



# **CATER2ME**

## **Market Place Online De Catering En Ciudad De Panamá**

### **Parte I**

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

**Alumna: Daniela Díaz Bejarano**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Abril 2018**

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de Negocio .....	5
II. Análisis de la Industria .....	7
2.1 Análisis PESTEL .....	7
2.2 Fuerzas de Porter.....	7
2.3 Definición de la Industria, Grupos Estratégicos y Segmentos .....	9
2.4 Tendencias de la Industria de Catering a Nivel Mundial .....	10
2.5 Competidores.....	10
2.6 Consumidores.....	12
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	13
3.1 Modelo de negocio.....	13
3.2 Descripción de la empresa.....	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. ....	15
3.4 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad.....	16
IV. Plan de Marketing.....	16
4.1 Objetivos de Marketing.....	16
4.2 Estrategia de Segmentación .....	17
4.3 Estrategia de Posicionamiento .....	18
4.4 Estrategia de producto/servicio.....	19
4.5 Estrategia de precio.....	20
4.6 Estrategia de Distribución.....	20
4.7 Estrategia de Comunicación y ventas .....	22
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	25
4.9 Presupuesto y Cronograma de Marketing.....	26
V. Plan de Operaciones.....	28
VI. Equipo del Proyecto .....	29
VII. Plan Financiero.....	30
VIII. Riesgos Críticos .....	31
IX. Propuesta al Inversionista .....	32
X. Conclusiones .....	33
XI. Anexos .....	34

<b>Anexo 1: Estimación de Tamaño de Mercado .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 2: Listado de Empresas de Catering en Panamá.....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 3: Metodología Entrevistas Estructuradas y Cálculo de la Muestra en Usuarios .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 4: Formatos y respuestas de Entrevistas Semiestructuradas.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 5: Formatos y respuestas de Encuestas a Usuarios.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 6: Modelo Canvas .....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 7: Criterios de Evaluación de los caterings .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 8: Estimación de la demanda y crecimiento anual .....</b>	<b>52</b>
<b>XII. Bibliografía.....</b>	<b>55</b>

## Resumen Ejecutivo

Cater2me trae una propuesta innovadora sin competencia directa actual, que busca digitalizar la industria tradicional del catering en Ciudad de Panamá, a través de un modelo de negocio de marketplace de dos vertientes que conecta a personas que buscan la comida ideal para su evento cotidiano y de pequeña escala (usuarios) con empresas medianas y pequeñas de catering (clientes). Mediante una aplicación móvil los usuarios podrán encontrar de manera rápida y sencilla el mejor servicio de catering para eventos cotidianos que se ajusta a sus necesidades, presupuesto y tiempo. Un beneficio que en paralelo crea también valor para los clientes al poder aumentar el alcance de su oferta, dar mayor visibilidad y acceso a su servicio con un bajo esfuerzo de captación de potenciales consumidores.

La oportunidad de negocio que busca capitalizar Cater2Me masificando la propuesta actual de servicios de catering, que a hoy atienden eventos cotidianos y de menor escala, no solo está avalada por encuestas a potenciales usuarios, quienes respondieron en un 94% con afirmación para utilizar la aplicación para su evento, sino también está respaldada por tendencias mundiales, como lo es el incremento en el uso de la tecnología para la solicitud de servicios de catering. Solo en España “El 60% de las solicitudes de catering, realizadas durante todo el año, han sido para eventos pequeños o medianos”; “Los servicios para fiestas de cumpleaños son los que más piden los clientes.” (Revista Gestión de Restaurantes, 2015).

Se estima un mercado meta por un valor de US\$ 4.755.641 de dólares anuales conformado por 43.916 personas entre los 25 y 44 años de edad, con ingresos mensuales mayores a US\$1,300 dólares en Ciudad de Panamá para el 2017, del cual se espera capturar un 5% de penetración en el primer año equivalente a US\$ 237.782 dólares anuales.

A esto se suman las oportunidades de escalabilidad que Cater2me puede implementar en el corto y mediano plazo sin mayores inversiones adicionales a las hechas inicialmente, pues las funciones y servicios con las que contará la aplicación desde su lanzamiento seguirán vigentes y útiles para ejecutar las estrategias de crecimiento de diversificación relacionada y desarrollo de nuevos mercados con el producto actual.

## I. Oportunidad de Negocio

La industria actual de catering en Panamá se concentra principalmente en atender grandes eventos de alto presupuesto y temprana planeación como lo son quinceañeros y bodas, y deja descubierto un segmento de consumidores potenciales que organiza eventos de menor escala y menor planificación y alta frecuencia como lo son cenas familiares, reuniones con amigos o equipos de trabajo, que al día de hoy se autosatisface a si mismo al buscar y comprar todo lo necesario para sus eventos. Se estima que el tamaño de mercado del catering masivo que atiende eventos de alta cotidianidad y menor escala, genera una venta anual de US\$ 4.755.641 dólares conformado por 43.916 personas entre los 25 y 44 años de edad con ingresos mensuales mayores a US\$1.300 dólares en Ciudad de Panamá para el 2017.

Estos consumidores que buscan planear eventos de mayor cotidianidad, se ven enfrentados a tres problemas principales: Primero, deben visitar varios lugares para encontrar toda la comida para su evento: el 83% de las personas encuestadas mencionan visitar personalmente los lugares para hacer la compra de la comida para su evento, de las cuales la gran mayoría (78%) indica visitar entre 1 y 2 lugares para conseguir la comida que busca. Segundo, éstos no necesariamente cuentan con disponibilidad de tiempo ni les agrada tener que visitar varios lugares para conseguir la comida propia para la ocasión. Estas personas sienten que deben planificar con bastante anticipación sus reuniones sociales pues de lo contrario el día de su evento están siempre agitados hasta el último momento consiguiendo todo lo necesario para que su reunión salga perfecta. Tercero, varias de las personas de la muestra afirmaron que no necesariamente saben a qué lugar acudir para la búsqueda de su comida.

En paralelo, a pesar de que la oferta de las empresas medianas y pequeñas de catering es estandarizada e ideal para atender eventos pequeños y de alta cotidianidad, su propuesta no ha logrado masificarse. Esto se debe principalmente a que su demanda y proyección de crecimiento están dadas solamente por sus clientes actuales y aquellos que logren captar a través del voz a voz o por recomendación. A esto se le suma una baja o nula inversión en presupuesto de marketing, mínima presencia en medios digitales y el contexto conservador y tradicional que aún caracteriza a la industria de catering en Ciudad de Panamá.

A nivel de proceso, la recepción de órdenes de pedidos actualmente lo realizan a través de teléfono o whatsapp, lo que implica que siempre deben tener algún recurso humano dedicado solo a la atención y toma de pedidos con cierto margen de error como consecuencia de la alta operatividad del proceso, por lo que en conjunto con lo anterior, los catering pequeños y medianos respondieron afirmativamente a la posibilidad de usar una aplicación para aumentar sus pedidos con una disponibilidad de pagar comisión

por el servicio de entre el 5% y 10% del total pedido. Siendo esto muy beneficioso al compararse con lo que pagan actualmente algunos como es el caso de Victoria de Quesada – Propietaria Dely BBQ Grill quien paga hasta 30% por participar en las ferias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la oportunidad de mercado para ofrecer un servicio fácil y práctico que le permita al consumidor coordinar la comida que desea tener en sus eventos de pequeña escala, mediante la ampliación y alcance de la oferta existente de proveedores medianos y pequeños de catering a domicilio en Ciudad de Panamá. Cabe resaltar que tendencias mundiales muestran un incremento en el uso de la tecnología para la solicitud de servicios de catering, casos como España donde ha crecido hasta 125% en algunos meses del 2015 (Revista Gestión de Restaurantes, 2015).

## II. Análisis de la Industria

### 2.1 Análisis PESTEL

Político: Panamá es un país democrático y políticamente estable, con políticas fuertemente enfocadas en el crecimiento económico, seguridad jurídica, incentivos fiscales y la atracción de inversión extranjera. La agenda pública del gobierno considera desde finales de 2017 el emprendimiento y sus ecosistemas como una actividad clave para el país con la creación de la Política de Emprendimiento “Panamá emprende y crece”.

Económico: Se espera que el país cierre el 2018 con un crecimiento de 5.6%. El rubro de Hoteles y Restaurantes en Panamá aportó para el 2015 \$951.2 millones de dólares al PIB (1.82%), con un crecimiento de +3.31% versus 2014.

Social: Panamá aún se enfrenta a una alta disparidad a nivel de ingresos, con marcadas diferencias en los hábitos de consumo entre las personas de bajos y altos ingresos. La población continúa creciendo con un aumento general del 8%, a pesar de la rápida disminución de las tasas de natalidad. Esto gracias a una fuerte ola migratoria de países latinoamericanos y norteamericanos. También hay oportunidades de empleo crecientes (Euromonitor, 2016).

Tecnológico: Panamá se encuentra en el centro de cinco cables mundiales de fibra óptica y representa un importante centro de servicios en la región (Euromonitor, 2016). El comercio electrónico en Panamá creció un 39% en 2016 y representa un mercado de \$500 millones de dólares. La penetración de internet del país asciende a 69% (aproximadamente 2.7 millones de personas)(Bellini, 2017).

Ecológico y Ambiental: Desde el 2015 Panamá se acogió a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU para ser alcanzados hasta el 2030: crecer más y mejor, sostenibilidad ambiental, democracia, institucionalidad y gobernabilidad y alianzas para el desarrollo estratégico.

Legal: La Dirección General de Comercio electrónico es la entidad que regula las actividades de comercio electrónico en el país. El principal marco legal es la Ley 51 del 22 de julio de 2008 “Que define y regula los documentos electrónicos y las firmas electrónicas y la prestación de servicios de almacenamiento tecnológico de documentos y de certificación de firmas electrónicas y adopta otras disposiciones para el desarrollo del comercio electrónico”.

### 2.2 Fuerzas de Porter

A continuación se identifican las 5 Fuerzas planteadas por Porter para la industria de servicios de catering a domicilio en Ciudad de Panamá:

Amenaza de Nuevos Entrantes: Media. A pesar de que es un mercado versátil y de fácil entrada los entrantes deben tener una propuesta de valor diferenciada para su éxito. La industria de catering es una industria grande, atomizada y con muchos jugadores, cada uno con una pequeña porción de todo el

mercado. Mientras las grandes empresas pueden aprovechar su capacidad de economías de escala y cubrir múltiples eventos al mismo tiempo, los negocios más pequeños también pueden impulsar su diferenciación o característica única para obtener una ventaja competitiva Weinberg (2007, pág. 56). Por lo cual los nuevos jugadores en la industria no representan una amenaza para los ya existentes.

Amenaza de Productos Sustitutos: Media. La principal amenaza de sustitutos a nivel tecnológico son todas las aplicaciones de entrega de comida de restaurantes a domicilio antes descritas. Industrias con canales tradicionales que también son sustitutos son los restaurantes y supermercados para adquirir pasabocas/canapés/boquitas.

Poder de Negociación de los usuarios: Bajo, dado que los usuarios están fragmentados como individuos. No obstante, se debe ser cuidadoso de no subestimar este poder pues dada la tecnología actual y el uso de redes sociales para la expresión de opiniones y críticas, los usuarios cada vez tienen mayor facilidad de evidenciar en público la calidad de la experiencia recibida.

Poder de Negociación de los Proveedores: Los oferentes de Catering tienen un bajo poder dado que la industria de catering masivo se encuentra altamente fragmentada en pequeños proveedores. Adicionalmente, no existe en Panamá ninguna asociación de catering o agrupaciones que otorguen mayor poder a los oferentes de catering. Además de los oferentes de catering, uno de los stakeholders más importantes para la aplicación son los proveedores de sistemas y soporte de pago online, de tal manera que los usuarios puedan realizar el pago de su orden a través de la aplicación con tarjeta de crédito o débito, según corresponda. Estos proveedores también representan un bajo poder de negociación, dado que actualmente existen en el mercado varias empresas que ofrecen este servicio.

Rivalidad de los competidores: Baja intensidad competitiva. No hay inversiones altas en publicidad o estrategias de mercadeo en busca de ganar marketshare pues la industria está compuesta de empresas de tamaño mediano y pequeño sin un líder dominante. Las barreras de salida son bajas pues los activos de este tipo de empresas no son específicos (hornos, estufas, neveras, electrodomésticos, mueblería, local/oficina), lo que hace que las empresas no aumenten su rivalidad (entre más altos son los costos de salida es más intensa la competencia en busca de volumen de ventas). Adicionalmente, dada la alta demanda existente en el mercado las empresas de la industria pueden crecer sin necesariamente robar o quitar marketshare a la competencia (hay un mayor ámbito de acción para ganar clientes).

Bajo este análisis es posible concluir que la industria de servicios de catering a domicilio en Ciudad de Panamá tiene un atractivo alto para entrar a ella, lo cual representa un factor crítico de éxito para Cater2me.

## 2.3 Definición de la Industria, Grupos Estratégicos y Segmentos

El Catering es definido como el servicio que provee comida y bebida para diversas ocasiones como fiestas, bodas, reuniones informales y eventos corporativos, entre otros. Por lo general, las presentaciones del servicio de comida que los caterings ofrecen son: Mini Platos, Pasabocas y Canapés, almuerzos empaquetados, comidas servidas (platos de tiempo: entrada, plato fuerte, etc) y comida tipo buffet. (InEventos, s.f)

Según Joyce Weinberg (2007, pág 56), la industria de catering se puede dividir en dos grupos estratégicos: los caterings que atienden eventos en locales propios como por ejemplo, los hoteles o centros de convenciones, y aquellos que realizan sus actividades de catering en un lugar externo indicado por el cliente y poseen su propia red de logística y transporte. Este último será el grupo relevante para el presente proyecto. De acuerdo con Amantel Catering (2016) existen 6 segmentos en el grupo de caterings que ofrecen sus servicios externamente, los cuales se detallan a continuación. Muchas de las empresas atienden a 1 o más segmentos, a excepción del catering industrial que solo está enfocada en 1 segmento.

<b>Segmento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Servicios de catering móvil</b>	Utiliza una unidad móvil con el fin de prestar servicios en lugares específicos llevando con ellos la comida y el equipo necesario. Se puede utilizar en las ferias, comidas para salir de viaje, festivales y otras funciones. Por lo general requiere bajos costes de puesta en marcha.
<b>Servicios de catering a domicilio</b>	Entrega de la comida al cliente con una red de logística y transporte propia. Lo ideal es que se pueden almacenar las comidas preparadas en un congelador y volver a calentar cuando se reciba un pedido. Este catering también puede proporcionar platos de fiesta para cualquier combinación de selección de alimentos, como comidas, aperitivos y otros menús más estandarizados.
<b>Servicios de catering puerta a puerta</b>	Suministra tanto el servicio de alimentos como de staff de servicio personal en el lugar indicado por el cliente.
<b>Catering para eventos especiales</b>	En este tipo la empresa de catering se encargará de la presentación de la comida cuyo punto fuerte será un espectacular menú. Implica ejecutar los aspectos esenciales del evento, como la planificación, decoraciones y otros arreglos relacionados con el mismo.
<b>Catering de empresa</b>	Supone la oferta de menús de comida para reuniones de negocios, sesiones de formación y otras funciones de empresa.
<b>Catering Industrial</b>	Implica el servicio de comida para un grupo grande de personas, como líneas aéreas, escuelas, hospitales y otras instituciones. La mayoría de profesionales de catering industriales llegan a un acuerdo para contratos semestrales o anuales.

