuarios de la plataforma), los ciudadanos dispuestos a satisfacer sus necesidades filantrópicas para ayudar a las causas de estas organizaciones.
- Se ha estimado el tamaño de mercado en \$1,326,773.21; siendo éste aprovechado incipientemente por un único competidor, que llega a participar tan solo con 0.4% del mismo.
- Un atractivo del modelo de negocio consiste en que el 93% de las organizaciones encuestadas declaran interés por integrarse en la plataforma; y más del 50% de tarjetahabientes declaran su disposición por donar dinero a través de ella. Por esto se advierte una buena aceptación en el mercado.
- El crecimiento del mercado se aproximó al crecimiento de la población mayor de edad, considerando la relativa constancia de otras variables (como la capacidad de donación y el nivel de penetración del uso de tarjeta de crédito). Así se concluye un crecimiento del 2%.
- Panamá es un país con una economía y un marco legal estables. Esto implica un bajo riesgo país para el desarrollo del negocio.
- Se identifica una propuesta de valor del negocio en dos niveles. El primer nivel, los clientes, reciben una herramienta innovadora y adicional a las que mantienen para la recaudación de fondos. De una manera transparente y eficiente se les facilita mayores ingresos sin que el servicio represente un gasto adicional. El segundo nivel son los usuarios; que reciben un sistema confiable que les brinda trazabilidad al destino de sus donaciones pudiendo visualizar los logros de los proyectos que decidieron apoyar.
- El modelo de negocio requiere de acciones de marketing con alta incidencia en redes sociales que son las plataformas fundamentales de divulgación de

Toma mi mano y de los proyectos que se espera beneficien. Por ello se plantean objetivos claros en función a los seguidores en redes y usuarios registrados.

- Se plantea una entrada al mercado a través de precios competitivos (una comisión fija del 10%) con miras a un incremento a 12% en la etapa de crecimiento y 13% en la etapa de madurez una inversión total de \$84,110.00 (21% en inversión de equipamiento y administrativo, 10% en gastos de puesta en marcha y 69% de capital de trabajo).
- El valor del negocio, estimado a través del VAN es de \$293,794.00 con una tasa de descuento de 15.5% y una TIR de 140%. El proyecto evidencia un 75% de éxito.

PARTE I

11 Bibliografía

ANAM. (2014). *GEO Panamá 2014 Informe del Estado del Ambiente*. Autoridad Nacional del Ambiente. Panamá: Novo Art, S.A.

Banco Mundial. (2016, septiembre 19). *Panamá: panorama general*. Retrieved febrero 17, 2017, from Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

CAF. (2016). *CAF World Giving Index The world's leading study of generosity*. Retrieved from <http://www.cafonline.org>

Focus Economics. (2017, febrero 14). *Panama Economic Outlook*. Retrieved febrero 17, 2017, from Focus Economics: <http://www.focus-economics.com/countries/panama>

MEF. (2015). *Actualización de las líneas de pobreza*. Ministerio de Economía y Finanzas. Panamá: República de Panamá.

MEF. (2016). *Informe Económico y Social - enero a octubre 2016*. Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección de Análisis Económico y Social. Panamá: Gobierno de la República de Panamá. MEF. (2015). *Actualización de las líneas de pobreza*. Ministerio de Economía y Finanzas. Panamá: República de Panamá.

CAF. (2016). *CAF World Giving Index The world's leading study of generosity*. Obtenido de <http://www.cafonline.org>

Tamayo, G. (2016). *One step closer to regulate crowdfunding in Colombia*. Association of Corporate Council (ACC).

Rocholl, J. (2016). *An introduction to crowdfunding*. CESifo DICE Report 2/2016 (June).

Terry, H. P., Schwartz, D., & Sun, T. (2015). *The Future of Finance* (Vol. 3). NY: Goldman Sachs.

MEF. (2016). *Informe Económico y Social - enero a octubre 2016*. Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección de Análisis Económico y Social. Panamá: Gobierno de la República de Panamá.

Focus Economics. (14 de febrero de 2017). *Panama Economic Outlook*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Focus Economics: <http://www.focus-economics.com/countries/panama>

Banco Mundial. (19 de septiembre de 2016). *Panamá: panorama general*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

ANAM. (2014). *GEO Panamá 2014 Informe del Estado del Ambiente*. Autoridad Nacional del Ambiente. Panamá: Novo Art, S.A.

PNUD. (2014). *Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Panamá: PNUD.

STGS. (2000). *Panamá: Avances y obstáculos en la aplicación de los compromisos de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social*. Secretaría Técnica del Gabinete Social. Panamá: República de Panamá.

Velásquez, J., Martínez, M., Quintero, B., & Sarsaneda, J. (2011). *Pueblos indígenas en Panamá: una bibliografía*. Panamá: Acción Cultural Ngóbe (ACUN).

Panama América. (16 de abril de 2014). *Central América Data*. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de *Advances in Technology Use in Panama*: http://www.centralamericadata.com/en/article/home/Advances_in_Technology_Use_in_Panama

World Economic Forum & INSEAD. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Geneva.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Socialbakers. (2017). *Social Marketing Report Panama December 2016*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de Socialbakers: <https://www.socialbakers.com/resources/reports/panama/2016/december/>

SBP. (2015). *Superintendencia de Bancos de Panamá*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <https://www.superbancos.gob.pa/es>

SBP. (2016). *Reportes estadísticos*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de Reportes estadísticos: <https://www.superbancos.gob.pa/es/fin-y-est/reportes-estadisticos>

Anexos

Anexo 1. Estadísticas del país

Cuadro 1. Porcentaje de personas pobres, según provincias y comarcas indígenas, marzo: años 2011-2015

Provincias y comarcas	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015
Total nacional	27.6	26.5	26.2	25.8	23.0
Total provincias	23.3	22.4	22.1	21.7	18.9
Bocas del Toro	55.0	54.6	54.0	51.1	48.1
Coclé	37.0	34.0	34.0	34.3	31.6
Colón	17.6	17.2	17.3	17.3	15.2
Chiriquí	27.5	27.5	27.4	26.5	24.0
Darién	49.5	52.9	52.4	50.9	47.6
Herrera	20.6	20.8	20.8	20.9	18.1
Los Santos	16.9	16.8	16.7	16.6	13.8
Panamá	16.4	15.2	16.3	16.6	13.1
Panamá Oeste	8.6
Veraguas	42.7	42.2	41.7	41.2	37.9
Total comarcas indígenas	89.2	88.4	87.8	86.9	84.6
Kuna Yala	83.7	81.2	81.1	80.7	78.5
Emberá	72.4	73.2	72.9	70.9	68.5
Ngäbe-Buglé	91.4	90.9	90.1	89.2	86.8

(..): Dato no aplicable al grupo o categoría.

Nota: En el año 2015 se utilizaron los datos con la nueva división administrativa, correspondiente a la creación de la provincia de Panamá Oeste que antes formaba parte de la de Panamá.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Cuadro 2. Población total y población mayor de edad en Panamá

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mayor de edad	2,444,034	2,563,266	2,618,343	2,674,223	2,730,608	2,787,143	2,844,170	2,901,318	2,958,577	3,015,599
Crecimiento anual	2%									
Total	3,787,511	3,850,735	3,913,275	3,975,404	4,037,043	4,098,135	4,158,783	4,218,808	4,278,500	4,337,406
Crecimiento anual	1.5%									

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Cuadro 3. Porcentaje de personas con tarjeta de crédito en Panamá

Año	2012	2013	2014	2015
Porcentaje	26.85	27.21	29.76	29.62

Fuente: Diario Panamá América.

Cuadro 4. Porcentaje de personas que donan dinero

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje	35	33	35	34	37	36	35

Fuente: CAF, 2016.

Cuadro 5. Crecimiento del PBI a precios del comprador (en millones de Balboas)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PBI total	20,958	22,763	23,127	24,460	27,349	29,873	31,852	33,780	35,732
Variación porcentual anual		8.6	1.6	5.8	11.8	9.2	6.6	6.1	5.8
PBI per cápita	6,030	6,434	6,424	6,680	7,344	7,887	8,272	8,632	8,988
Variación porcentual anual		6.7	-0.2	4.0	9.9	7.4	4.9	4.4	4.1
Categoría de actividad económica: Actividades de servicios sociales y de salud pública(*)					775.7	798.1	854.6	874.9	936.8
Variación porcentual anual						2.9	7.1	2.4	7.1

(*) Categoría de actividad económica, agrega producción de mercado y otra producción no de mercado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Figura 1. Evolución de las variables: población donante, tarjeta habientes y PBI per cápita