*Tabla 1 Segmentos de catering. Fuente: Amantel Catering (2016)*

Para efectos del presente trabajo el segmento a atender con la propuesta de Cater2me será el de **servicios de catering a domicilio**. Esta industria en Ciudad de Panamá representa un mercado de US\$4.755.641 dólares anuales (Ver Anexo 1 para detalle de la estimación del tamaño de mercado).

## 2.4 Tendencias de la Industria de Catering a Nivel Mundial

A nivel internacional se pueden percibir tres tendencias principales en este sector:

Incremento en el uso de la tecnología para la solicitud de servicios de catering: De acuerdo con Luis Martins, CEO de Zaask (plataforma online de catering en España), “el consumo está cambiando y ahora muchas personas prefieren contratar un catering para sus celebraciones y eventos valiéndose de las nuevas tecnologías lo que les permite ahorrarse tiempo y dinero”. Esto evidencia una tendencia creciente de las aplicaciones web como uno de los principales canales de búsqueda de los usuarios que desean planear un evento. El estudio realizado por la empresa Zaask, destaca 2 hallazgos principales: 1. “El 60% de las solicitudes de catering, realizadas durante todo el año, han sido para eventos pequeños o medianos”; 2. “Los servicios para “fiestas de cumpleaños” son los que más piden los clientes y el tipo de comida que más interesa a los clientes es el “picoteo.” (Zaask, 2015).

Inclinación de los consumidores hacia un catering más sostenible: La inclusión de comidas saludable, marcan una de las tendencias principales de la industria: “Las nuevas tendencias que vienen desde Europa en lo que a caterings se refiere están basadas en la gastronomía saludable y sostenible. El uso de hortalizas y verduras biológicas cultivadas sin pesticidas, ni conservantes, ni colorantes es la última moda en caterings.” (VenuesPlace, 2014)

Catering como experiencia: Cristina Bueno Ruíz, experta peruana en catering y organización de eventos considera que “(...) lo que hay que vender son experiencias. Que tu cliente se vaya con un recuerdo, y no solo con un recuerdo de la comida. Lo importante es vender una forma de vivencia, algo que se te quede en el recuerdo y puedas vivir de ello y quieras volver a contratarme” (El Omnívoro, 2017).

## 2.5 Competidores

La industria de catering en Ciudad de Panamá tiene tanto grandes oferentes, como medianos y pequeños. Los grandes caterings se caracterizan por seguir una estrategia alta en personalización y fuerte diferenciación a través del servicio. Por su parte, las medianas y pequeñas empresas de catering manejan menús más estandarizados y masivos. Actualmente, no existe en el país ninguna aplicación o plataforma que congregue empresas de catering tal como lo propone Cater2me. En consecuencia, los competidores de la app están definidos por los caterings tradicionales. De manera sustituta sí existen algunas plataformas online con servicio a domicilio de comida de restaurantes que se explicarán más adelante.

### Caterings Tradicionales

Según el portal InEventos, el Directorio de proveedores de eventos más grande en Panamá (InEventos, 2017), existen 134 empresas registradas que ofrecen servicios de catering y banquetes en Ciudad de

Panamá, de las cuales el 80% atienden pequeños y medianos eventos (Ver Anexo 2 para detalle de las empresas de catering en Panamá). Si bien no existe información oficial de participación de mercado o ventas de la industria, se puede considerar como competencia directa a todos los servicios de catering masivo a domicilio de Ciudad de Panamá. Los caterings más reconocidos por su tradición en Panamá son la Cocina de Sofy y Dulcería Momi:

	<i>Propuesta de Producto</i>	<i>Canal de Distribución</i>	<i>Tipo de Evento que atiende</i>	<i>Segmento</i>
	Buffets, Pastelería Fina, Comida Gourmet y Boquitas.	Local/ tienda propia (solo 1 sede) ubicado en San Francisco.	Mayoritariamente eventos frecuentes (cumpleaños, cenas especiales, babyshowers)	Personas de ingresos Medio-Alto y Empresas
	Boquitas y delicias, buffets, dulces y postres.	Local/ tienda propia (13 sedes en toda Ciudad de Panamá)	Eventos frecuentes (cumpleaños, cenas especiales, babyshowers)	Personas de ingresos Medio-Alto

*Tabla 2 Competidores Tradicionales. Fuente: Elaboración Propia*

A pesar de que la Cocina de Sofy y Dulcería Momi son de las empresas más grandes del segmento de catering masivo a domicilio, como se mencionó anteriormente la industria se encuentra bastante fragmentada (107 empresas) por lo que es posible encontrar a una gran cantidad de oferentes pequeños sin un líder dominante en el mercado.

## Sustitutos

Existen 5 aplicaciones móviles que permiten pedir a domicilio comida de distintos restaurantes reconocidos de la ciudad. Todos ellos han creado su propia infraestructura logística de transporte. Si bien este tipo de empresas no representan una competencia directa dado que atienden otro segmento, sí pueden llegar a considerarse como sustitutos, sobre todo cuando los eventos planeados son bastante informales y no planificados con antelación, como por ejemplo, reunión entre amigos. Estas aplicaciones móviles son: Appetito 24 (+10.000 descargas), ASAP (+5.000 descargas), Saborea (+1.000 descargas), Mandao (+1.000 descargas), Delivery Zone (+1.000 descargas). Appetito 24, Saborea y Delivery Zone son plataformas para la solicitud de comida de diversos restaurantes y tienen su propia flota de transporte. Por su parte, la aplicación de ASAP y Mandado se dedican a todo tipo de mensajería, desde la compra de una comida hasta el pago de servicios públicos o trámites y también son dueños de su propia infraestructura de transporte.

## **2.6 Consumidores**

Como se ha mencionado anteriormente, la oportunidad que representa Cater2me abarca dos vertientes de mercado: clientes y usuarios. Por lo tanto, la información presentada en este apartado requiere un análisis de ambas partes. La descripción que a continuación se presenta está acotada a la industria de catering a domicilio, pues se sustenta en la investigación de mercados primaria del proyecto (Para mayor detalle de la investigación de mercados ver Anexo 3).

### **Clientes**

El principal segmento de clientes a atender serán empresas medianas y pequeñas de Servicios de Catering a Domicilio. A nivel general, estos proveedores de catering suelen captar clientes a través de recomendación mayormente, lo cual les impide generar altos crecimientos en su demanda. Las redes sociales no llegan a ser una fuente confiable de pedidos, pues han tenido experiencias fraudulentas, razón por la que este medio es poco utilizado y prefieren continuar con la manera tradicional de toma de pedido, a través de teléfono o chat. Tampoco tienen programas de captación de clientes y dedican pocos esfuerzos a esta actividad, siendo la recomendación o voz a voz la principal fuente de obtención de nuevos clientes, lo que hace que el crecimiento de sus pedidos se limite a un marketing informal: : “Generalmente, ya tenemos nuestra red de clientes, más que todo lo hacemos entre conocidos normalmente la gente hace mercadeo por redes sociales pero nosotros nos manejamos por recomendación”, afirma Victoria de Quesada, propietaria de BBQ catering.

Los principales eventos que atienden este segmento de caterings son: matrimonios, baby showers, despedidas, almuerzos empresariales, desayunos, cocteles, fiestas de fin de año y cumpleaños. En cuanto al tipo de alimentos que ofrecen, se encuentra una gran variedad: desde BBQs (parrilladas/asados), Hot dogs, boquitas, platos fuertes, paellas, carnes asadas y guarniciones completas, puré, emparedados, arroces, ensaladas, hasta Boquitas, comidas completas, incluso postres. Actualmente su principal red de clientes se compone de personas individuales y empresas (colegios y bancos). (Ver Anexo 4 para Resultados Investigación de Mercados a Cliente)

### **Usuarios**

Los principales consumidores de esta industria son personas mayores de edad, hombres y mujeres con una edad promedio entre los 25 y 44 años. Son personas activas laboralmente, regidas por horarios estrictos de oficina y con tiempo libre limitado. Viven en Ciudad de Panamá, específicamente en zonas de ingresos medios y altos como San Francisco, Costa del Este, Punta Pacífica, entre otros. Son personas que tienen acceso a internet a través de dispositivos móviles u otros aparatos electrónicos.

En general son personas socialmente activas. El 34% de los encuestados menciona organizar entre 2 a 3 eventos por mes y el 47% al menos 1 evento trimestral. Los eventos que planean son de tipo informal que conllevan una planeación previa (el 70% de los encuestados señalan que dedican en promedio 1 día para la organización de la comida, y un 25% hasta un máximo de 3 días). Los eventos que más planean son cenas familiares y/o con amigos, eventos con el equipo de trabajo y celebración de cumpleaños y babyshowers. Los tipos de comidas más buscados son Pasabocas/Canapés/Boquitas, seguido de Parrillas/BBQ y Postres/Dulces. El presupuesto que destinan por evento suele estar entre US\$11 y US\$20 dólares por persona. Los usuarios potenciales se pueden definir como consumidores con un nivel medio/alto de involucramiento en la contratación del servicio de la comida para su evento, pues al menos el 50% de ellos recurren a fuentes de recomendación: el 27% consultan personas cercanas, el 14% acude a redes sociales como Facebook e Instagram para ver reviews y leer opiniones y 9% en general buscan información de internet. (Ver Anexo 5 para Resultados Investigación de Mercados a Cliente)

### **III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

#### **3.1 Modelo de negocio**

La empresa Cater2me es una aplicación móvil en Ciudad de Panamá que permite conectar a usuarios (personas) y clientes (empresas de catering) a través de un modelo de negocio de Marketplace. Cater2me permitirá a los usuarios encontrar el mejor servicio de comida que se acomode a sus necesidades de tiempo y presupuesto, mientras que los clientes podrán masificar su oferta con un menor esfuerzo de captación. Entre los beneficios que el usuario encontrará en Cater2me son: una oferta más amplia y consolidada de oferentes de catering, cotización inmediata, referencias de experiencias previas de otros usuarios y menor tiempo de búsqueda del catering ideal para su evento. Por su parte, la principal propuesta de valor para los clientes es aumentar su demanda a través de un mayor alcance y visibilidad frente a potenciales usuarios. (Ver en el Anexo 6 el Modelo Canvas para mayor detalle de la propuesta de valor y modelo de negocio de Cater2me.)

#### **Generación de ingresos**

Tanto el usuario como el cliente realizan la descarga de la aplicación de manera gratuita. Los usuarios no tendrán ningún cobro por la contratación de servicios de catering y los precios que se muestran en la plataforma corresponden a los que regularmente el catering les cobraría. En el momento en que los usuarios realizan la contratación del servicio, se procede inmediatamente a realizar el cobro directamente desde la aplicación descontando dicho valor de la tarjeta de crédito o débito que se suministre para tal propósito. Una vez hecha la confirmación del pago se procede a poner la orden de servicio ante el cliente

para que inicie la producción de la comida según las especificaciones dadas por el usuario y se garantice su entrega en fecha solicitada por este.

Los ingresos del negocio se generan en su totalidad desde la vertiente de Clientes con una comisión fija del 8% sobre el total de cada pedido que se facture a través de la plataforma. Una vez que el cliente ha prestado el servicio y se dé como finalizada la orden, se procede entonces con el pago por parte de Cater2me a su cliente descontando la respectiva comisión. Como principal incentivo para no realizar negocios fuera de la aplicación es que con cada servicio que el cliente logre prestar satisfactoriamente y el usuario así lo certifique con su evaluación, el cliente mejorará su calificación dentro de la plataforma por lo que tendrá mayor prioridad de aparición en los resultados de búsqueda de los usuarios y su probabilidad de ser contratado será cada vez mayor.

### 3.2 Descripción de la empresa

**Misión:** Crear valor para la industria de catering y capturarlo a través del acercamiento de su oferta a nuestros consumidores para que estos accedan a una experiencia altamente innovadora, de calidad y práctica en la organización de eventos pequeños y de menor escala. Así haremos que nuestros consumidores sean los mejores anfitriones para sus eventos sociales de menor escala.

**Visión:** Ser la empresa pionera en la digitalización de la industria de catering en Ciudad de Panamá bajo un liderazgo de mercado único y diferenciador, a través de la construcción de redes ganadoras con nuestros proveedores de catering para la generación de valor mutuo y así poder ofrecer a nuestros usuarios una propuesta de valor excepcional.

Cater2me seguirá una estrategia competitiva de diferenciación enfocada determinada por el user experience y la interacción usuarios-app desde que estos entran a la plataforma hasta el servicio postventa. En la siguiente tabla se muestran los atributos diferenciadores para Cater2me que componen la propuesta de la aplicación:

Clasificación de Atributos de Cater2Me		
 Únicos	 Fuertes	 Favorables
Facilidad de Navegación Facilidad de pedido Respuesta al cliente Información de Precios Diseño de la plataforma Variedad de oferentes	Facilidad de acceso o contacto Fiabilidad Seguridad/Privacidad Garantía Pago (tarjetas de crédito, débito)	Personalización Rapidez en el tiempo de entrega

Tabla 3 Atributos Cater2me. Fuente: Elaboración Propia

Adicional a estos atributos diferenciadores, Cater2me cuenta con la ventaja dada por la estrategia de “océano azul” en la que la empresa es pionera en la digitalización de una industria tradicional como lo es la del catering en Panamá donde la búsqueda y contacto con los oferentes aún sigue siendo poco práctica e inoportuna frente a las necesidades de inmediatez de los consumidores.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

Teniendo en cuenta las Estrategias de crecimiento Planteadas por Ansoff, se proponen las siguientes acciones para expandir el negocio en el largo plazo:

#### **Diversificación relacionada**

Para el sexto año del proyecto se ejecutará como iniciativa de expansión extender los servicios actuales de la aplicación a otras líneas de productos relacionados con la organización de eventos como lo son los productos para la decoración, bebidas alcohólicas y alquiler de menaje. Puntos que son de alto interés para los usuarios y que se validó como oportunidad de expansión con la encuesta realizada a los usuarios: El 75% mencionó querer encontrar bebidas alcohólicas, 58% de los encuestados mencionó elementos de decoración según la ocasión y por último el 52% destacó le gustaría encontrar servicio de menaje.

#### **Desarrollo de nuevos mercados, con los productos actuales**

El nuevo mercado se desarrollará con el ingreso de los Usuarios Empresas Pequeñas y Medianas dedicadas a cualquier actividad económica en la Ciudad de Panamá, que quieran organizar eventos informales en sus oficinas tales como: desayunos/ almuerzos/ cenas de trabajo, convenciones, atención a clientes importantes, reuniones con el equipo de trabajo, entre otros muchos espacios que requieren la atención de un servicio de comida de catering. La atención de este nuevo segmento se puede realizar bajo la misma aplicación, sin tener que invertir en el desarrollo de un nuevo sistema. Esta propuesta de expansión si bien aún no ha sido validada con datos, las empresas de Marketplace de catering que se investigaron a nivel mundial para soportar el presente proyecto de negocio, también prestan este servicio como lo es la empresa EzCater con sede en Boston. Se tiene previsto la implementación de esta iniciativa para el séptimo año de funcionamiento de Cater2me.

#### **Desarrollo de nuevos productos para el mercado actual**

Se proyecta para el sexto año del proyecto incluir la posibilidad de poder contratar chefs a domicilio que cocinen en los hogares de los usuarios, brindando una experiencia única a sus invitados. El chef podrá mostrar en su perfil su experiencia, su especialidad en la cocina, fotos de su portafolio de platos y propuesta de menús con precios incluidos. De estas opciones el usuario podrá elegir la comida de su

preferencia, indicando también la fecha del servicio, hora y lugar, el resto de detalles son ultimados por el mismo chef quien se encargará de adquirir todos los ingredientes, llevarlos a la ubicación del usuario, cocinar la comida y luego limpiar la vajilla. Esta oportunidad de negocio surge de la información levantada en las tendencias de mercado donde se habla de un catering de experiencia que busca generar un momento único con tus invitados.

### **3.4 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad**

De acuerdo con el periódico La Estrella de Panamá (2014) “En Panamá el hambre afecta a 315 mil personas. A nivel de la venta al detalle el país desperdicia 358 millones de calorías, las que bastarían para satisfacer las necesidades nutricionales de 199 mil de personas, permitiéndole reducir el hambre a niveles inferiores al 5%”. De igual forma señala que “Lo anterior representa sólo una fracción de las pérdidas y desperdicios totales, ya que éstas ocurren en todos los eslabones de la cadena alimentaria: el 28% ocurre a nivel del consumidor; el 28% a nivel de producción, el 17% en mercado y distribución y el 22% durante el manejo y almacenamiento y el 6% restante a nivel de procesamiento.”(Periódico La Estrella Panamá, 2014) Ante esta situación Cater2me propone una asociación con el Banco de Alimentos de Panamá para coordinar donaciones frecuentes por parte de nuestros clientes (Empresas de catering) de alimentos en buen estado (no desperdicios ni desechos). Los clientes que de manera frecuente y comprobada realicen esta donación, a lo mínimo 1 vez al mes durante 3 meses consecutivos, serán condecorados dentro de la aplicación con un distintivo visible y reconocible por los usuarios que los identifique como proveedores socialmente responsables de servicios de catering. Con esto no solo ayudarán a las personas con hambre en Panamá, sino que también les servirá como generador de buena imagen, conexión y fidelidad con sus consumidores lo cual se traduce finalmente en mayores ingresos. Para sostener y renovar este distintivo en el tiempo, se espera que el cliente repita la condición inicial de donación al menos 3 veces al año, lo que significaría en acumulado, un mínimo 9 donaciones al año por cliente.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de Marketing**

Los objetivos del presente plan de marketing están trazados para que Cater2me logre capitalizar durante su primer año de funcionamiento la presencia, participación y transacción de órdenes entre clientes y usuarios dentro de la plataforma. Se han establecido dos objetivos tanto para usuarios como para clientes: el primero de ellos direccionado en lograr penetración en ambas vertientes de negocio para dar a conocer Cater2me y, el segundo objetivo busca la retención de usuarios y clientes dentro de la plataforma,

logrando mantenerlos activos para que continúen con Cater2me como opción para la organización de eventos cotidianos de mayor frecuencia.

### Objetivos para usuario

Objetivo 1: Capturar una **penetración** del 5% del mercado objetivo de usuarios en el primer año, a través de una **estrategia de comunicación** que garantice la inscripción y transacción dentro de la aplicación.

Objetivo 2: Lograr una **recompa** de al menos el 93% de los usuarios inscritos en Cater2me durante el primer año a través de una **estrategia de retención** de usuarios y comunicación.

### Objetivos para cliente

Objetivo 1: Lograr la **inscripción** en la aplicación del 37% del mercado objetivo de clientes en el primer año a través de la **estrategia de ventas** y comunicación.

Objetivo 2: Lograr la **continuidad** de al menos el 80% de los clientes inscritos en Cater2me durante el primer año a través de una asertiva **estrategia de distribución** que le garantice confiabilidad y transparencia en las transacciones hechas a través de la aplicación.

## 4.2 Estrategia de Segmentación

Teniendo en cuenta el modelo de negocio de market place, existen dos segmentos de consumo, los cuales serán atendidos bajo la estrategia de concentración de segmento:

Cliente: Empresas de servicios de catering a domicilio, las cuales estarán reunidas en la plataforma y pagarán una comisión por cada transacción de compra cerrada a través de la aplicación. (Ver listado total de empresas en Anexo 2)

- Oferentes de catering ubicados en Ciudad de Panamá en el área urbana.
- Empresas de catering de tamaño pequeño o mediano que quieran expandir o consolidar su negocio y que tengan dentro de su oferta catering para personas a domicilio. <sup>1</sup>

**Usuario:** Personas que accederán a la aplicación en búsqueda de la mejor opción de catering para sus eventos cotidianos y de menor escala.

- Demográfica: Mujeres y hombres, usuarios de dispositivos móviles o computadores con acceso a internet, de 25 a 44 años de edad con ingresos mensuales superiores a USD\$1.300<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tal como se evidenció en las entrevistas estructuradas, se excluyen del segmento el grupo de empresas de catering que organizan grandes eventos y empresas que ofrecen catering de eventos especiales personalizados.

<sup>2</sup> La definición del ingreso mínimo de USD\$1.300 para el mercado objetivo se calculó con los resultados obtenidos de la encuesta, donde el 9.6% de las personas que estarían dispuestas a usar la aplicación: 1) tienen un ingreso inferior a USD\$1.300; 2) el número de personas que normalmente acuden a sus eventos es menor de 10 (menor al resto); 3) el presupuesto por persona está concentrado en el rango mínimo de \$5 a \$10. Esto en conjunto hace que este grupo de personas no sean atractivas como segmento de mercado.

- Geográfica: Ciudad de Panamá, región urbana.
- Psicográfica: Personas que tienen un estilo de vida ocupado y atareado y no disponen de tiempo para la planeación de sus eventos sociales cotidianos. Personas que desean planear sus eventos sociales de menor escala de manera práctica, rápida y sencilla.<sup>3</sup>

### 4.3 Estrategia de Posicionamiento

#### Posicionamiento Objetivo

##### Cliente:

“Cater2me es el canal de venta que me permite aumentar el alcance, abarcar y desarrollar nuevos mercados y consumidores para mi negocio de catering. Me brinda mayor visibilidad frente a mis clientes potenciales y reduce el esfuerzo que hoy realizo para captar nuevos clientes.”

Motivación: 100% funcional. Tal como se evidenció en la investigación cualitativa los oferentes pequeños y medianos de catering no tienen programas de captación de clientes y dedican pocos esfuerzos a esta actividad, siendo la recomendación o voz a voz la principal fuente de obtención de nuevos clientes. Esto hace que el crecimiento de sus pedidos se limite a un marketing informal. Adicionalmente, los oferentes de catering reconocen tener días e incluso meses de baja actividad, lo que sumado a una publicidad prácticamente nula, hace que los resultados sean negativos. Asimismo, a través de los días de semana no necesariamente tienen una demanda estable, pues esta se concentra mayormente los fines de semana.

##### Usuario:

“Cater2me es la solución perfecta para ser el mejor anfitrión de mis eventos. Me permite buscar, contratar y pedir la comida ideal para mi evento de manera fácil, práctica y rápida. Encuentro gran variedad de oferentes de comida, conozco directamente los precios y lo entregan a domicilio al lugar que yo indique.”

Motivación: 60% Funcional, 40% Emocional. De acuerdo con la investigación cuantitativa realizada al mercado objetivo de usuarios, a pesar de que las personas asisten personalmente a buscar la comida que necesitan para su reunión social, éstas no necesariamente cuentan con disponibilidad de tiempo ni les agrada tener que visitar varios lugares para conseguir la comida propia para la ocasión. Adicionalmente, la mayoría de encuestados expresaron sentirse agobiados hasta el último momento consiguiendo todo lo necesario para que su reunión social salga perfecta, pues quieren ser los mejores anfitriones y que su evento sea exitoso.

---

<sup>3</sup> Se excluyen como usuarios a las empresas, dado que el desarrollo de este segmento será parte de la escalabilidad futura de la empresa.

#### 4.4 Estrategia de producto/servicio

Cater2me se especializará en facilitar la planeación de los siguientes tipos de eventos y comidas que se identificaron con las encuestas realizadas a usuarios y posteriormente validadas con los clientes para garantizar se encuentran disponibles dentro de su oferta.

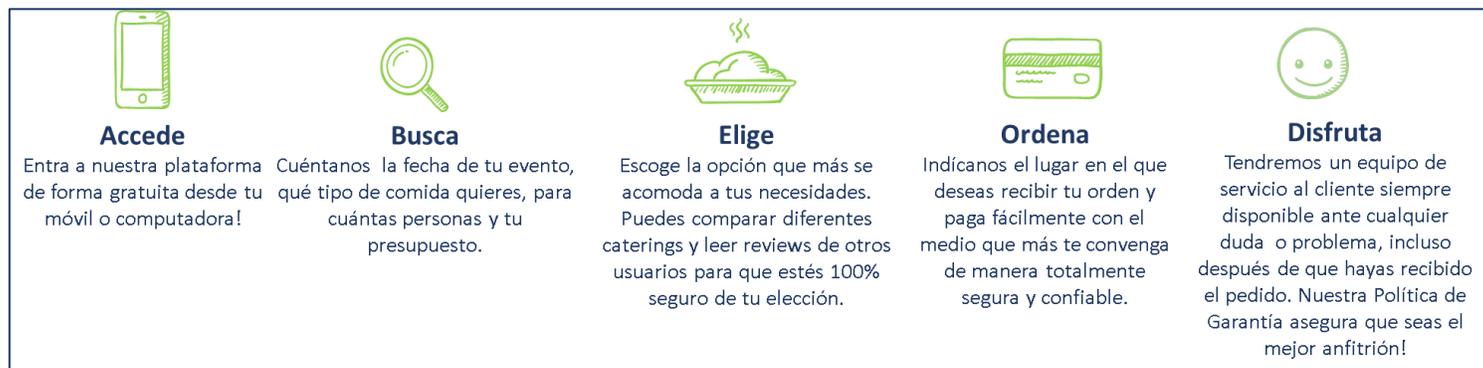
<b>Tipo de comida:</b> Pasabocas / Canapés, Formal (Entrada y plato fuerte), Comida típica, Postres y dulces
<b>Tipo de evento:</b> Cena Familiar, Cumpleaños, Eventos equipo de trabajo, Fechas especiales, Baby shower

Tabla 4 Tipos de Comida y Eventos atendidos por Cater2me. Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de eventos tendrá un tamaño promedio entre 11 a 15 personas, con una planeación mínima de anticipación de al menos un día antes del evento validando disponibilidad del cliente desde la aplicación. La comida elegida por el usuario para su evento deberá estar disponible en el menú que ofrece el cliente, no se trabajan solicitudes de platos personalizados.

El proceso del servicio de Cater2me para ambas vertientes se presenta a continuación, para más detalle del flujo de procesos ver Apartado V de Plan de Operaciones.

#### Usuario



## Cliente



### Accede

Únete a nuestra plataforma de manera gratuita, sólo debes enviarnos tu menú y los tiempos de anticipación con la que necesitas recibir los pedidos y nosotros nos encargamos del resto. Los precios desplegados en la app son los mismos que manejas regularmente.



### Actualiza

Ingresa las fechas en las que tienes disponibilidad para recibir pedidos, esto evitará que tengas una demanda superior a la que puedes atender.



### Recibe

Te enviamos las cotizaciones por el medio que más te convenga: whatsapp o email.



### Haz lo que mejor sabes!

Prepara, cocina y entrega los pedidos como siempre lo haces. Nosotros nos encargamos de todo lo administrativo, desde el pago de la orden hasta la atención al cliente.



### Cater2Me te paga

24 horas después de haber entregado la orden y esta haya sido satisfactoria, recibirás tu pago con la deducción de una pequeña comisión.

## 4.5 Estrategia de precio

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del plan de marketing es capturar un 5% de penetración del mercado objetivo, sumado al contexto de una industria del catering tradicional poco digitalizada, se propone trabajar una estrategia de maximización de la participación de mercado según señala Kotler (2012, pág 389) en pro de acelerar el proceso de introducción de la aplicación Cater2me al mercado y desincentivar la entrada de futura competencia. Al ser un modelo de negocio innovador para la industria y no tener un benchmark de competencia o precios históricos como referentes, se establece una comisión fija del 8% sobre el monto total de cada pedido transado dentro de la aplicación el cual será cubierto en su totalidad por el cliente. Este porcentaje de comisión fue establecido como resultado de las entrevistas estructuradas realizadas a los clientes, quienes respondieron que en promedio estarían dispuestos a pagar a Cater2me una comisión entre el 5% y 10%, dado los beneficios que este proyecto le entregaría. Es importante mencionar que los precios que se visualizan dentro de la aplicación para cada menú de catering es definido en su totalidad y de manera independiente por cada uno de los clientes. Cater2me no realiza ningún ajuste a estos, cualquier modificación es a solicitud y responsabilidad del cliente. Los precios dentro de la aplicación son los mismos que ofrece el cliente regularmente a su público.

## 4.6 Estrategia de Distribución

Para los usuarios, la aplicación estará siempre disponible los 365 días del año para cuando necesite cualquier servicio pueda ingresar a esta y consultar toda la oferta de catering que esté inscrita en Cater2me. La aplicación desplegará todos los clientes que cumplan con los criterios ingresados por el usuario: 1) número de personas en el evento, 2) presupuesto, 3) estilo de comida deseada, 4) lugar y fecha/ hora donde desea recibir el pedido. Este último parámetro es clave pues excluye de los resultados

de búsqueda a todo aquel oferente de catering que no pueda atender la orden en el periodo de tiempo solicitado por el usuario. Con los inputs anteriores, Cater2me genera un listado de clientes del cual el usuario podrá elegir el servicio que mejor satisfaga su necesidad y realizar el respectivo pago del servicio dentro de la aplicación con la tarjeta de crédito o débito según le convenga.

Para los clientes, la aplicación estará de igual forma siempre disponible cuando la requiera para actualizar la disponibilidad de fechas, consultar sus órdenes de pedidos futuras y las facturas de servicios anteriormente prestados. Para el caso de nuevas órdenes de servicio, una vez el usuario coloca la solicitud le llega una notificación al cliente vía mail y Whatsapp con todo el detalle del pedido, fecha /hora y lugar de entrega y monto total del pedido, información suficiente para poder garantizar la preparación y entrega del pedido cumpliendo con lo acordado.

Es importante mencionar que la entrega del pedido, entendiéndose como el desplazamiento necesario para llevar la orden desde el catering hasta la dirección y fecha estipulada por el usuario, es entera responsabilidad y cumplimiento del cliente<sup>4</sup>. Como se identificó en las encuestas realizadas a estos, todos mencionaron ya realizan esa actividad.

#### **4.6.1 Política de garantía, confiabilidad y cancelación en la transacción**

Con el objetivo de velar por el cumplimiento de los estándares de calidad ofrecidos por Cater2me y asegurar un user experience favorable, se ha planteado la siguiente política de garantía y confiabilidad en formato FQA.

##### ¿Qué pasa si el cliente cancela la orden?

El usuario será contactado por Servicio al Cliente para buscar otra opción de catering y recibirá en su nueva orden un descuento del 5% como compensación. En caso de que el usuario no acepte la nueva opción de catering y prefiera cancelar la orden se le retornará el monto total del pedido sin recargo alguno. Como multa al cliente, en su próxima orden se le hará un recargo adicional de 2% (es decir que la comisión a pagar a Cater2me sería de 10% y no de 8%) y adicional se le asignará una puntuación de 0 en su perfil. Si es reiterativa esta cancelación en más de 3 ocasiones el cliente será suspendido de la plataforma.

##### ¿Qué pasa si el cliente es impuntual en la entrega del pedido?

El dinero es retenido por Cater2me y sólo se le deposita al cliente 24 horas después de haber entregado el pedido. Se da este tiempo como garantía ante cualquier reclamo que pueda presentar el usuario por el servicio recibido o impuntualidad. El reclamo entrará en evaluación tomando en consideración la versión

---

<sup>4</sup> Recordar que la entrega del pedido en el plazo establecido es uno de los criterios de evaluación del catering dentro de la app.

de ambas partes y sobre eso se ejercerán las responsabilidades y/o devoluciones pertinentes según sea el caso. Asimismo, el usuario podrá dar una baja calificación al cliente en su review.