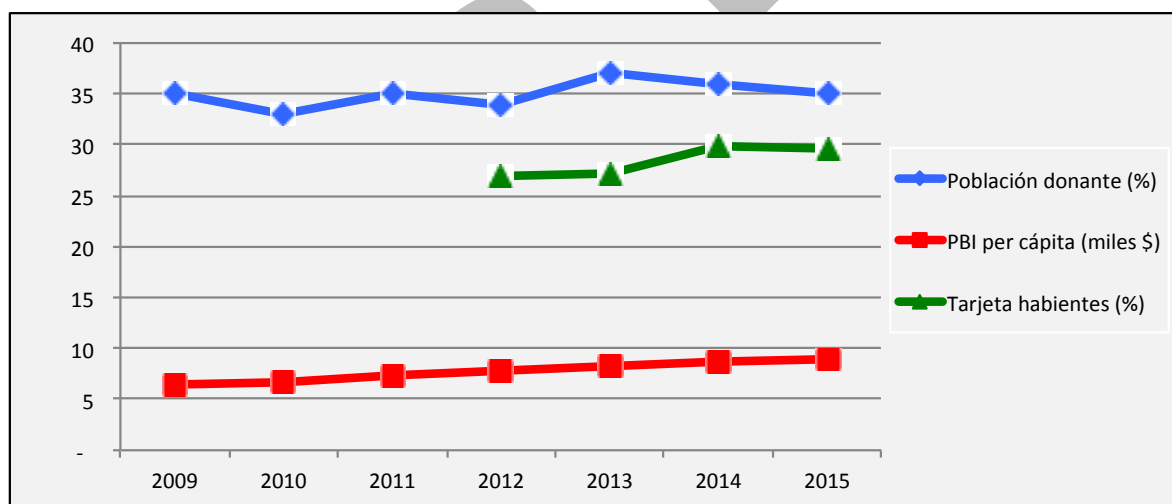
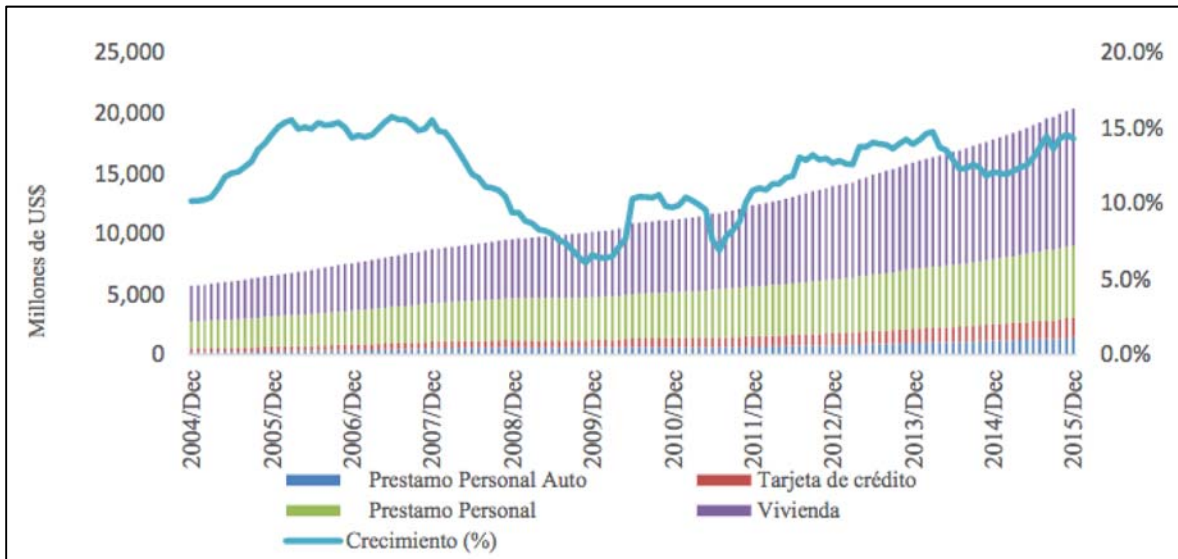
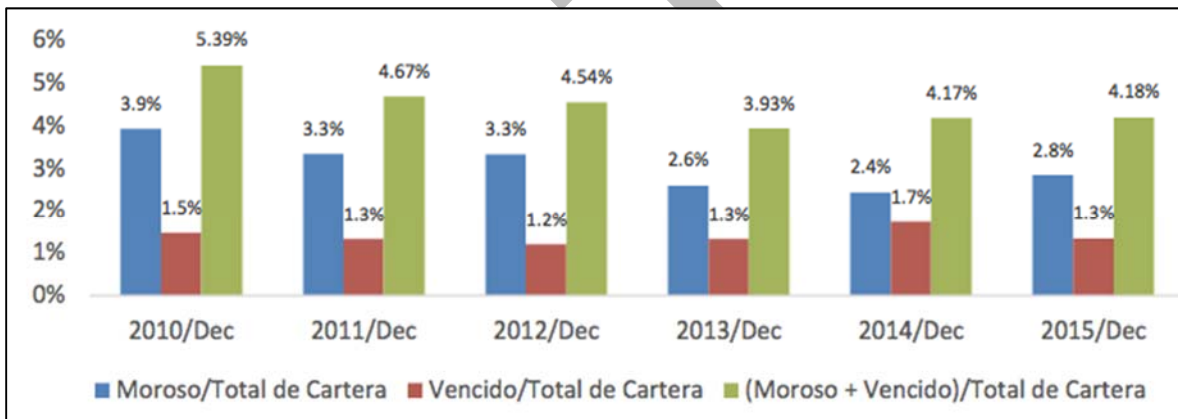


Figura 2. Evolución y composición de la deuda bancaria en hogares panameños Dic 2004- Dic 2005 (millones de US\$)



Fuente: SBP, 2015 (con datos de bancos de licencia general),

Figura 3. Sistema bancario nacional. Calidad de cartera crediticia local (en porcentaje)



Fuente: SBP, 2015 (con datos de bancos de licencia general),

Anexo 2. Estadísticas extraídas del reporte global sobre tecnologías de información, 2016

País	Cuán efectivo es el proceso legislativo (*)		Cuán desarrollado está el país con respecto a normas relacionadas al uso de TICs (p.e. Comercio en línea, firmas digitales, protección al consumidor) (*)		Cuál es la disponibilidad de últimas tecnologías (*)		Cuán fácil es encontrar financiamiento para emprendimientos innovadores y riesgosos (*)		Porcentaje de la población cubierta por señal de red móvil		Costo promedio por minuto de llamadas de teléfono móvil (PPPS)		Costo mensual por servicio de internet fijo		Subscripciones a telefonía móvil (post y pre pago) por 100 habitantes		Porcentaje de individuos usando internet		Porcentaje de hogares con computadora		Porcentaje de hogares con conexión a internet		Cuán extenso es el uso de redes sociales virtuales (*)		Cuán extenso es el uso de internet en los negocios para vender bienes y servicios (*)		Cuán extensamente las TICs permiten la ocurrencia de nuevos modelos de negocios (*)	
	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto
Argentina	2.3	132	3.0	114	3.7	126	2.0	126	94.1%	109	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	158.8	13	64.7	48	62.1	55	52.0	61	5.8	53	4.2	76	3.6	124
Bolivia	3.4	90	3.1	112	3.8	124	3.1	41	100%	1	0.46	117	30.40	57	96.3	99	39	91	34.9	92	17.0	101	4.3	135	3.3	130	3.8	115
Brasil	2.4	129	3.7	80	4.5	85	2.5	92	100%	35	0.31	87	17.62	14	139	35	57.6	58	52.0	66	48.0	66	5.9	46	5.0	40	4.3	76
Chile	3.8	64	4.5	40	5.6	33	3.3	32	95%	104	0.32	93	43.12	92	133.3	39	72.4	36	60.3	57	53.9	60	5.9	37	5.1	38	5.1	31
Colombia	2.8	121	4.1	59	4.5	82	2.7	70	100%	1	0.29	84	31.24	63	113.1	71	52.6	66	44.5	75	38.0	75	5.4	89	4.7	56	4.6	56
Costa Rica	2.7	124	4.1	58	4.9	64	2.3	112	100%	1	0.09	17	20.75	22	143.8	33	49.4	69	52.3	65	55.1	57	5.8	55	4.0	53	4.8	44
Ecuador	2.8	119	4.0	62	4.5	80	2.3	105	96.9%	99	0.36	104	36.13	77	103.9	92	43	82	38.0	80	32.0	81	4.8	114	4.1	88	4.5	64
El Salvador	3.1	105	3.5	92	4.3	93	2.6	89	87.6%	121	0.31	88	36.62	80	144	32	29.7	96	25.2	93	23.3	95	5.5	79	4.6	63	4.1	94
Guatemala	2.2	136	3.7	79	5.3	42	2.9	56	100%	1	0.62	130	39.11	84	106.6	83	23.4	101	20.9	97	15.0	105	5.6	71	4.6	60	5.0	36
Guinea	2.3	133	2.2	137	3.3	135	1.9	131	80%	126	0.15	43	n.a.	n.a.	72.1	125	1.7	138	2.3	137	1.5	138	4.0	136	3.0	136	3.2	136
Guyana	3.5	84	3.4	97	4.5	86	3.3	34	97.1%	96	0.26	71	42.72	90	70.5	126	37.4	92	26.9	91	24.2	93	5.2	94	4.3	75	3.9	105
Haití	2.1	137	2.0	139	3.4	133	1.9	134	63.3%	132	0.23	62	89.97	122	64.7	130	11.4	120	8.7	117	4.0	131	4.5	124	3.5	120	2.9	137
Honduras	3.7	73	3.8	77	4.9	62	2.9	53	89.9%	118	0.30	86	44.35	96	93.5	104	19.1	103	21.6	96	19.6	97	5.6	65	4.6	62	4.8	48
Jamaica	3.8	68	3.5	93	5.2	43	2.1	121	95%	104	0.2	53	42.91	91	107.4	82	40.5	86	32.5	85	25.7	90	5.5	75	4.0	93	4.5	69
México	3.2	101	3.9	65	5.0	58	2.8	65	99.9%	37	0.12	30	43.50	94	82.2	111	44.4	78	38.3	78	34.4	78	5.4	91	4.3	73	4.7	54
Nicaragua	2.7	126	2.7	124	4.0	110	2.1	120	100%	1	1.16	138	60.11	109	114.6	67	17.6	110	11.1	111	11.6	111	4.5	125	3.4	124	3.6	124
Panamá	2.9	117	4.4	42	5.5	35	3.6	22	96%	101	0.23	59	26.21	42	158.1	14	44.9	77	38.2	79	41.6	73	5.9	39	4.9	43	5.0	34
Paraguay	2.2	135	2.8	122	4.0	109	2.5	94	99.7%	55	0.33	95	38.65	82	105.6	86	43	82	31.9	88	24.6	92	5.0	102	3.6	116	4.0	94
Perú	2.1	138	3.4	95	4.5	84	3.1	43	100%	1	0.32	90	51.00	102	103.6	93	40.2	88	32.3	82	23.5	94	5.0	103	4.2	81	4.5	67
Rep. Dominicana	3.0	107	3.6	85	4.9	63	2.5	95	98.5%	88	0.47	119	44.63	98	78.9	117	49.6	68	26.2	92	21.1	96	5.4	83	4.2	80	4.8	43
Trinidad y Tobago	3.4	88	3.0	116	5.0	59	2.2	118	100%	1	0.35	99	18.48	16	147.3	25	65.1	47	64.0	52	50.0	64	6.0	33	4.1	85	3.9	109
Uruguay	4.0	55	4.0	64	4.8	69	2.7	73	100%	1	0.39	107	26.19	40	160.8	11	61.5	53	67.4	48	57.4	54	5.7	64	4.3	74	4.9	39
Venezuela	1.4	139	2.7	125	3.3	134	2.3	110	90%	116	0.36	103	21.71	27	99.0	97	57	59	43.7	76	34.2	79	5.7	61	3.9	105	3.2	135