¿Qué pasa si el usuario desea realizar cambios?

Cada catering podrá configurar en su perfil el deadline para realizar cambios en el pedido, asimismo en el email de confirmación del pedido al usuario se le recordará esta fecha. En cualquier caso de cambio, el usuario debe contactarse con Servicio al Cliente para confirmar la disponibilidad del catering de realizar ajustes al pedido. En caso de que el cambio implique aumentar la orden y el cliente no cuente con dicha disponibilidad, Servicio al Cliente ayudará al usuario a buscar otro catering que le permita cubrir el pedido adicional. En caso de que el cambio sea disminuir una orden y el cliente ya ha iniciado con la producción de la orden, no se procederá con el cambio. En ambas situaciones el usuario podrá optar por cancelar la orden con la penalidad correspondiente según el tiempo restante para el evento (verlo en la siguiente pregunta).

¿Qué pasa si el usuario desea cancelar la orden?

La devolución del dinero estará sujeta al tiempo de anticipación con el que se cancele la orden. Se darán 24 horas para cancelar gratuitamente el pedido, tiempo que se cuenta a partir de que el usuario pague la orden. Luego de este tiempo, sólo se le devolverá al usuario el 46% del monto pagado, el otro 46% se le entrega al cliente, el restante 8% queda como comisión a la aplicación. Si la cancelación se realiza un día antes o incluso el mismo día del evento no hay devolución de dinero, pues en este lapso de tiempo el catering ya habrá incurrido en gastos y costos asociados al pedido. En la siguiente tabla se detalla este punto:

*Tabla 5 Política de Garantía y Devoluciones. Fuente: Elaboración Propia*

Tiempo de Cancelación	Devolución al Usuario
Hasta 24 horas después de realizar pago	Devolución del 100% del dinero
Hasta 2 días antes de la entrega	Devolución del 46% del dinero
1 día antes o mismo día de la entrega	No hay devolución de dinero

**4.7 Estrategia de Comunicación y ventas**

**4.7.1 Publicidad**

La atracción de clientes y usuarios se realizará bajo un frente digital y otro tradicional. En la parte digital se realizarán estrategias enfocadas en Promoción On Line (Redes sociales y Mailing), Marketing de buscadores (SEM) y Marketing de Contenido (Blog). Las estrategias tradicionales tendrán foco en promoción de ventas con un Programa de Frecuencia y publicidad especializada.

E-mail Marketing: (Usuarios y Clientes) La campaña de e-mailing<sup>5</sup> se realizará con la base de datos de todos aquellos clientes potenciales del segmento definido anteriormente. El e-mail marketing ofrece los siguientes beneficios (Rivera, 2017): la tasa de apertura promedio es del 21.73% para correos electrónicos versus el alcance orgánico de Facebook con un 6% de su base de seguidores y Twitter menos del 2%. Entre una variedad de canales de mercadeo (TV, radio, redes sociales, video, anuncios gráficos, búsqueda pagada, marketing de afiliación y correo electrónico), el correo electrónico genera el mayor retorno de la inversión a \$ 38 por cada \$ 1 gastado.

Métrica: Porcentaje de aperturas, Número de clicks por artículo.

Estrategias SEM (Search Engine Marketing o Marketing en Buscadores): (Usuarios) Se define como “las técnicas que nos permite aparecer en los buscadores (...) con la meta de conseguir posiciones más visibles, aparecer entre los primeros lugares, en la parte superior de los resultados a través de enlaces patrocinados o de pago” (Adán et.al., pág. 50). Esta estrategia se realizaría en el buscador de Google, con la herramienta de Adwords, dado que se estima que este posee el 70% de participación de mercado en los buscadores de internet (Adán et.al., pág. 55). La estrategia SEM sería una de las principales fuentes de captación de usuarios para la aplicación teniendo en cuenta las siguientes ventajas mencionadas por Adán et.al. (pág. 55): “Más del 45% de las personas tienen la idea de que los primeros resultados son de empresas líderes en su sector. El 90% de los usuarios de internet utilizan los buscadores para encontrar el producto o servicio que requieren. El 85% de los usuarios no pasan más allá de la segunda página de resultados en los buscadores”. Adicionalmente, cabe resaltar que esta estrategia sería eficiente a nivel de recursos financieros, teniendo en cuenta que el costo de los anuncios en Google está determinado a través de “pago por clic”.

Métrica: CTR (Click Through Rate), Tasa de conversión.

Redes sociales y Plataformas digitales: (Usuarios) Instagram, Facebook, Spotify, YouTube. Con esta gestión se realizarán acciones de marketing viral que permitan masificar la app: Buzz marketing para generar “ruido” de la plataforma con el objetivo de que las personas hablen de ella y se puedan captar nuevos clientes. De acuerdo con Latamclick (2017) para el año 2017 Panamá cuenta con 1.9 millones de usuarios registrados en Facebook, de los cuales el 39% son Millenials (22 a 33 años de edad), 36% son de la Generación X (34 a más años) y solo el 25% son de la Generación Z (13 a 21 años). Esto coincide favorablemente con el mercado objetivo de Cater2me anteriormente explicada, la cual está dirigida a personas entre 25 a 44 años de edad. Adicionalmente, 1.1 millones de los usuarios registrados en

---

<sup>5</sup> E-mail marketing de permiso (no será spam).

Facebook, es decir el 58%, tienen dentro de sus intereses principales todo lo relacionado con Comidas y Bebidas. Para fechas especiales se contará con una mayor inversión en pauta publicitaria en redes sociales (Facebook e Instagram) y plataformas digitales (Spotify y YouTube), con el objetivo de apalancar picos de venta en estacionalidades como: San Valentín (Febrero), Día de la Madre (Mayo y Diciembre), Día del Padre (Junio), Thanksgiving (Noviembre), Navidad (Diciembre).

Métrica: Cantidad de Fans, followers o seguidores del perfil, Número de recomendaciones de contenidos (Me gusta, favoritos, etc), Calidad de las personas que interactúan según el tipo de usuario y su capacidad de influencia, Veces que se comparte un mensaje o contenido (shares).

Marketing de contenidos: (Usuarios y Clientes) Dentro de la plataforma de Cater2me se contará con un blog tanto para usuarios (artículos, tips y recomendaciones para la planeación exitosa de eventos cotidianos y ayudarlo a ser el mejor anfitrión) como también para los clientes (contenido para mejorar la gestión de su negocio de catering). Esta acción está enfocada en la atracción y fidelización y en la generación de engagement y confianza, de tal manera que se perciba a Cater2me como un experto planeador de eventos. El tipo de contenido a publicar en el Blog sería “Branded Content” el cual deja de ser un contenido netamente publicitario y se convierte en contenido mismo, de tal manera que se logra “una conexión con la audiencia ofreciendo contenidos creativos, que aportan valor, entretienen, divierten, informan y emocionan, que ayudan al conocimiento y valoración de una marca para que la audiencia se identifique con ella y sus valores”. (Adán. et al, pág.189)

Métrica: Tráfico recibido, cantidad de visitas, visitantes únicos, suscriptores, cantidad de shares, cantidad de comentarios recibidos por artículo.

#### **4.7.2 Promoción de Ventas**

Programa de Frecuencia a través de Puntos: (Usuarios)

Fidelización: Acumulación de puntos por pedidos. A los miembros de Cater2me se les otorgará por cada \$1 dólar de compra 2 puntos, una vez alcance 1.500 puntos se le otorgará un descuento del 5% en su siguiente compra.

Referidos: Dado que según los resultados de la investigación, el 50% de los usuarios buscan o piden alguna recomendación, se incentivará a que los usuarios actuales inviten a sus amigos y personas cercanas a ser parte de la aplicación, a través de un programa de referidos. A los usuarios que recomienden una persona se les otorgará 50 puntos para ellos y 50 puntos para su persona referida una vez ésta cierre una transacción a través de la aplicación.

Métrica: Porcentaje de recompra

Prospección: (Clientes) Al ser una propuesta de negocio que actualmente no existe en Ciudad de Panamá, una de las estrategias para captar clientes consistirá en realizar visitas personales a las diferentes empresas y restaurantes de catering para promover relaciones de confianza.

Métrica: Penetración de empresas suscritas a la plataforma, Porcentaje de empresas activas en la plataforma (reciben y despachan pedidos).

Publicidad especializada: esferos, vasos, agendas marcadas con el nombre de la aplicación para distribuir en las visitas a clientes (prospección).

#### 4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dado un mercado objetivo de US\$ 4,755,641 de dólares anuales, se establece como objetivo de penetración un 5% en el primer año, lo que se traduce en US\$ 237,782 como venta objetivo para Cater2me en su primer año de funcionamiento. Para mayor detalle de cálculo de tamaño de mercado ver Anexo 5. Para estimar la demanda del primer año se identificaron en las encuestas 4 tipos de eventos de pequeña escala y alta cotidianidad que el usuario realiza de manera planificada, como lo son cenas familiares y/o amigos, cumpleaños, eventos con el equipo de trabajo, entre otros los cuales se pueden organizar fácilmente a través de Cater2me.

##### Estimación de la Demanda Primer Año

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PRIMER AÑO 2019									
Fuente de Ingreso	Mercado Objetivo (Personas)	Objetivo Penetración (%)	Usuarios potenciales Cater2me (Personas)	Número promedio de eventos por mes (Eventos)	Número promedio de invitados por evento (Personas/ Evento)	Presupuesto promedio por persona por evento (Dólares)	Comisión Fija por pedido (8%)	Venta promedio Mensual (Dólares)	Venta Anual (Dólares)
Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	43.916	5%	2.196	1.184	11,45	\$ 12,86	8%	\$ 13.951	\$ 178.850
Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	43.916	5%	2.196	2017*	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 27.465	\$ 54.930
Baby Shower	7.788	5%	389	15,86	15,50	\$ 13,00	8%	\$ 256	\$ 2.998
Aniversarios	3.088	5%	154	6,15	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 84	\$ 1.004
									<b>\$ 237.782</b>

Tabla 6 Estimación de la Demanda del Primer Año. Fuente: Elaboración Propia

\* Para el cálculo del número promedio de eventos por mes en fechas especiales solo se consideran los meses de febrero y diciembre.

A cada tipo de evento se le calculó 3 variables: 1) Número promedio de eventos por mes, 2) Promedio de invitados por evento y 3) Presupuesto por evento por persona. El producto de estas variables multiplicado por la comisión fija del 8% correspondiente a Cater2me, da como resultado el ingreso promedio mensual de la aplicación. Para la proyección de los siguientes 5 años se le aplicó un crecimiento anual promedio de 6.5% en ventas el cual se logra a través de 4% por impacto del plan de marketing, 1,6% por crecimiento

orgánico de la población y 0,9% por efecto de inflación en el presupuesto promedio por persona por evento.

### Estimación de la Demanda a 5 Años

Fuente de Ingreso	Venta Año base 2019	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	\$ 178,850	\$197,004	\$217,000	\$239,025	\$263,286	\$290,010
Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentín Febrero)	\$ 54,930	\$ 60,505	\$ 66,646	\$ 73,411	\$ 80,862	\$ 89,070
Baby Shower	\$ 2,998	\$ 3,089	\$ 3,184	\$ 3,281	\$ 3,382	\$ 3,485
Aniversarios	\$ 1,004	\$ 991	\$ 978	\$ 965	\$ 952	\$ 940
	<b>\$ 237,782.1</b>	<b>\$261,589</b>	<b>\$287,808</b>	<b>\$316,682</b>	<b>\$348,482</b>	<b>\$383,504</b>

*Tabla 7 Estimación de la demanda a 5 Años. Fuente: Elaboración Propia*

Para la estimación del número de clientes necesarios para atender la demanda de los usuarios, se parte del promedio de eventos por mes calculado en la *Tabla 7*. Se abre mensualmente y se calcula el número de eventos que en promedio se atenderían por día.

Tipo de Evento	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Reuniones sociales	835	870	1.006	947	989	1.169	1.079	1.127	1.296	1.527	1.643	1.723	14.210	15.050	15.908	16.814	17.772	18.785
Fechas especiales (Navidad y San Valentín)		807										3.227	4.034	4.263	4.506	4.763	5.035	5.322
Baby Shower	15	14	15	14	15	15	17	17	16	16	16	16	186	190	194	198	202	207
Aniversarios	6	5	7	7	7	6	5	8	6	7	4	6	74	72	71	69	67	66
<b>Eventos totales</b>	<b>856</b>	<b>1.696</b>	<b>1.027</b>	<b>969</b>	<b>1.011</b>	<b>1.190</b>	<b>1.100</b>	<b>1.152</b>	<b>1.318</b>	<b>1.550</b>	<b>1.663</b>	<b>4.972</b>	<b>18.503</b>	<b>19.575</b>	<b>20.679</b>	<b>21.844</b>	<b>23.077</b>	<b>24.379</b>
No. Eventos Diarios por Mes	28	56	34	32	33	39	36	38	43	51	55	165	51	54	57	61	64	68

*Tabla 8 Estimación de eventos diarios por mes. Fuente: Elaboración Propia*

Para el primer año se requiere un promedio mínimo de 40 clientes (no se tuvieron en cuenta Febrero y Diciembre por ser atípicos con Fechas especiales) de la lista de 107 clientes (identificados en el Capítulo 2,5 de Competidores y Anexo 2), para atender la demanda diaria proyectada. Asumiendo que cada uno de ellos puede atender un máximo de 1 evento diario, a cada cliente se le asignaran 30 eventos promedio mensuales de los cuales efectivamente atendería en promedio 15 eventos si se consideran limitaciones de capacidad instalada y agendas comprometidas. Con lo anterior, Cater2me estaría incrementando un 30% el número de eventos mensuales que facturan el día de hoy los clientes, con base en los resultados de las entrevistas (Anexo 4 para ver resultados de las entrevistas).

## 4.9 Presupuesto y Cronograma de Marketing

Para llevar a la práctica las estrategias de publicidad y promoción antes mencionadas se está destinando un presupuesto del 30% de las ventas en el primer año y de 20% en los años subsecuentes. Adicionalmente, se está incluyendo tanto en el presupuesto como en el cronograma, las campañas de responsabilidad social que fueron planteadas en el capítulo de 3.4 RSE y Sustentabilidad. Del 100% del presupuesto de marketing, el 80% está concentrado en estrategias digitales dada la naturaleza de

Cater2me y el 20% a activaciones tradicionales (Programa de Frecuencia y Publicidad especializada). Para llevar a cabo las estrategias digitales es necesario incurrir en los siguientes costos: 1) Costos de contratación de las herramientas online, 2) Fee mensual para el servicio de mantenimiento de redes sociales, actualización de contenidos, etc, 3) Agencia de publicidad digital que incluye un Diseñador Gráfico para las piezas publicitarias y un Community Manager para el manejo de redes sociales. La agencia representa un gasto fijo mensual, sin embargo tiene como ventaja el manejo 360° de todas las campañas publicitarias, redes sociales, actualización del blog y el seguimiento adecuado a la gestión digital de Cater2me. Por otro lado, para llevar a cabo las estrategias de promoción de ventas se contempla un presupuesto exclusivo para el Programa de Frecuencia y la publicidad especializada. Es importante mencionar como actividad principal el seguimiento y evaluación de los objetivos y estrategias de marketing para poder detectar a tiempo posibles desviaciones del presupuesto inicial y poder ajustarlo a futuro (Adán. Et al, pág.105).