(*) Las puntuaciones de la columna "Valor" corresponden a una escala del 1 al 7 en base a investigaciones en base a encuestas, donde 7 equivale al máximo desempeño. Puesto: Este Anexo muestra únicamente los resultados obtenidos por países de América Latina y El Caribe, los valores en esta columna corresponden al ranking mundial (de 139 países).

Fuente: World Economic Forum & INSEAD, 2016.

Anexo 3. Encuesta a organizaciones

Pregunta 1.

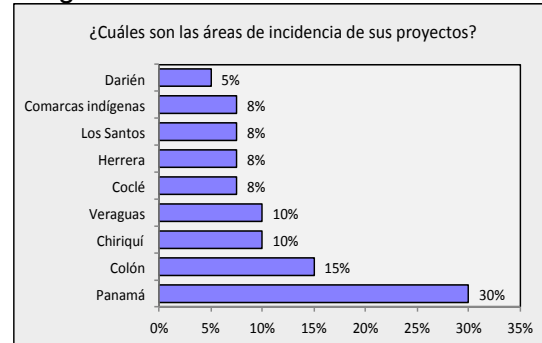
Nombre de la organización	
ID	Organización
1	Asociación Nacional de Scouts
2	Fundación Mónica Licona
3	Fundación El Arca
4	Dame una Oportunidad
5	AlterArte
6	Cruz Blanca Panameña
7	Fundación Espacio Creativo
8	Fe y Alegría Panamá
9	TECHO Panamá
10	Fundación Niños de Cristal
11	Fundación Educativa Juan Pablo II
12	Dona Felicidad
13	Fundación Costa Recicla
14	Proyecto Ecológico Azuero

Pregunta 2.

¿Cuántos años de vida tiene su organización?	
ID	Años
1	102
2	1
3	8
4	14
5	18
6	37
7	3
8	51
9	6
10	8
11	11
12	4
13	3
14	6

Estadísticas		
Min	1	año
Max	102	años
Promedio	19	años
Mediana	8	años

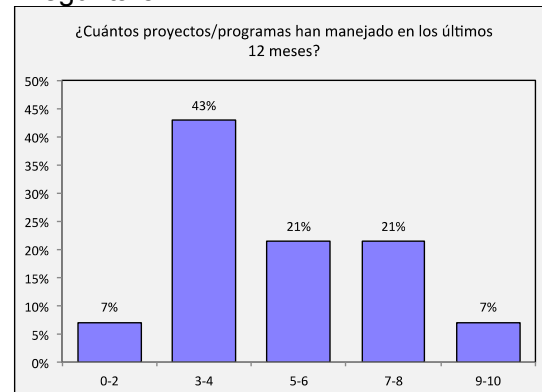
Pregunta 3.



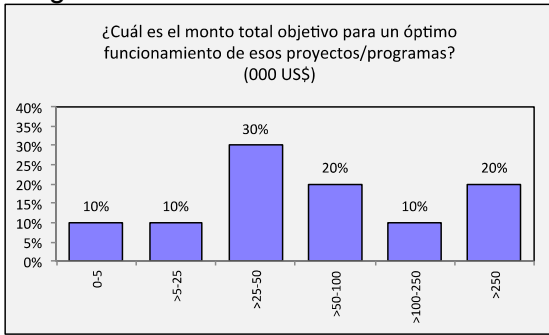
Pregunta 4.



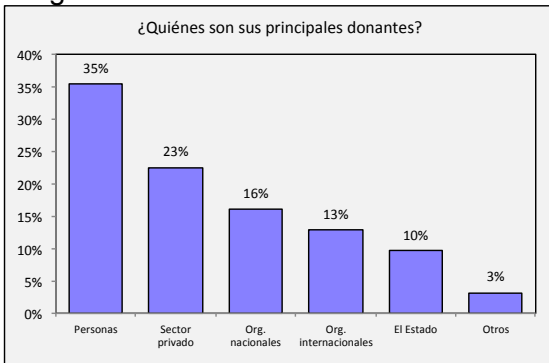
Pregunta 5.



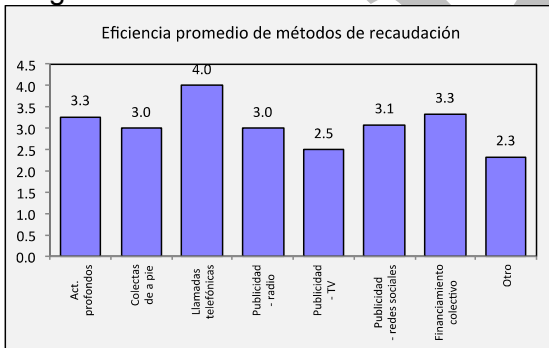
Pregunta 6.



Pregunta 7.



Pregunta 8.



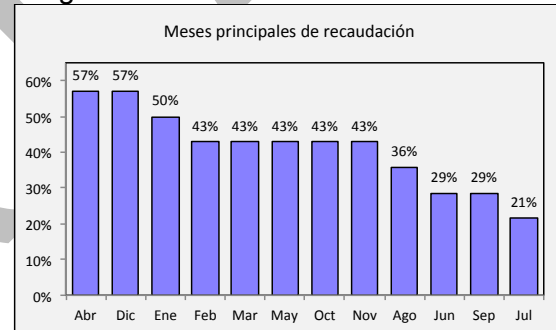
De acuerdo a la experiencia de su organización; califique la eficiencia de los siguientes métodos para captar donantes. Siendo 1 nada eficiente y 5 muy eficiente.

Pregunta 9.

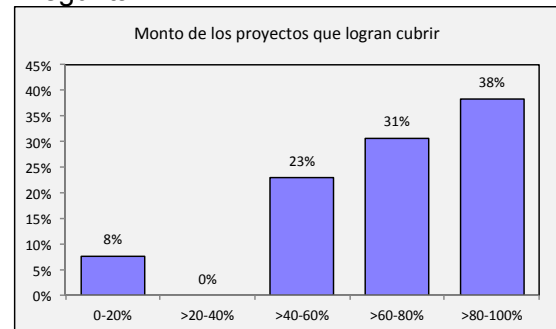
Si marcó "Otro" en la pregunta anterior, escriba el método al que se refiere

ID	Respuesta
1	Campaña financiera
2	
3	Alcancías en comercios
4	necesito mayor efectividad
5	
6	
7	
8	
9	
10	Proyectos
11	
12	
13	venta de suéteres - stickers
14	

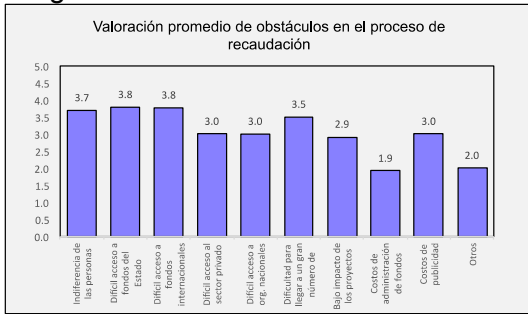
Pregunta 10.