### Presupuesto de Marketing

	RUBRO	Año 2019	PROYECCION 5 AÑOS					
			Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	
<b>Estrategia Digital</b>	<b>Costo Contratación Promoción Online</b>							
	Redes Sociales	\$ 17.841	\$ 12.675	\$ 13.509	\$ 14.397	\$ 15.345	\$ 16.356	
	Email Marketing	\$ 520	\$ 369	\$ 394	\$ 420	\$ 447	\$ 477	
	<b>Costo Contratación Marketing de Buscadores</b>							
	Adwords Google	\$ 13.105	\$ 9.311	\$ 9.923	\$ 10.576	\$ 11.272	\$ 12.014	
<b>Costo Contratación Estrategia Digital</b>	<b>Agencia de Publicidad Digital</b>							
		\$ 24.268	\$ 18.076	\$ 19.264	\$ 20.531	\$ 21.883	\$ 23.324	
<b>SUBTOTAL ESTRATEGIA DIGITAL</b>		<b>\$ 55.734</b>	<b>\$ 40.431</b>	<b>\$ 43.089</b>	<b>\$ 45.924</b>	<b>\$ 48.947</b>	<b>\$ 52.170</b>	
<b>Publicidad y Promoción</b>	Programa de Frecuencia		\$ 13.001	\$ 9.237	\$ 9.844	\$ 10.492	\$ 11.182	\$ 11.919
	Publicidad especializada (vasos, bolígrafos, agendas)		\$ 2.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Campañas de responsabilidad social		\$ -	\$ 1.014	\$ 1.080	\$ 1.151	\$ 1.227	\$ 1.308
	<b>SUBTOTAL PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>		<b>\$ 15.601</b>	<b>\$ 10.250</b>	<b>\$ 10.924</b>	<b>\$ 11.643</b>	<b>\$ 12.409</b>	<b>\$ 13.227</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 71.335</b>	<b>\$ 50.681</b>	<b>\$ 54.014</b>	<b>\$ 57.567</b>	<b>\$ 61.356</b>	<b>\$ 65.397</b>	

Tabla 9 Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración Propia

### Cronograma de Marketing

ACTIVIDAD	Año 2019												Año 2020 a Año 2024
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6 a Mes 12							
Contratación Agencia de Publicidad													
Diseño e implementación estrategia digital													
Estrategia de Adwords													
Redes Sociales													
Email Marketing													
Comité para creación de campañas													
Medición de Resultados Estrategia Digital													
Diseño Programa de Frecuencia													
Programa de Frecuencia													
Publicidad especializada (vasos, bolígrafos, agendas)													
Campañas de responsabilidad social													

Tabla 10 Cronograma de Marketing. Fuente: Elaboración Propia

## V. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones tendrá como foco el Modelo de Calidad de Servicio Online (Kotler, 2012, pág. 376), el cual está sustentado en: 1) Fiabilidad: Cater2me proveerá a clientes y usuarios el servicio prometido de forma confiable y precisa: posibilidad de encontrar múltiples oferentes de catering, el producto ofrecido en la aplicación es el mismo que recibe el cliente, la orden se entrega en el tiempo prometido; 2) Diseño del sitio web: Cater2me es amigable y fácil de navegar. La app contiene información completa: los precios se muestran de manera clara. Posibilidad de calificar los servicios de catering y hacer reviews; 3) Seguridad: Transacciones y pagos a través de la aplicación de manera 100% segura. 4) Servicio al cliente: Estrategia de orientación al cliente con alta capacidad de respuesta. Constante atención sobre posibles dudas o sugerencias. Se tendrá una opción de chat dentro de la aplicación para realizar consultas en vivo.

Los procesos de Cater2me se enfocarán en las actividades de marketing, ventas, calidad y servicio al cliente. Los procesos de calidad que se enfocarán de cara a cliente son: Control de oferentes de catering nuevos, control de fiabilidad de los menús, control de puntualidad en la entrega de pedidos y un sistema de calificación de clientes. Los procesos de cara a cliente contemplan: todas las actividades de marketing relacionadas con su adquisición y retención, entrega de los documentos para la inscripción en la plataforma, visita de control de calidad, actualizar su disponibilidad de fechas y horarios en la aplicación, recepción de pedidos, preparar la orden, coordinar el servicio a domicilio y entregar el pedido de manera puntual. El cliente recibe su pago 24 horas después de haber entregado la orden al usuario, con la deducción de la comisión de Cater2me. Los procesos de cara a usuario contemplan: todas las actividades de marketing relacionadas con su adquisición y retención, descarga de la App, búsqueda y selección de la comida ideal para su evento seleccionar su opción preferida, proceso de pago con el medio que más le convenga y recepción de mail con todos los detalles de su pedido. Una vez se ha completado el servicio, se enviará al usuario recordatorios para que califique y redacte reviews del catering que eligió.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la app requiere de una infraestructura tecnológica que evite caídas del sistema o lentitud su uso, el rubro de infraestructura tecnológica (el cual no hace parte del expertise de la empresa y que adquirir este tipo de equipos requiere una inversión alta y riesgosa), se tercerizará bajo el pago mensual a una empresa de almacenamiento hosting. Asimismo, la plataforma de Cater2me será desarrollada por una empresa de Desarrollo de Apps. El plan de implementación tomará lugar antes del inicio o puesta en marcha del negocio y tienen una duración estimada de 224 días, es decir 7.4 meses. Inicialmente la operación de la empresa requiere 6 colaboradores fijos, principalmente ubicados en las áreas core de la organización (marketing y operaciones).

Para mayor detalle e información consultar Parte II del Plan de Negocio de Cater2me.

## VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor de Cater2me está conformado por los dos emprendedores de este negocio: **Daniela Díaz**, Administradora de Empresas con énfasis en mercadeo y candidata a la titulación de MBA de la Universidad de Chile, quien se desempeñará como “Gerente de Marketing y Ventas” y “Gerente General” dada su trayectoria de 6 años en el área de mercadeo. Cuenta con habilidad, gusto y experiencia previa en la organización de eventos de menor escala. **Juan Carlos Simancas**, Ingeniero Industrial con énfasis en Producción y Logística y candidato a la titulación de MBA de la Universidad de Chile, quien asumirá los cargos de “Gerente de Operaciones y Tecnología” y “Gerente de Finanzas” y quien cuenta con una trayectoria de más de 7 años en planeación comercial. Posee una amplia red de contactos y networking ideal para Cater2me: Chefs independientes, diseñadores web, potenciales usuarios.

La empresa tendrá una estructura organizacional lineal- funcional, de tal manera que la gestión se divide funcionalmente por áreas y se conserva una jerarquía lineal de autoridad a la gerencia por área. Cater2me tendrá 3 gerencias que reportarán a una Gerencia General, la cual reportará directamente a los accionistas de la empresa. Tanto la Gerencia de Operaciones y Tecnología como la Gerencia de Mercadeo y Ventas, tendrán el equipo más robusto dada la importancia de sus actividades, entre tanto la Gerencia de Finanzas tendrá un rol de apoyo. Las siguientes son las responsabilidades y funciones principales por área y cargo: Operaciones y Tecnología: Esta área tendrá como principal responsabilidad velar por la ejecución del Plan de Calidad planteado en el apartado del Plan de Operaciones. Será el área de contacto con la empresa de Desarrolladores de Aplicaciones (encargada del diseño y programación de Cater2me) y deberá velar por el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la plataforma (contratación del hosting). Mercadeo y Ventas: Esta área será responsable de la planeación, desarrollo y ejecución del plan de marketing de Cater2me, orientado a la captación y retención de clientes y usuarios, así como de la estrategia digital y posicionamiento de marca. Tendrá bajo su responsabilidad el contacto con la agencia de publicidad contratada por la empresa para la ejecución de la estrategia digital y publicitaria.

Todos los colaboradores fijos de Cater2me recibirán un pago mensual por su trabajo desempeñado. Si bien, durante los cinco primeros años del proyecto los colaboradores no recibirán bonificaciones o compensaciones adicionales, el incremento anual de su salario será de 5%, porcentaje superior no solo a la inflación panameña sino también al incremento promedio que ha presentado el salario mínimo del país en los últimos años. Cabe aclarar que todos los colaboradores tendrán acceso a los beneficios pactados por Ley (seguro social, seguro educativo, riesgo profesional, vacaciones).

Para mayor detalle e información consultar Parte II del Plan de Negocio de Cater2me.

## VII. Plan Financiero

El proyecto de emprendimiento Cater2me proyecta una venta en su primer año de US\$ 237.782 dólares, con un crecimiento en ventas de 6,5% anual el cual se compone por 5% con el Plan de Marketing y 1,5% por crecimiento poblacional e inflación, con lo cual para el 6 año la empresa facturará US\$ 326.986

El VAN del proyecto es de US\$ 123.321 y una TIR del 89% calculado con una tasa de descuento del 16.22%, la cual fue calculada con un bono libre de riesgo al 2024 y un Beta sin endeudamiento de la industria de restaurantes en Panamá.

Los indicadores financieros son todos favorables y respaldan la solidez lograda por la eficiencia en el manejo de costos y gastos de Cater2me entregando un margen neto al 6to año del 17%. Por su parte el ROI y ROE con 17% y 18% se encuentran en promedio por encima de los entregados por la industria en promedio en 8pp como consecuencia de la definición estratégica de Cater2me de retener utilidades desde el primer año para consolidar un capital suficiente para apalancar los planes de crecimiento y escalabilidad expuestos en el capítulo 3.3 Estrategia de crecimiento.

Como inversión para puesta en marcha requiere una inyección de US\$ 46.274 el cual se compone principalmente por capital de trabajo con US\$ 18.250; Una cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de nómina, arriendo y servicios de al menos dos meses completos de operación sin ingreso alguno. Los restantes US\$ 28.024 son en gran medida por concepto de creación y desarrollo de la app con US\$ 17.000 y el diferencial para gastos legales y equipamiento necesario para la operación de 6 colaboradores incluyendo a la Gerencia.

El análisis de sensibilidad muestra una probabilidad del 94,45% de entregar un VAN mayor a 0 y un 63,59% de ser mayor a US\$ 100.000, ambos escenarios simulando 3 variables importantes: 1) Numero de eventos por año con un mínimo del 60% de los estimados inicialmente. 2) Presupuesto por persona con un mínimo del 74% del estimado inicial y 3) el número promedio de persona por evento con un mínimo del 84% estimado inicial.

Para mayor detalle e información consultar Parte II del Plan de Negocio de Cater2me.

## VIII. Riesgos Críticos

Cater2me se debe enfrentar a los siguientes riesgos. Para mayor detalle e información consultar Parte II del Plan de Negocio de Cater2me.

	Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto en el Resultado del Negocio	Plan de Mitigación
<b>RIESGOS INTERNOS</b>	Transacción offline o negociación fuera de la plataforma entre usuarios y clientes	Medio	Alto	Cater2me es quien maneja la transacción, pues el pago se da a través de la plataforma y no offline. Incentivar al usuario a través de estrategias de mercadeo el consumo variado de comidas. El Sistema de Calificación de Clientes hace que los proveedores de catering quieran ser calificados de manera positiva dentro de la app, pues es el principal medio para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda dentro de la app, lo cual brinda mayor probabilidad de ser contratados y por ende, de generar ingresos. Trazabilidad continua del pedido a través de la plataforma con alertas y mensajes tanto para cliente como para usuario.
	Incumplimiento de los proveedores de catering u oferta de baja calidad	Medio	Alto	La Política de Cancelación contempla las repercusiones por las faltas e incumplimiento de los proveedores de catering. El control de fiabilidad de los Menús permite que el usuario reciba el mismo producto apreciado en las fotos. El Sistema de Calificación y Reviews permite evidenciar otros atributos de la oferta de los caterings como el sabor de la comida.
	Posibles problemas de Intoxicación de usuarios que afecten la imagen de Cater2me	Bajo	Medio	La salubridad e higiene de los proveedores de catering es una de las actividades principales de control de calidad. Para garantizar esto hay un cargo exclusivo de Inspector de Control de Calidad. Además, como parte del proceso de inscripción se realizará una visita obligatoria previa para garantizar que las condiciones en las que opera son las adecuadas, asimismo se realizarán controles periódicos cada 3 meses para monitorear que las condiciones de salubridad se mantengan y mejoren en el tiempo.
<b>RIESGOS EXTERNOS</b>	Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio	Medio	Estrategias de mercadeo robustas para lograr posicionamiento de marca, en el primer año se está invirtiendo en mercadeo y publicidad 30% de los ingresos y a partir del segundo año el 20%. El Plan de marketing permitirá reforzar continuamente con los clientes la importancia de los reviews: no son transferibles de una plataforma a otra en caso de que se quisieran cambiar.
	Ataques cibernéticos que pongan en riesgo los datos de pago de los usuarios	Bajo	Alto	El diseño web y seguridad es uno de los pilares de la estrategia de operaciones, por lo cual Cater2me tercerizó esta actividad a través del contrato de un hosting, el cual debe garantizar la seguridad informática de los usuarios. El área de operaciones se compromete a velar por contratar los proveedores adecuados de tecnología y a realizar el seguimiento pertinente para garantizar una experiencia segura de uso de la plataforma.

Tabla 11 Riesgos Críticos. Fuente: Elaboración Propia.

## **IX. Propuesta al Inversionista**

Cater2me inicia su emprendimiento sin ninguna financiación adicional al capital propio y el del inversionista que desee participar en este proyecto innovador que ofrece al 5to año un VAN de \$123.321 con TIR del 89% y payback de 16 meses. Como propuesta al inversionista, los emprendedores ofrecen un 30% de las acciones de Cater2me a cambio de una inversión inicial de US\$ 18.423 dólares, que le representará a futuro un retorno de US\$ 36.848.

Cabe resaltar Cater2me además de ser propuesta que garantiza la creación de valor tanto para el inversionista como para sus clientes y usuarios, tiene un alto potencial de escalabilidad en el mediano plazo que le permite incursionar en el desarrollo de nuevos mercados y en la diversificación relacionada de servicios.

Para mayor detalle e información consultar Parte II del Plan de Negocio de Cater2me.

## X. Conclusiones

- El contexto macroeconómico de Panamá representa un atractivo para la creación de negocios: es la economía latinoamericana más sana con un IDI<sup>6</sup> de 4.54/7. A nivel tecnológico el comercio electrónico en el país creció un 39% en 2016 y representa un mercado de \$500 millones de dólares.
- Actualmente no existe en Panamá ninguna aplicación o plataforma que congregate empresas de catering tal como lo propone Cater2me, por lo cual el proyecto es pionero en la digitalización de la industria de catering en el país.
- La industria de servicios de catering a domicilio en Ciudad de Panamá tiene un atractivo alto para entrar a ella: es un mercado de US\$ 4.755.641 dólares anuales, tiene bajas barreras de entrada al no exigir un alto capital de inversión; hay una amenaza media de nuevos entrantes, pues es una industria grande, fracturada y con muchos jugadores; rivalidad competitiva de baja intensidad, al no haber inversiones altas en publicidad o estrategias de mercadeo en busca de ganar marketshare.
- La propuesta de valor de Cater2me abarca dos vertientes: clientes (empresas de servicios de catering a domicilio) y usuarios (personas que anticipadamente buscan la comida ideal para su evento a través de la aplicación). A través de una estrategia competitiva diferenciadora el negocio tiene el objetivo de crear valor para la industria de catering y capturarlo a través del acercamiento de su oferta a los usuarios de Cater2me, para que estos accedan a una experiencia altamente innovadora, de calidad y práctica en la organización de eventos pequeños y de menor escala.
- Con el propósito de continuamente generar valor para clientes, usuarios y accionistas, el proyecto presenta un ambicioso plan de escalabilidad que le permitirá a Cater2me a través del tiempo extender los servicios actuales de la aplicación a otras líneas de productos relacionados con la organización de eventos, el desarrollo de nuevos mercados atendiendo nuevos segmentos como el empresarial y el desarrollo de nuevos productos.