Pregunta 11.



Pregunta 12.



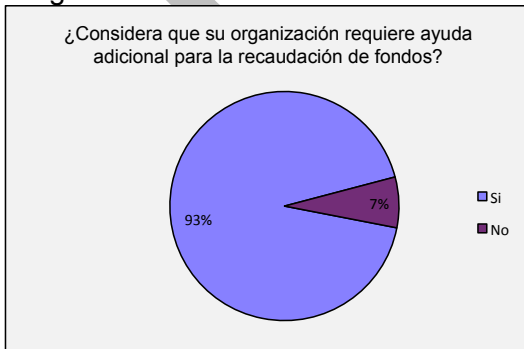
Califique del 1 al 5 cada obstáculo que haya encontrado en el proceso de recaudación de fondos para su organización. Siendo 1 un obstáculo muy fácil de superar por su organización; y 5 un obstáculo muy difícil.

Pregunta 13.

Si marcó "Otro" en la pregunta anterior, escriba el obstáculo al que se refiere

ID	Respuesta
1	No tratar de hacerlo
2	
3	
4	Muchos por defender los menos favorecidos no etiquetan por que no creen en el cambio de las personas
5	
6	
7	
8	
9	
10	Desconocimiento
11	
12	
13	N/A
14	

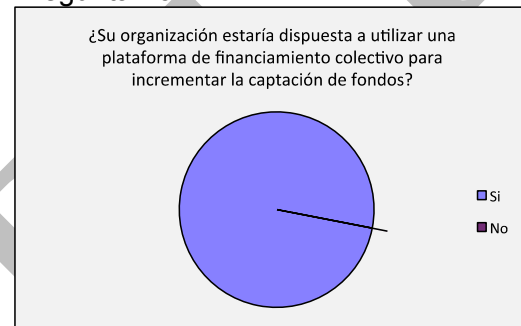
Pregunta 14.



Pregunta 15.



Pregunta 16.

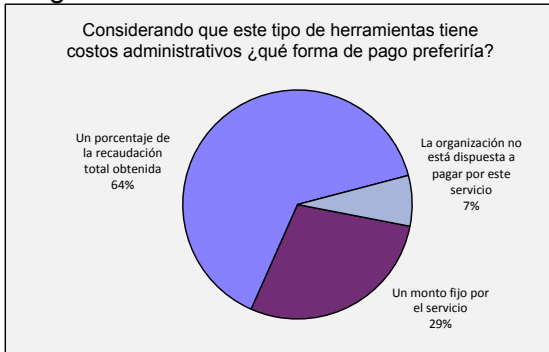


Pregunta 17.

Si su respuesta fue "No" en la pregunta anterior, mencione ¿por qué no?

ID	Respuesta
1	
2	
3	
4	Se es buena la ayuda
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Aun no entiendo lo que es
13	
14	

Pregunta 18.

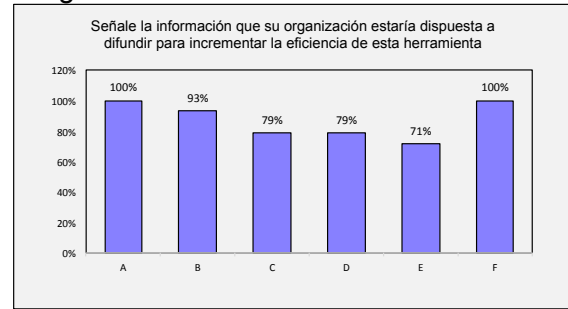


Pregunta 19.

En caso de que el cobro sea por un porcentaje de la recaudación ¿qué porcentaje considera adecuado?

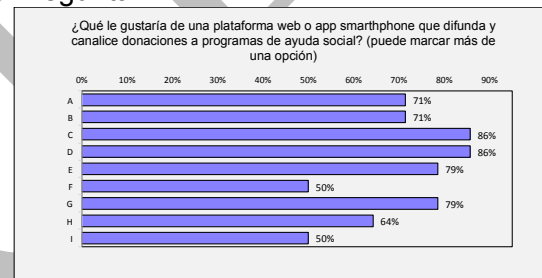
ID	Respuesta
1	
2	10%
3	30%
4	
5	10%
6	15%
7	10%
8	10%
9	8%
10	30%
11	13%
12	
13	5%
14	6%
Media	13%

Pregunta 20.



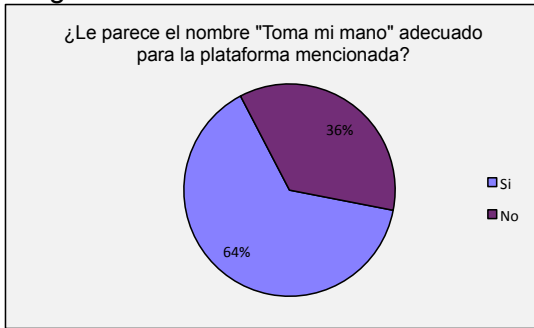
A: Imágenes/fotos descriptivas de los proyectos/programas. B: Videos descriptivos de los proyectos/programas. C: Textos descriptivos de los proyectos/programas. D: Imágenes/fotos de los resultados de los proyectos/programas luego de la recaudación de fondos. E: Videos de los resultados de los proyectos/programas luego de la recaudación de fondos. F: Difusión de los anteriores en redes sociales (Facebook).

Pregunta 21.



A: Premios o recompensas por la donación. B: Datos de contacto de las organizaciones administradoras de los programas. C: Imágenes o videos de los resultados obtenidos. D: Difusión de los proyectos en redes sociales (como Facebook). E: Difusión de proyectos con metas explícitas de dinero (un monto objetivo). F: Difusión de programas sin metas límite (abiertos permanentemente). G: Notificaciones de los programas que alcanzaron la meta de donativos fijada. H: Plataforma de comunicación/interacción entre donantes y con la organización. I: Plataforma de difusión de necesidades individuales (por ejemplo, una silla de ruedas, una operación, etc. para una persona en específico).

Pregunta 22.



Pregunta 23.

Si respondió "No" en la pregunta anterior, ¿qué nombre puede sugerir?

ID	Respuesta
1	
2	
3	
4	Está bien así
5	Dando y Dando
6	Existe un programa de tv
7	Suena como a lamento, como pobrecito.
8	
9	Un nombre muy sencillo, no transmite el perfil "empresarial" que una empresa de recaudación debería transmitir
10	
11	
12	
13	
14	

Pregunta 24.

¿Qué otras organizaciones conoce y considera que podrían estar interesadas?

ID	Respuesta
1	ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUCHACHAS GUÍAS DE PANAMÁ
2	
3	Fundación Carmen Conte Lombardo
4	porq muchos necesitamos ayudas
5	CIMAS, NIÑOS LEUCEMIA,
6	
7	No sabemos
8	
9	Les recomiendo contactar con "voluntarios de Panamá"
10	Casi todas
11	Fundación Amaneceres, Asociación Pro Niñez Panameña
12	
13	cualquier organización enfocada en reciclaje-medio ambiente
14	Tortugas Pedasi

Anexo 4. Análisis de componentes principales de organizaciones

Base de datos

ID Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Años	102	1	8	14	18	37	3	51	6	8	11	4	3	6
Cobertura	60%	30%	10%	40%	70%	20%	10%	40%	10%	10%	20%	40%	10%	30%
Coclé	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Colón	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Chiriquí	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Darién	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Herrera	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Los Santos	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Panamá	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Veraguas	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Comarcas	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Educación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Menores	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Mujeres	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Rural	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Recuperación	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Salud	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Violencia	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Discapacidad	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Infraestructura	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Proyectos	6	4	3	5	3	8	8	10	3	6	3	7	1	3
Presupuesto	25,000	50,000	500,000	143,000	50,000	143,000	300,000	143,000	143,000	50,000	250,000	5,000	100,000	100,000
Personas	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Estado	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Internacional	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Org.Nacionales	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Empresas	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0
Amistades	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eficiencia	100%	70%	73%	50%	50%	100%	100%	90%	100%	80%	70%	70%	10%	60%
Requiere ayuda	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1

Años: años de vida de la organización. **Cobertura:** porcentaje de provincias beneficiadas por sus proyectos. **Provincia:** si ejecuta o no proyectos en la provincia. **Educación:** si aborda la temática educativa en sus proyectos. **Menores:** si aborda la temática de menores de edad. **Mujeres:** si aborda la temática en sus proyectos. **Rural:** si aborda la temática. **Recuperación:** temática de recuperación y/o reinserción social (incluye damnificados). **Salud:** si aborda la temática en sus proyectos. **Violencia:** si aborda violencia social en sus proyectos. **Infraestructura:** si aborda la temática de construcción de vivienda e infraestructura. **Discapacidad:** si aborda la temática. **Proyectos:** número de proyectos ejecutados por año. **Personas:** si las donaciones individuales son una fuente principal de recursos. **Estado:** si el Estado es una fuente principal de recursos. **Internacional:** si los organismos internacionales son fuentes principales de recursos. **Org. Nacionales:** si las organizaciones nacionales como fundaciones son fuente principal de recursos. **Empresas:** si el sector privado es fuente principal de recursos. **Amistades:** si amigos o conocidos son fuente principal de recursos. **Eficiencia:** porcentaje del presupuesto por proyectos que logran cubrir por recaudación. **Requiere ayuda:** si considera que requiere o no ayuda para recaudar fondos.

A partir de los datos de la encuesta del Anexo 3 se construyó la base de datos para correr el análisis factorial en SPSS. Se definen nueve componentes con autovalores mayores a uno (agregan más de una variable) que explican el 92% de la variabilidad de los datos. Ningún componente explica un alto porcentaje de la variación de las variables evaluadas.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,548	21,828	21,828	6,548	21,828	21,828
2	5,156	17,188	39,016	5,156	17,188	39,016
3	3,654	12,179	51,196	3,654	12,179	51,196
4	3,092	10,305	61,501	3,092	10,305	61,501
5	2,630	8,765	70,266	2,630	8,765	70,266
6	2,388	7,962	78,228	2,388	7,962	78,228
7	1,677	5,590	83,818	1,677	5,590	83,818
8	1,534	5,112	88,930	1,534	5,112	88,930
9	1,106	3,687	92,617	1,106	3,687	92,617
10	,807	2,691	95,308			
11	,796	2,654	97,962			
12	,348	1,160	99,123			
13	,263	,877	100,000			
14	2,797E-15	9,324E-15	100,000			
15	8,922E-16	2,974E-15	100,000			
16	8,427E-16	2,809E-15	100,000			
17	5,070E-16	1,690E-15	100,000			
18	4,785E-16	1,595E-15	100,000			
19	4,627E-16	1,542E-15	100,000			
20	3,961E-16	1,320E-15	100,000			
21	2,053E-16	6,844E-16	100,000			
22	1,053E-18	3,509E-18	100,000			
23	-3,184E-18	-1,061E-17	100,000			
24	-8,423E-17	-2,808E-16	100,000			
25	-1,405E-16	-4,683E-16	100,000			
26	-2,457E-16	-8,190E-16	100,000			
27	-3,350E-16	-1,117E-15	100,000			
28	-6,050E-16	-2,017E-15	100,000			
29	-6,500E-16	-2,167E-15	100,000			
30	-1,106E-15	-3,687E-15	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente⁸

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Años	,529	,539	-,526	-,013	-,025	,251	-,051	-,175	-,078
Cobertura	,667	,593	,226	-,279	,182	-,002	,126	-,089	-,061
Coclé	,454	,770	-,232	-,137	,103	-,128	,062	-,086	,002
Colón	,532	,364	-,165	,207	-,051	-,142	-,006	-,667	,174
Chiriquí	,516	,278	,220	-,084	,578	,138	-,098	-,243	-,034
Darién	,618	-,591	,339	-,316	-,078	,012	,161	-,084	-,024
Herrera	-,152	,481	,554	,154	,163	-,032	,198	,234	-,094
Los Santos	,178	,771	,272	-,035	,214	,362	,221	,063	,172
Panamá	,316	-,140	-,388	-,320	,446	-,355	-,294	,220	-,383
Veraguas	-,011	,311	,686	-,419	-,081	-,008	,175	,211	,000
Comarcas	,589	,235	-,313	-,417	-,440	,108	,134	,104	-,186
Educación	,478	,271	,456	,420	-,334	-,138	-,083	-,053	-,314
Menores	,772	-,187	-,191	,146	-,115	-,024	,166	,354	-,266
Mujeres	,661	-,343	,080	-,359	-,287	-,345	,180	-,081	,050
Rural	-,169	,176	,206	-,049	-,545	,695	,311	-,068	,063
Recuperación	,618	-,591	,339	-,316	-,078	,012	,161	-,084	-,024
Salud	,399	-,606	,143	-,460	-,004	,130	-,176	,071	,314
Violencia	,467	-,504	,046	,475	,319	-,172	,125	,202	,267
Discapacidad	,171	,183	-,450	-,225	,169	,614	-,388	,143	,279
Infraestructura	-,445	-,205	-,388	-,267	,354	-,003	,612	-,155	-,108
Proyectos	,519	-,010	-,540	-,063	-,381	-,338	-,031	,252	,238
Presupuesto	-,227	-,225	-,082	,789	-,285	-,023	,179	-,228	,042
Personas	-,149	-,541	,151	,066	,106	,694	,067	,251	-,081
Estado	,672	-,171	-,199	,404	,353	,257	,089	,152	,131
Internacional	,082	,510	,169	,204	-,046	-,449	,327	,411	,389
Org.Nacionales	,568	,127	,052	,467	,535	,077	,074	,211	-,174
Empresas	,524	-,328	-,117	,490	-,260	,272	,049	-,063	-,266
Amistades	,551	-,508	,246	,090	,373	-,078	,044	-,328	,222
Eficiencia	,088	,079	-,762	,084	-,152	,061	,314	,163	,115
Requiere ayuda	,445	,205	,388	,267	-,354	,003	-,612	,155	,108

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 9 componentes extraídos.

Anexo 5. Encuesta a individuos portadores de tarjeta de crédito

Pregunta 1.

Edad		
Edad promedio	Menor edad registrada	Mayor edad registrada
35 años	24 años	71 años
answered question		45
skipped question		9

Pregunta 2.

Rango de ingresos		
Answer Options	Response Percent	Response Count
0.00 (dependiente)	1.9%	1
499.99 o menos	3.8%	2
500-999.99	9.6%	5
1000-1499.99	7.7%	4
1500-1999.99	15.4%	8
2000-2999.99	17.3%	9
3000-3999.99	19.2%	10
4000 o más	25.0%	13
answered question		52
skipped question		2

Pregunta 3.

¿Con qué frecuencia ha donado dinero a programas de ayuda social en Panamá?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
He donado en los últimos seis meses	40.4%	21
He donado en los últimos 12 meses	23.1%	12
He donado en los últimos 18 meses (año y medio)	3.8%	2
He donado en los últimos 24 meses (dos años)	9.6%	5
Hace más de dos años que no dono dinero	9.6%	5
Nunca he donado dinero	13.5%	7
answered question		52
skipped question		2

Pregunta 4.

¿Cuánto dinero (en dólares) ha donado en los últimos 12 meses?		
Medida central	Menor donación registrada	Mayor donación registrada
Media=\$126.06	\$0.00	\$2,000.00
Mediana=\$30.00		
answered question		49
skipped question		5

Se procede a hacer una evaluación de las medidas de tendencia central para obtener el mejor estadístico representativo del mercado. Se analizaron los datos a través del software MINITAB y se corrieron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling que arrojaron un p-value menor a 0.01 y menor a 0.005 respectivamente. Es decir, hay evidencia estadística para afirmar que los datos no siguen una distribución normal (ver Gráfico 1 y Gráfico 2).

Se generaron intervalos de confianza para la media (oscilando entre 37.49 y 214.63) y la mediana (oscilando entre 10 y 59.99). Ver Gráfico 3.

Se concluye que la media es el estadístico más adecuado para los fines de este estudio

Gráfico 1. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

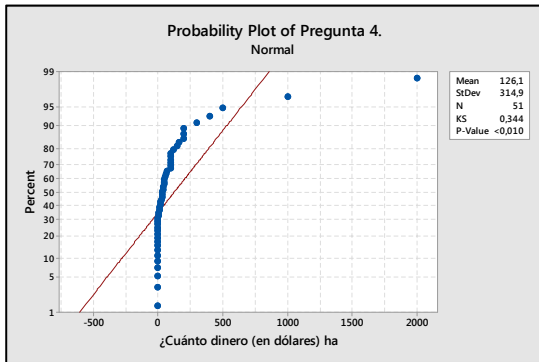


Gráfico 2. Prueba de normalidad Anderson-Darling

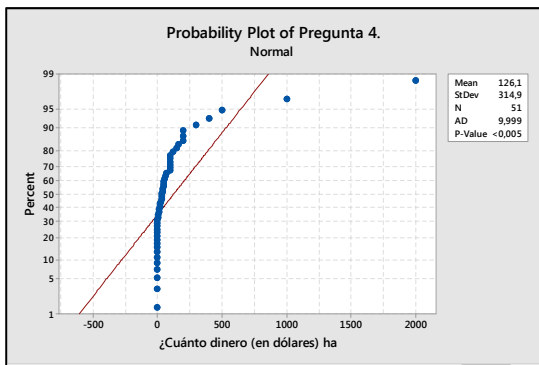
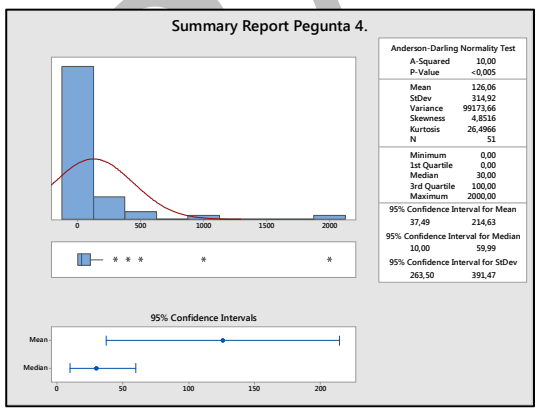


Gráfico 3. Intervalos de confianza de medidas de tendencia central



Pregunta 5.