---

<sup>6</sup> El Índice de Desarrollo Inclusivo incluye la evaluación de factores como la desigualdad de riqueza, la deuda pública, la renta media de la población y el agotamiento de los recursos naturales.

## XI. Anexos

### Anexo 1: Estimación de Tamaño de Mercado

#### *Calculo tamaño de mercado*

= 78,805 personas \* 70% penetración internet  
\* 80% eventos aptos para ser planeados a traves de Cater2me  
\* US\$ 159.25 factura promedio por evento \* 8,5 Frecuencia anual de evento por persona  
\* 8% comisión por factura = **US\$ 4.755.642 dólares anuales**

- Número de personas: 78,805 personas en Ciudad de Panamá
- La población activa y ocupada laboralmente en Ciudad de Panamá con un ingreso mensual mayor a US\$ 1,300 y edad entre los 25 y 44 años para el año 2010 era de 70,275 personas según datos del Instituto nacional de Estadísticas y Censo de Panamá (INEC, 2010). Se estima que para el 2017 este grupo llegue a ser de 78,805 personas calculado con la tasa de crecimiento anual total país de 1.65% registrada entre los años 2011 y 2015 (INEC, 2015).
- La penetración de los servicios de internet en Panamá es del 70% (Internet World Stats, 2017) con lo cual se estima un segmento potencial de 55,163 personas.
- Eventos aptos para Cater2me: 80% de los eventos descritos por los usuarios en las encuestas, se identificaron como aptos para ser planificados sus comidas a través de Cater2me considerando el tipo de comida, el tamaño del evento y la planeación previa que requiere.
- Factura promedio por evento: US\$ 159.25 dólares
- Resultado obtenido por multiplicar Personas promedio por evento X Presupuesto promedio por asistente al evento. Ambos datos obtenidos de las encuestas a usuarios
- Frecuencia promedio organización de evento por persona encuestada: 8,5 veces al año El 35% de los encuestados realiza 2 eventos al mes, siendo un total de 12 al año. El 11% realiza 3 a más eventos por mes, siendo al año 20 eventos. El 46% señaló hacer un evento cada 3 meses con lo cual organizan 4 eventos al año y por último, el 8% restante realiza menos de 3 eventos al año.
- La aplicación cobraría una comisión del 8% sobre la factura total del evento.

## Anexo 2: Listado de Empresas de Catering en Panamá

#	Empresa	ipo de eventoque atiende	#	Empresa	ipo de eventoque atiende
1	Premium Panama Catering	Grandes	68	Dulce Amor Detalles y catering	Medianos y Pequeños
2	Marka Events	Grandes	69	Perejil	Medianos y Pequeños
3	Eventos y Logística de Panama	Grandes	70	Postres Mis Princesas	Medianos y Pequeños
4	Yurigourmet	Grandes	71	Deli Pavos	Medianos y Pequeños
5	Continental Express & Agencia de Festejos	Grandes	72	Chef Carmelo International Cuisine	Medianos y Pequeños
6	Delicias Betzabé	Grandes	73	Panama Pitmasters	Medianos y Pequeños
7	Catering La Forchetta	Grandes	74	Sweet Ana	Medianos y Pequeños
8	MILA Gourmet	Grandes	75	Matescake	Medianos y Pequeños
9	Occasione	Grandes	76	Piso 5 Café	Medianos y Pequeños
10	Eventos Catering 2A	Grandes	77	Dulce Chroma	Medianos y Pequeños
11	Restaurante Fina Estampa	Grandes	78	Vanille Cupcake Boutique and Bake Shop	Medianos y Pequeños
12	Divine Events	Grandes	79	Dulces Che-Panamá	Medianos y Pequeños
13	Eventissimo	Grandes	80	Edelvays	Medianos y Pequeños
14	Restaurante Mistral	Grandes	81	Madelen Cakes	Medianos y Pequeños
15	ZK Restaurants	Grandes	82	Celebrity Eventos	Medianos y Pequeños
16	Restaurante Il Grillo	Grandes	83	Moments & Events	Medianos y Pequeños
17	Eventos Cielo Tierra y Mar	Grandes	84	Delicias de la Abuela	Medianos y Pequeños
18	Sabores Eventos y Catering	Grandes	85	Lola Cakes Boutique Panamá	Medianos y Pequeños
19	Catering & Eventos By Chef Victor & Sandro	Grandes	86	Rosas Pastry	Medianos y Pequeños
20	Kitchen & Catering	Grandes	87	G&G Food Service	Medianos y Pequeños
21	Café Balear	Grandes	88	Munchies Deli Market	Medianos y Pequeños
22	D'Gala Eventos	Grandes	89	IH Catering Creativo	Medianos y Pequeños
23	Agasajos Chez Marie	Grandes	90	Inversiones Osmeyk	Medianos y Pequeños
24	Banquetes Zambrano	Grandes	91	Edén Delicatessen	Medianos y Pequeños
25	Chef Personal Casa López	Grandes	92	El Gallo Negro	Medianos y Pequeños
26	Protocolo	Grandes	93	Bang Cocina	Medianos y Pequeños
27	Elbar Cuisine By Madrigal	Grandes	94	Postres de Ilene	Medianos y Pequeños
28	Yesicakes	Medianos y Pequeños	95	Banquetes Sr Tenedor	Medianos y Pequeños
29	Galletitas	Medianos y Pequeños	96	K_TO Gourmet	Medianos y Pequeños
30	Roy y su cocina	Medianos y Pequeños	97	Farrah´s Place Corp.	Medianos y Pequeños
31	undos crepes	Medianos y Pequeños	98	La Cazelita D' Oro	Medianos y Pequeños
32	Lisys Gourmet	Medianos y Pequeños	99	Brunua Catering&Designs	Medianos y Pequeños
33	Jhon´s Place Gourmet Catering	Medianos y Pequeños	100	Nova Westin	Medianos y Pequeños
34	Flavors Deli & Catering	Medianos y Pequeños	101	Codomiz Coctel Pty	Medianos y Pequeños
35	Cheventos	Medianos y Pequeños	102	Cake Bar	Medianos y Pequeños
36	Sabores Catering & Buffet	Medianos y Pequeños	103	Bon Plaisir	Medianos y Pequeños
37	MH Boquitas	Medianos y Pequeños	104	Edelvays Pastelería	Medianos y Pequeños
38	Chef2Chef	Medianos y Pequeños	105	Jelly Shots & Shots ®	Medianos y Pequeños
39	abcesculturas	Medianos y Pequeños	106	Muncherie	Medianos y Pequeños
40	Ceviches Sweet & Sour	Medianos y Pequeños	107	The Bakery	Medianos y Pequeños
41	BeaCo	Medianos y Pequeños	108	Flores y Banquetes Ruby	Medianos y Pequeños
42	By Fidah	Medianos y Pequeños	109	Pastelería Noel	Medianos y Pequeños
43	Fogón del Chef Catering & Buffet	Medianos y Pequeños	110	Paellas a Domicilio Casa López	Medianos y Pequeños
44	Piola Catering	Medianos y Pequeños	111	Foodie Catering	Medianos y Pequeños
45	Delyciosuras Gourmet	Medianos y Pequeños	112	Tele Paella Panamá	Medianos y Pequeños
46	Catering Pizza Party	Medianos y Pequeños	113	Hei, events and More	Medianos y Pequeños
47	CRAVINGS Bar	Medianos y Pequeños	114	Cuchara's Food Service	Medianos y Pequeños
48	Doña Teresita	Medianos y Pequeños	115	PB Food Delivery & Catering	Medianos y Pequeños
49	Coquo Catering Panama	Medianos y Pequeños	116	Bistro Market	Medianos y Pequeños
50	Festejos y Brindis	Medianos y Pequeños	117	Eat Bake Shake	Medianos y Pequeños
51	The Catering Queens	Medianos y Pequeños	118	Bananas Café Catering Service	Medianos y Pequeños
52	Sidulceros	Medianos y Pequeños	119	Creperia Versailles	Medianos y Pequeños
53	KYK Eventos	Medianos y Pequeños	120	Ambrosia Café	Medianos y Pequeños
54	Xavie's BBQ Panamá	Medianos y Pequeños	121	Delikat Eventos	Medianos y Pequeños
55	Fulana&Mengana	Medianos y Pequeños	122	KirpisCupcakes	Medianos y Pequeños
56	Haffner Hot Dogs	Medianos y Pequeños	123	Decoraciones & Bocadillos	Medianos y Pequeños
57	Bocaditos y Más	Medianos y Pequeños	124	The Wheels PTY	Medianos y Pequeños
58	Creaciones Especiales	Medianos y Pequeños	125	BabyShower Panama	Medianos y Pequeños
59	Amazonia	Medianos y Pequeños	126	Momi Pastelería	Medianos y Pequeños
60	Delicrepes	Medianos y Pequeños	127	Deliboquitas	Medianos y Pequeños
61	Deli Gourmet	Medianos y Pequeños	128	Boquitas y Más	Medianos y Pequeños
62	Miranda Bakery & Café	Medianos y Pequeños	129	La Arepa Delivery	Medianos y Pequeños
63	Julymar Aponte	Medianos y Pequeños	130	CuquitaCookita	Medianos y Pequeños
64	Chic Cuisine by Sonia	Medianos y Pequeños	131	Chef's Arte Catering	Medianos y Pequeños
65	Cocoa's Café	Medianos y Pequeños	132	La Cocina de Sofy	Medianos y Pequeños
66	Naty's Catering Panama	Medianos y Pequeños	133	Dely BBQ Grill	Medianos y Pequeños
67	Sisters Panama	Medianos y Pequeños	134	Yen Eventos	Medianos y Pequeños

### Anexo 3: Metodología Entrevistas Estructuradas y Cálculo de la Muestra en Usuarios

Entre las técnicas estructuradas, se encuentra la técnica estructurada directa, la cual fue usada en las entrevistas realizadas. “En las técnicas estructuradas directas, las preguntas se formulan siguiendo una norma expresada en un cuestionario, para que se siga una misma orientación, un mismo patrón de procedimiento, se utilicen exactamente las mismas palabras, en la misma secuencia, se sirvan de las mismas ayudas, y se utilice el mismo patrón de trabajo, para asegurar la objetividad del procedimiento” (Orozco, 1999, p.37).

La muestra de la investigación fue de 100 encuestas, con un nivel de confianza del 90%, calculado a partir de la fórmula de error muestral, asumiendo que la población tiene una distribución normal ( $Z=1.96$ ) y que la muestra tiene la máxima varianza (0.5).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

### Anexo 4: Formatos y respuestas de Entrevistas Semiestructuradas

#### Entrevista a: Camila Hernández – Especialista en Organización de Eventos

**¿Tiene la industria oportunidad de digitalizarse para incrementar sus ventas, desarrollar mercados, etc? (dejando de lado eventos de alta personalización)**

En parte, sí. Se pueden hacer pedidos y solicitar eventos estándares de manera digital. Sin embargo, llega un punto en que es necesaria la intervención de las personas para rectificar algunas cosas: sabores, colores, texturas, etc.

**¿Qué tan competitiva es la industria? ¿Qué aspectos pueden marcar la diferencia en una industria tan competitiva?**

Es muy competitiva para las grandes empresas de catering. La demanda es altísima por la cantidad de empresas (sobretudo) que piden eventos bajo un presupuesto aprobado anualmente. El aspecto diferenciador depende de cada empresa. En algunas puede ser que solo se enfocan en una gastronomía, otros, en el servicio, otros en atención al cliente. La empresa en la que trabajo se diferencia por el detalle y la presentación de cada uno de los platos, montajes y hasta de las personas que atienden los eventos.

**¿Qué tipo de eventos/segmentos de clientes (diferentes bodas, quinceaños, grandes eventos corporativos) serían atractivos para que una empresa de catering crezca actualmente?**

Reuniones familiares pequeñas (pero no sirve para crecer exponencialmente) la pregunta abarca todas las áreas en las que se enfoca el catering.

**A nivel general, ¿cuáles son las principales estrategias de captación de clientes que las empresas de catering suelen utilizar?**

Voz a voz y Redes sociales

**¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?**

**Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.**

- **¿Sí o no? ¿Por qué?**
- **¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?**

¿Qué pasa? Un catering que hace entregas pierde el sentido del servicio. Lo ideal: ir a la casa del invitado, servir en cada plato y que la presentación sea ¡divina! Ese es el plus de un catering (no que la comida sea rica). A lo que voy es que me parecería mejor a mí, Camila Hernández Molina, que la app de ustedes tuviera la opción de que fuera un servicio pequeño de catering: que en la app uno escogiera la empresa de catering > cantidad de personas > menú > menaje (si - no) platos cubiertos y vasos. ¿Quiere mesero? (Si-no). Y ya, solo eso. Me parece a mí que está mucho más completo y el concepto completo del catering no se desliga de la app. Mientras que si solamente entregas comida... pues.... te lo digo desde adentro de la industria, tratamos de no hacerlo. Así sea algo pequeño y que sale de cocina medio listo, siempre va un auxiliar de cocina al sitio donde sea y termina el plato. Tienes que buscar el factor diferenciador. Uno de verdad bueno. Y ten en cuenta otra cosa, las empresas de catering al trabajar por pedido y con muy pocos alimentos en stock, es importante hacer los pedidos digamos de 25 px con 3 días mínimo de anticipación. Es decir que a la cocina entre esa orden de producción con 3 días de anticipación.

#### **Entrevista a: Victoria de Quesada – Propietaria Dely BBQ Grill**

**¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?**

**Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.**

**¿Sí, no? ¿Por qué?**

### **¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?**

Sí es atractivo, justo ahorita tenemos una plataforma con una socia, que casualmente no hemos empezado, pero mi socia ya dio el abono y ella fue quien trajo la aplicación de Estados Unidos, pero lo que tú me estás diciendo es bien atractivo porque se maneja en base a un porcentaje. La plataforma con mi socia es como un software para nosotros manejar los pedidos, pero no una aplicación como la que mencionas.

### **¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?**

Bueno realmente, en las ferias generalmente cobran 30% y a mí como me conocen me cobran 20%. Si me dices un 10% ya es demasiado, yo diría que un 5%.

### **¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?**

Todo tipo de alimentos, desde BBQs, Hot dogs, boquitas, platos fuertes, paellas, carnes asadas y guarniciones completas, puré, emparedados, arroces, ensaladas, todo lo que tiene que ver con alimentos. Boquitas, comidas completas, incluso postres.

### **¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?**

Bancos, colegios, personas individuales, empresas

### **¿Cuál es el tamaño de estos eventos?**

Cuando son las ferias escolares es todo el colegio, por ejemplo si es el María Inmaculada es todo el colegio, si es La Salle, también es todo el colegio, pero en este no soy solo yo sino que vamos un grupo de establecimientos. En el María Inmaculada voy yo y otra persona, pero en general depende y es variado...y uno va y trabaja en base a un porcentaje, porque eso se trabaja por porcentajes..si tú vas por ejemplo a una feria ellos te cobran el 30%.

### **¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering?**

Bodas, cumpleaños, quinceaños, qchallenges

### **¿Tienen un monto de pedido mínimo?**

Bueno mira, en realidad cuando son amistades yo se los hago, por ejemplo 30 dólares mínimos, pero generalmente es arriba de eso...ósea ya te digo si una amistad me dice mira yo quiero que me hagas tal cosa, entonces por ejemplo hay personas que me dicen, mira yo quiero empanaditas pero las quiero crudas, entonces pues yo se las doy congeladas. Generalmente lo mínimo mínimo son 200 dólares, pero yo no cierro las posibilidades.

### **¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web?**

Generalmente nos manejamos a través del teléfono, pero sí estamos en Facebook y eso pero no nos manejamos así, porque no hay tanta seriedad, preferimos hacerlo de esta otra manera.

### **¿Tienen domicilio?**

Sí

### **¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses?**

Sí! El peor es enero, esta todo el mundo desplatado, nadie quiere pedir nada, los meses que más se vende es octubre, noviembre y diciembre, por lo que ya se acerca la época de navidad, a partir de lo que es Thanksgiving también que la gente celebra, la navidad... eso es lo que más y bueno a partir de allí es cuando más movimiento hay. En términos de semana, evidentemente hay mayor movimiento los fines de semana, mayor venta porque obvio la gente sale más.

**¿Con cuántos días de anticipación hay que solicitar la comida?**

Depende, pero al menos con 1 semana de anticipación.

**¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido?**

Normalmente, uno ya tiene una cartera de clientes y ellos me llaman, se procesa una orden y todo se hace a través de los medios. Se levanta la orden del pedido, se hace el 50% del abono, se le manda su recibo de que se le está tomando su pedido con el abono y tres días antes, de tres a cinco días, me cancelan todo, si ya son eventos de boda y eso tienen que pagarme antes.

**¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?**

El mismo día doy la respuesta.

**Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa?**

Generalmente, ya tenemos nuestra red de clientes, más que todo lo hacemos entre conocidos normalmente la gente hacer mercadeo por redes sociales pero nosotros nos manejamos por recomendación y nos va mejor.

**¿Invierten en algún tipo de publicidad?**

Lo que hacemos realmente es que a las ferias que vamos llevamos brochures y catálogos, ofertas y ese tipo de cosas. Igual tenemos presencia en redes sociales como Instagram y Facebook.

**¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?**

Por decirte yo tengo contrato con Banco General, entonces yo sé siempre que ellos me hacen pedidos para sus entrenamientos entonces eso es algo que ya es establecido, por decirte 2 veces al mes...a veces un poquito más, pero no menos que eso.

### **Entrevista a: Katy Zapata – Administradora La Arepa Delivery**

**¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?**

**Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no**

habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

¿Sí, no? ¿Por qué? Sí

¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

La principal ventaja que veo es la promoción del servicio, más personas nos pueden llegar a conocer. Desventajas, en realidad creería que me dan miedo posibles errores de facturación.

¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?

Si solo hacen el vínculo entre el cliente y el servicio entre 5 y 10%

¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?

¿Qué tipo de clientes atienden principalmente? Personas naturales

¿Cuál es el tamaño de estos eventos? Pequeños (menos de 20 personas)

¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering? Desayunos y reuniones familiares

¿Tienen un monto de pedido mínimo? 25

¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web? Sí, redes sociales

¿Tienen domicilio? Sí

¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses? Jueves a Domingo son los días de mayor actividad, la gente desayuna en sus casas o cosas así.

¿Cuántos servicios de catering atiende mensualmente? 12

¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido? Con un día de anticipación, por medio de Instagram o WhatsApp. Se deja la orden y se factura para entregar.

¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?

Por lo general la respuesta es inmediata

Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa? Solamente Redes sociales

¿Invierten en algún tipo de publicidad? A veces, todo tiene que ver con redes sociales.

¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?

Realizamos Promociones mensuales para incentivar las ventas, pero no necesariamente tiene el objetivo de que ganemos clientes.

### Entrevista a: Yessika Montserrate – Propietaria de The Wheels PTY

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y

captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

**¿Sí, no? Porqué?**

**Qué ventajas podría tener una app de este tipo? Desventajas?**

Sí la considero atractiva, me permitiría ampliar la red de clientes y centralizar pedidos. La desventaja es que la comisión sea muy alta y para el app, que el cliente haga una sola vez el pedido por ahí y luego llame directamente a la empresa de catering.

**¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?**

5%

**¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?**

Boquitas, dips, pasabocas. Podemos realizar también almuerzos más ejecutivos.

**¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?**

Empresas medianas y personas naturales

**¿Cuál es el tamaño de estos eventos?**

Mediano +20 personas

**¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering?**

Reuniones, tanto de oficina como personales, usualmente en oficina son más pequeñas

**¿Tienen un monto de pedido mínimo? 10 dólares**

**¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web?**

Sí, tenemos un usuario en instagram y Facebook

**¿Tienen domicilio? Sí**

**¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses?**

En la semana tenemos más actividad que el fin de semana. Los meses son bastante estables

**¿Cuántos servicios de catering atiende mensualmente?**

De 2 a 3, de resto tenemos más pedidos para consumo propio diario

**¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido?**

Atendemos la mayor cantidad de pedidos por teléfono y whatsapp y tenemos servicio de delivery.. Usualmente nos llaman para validar disponibilidad y recibimos pedidos con al menos 24 horas de anticipación.

**¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?**

Menos de medio día

**Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa?**

Mayormente trabajamos con referencia y con clientes de las oficinas que visitamos

**¿Invierten en algún tipo de publicidad?**

Facebook casualmente, no es constante

**¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?**

Actualmente no tenemos un programa estandarizado

**¿Cuánto invierten para eso? N/A**

### **Entrevista a: Catering Salak Eventos**

**¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?**

**Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.**

**¿Sí o no? ¿Por qué?**

**¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?**

No estoy muy segura como estás viendo la opción de la app, me suena más a una app de domicilios con un tope alto de comensales por pedido. Es decir, yo acá puedo pedir a Appetito 24 (plataforma que ofrece el domicilio) digamos a PF Changs para 5-6 personas. Mi pregunta como experta en eventos es: ¿en qué se diferencia tu app de una de domicilios como Appetito 24, aparte que lo que uno va a ver en la interfaz de la app son empresas de Catering y no restaurantes? Claro está que un servicio de catering hace toda la comida sobre pedido y asegura que la comida sea fresca.

**¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?** Todo tipo de comida de acuerdo a la solicitud del cliente.

**¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?** (¿Empresas (grandes/ pequeñas), clientes pequeños, instituciones educativas, personas naturales, otros?) Todas las que mencionas.

**¿Cuál es el tamaño de estos eventos?** Los eventos sociales desde 10px hasta 200 px generalmente. Empresariales atendemos hasta 1600px

**¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering?** Pasabocas en la casa, matrimonios, baby showers, despedidas, almuerzos empresariales, desayunos, cocteles, fiestas de fin de año, etc.

**¿Tienen un monto de pedido mínimo?** 10 px. Depende del tipo de evento

**¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web?** Redes sociales no, pagina web si por medio de un chat.

**¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses?** En eventos sociales los fines de semana se trabaja más. Para eventos empresariales, toda la semana. Los meses de mayor actividad son septiembre a diciembre.

**¿Cuántos servicios de catering atiendes mensualmente?** 50 en promedio.

**¿Con cuántos días de anticipación hay que solicitar la comida?** Depende del evento. Se debe confirmar 1 semana antes sea cual sea.

**¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido?** El cliente puede llamar a la empresa, escribir por whatsapp o por el chat y solicitar una cotización. Si hacen falta algunos datos para completar la cotización se llama al cliente y se le piden. Luego de esto, en un plazo no mayor a 2 días se le envía la cotización. El cliente acepta o no este documento y confirma el evento.

**¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?** 2 días.

**¿Tienen algún servicio adicional a la comida (montaje de decoración, asesorías, alquiler de menaje, etc)?** Se manejan los servicios de meseros, decoración, menaje, mobiliario y mantelería. No se cotizan sitios para eventos, ni música, fotografía o luces.

**Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa?** La inversión no es muy grande, sin embargo se invierte en google

**¿Invierten en algún tipo de publicidad?** Pauta en instagram y facebook esporádicamente

**¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?** no

**¿Cuánto invierten para eso?** \$0

**¿Tienen un grupo de clientes frecuentes?** Sí, más que todo bancos y sitios educativos.

**¿Cuál es su estrategia en redes sociales?** Simple: Tal cual como se sirve el plato es lo que se pone en redes con una descripción y el lugar en donde estamos atendiendo el evento.

**¿Considera atractivo el mercado de pequeños eventos, es decir reuniones sociales que no superan las 20 personas?** Sí. No es tan rentable cuando el pedido no supera los \$10 por persona. Pero una comida de \$38-\$45 con menaje, mobiliario y etc, sí.

## Entrevista a: Annick Rodríguez - Mila Gourmet Catering<sup>7</sup>

- ¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

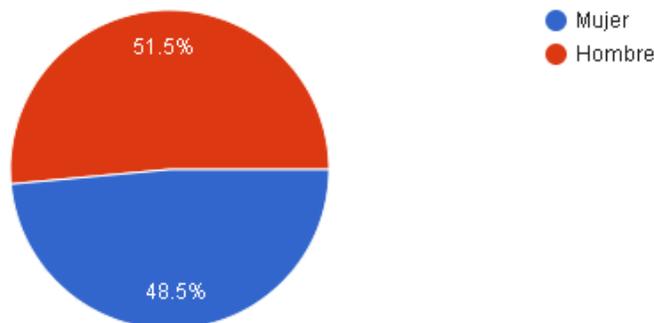
- ¿Sí o no? ¿Por qué?
- ¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

Lo que te puedo decir es que el catering no se puede masificar con ninguna aplicación como los restaurantes. Los buenos caterings, los mejores.....son algo muy personal uno a uno con el cliente. Todas tenemos nuestra manera y estilo de hacerlo. La mía es lo más personal que hay y realmente no me gustaría decirte mucho del tema ya que es muy privado y muy mi estilo. Los únicos que podrían participar en una red plataforma de lo que entiendo quieren proponer ustedes (tipo las redes de restaurantes) son los masivos, ejemplos Panadería Noel, Momi, VIP catering y ese tipo de lugares etc y Mila Gourmet es totalmente y absolutamente otro mercado y otro producto. In Eventos es un ejemplo fallido para mí, por ejemplo.

## Anexo 5: Formatos y respuestas de Encuestas a Usuarios

### Género

108 responses

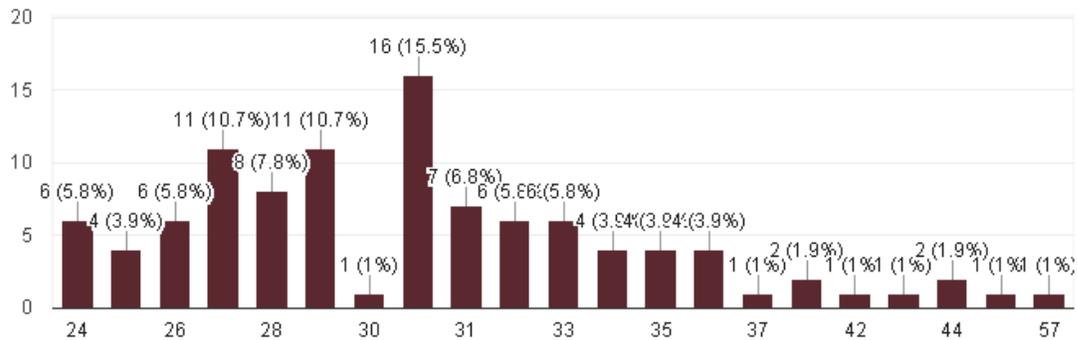


<sup>7</sup> La persona entrevistada descartó la entrevista luego de la primera pregunta, ante su respuesta de no intención de uso de la aplicación.

## Edad

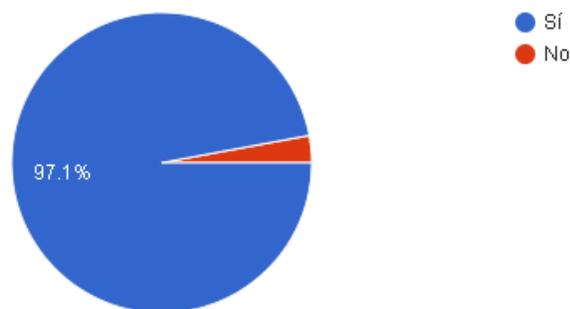


103 responses



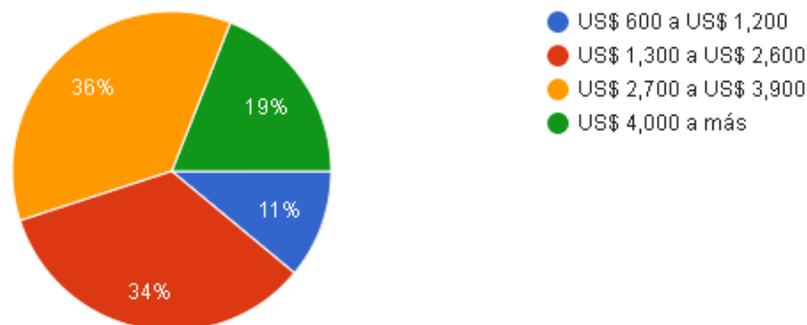
## ¿Organizas o te gustaría organizar pequeños eventos o reuniones sociales para compartir con amigos, familiares o equipo de trabajo?

103 responses



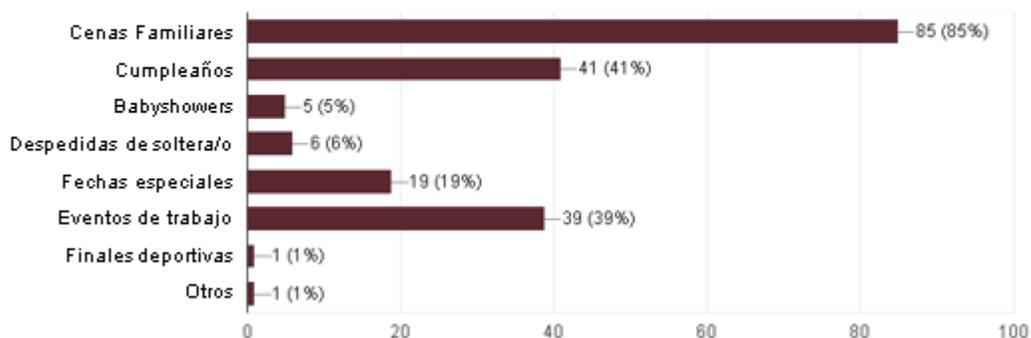
## Ingreso promedio por mes

100 responses



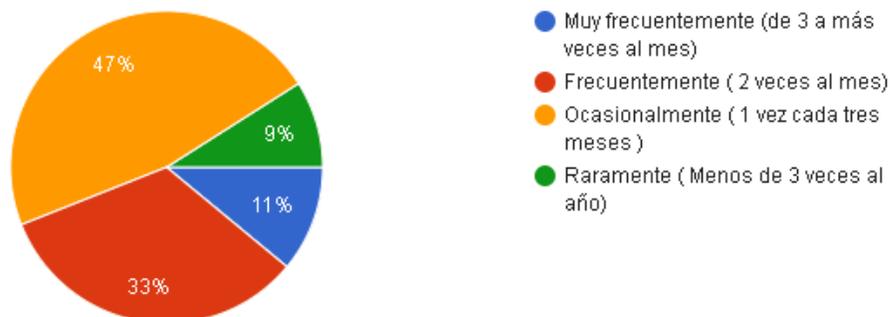
### ¿Qué tipo de evento pequeño organizas con mayor frecuencia? (Puedes elegir más de 1 opción)

100 respuestas



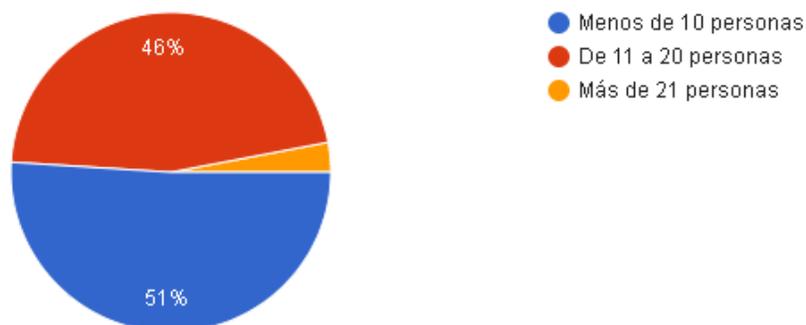
### ¿Con qué frecuencia organizas este tipo de eventos?