Si alguna vez ha donado dinero a programas de ayuda social en Panamá ¿Cómo lo ha hecho? (puede marcar más de una opción)

Answer Options	Response Percent	Response Count
Un voluntario se me acercó en la calle pidiéndome un donativo	49.0%	24
Me contactaron por teléfono	8.2%	4
Ofrecí mi donación a un proyecto que difundían conocidos míos	38.8%	19
Ofrecí mi donación a un proyecto que difundían por radio	0.0%	0
Ofrecí mi donación a un proyecto que difundían por televisión	4.1%	2
Ofrecí mi donación a un proyecto que difundían por facebook	4.1%	2
Ofrecí mi donación a un centro religioso	20.4%	10
Otro (especifique)	16.3%	8
answered question		49
skipped question		5

Respuesta ante "Otro":

- Ambiente
- Dono a varias fundaciones en las que participo
- Ninguno aún
- Asociado a mi tarjeta de crédito
- Ninguno
- Nunca he donado
- Hago mi propio programa de donación a comunidades de difícil acceso

Pregunta 6.

¿Qué lo ha desanimado a no donar dinero a programas de ayuda social en Panamá? (puede marcar más de una opción)

Answer Options	Response Percent	Response Count
El tiempo de viaje o distancia hasta el lugar de donación	13.7%	7
No me sobra el dinero	33.3%	17
No he sabido cómo contactar programas de ayuda social	19.6%	10
Las organizaciones de ayuda social no me han dado confianza en el manejo del dinero	37.3%	19
No me he sentido identificado o solidario con la causa	13.7%	7

¿Qué lo ha desanimado a no donar dinero a programas de ayuda social en Panamá? (puede marcar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No estoy interesado en donar dinero	5.9%	3
Otro	5.9%	3
answered question		51
skipped question		3

organización		
Plataforma de difusión de necesidades individuales (por ejemplo, una silla de ruedas, una operación, etc. para una persona en específico)	17.6%	9
Otro (especifique)	0.0%	0
answered question		51
skipped question		3

Pregunta 7.

¿Estaría dispuesto a donar dinero a proyectos de ayuda social desde una app smartphone o página web que ayude a difundirlos?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sólo desde una página web (una app no me da confianza)	15.4%	8
Sólo desde una app smartphone (una página web no me da confianza)	7.7%	4
Podría hacerlo desde cualquiera de las dos	42.3%	22
Ninguna de las dos me da confianza para donar dinero	34.6%	18
answered question		52
skipped question		2

Pregunta 8.

¿Qué le gustaría de una plataforma web o app que difunda y canalice donaciones a programas de ayuda social? (puede marcar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Premios o recompensas por la donación	17.6%	9
Datos de contacto de las organizaciones administradoras de los programas	31.4%	16
Imágenes o videos de los resultados obtenidos	54.9%	28
Difusión de los proyectos en redes sociales (como facebook)	37.3%	19
Difusión de proyectos con metas explícitas de dinero (un monto objetivo)	33.3%	17
Difusión de programas sin metas límite (abiertos permanentemente)	9.8%	5
Notificaciones de los programas que alcanzaron la meta de donativos fijada	33.3%	17
Plataforma de comunicación/interacción entre donantes y con la	27.5%	14

Pregunta 9.

Lista de organizaciones mencionadas:

- ANCON
- Cáncer de mama
- Techos de esperanza
- Fundación valórate
- Latidos
- Fundación unidos por la niñez
- Niños de Darién
- Asilo de ancianos de Peña Blanca
- Casa esperanza
- Nutre hogar
- Fundación de sordomudos
- Cruz roja panameña
- Club Activo 20-30
- Un techo
- Fundacáncer
- Teletón
- Club de Leones
- Academia de fútbol Costa AlegreNombre de dios – Colón
- Hospital del niño
- Fundación San Francisco de Asís
- Unops
- Asociación contra el cáncer
- Club de Leones
- Fanlyc
- Casa esperanza
- Fanly
- Ciudad del niño
- Fanlyc
- Aldeas sos
- Comedores populares
- Olimpiadas especiales
- Fanlic
- Club Activo 20-30
- Casa Ronald McDonald's
- Save the children
- Cruz Roja
- Fundacáncer
- Aldeas infantiles
- Caritas
- Providsida

- Teletón
- Asociación contra el cáncer
- Valórate

Pregunta 10.

Le parece el nombre "Toma mi mano" adecuado para la plataforma mencionada en el punto 8?.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	67.3%	35
No	15.4%	8
Sugerencia (especifique):	17.3%	9
answered question		52
skipped question		2

Respuesta ante "Sugerencia (especifique)":

- Podría ser
- No se mucho sobre esto porque mi ayuda siempre ha sido Fundacanser
- No porque lo limita a solo ayudar a seres humanos. Hay fundaciones de apoyo a la naturaleza, los mares y los animales y los dejarías por fuera con ese nombre
- Dame una mano
- Sugiero usar una sola palabra, por ejemplo "voluntades"
- Berraco
- Esta bien toma mi mano. La imagen y marca asociada es muy relevante para captar la atencion del publico
- Ayúdanos a ayudar
- Juntos caminando

Anexo 6. Análisis de componentes principales de potenciales usuarios

Base de datos

Edad	Ingresos	Altruismo	Frecuencia	Monto	Planeadas	Confianza org	Confianza app	Confianza web	Recompensa
60	2000	1	24	1000	0	0	0	0	0
26	3000	1	18	100	0	0	1	1	0
29	2000	1	12	150	0	1	0	1	0
31	4000	1	24	0	1	1	0	0	0
34	500	1	12	30	0	1	1	0	0
33	1000	1	6	25	0	0	0	0	0
55	1500	1	12	10	0	1	1	1	1
30	3000	1	12	200	1	1	1	1	1
28	1500	1	6	100	1	1	1	1	0
32	3000	1	24	500	0	0	0	0	0
42	3000	1	6	10	0	0	1	1	0
41	4000	1	6	2000	1	1	1	1	0
40	2000	0	14	0	0	0	0	1	0
43	4000	1	12	40	0	0	1	0	0
40	4000	1	6	50	1	1	0	1	0
39	3000	1	6	50	1	0	0	0	0
25	500	1	12	160	0	1	0	0	0
60	2000	1	36	0	0	1	1	1	0
36	400	1	12	20	1	0	0	0	0
35	4000	0	14	0	0	0	1	1	0
41	4000	1	24	50	1	1	1	1	0
29	1000	1	12	30	1	1	1	0	0
28	1500	1	6	100	0	1	1	1	0
26	1000	1	36	0	0	0	1	1	0
34	4000	1	36	0	1	1	1	1	0
41	4000	1	12	200	0	1	1	0	0
31	3000	0	14	0	0	1	1	1	0
34	3000	1	12	0	0	0	0	0	0
41	400	1	6	70	1	0	1	1	0
33	4000	1	6	120	0	1	1	1	0
31	2000	1	18	60	1	1	0	0	0
29	400	1	24	0	0	0	0	0	0
37	1500	1	6	100	0	1	0	1	0
28	3000	1	6	300	0	1	0	0	0
29	2000	1	6	0	1	1	1	1	1
28	500	1	6	1	1	1	1	1	1
32	1000	1	6	40	0	1	0	1	0
31	2000	1	36	0	0	0	1	1	1
36	2000	1	6	141	0	1	0	1	0
71	1500	1	6	100	0	1	0	0	0
34	3000	1	6	55	0	1	0	1	0

Edad: años de vida. **Ingresos:** valor mínimo del rango de ingresos. **Altruismo:** binario, ha donado alguna vez en la vida. **Frecuencia:** valor máximo del periodo de la última donación. **Monto:** donación total anual. **Planeadas:** binario, realiza donaciones por iniciativa propia. **Confianza org:** confía en la administración de fondos de organizaciones sociales. **Confianza app:** Confía en aplicaciones Smartphone para realizar donaciones. **Confianza web:** confía en páginas web para realizar donaciones. **Recompensa:** binario, prefiere recibir premios o recompensas por la donación.

A partir de los datos de la encuesta del Anexo 5 se construyó la base de datos para correr el análisis factorial en SPSS. Se definen cuatro componentes con autovalores mayores a uno (agregan más de una variable) que explican el 61% de la variabilidad de los datos. Ningún componente explica un alto porcentaje de la variación de las variables evaluadas.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,928	19,283	19,283	1,928	19,283	19,283
2	1,577	15,774	35,057	1,577	15,774	35,057
3	1,405	14,045	49,102	1,405	14,045	49,102
4	1,138	11,378	60,479	1,138	11,378	60,479
5	,948	9,475	69,955			
6	,828	8,283	78,238			
7	,679	6,791	85,029			
8	,530	5,301	90,330			
9	,526	5,257	95,587			
10	,441	4,413	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente^a

	Componente			
	1	2	3	4
Edad	-,222	-,078	,459	,397
Ingresos	,131	-,297	,699	-,120
Altruismo	-,036	,641	-,049	,535
Frecuencia	-,047	-,538	-,100	,622
Monto	-,057	,222	,731	,189
Planeadas	,374	,582	,068	,029
Confianza org	,448	,436	,231	-,227
Confianza app	,734	-,304	,077	,233
Confianza web	,736	-,314	,077	-,189
Recompensa	,659	,113	-,298	,338

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos.

Anexo 7. Comparación de servicios de financiamiento colectivo

Sitio web	Concepto	Mercados	Productos	Costo	Categorías	Proy. panameños	Limitaciones
costea.me	Plataforma para ideas y proyectos en República de Panamá.	Panamá (desde el 2013)	Campaña: con fecha y monto definido.	7% si se cumple la meta. 11% si no se cumple la meta. Más porcentaje a proveedores de pago.	Festival, Música, Social, Teatro, Danza, Publicación, Cine, Emprendimiento, Fotografía, Ambiente, Arte.	Total :34 Vencidos: 22 Exitosos: 11 En marcha: 1	No tiene app..
Idea.me	Plataforma latinoamericana de financiamiento colectivo	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, EEUU, Uruguay	Todo o nada: Devolución del dinero si no se llega a la meta. Todo suma: Hay una meta pero igual se cobra el dinero y se entregan recompensas.	Recaudación del 100% o más en "Todo o nada" o menor en "Todo suma": 10% más impuesto más porcentaje a proveedores de pago.	Teatro, Artes visuales, Cursos, Videos, Deportes, Diseño, Editoriales, Educación, Emprendimiento, Eventos, Celebración, Impacto social, Juegos, Medioambiente, Moda, Música, Pre-venta, Tecnología, Planeamiento urbano, Viajes.	0	No funciona con cuentas bancarias de Panamá. Orientado marcadamente a los países de registro. Solo en plataforma web. Metas en tiempo y dinero requeridas. No tiene app pero es amigable desde el celular.
Indiegogo.com	Plataforma para ideas creativas y emprendedoras	Principalmente EEUU.	Campaña: con fecha y monto definido. In Demand: No hay requerimiento de fecha o objetivo límite luego de terminada la campaña.	5% de cada donación más porcentaje a proveedores de pago.	Animales, Artes, Comics, Comunidad, Danza, Diseño, Educación, Medioambiente, Moda, Videos, Alimentos, Juegos, Salud, Música, Fotografía, Política, Religión, Pequeña empresa, Deportes, Tecnología, Teatro, Transmedia, Video/Web,	>10	Campañas con cuentas fuera de EEUU tienen un recargo de \$25.

Sitio web	Concepto	Mercados	Productos	Costo	Categorías	Proy. panameños	Limitaciones
					Publicaciones.		
GoFund.me	Plataforma para proyectos sociales o de caridad lanzados por personas independientes o instituciones.	EEUU, Canadá, UK, Francia, Irlanda, Bélgica, Finlandia, Alemania, Luxemburgo, Holanda, España, Italia, Austria, Australia.	No hay requerimiento de fecha o objetivo límite. Igual se cobra el dinero y se entregan recompensas.	5% de cada donación más porcentaje a proveedores de pago.	Médico, Voluntariado, Emergencias, Educación, Memoriales, Deportes, Animales, Negocios, Caridad, Comunidad, Competencias, Creatividad, Eventos, Destino, Familia, Recién casados, Viajes, Deseos, Otros.	4	Únicamente en inglés. No orientado a panameños. No tiene app pero es amigable desde el celular. No funciona con cuentas bancarias de Panamá.
Kickstarter.com	Plataforma para proyectos de diversas categorías	Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Hong Kong, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Singapur, España, Suecia, Suiza, UK, EEUU.	Campaña: con fecha y monto definido.	5% de cada donación (sólo a proyectos exitosos) más porcentaje a proveedores de pago.	Arte, Comics, Manualidades, Danza, Diseño, Moda, Películas y videos, Alimentos, Juegos, Periodismo, Música, Fotografía, Publicaciones, Tecnología, Teatro.	>10	No funciona con cuentas bancarias de Panamá. No se aceptan proyectos de caridad o ayuda social.

Nota: Información recabada de portales web al 9 de octubre de 2016.

Anexo 8. Datos de la competencia: *costea.me*

Cuadro 1. Detalle de recaudaciones

Proyecto	Costea.me	Promotor	TomaMiMano	Recaudado	Porcentaje	Monto objetivo	Donantes	Fin	Recurrencia
Lleva a Libia Montaña a Concurso Internacional de Ópera	Música	Individual	Lejano	B/.2,500.00	78.13%	B/.3,200.00	42	20-ago-14	0
Apoya el Festival de Percusión de Centroamérica	Danza	ONG	Aplica	B/.3,414.00	34.14%	B/.10,000.00	51	08-ago-14	0
La Nueva: Exhibición local y conferencias teóricas	Arte	ONG	Lejano	B/.425.00	7.08%	B/.6,000.00	6	01-ago-14	0
Arte en La Plaza - A 6 Cuerdas	Social	ONG	Lejano	B/.460.00	13.94%	B/.3,300.00	11	09-jul-14	0
Lleva a Panamá a "Cuéntalee" en Mexico	Publicación	Individual	Lejano	B/.2,274.00	151.60%	B/.1,500.00	22	02-jul-14	0
Luna Llena de Tambores	Festival	ONG	Lejano	B/.5,442.00	77.74%	B/.7,000.00	73	23-abr-14	0
Ayudinga	Emprendimiento	ONG	Aplica	B/.1,520.00	30.40%	B/.5,000.00	21	10-feb-14	0
Festival San Fransisco de la Montaña	Festival	Comunidad	Aplica	B/.4,915.00	89.36%	B/.5,500.00	90	23-dic-13	0
Apoya la obra de teatro "Un Corazón Normal"	Teatro	Individual	Lejano	B/.2,075.00	20.75%	B/.10,000.00	25	05-ago-14	0
Haz realidad el #SueñoTalingo	Teatro	Empresa	Lejano	B/.11,185.00	111.85%	B/.10,000.00	162	12-jun-15	0
San7e Cutarras "Evolución con Respeto"	Emprendimiento	Emprendimiento	Lejano	B/.6,655.00	44.37%	B/.15,000.00	90	12-may-14	0
LA REVOLUCIÓN FOTOGRÁFICA DE VENANCIO DÍAZ MAIQUE "Maestro de la Leica"	Fotografía	ONG	Aplica	B/.2,975.00	154.58%	B/.6,000.00	91	16-abr-15	0
Vamos al cine con el Calipso	Cine	Empresa	Lejano	B/.600.00	5.45%	B/.11,000.00	14	03-abr-15	0
Árboles para la vida: Apoya a Reforestando Centroamérica en Chiriquí	Ambiente	Comunidad	Ambiental	B/.1,463.00	39.54%	B/.3,700.00	76	22-mar-15	0
Canchas que cambian vidas: Buena Vista, Colón	Social	ONG	Aplica	B/.660.00	19.41%	B/.3,400.00	19	19-mar-15	0
Vamos al Festival Yucatán Escénica	Danza	ONG	Aplica	B/.7,665.00	127.75%	B/.6,000.00	53	31-oct-14	0
Saquemos a El Ahogado a flote	Teatro	Individual	Lejano	B/.17,000.00	113.33%	B/.15,000.00	221	03-oct-14	0
Vía Plural, Festival de Arte en la Calle, Avenida central PTY	Festival	ONG	Lejano	B/.400.00	8.00%	B/.5,000.00	6	17-may-16	0

Proyecto	Costea.me	Promotor	TomaMiMano	Recaudado	Porcentaje	Monto objetivo	Donantes	Fin	Recurrencia
Cine a lo panameño, eso es Panalandia	Festival	ONG	Aplica	B/.6,535.00	130.70%	B/.5,000.00	87	16-feb-16	0
Apoya a Panamá para ir a Gravity Circus en Londres: curso intensivo de danza aérea	Danza	Individual	Lejano	B/.2,020.00	44.89%	B/.4,500.00	21	15-ene-16	0
Almanaque Azul: Terminemos juntos La Buena Guía	Publicación	ONG	Lejano	B/.20,740.00	138.27%	B/.15,000.00	324	25-nov-15	0
Día cultural de Piriati: Participa de la conservación de la cultura Emberá	Festival	Comunidad	Aplica	B/.1,175.00	58.75%	B/.2,000.00	22	21-oct-15	0
Escribe tu propio Antídoto: apoya el talento nacional emergente	Publicación	ONG	Lejano	B/.8,345.00	119.21%	B/.7,000.00	147	30-oct-15	0
Festival ExD – Emprendedores por el Desarrollo	Festival	ONG	Aplica	B/.530.00	106.00%	B/.500.00	10	18-sep-15	0
Apoya el cine panameño, CAJA 25: las memorias del Canal de Panamá	Cine	Empresa	Lejano	B/.4,990.00	33.27%	B/.15,000.00	24	25-oct-15	0
Apoya al Hayah: Festival de cortos para todos	Cine	ONG	Lejano	B/.5,050.00	72.14%	B/.7,000.00	42	17-sep-15	0
Aceite de coco: del Darién a tu casa	Emprendimiento	ONG	Aplica	B/.13,264.00	132.64%	B/.10,000.00	87	16-nov-16	0
FESTIVAL DE ARTE DULE "Descubre lo Dule que hay en ti"	Festival	ONG	Aplica	B/.125.00	8.33%	B/.1,500.00	3	07-ago-16	0
SOÑANDO PUEDES LOGRARLO	Música	Individual	Lejano	B/.450.00	15.00%	B/.3,000.00	11	09-ago-16	0
Centro para adultos con autismo	Social	ONG	Aplica	B/.2,765.00	92.17%	B/.3,000.00	32	06-oct-16	0
EL MITO DE LA GRAVEDAD	Teatro	Empresa	Aplica	B/.3,460.00	28.83%	B/.12,000.00	70	21-jul-16	0
AYÚDAME A LLEGAR	Música	Individual	Lejano	B/.3,880.00	129.33%	B/.3,000.00	30	01-jul-16	0
Fakelook 2.0 "Todo por la taquilla"	Teatro	Individual	Lejano	B/.3,195.00	32.08%	B/.9,960.00	60	20-may-16	0
Torneo NorCenCa de Scrabble en Español	Festival	ONG	Aplica	B/.25.00	1.67%	B/.1,500.00	1	23-jun-16	0
Pela'as y Pela'os te cuentan... Que nos preparamos para rodar 'La niña fugitiva' y fortalecer nuestra red juvenil de prevención de violencias	Social	Comunidad	Aplica	B/.4,576.00	101.69%	B/.4,500.00	50	22-mar-16	0

Fuente: Costea.me. Al 2 de diciembre de 2016.

Cuadro 2. Resumen de ingresos

Año	Proyectos	Donaciones	Objetivo	Eficiencia	Ingreso mínimo
2013	1	\$4,915.00	\$5,500.00	89.36%	\$540.65
2014	11	\$49,430.00	\$82,000.00	60.28%	\$4,359.74
2015	11	\$57,713.00	\$80,600.00	71.60%	\$4,597.43
2016	12	\$40,695.00	\$62,960.00	64.64%	\$3,346.25
<i>Promedio 2014-2016:</i>					\$4,101.14
<i>Tamaño del mercado estimado por "Toma mi mano":</i>					\$1,020,594.78
<i>Participación de Costea.me en el mercado:</i>					0.4%

Fuente: Costea.me. Al 2 de diciembre de 2016.

Cuadro 3. Presencia de *costea.me* en redes sociales

Red	Inicio	Meses	Publicaciones	Lo siguen	Publicaciones por mes
Facebook	23-jul-13	40.5	618	1850	15.26
Instagram	19-oct-13	37.5	514	1293	13.71
Tweeter	jul-13	41	1496	855	36.49
YouTube	11-sep-13	38.5	23	77	0.6
Google+	s.i.	s.i.	s.i.	23	s.i.

s.i.: Sin información

Fuente: Costea.me. Al 2 de diciembre de 2016.

Anexo 9. Costos de transferencia

El servicio de transferencias bancarias es ofrecido en Panamá por Páguelo Fácil, S.A. Esta empresa cobra una comisión por transferencia dependiendo del monto único inicial de registro y la mensualidad, tal como se ve en el cuadro siguiente.

Cuadro 1. Planes de costo del servicio de transferencias bancarias

Plan Business	Plan Profesional	Plan Enterprise
Pago único de registro \$299.95	\$599.95	\$899.95
Comisión por transferencia 4.95% + \$0.50	3.95% + \$0.35	2.95% + \$0.25
Mensualidad \$0.00	\$29.95	\$39.95

Fuente: Páguelo Fácil, S.A.

El competidor identificado (*costea.me*) adopta el “*Plan Business*”. *Toma mi mano* emplearía el “*Plan Enterprise*” para reducir el porcentaje del costo de dicho servicio.

Anexo 10. Catastro de organizaciones sociales potenciales clientes en Panamá

ID	Organización	ID	Organización
1	Aid for Aids Panamá	51	FUNDACIÓN CHILIBRE PANAMÁ
2	Alcance Positivo /USAID	52	Fundación CoMunidad
3	AlterArte Asociación Cultural	53	Fundación Conexión
4	Amyfa asociación mujer y familia siglo XXI	54	FUNDACIÓN COSTA RECICLA
5	Asociación Bendición, Centro de Alcance por mi Barrio San José	55	Fundación Danilo Pérez
6	Asociación de Amigos y Voluntarios del Hospital Oncológico Nacional, ADAVION	56	Fundación de Asistencia Legal Comunitaria (FUNDALCOM)
7	Asociación Dame una Oportunidad	57	Fundación de Asistencia Social Judío Panameña (JUPA)
8	Asociación Fundación Piero Rafael Martínez De La Hoz	58	Fundación del Movimiento de Liderazgo Juvenil Panameño, FUMOLIJUP
9	Asociación Hogares Crea de Panamá	59	Fundación Democracia y Libertad
10	ASOCIACIÓN JUVENIL DEL DESARROLLO SOCIAL	60	FUNDACIÓN DONA FELICIDAD
11	Asociación Luz Vida	61	Fundación Eco Creando
12	Asociación Mujer y Familia Siglo XXI / AMYFA, Centro de Alcance por mi Barrio Sur (Colón)	62	Fundación Eduardo Morgan (FUNDAMORGAN)
13	Asociación nacional contra el Cáncer	63	Fundación Educativa Juan Pablo II
14	Asociación Nacional de Scouts de Panamá	64	Fundación El Arca
15	Asociación Panameña de Industrias de Buena Voluntad, Good Will	65	Fundación Espacio Creativo
16	Asociación Panameña para el Planeamiento de la Familia, APLAFA	66	Fundación GABRIEL LEWIS GALINDO
17	Asociación para la Cooperación Cultural	67	FUNDACIÓN IDEAS MAESTRAS
18	Asociación Pro Juventud de San Felipe, APROJUSAN	68	Fundación Infantil Ronald McDonald de Panamá
19	Asociación Pro Niñez Panameña	69	Fundación Jesús Luz de Oportunidades
20	Cámara Junior de Panamá	70	Fundación laboral para jóvenes y adultos con discapacidad.
21	Casa Esperanza	71	Fundación Latidos
22	Centro de Alcance Por Mi Barrio Samaria	72	Fundación Libertad y Desarrollo Social, FLYDES
23	Centro de Alcance por mi Barrio San Pancrácio	73	FUNDACIÓN MANOS EXTENDIDAS
24	Centro Fonoaudiológico Integral (Centro Integra)	74	Fundación Marviva
25	Ciudad del Niño	75	Fundación Monica Licona
26	Club Kiwanis Las Perlas	76	Fundación Movimiento Héroes C3
27	Club Rotaract de Panamá	77	Fundación Mua Mua
28	Colón Samurai Club - Centro de Alcance por mi Barrio Cristóbal	78	Fundación Niños de Cristal de Panamá
29	CoSPAE	79	Fundación Nutricional Teresa de Jesús
30	Cruz Blanca Panameña	80	Fundación Oir es Vivir
31	Cuerpo de Voluntarias del Hospital del Niño	81	Fundación Olga Sinclair
32	Club Activo 20-30 de Panamá	82	Fundación Palabra y Poder, Centro de Alcance por mi Barrio Santa Ana
33	EMESSAR, Equipo Multidisciplinario en Salud Sexual y Reproductiva	83	Fundación para el Desarrollo Solidario y Sostenible / Fudessos
34	Enseña por Panamá	84	Fundación para la Protección del Mar - PROMAR
35	Doctor Yaso Panamá	85	Fundación ParqueArte
36	Dona Felicidad	86	Fundación Pro Integración
37	FAS Panamá, Fundación de Acción Social por Panamá	87	Fundación Pro Niños de Darién

ID	Organización	ID	Organización
38	Fe y Alegría Panamá	88	Fundación Probidside
39	Fondo Unido de Panamá - United Way	89	Fundación Prodesarrollo de la Familia y la Juventud Colonense, Centro de Alcance por mi Barrio Nuevo Colón
40	Fundacáncer	90	Fundación ProEd
41	Fundación Amaneceres	91	Fundación Psoriasis de Panamá
42	FUNDACIÓN ANTONIO TAGAROPULOS	92	Fundación Roba Morena
43	Fundación ASSA	93	Fundación San Felipe
44	Fundación Avifauna Eugene Eisenmann	94	Fundación Sembradores de Esperanza
45	Fundación Ayudando a Vivir, Centro de Alcance por mi barrio 24 de Diciembre	95	Fundación SembrArte
46	Fundación Brigadas Globales Panamá	96	Fundación Sinfonía Concertante de Panamá
47	Fundación Calicanto	97	Fundación Soy Capaz
48	Fundación Carmen Conte L	98	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico-Swisscontact
49	Fundación Casa Hogar el Buen Samaritano	99	Fundación Sus Buenos Vecinos
50	Fundación Casita de Maudi		

PARTE I

Anexo 11. Esbozo preliminar de la disposición gráfica de la plataforma web *Toma mi mano*