100 respuestas



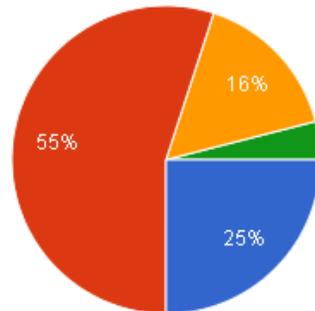
### ¿Cuando planeas estos pequeños eventos aproximadamente cuántas personas asisten a él?

100 respuestas



## ¿Cual es el presupuesto únicamente de comida que manejas normalmente por persona para tus eventos ?

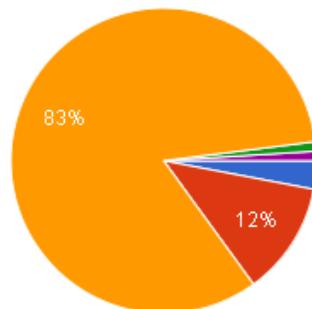
100 responses



- US\$ 5 a US\$ 10 por persona
- US\$ 11 a US\$ 15 por persona
- US\$ 16 a US\$ 20 por persona
- US\$ 20 a más por persona

## ¿Cómo coordinas la comida para tu evento?

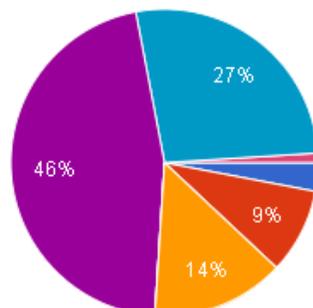
100 responses



- Contactas algún servicio especializado
- Contactas un proveedor informal de pasabocas/comida
- Realizas personalmente las compras, visitando diferentes lugares para encontrar lo que des...
- Entre todos nos repartimos la comida
- Cada quien lleva algo

## La búsqueda del servicio de comida lo haces a través de:

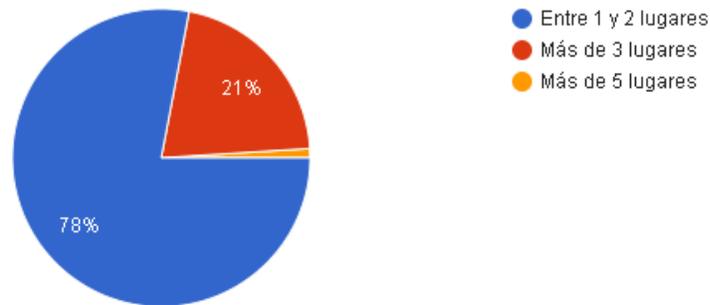
100 responses



- Teléfono
- Internet
- Redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram)
- Mail
- Personalmente
- Por sugerencia/recomendación de personas cercanas
- No busco servicio de comida. A veces busco recetas en internet

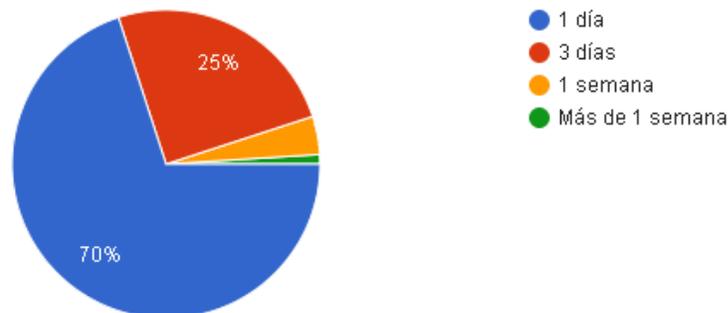
¿Cuántos lugares contactas o visitas en promedio para encontrar y comprar toda la comida necesaria para tu evento (incluyendo supermercados)?

100 responses



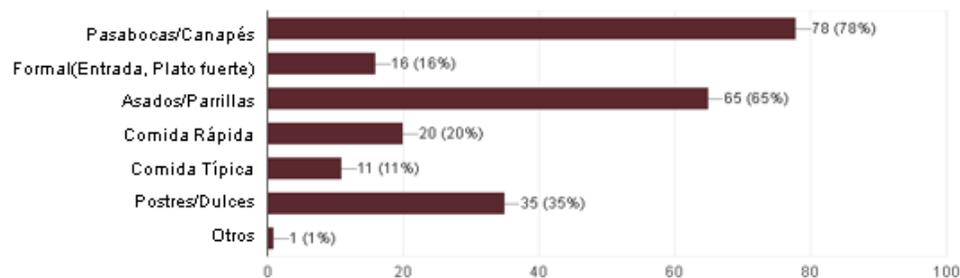
¿Cuánto tiempo aproximadamente te demoras en buscar y elegir la comida para tu pequeño evento ?

100 responses

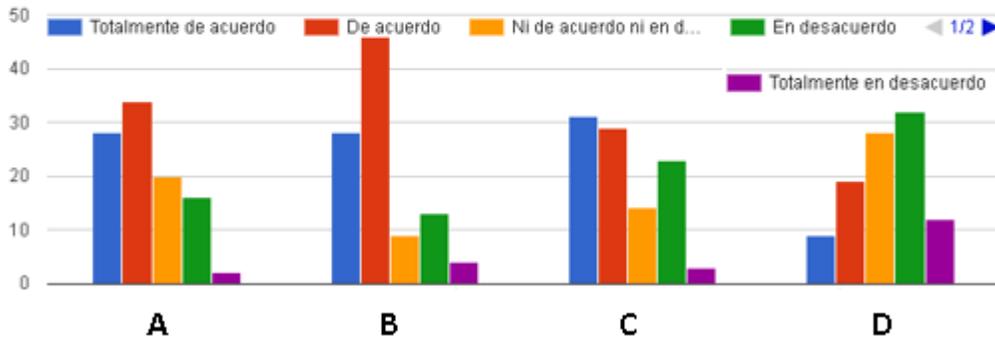


¿Qué tipo de comida buscas para tu pequeño evento? (Puedes elegir más de 1 opción)

100 responses



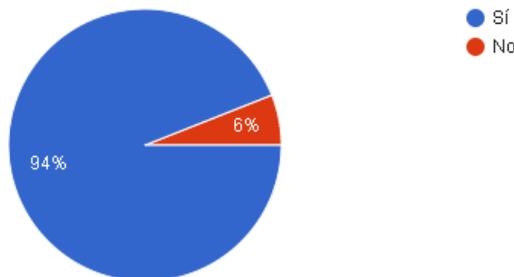
Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones



- A: “Lo que menos me gusta de organizar pequeños eventos, como un cumpleaños, es tener que visitar varios lugares para conseguir la comida y todo lo necesario para mi evento”.
- B: “Debo planificar con anticipación los pequeños eventos pues tengo poco tiempo libre y en un sólo día no puedo visitar todos los lugares que necesito”.
- C: “El día de mi evento siempre estoy agitado hasta el último momento consiguiendo todo lo necesario para que la reunión social salga perfecta.”
- D: “No logro conseguir la comida que quiero para mi evento pequeño porque no conozco quien pueda prepararla o donde conseguirla”

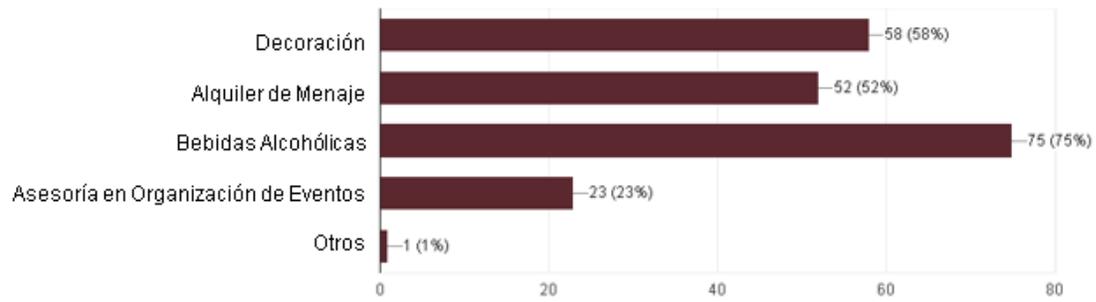
¿Comprarías la comida para tu evento pequeño a través de una aplicación en la que puedes encontrar reunidos en un solo lugar múltiples opciones de empresas/chefs/restaurantes que ofrecen comida para eventos pequeños y cotidianos, de tal manera que sólo tengas que indicar tu presupuesto por persona, número de personas asistentes al evento, estilo de comida deseado y cuándo y dónde deseas recibir tu orden?

100 responses



¿Te gustaría encontrar algo más en esta aplicación? (Puedes elegir más de 1 opción)

100 responses



## Anexo 6: Modelo Canvas

<p><b>Asociados Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollador de software para el diseño y mantenimiento del aplicativo app y página web.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y actualización de Software que realiza la búsqueda de clientes según parámetros ingresados por el usuario</li> <li>Funcionamiento de la app 24/7.</li> <li>Búsqueda y captación de nuevos usuarios y clientes para garantizar demanda y oferta dentro de la plataforma.</li> <li>Seguimiento y control de la calidad de los clientes.</li> <li>Actividades de marketing para la atracción y retención de usuarios y clientes.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>USUARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conveniencia: Ahorro de tiempo en la búsqueda, definición del presupuesto, elección de la mejor opción.</li> <li>Propuesta más amplia y consolidada de las empresas que ofrecen servicio de catering. En la plataforma podrán encontrar los menús, precios, tiempos anticipados de contratación del servicio, entre otros.</li> <li>Cotización inmediata y ajustada a su presupuesto y necesidad</li> <li>Asesoría y calidad: Los reviews de los usuarios servirán de asesoría, referencias y mayor seguridad sobre el servicio de catering que está contratando, sumado la calidad garantizada del proveedor al pasar los controles necesarios para poder ofertar en la aplicación.</li> </ul> <p><b>CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de aumentar su alcance y visibilidad frente a su mercado potencial reduciendo esfuerzo de captación de clientes</li> <li>Aumento en la demanda maximizando el beneficio sobre sus costos fijos actuales.</li> <li>Automatización del proceso actual de cotización, recepción y registro de pedidos en un solo paso con la aplicación.</li> <li>Los reviews le generan publicidad a su negocio, gana reputación y credibilidad frente a su mercado objetivo.</li> <li>No se cobra pago por inscripción a la plataforma, sólo una comisión cuando se cierra una transacción de compra a través de la aplicación.</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interactiva a través de la app: calificación, reviews, fotos de su experiencia, sugerencias y comentarios.</li> <li>Redes sociales y página web con sugerencias y tips de cómo planear eventos cotidianos y cómo ser un mejor anfitrión.</li> <li>Fidelización: Programa de frecuencia a través de puntos con redención de beneficio una vez cumplida la meta de acumulación de puntos por pedidos.</li> <li>Marketing de contenido</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Usuarios:</b> Demográfica: Mujeres y hombres, usuarios de dispositivos móviles o computadores con acceso a internet, de 25 a 44 años de edad con ingresos mensuales superiores a USD\$1.300 Geográfica: Ciudad de Panamá, región urbana. Psicográfica: Personas que tienen un estilo de vida ocupado y atareado y no disponen de tiempo para la planeación de sus eventos sociales cotidianos. Personas que desean planear sus eventos sociales de menor escala de manera práctica, rápida y sencilla.</li> <li><b>Clientes:</b> Proveedores de catering ubicados en Ciudad de Panamá (Empresas pequeñas y medianas de catering, Restaurantes con Menús de Catering, Chefs Independientes) que quieran amplificar su demanda y ganar nuevos clientes.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Dominio web y Mantenimiento de la App.(Seguridad en los datos) Actualización de la información y menús de los clientes. Actividades de captación y retención de clientes y usuarios. Estrategias de marketing de buscadores. Gastos administrativos y de operación, incluyendo gastos de pasarela de pago. Controles de calidad a los clientes</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p><u>Comisión:</u> Se cobra a las empresas de catering una comisión del 8% por cada transacción hecha a través de la aplicación. El usuario realiza el pago al momento de contratar el servicio y Cater2me descuenta el porcentaje de comisión, una vez culminado satisfactoriamente el servicio se procede entonces a entregarle el diferencial al cliente.</p>		

## Anexo 7: Criterios de Evaluación de los caterings



Para mejorar cada día necesitamos de ti. Ayúdanos a calificar brevemente tu servicio. Asigna estrellas de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Comida: sabor y calidad..... 

El producto recibido fue representado correctamente por la app..... 

El pedido fue entrega en el tiempo prometido..... 

¿Recomendarías este catering?..... 

Otros comentarios de tu experiencia

## Anexo 8: Estimación de la demanda y crecimiento anual

Para la estimación de la demanda del primer año, se identificaron principalmente 4 tipos de eventos principales según las encuestas que pueden ser atendidos con los servicios de Cater2me al ser eventos de planeación previa, de menor escala y alta frecuencia; A cada uno de estos se le calculó respectivamente 3 variables: 1) Número promedio de invitados por evento, 2) Presupuesto promedio por persona por evento, ambos datos conseguidos en su totalidad con las encuestas hechas a consumidor y 3) Número promedio de eventos por mes, calculado con información primaria o secundaria según fuese el caso. El producto entre estas 3 variables calcula las ventas brutas que se transan mensualmente dentro de la aplicación, la cual para convertir en ingreso para Cater2me es necesario multiplicarlo por la comisión fija del pedido por concepto de prestación de servicio 8% como se explicó en el capítulo 4.5 Estrategia de precio.

De manera transversal, en todos los tipos de eventos la variable de Número Promedio de eventos por mes se obtuvo de multiplicar el mercado objetivo del respectivo evento por dos constantes: 1) Penetración del 5% en línea con el objetivo de marketing como el mínimo esperado a capturar durante el primer año

y 2) Porcentaje de las personas que según las encuestas organiza eventos cotidianos y de menor escala que están sujetos a este tipo de servicio de catering, equivalente al 80% de las personas encuestadas.

- Evento - Fechas especiales y Reuniones sociales: Son en conjunto las principales fuentes de ingreso de la aplicación con un total de US\$ 178.850 para el primer año. Para los siguientes años se proyecta un crecimiento constante del 6,5%, tasa que se compone inicialmente por un desarrollo orgánico dado el aumento poblacional que según datos del INEC (2016) es de 1.65% anual, tendencia registrada entre el 2011 y 2015; A esta se suma una expectativa de crecimiento del 4% como resultado esperado de la gestión del Marketing y una mayor adopción por parte de los usuarios del uso de tecnología para la organización de eventos cotidianos y una inflación anual constante de 0,9% en el presupuesto promedio por persona por evento.
- Evento – Baby shower: Este tipo de eventos generan una venta en el primer año de \$2.998 El mercado objetivo se obtuvo con el número de nacimientos vivos registrados mensualmente en ciudad de Panamá según la INEC (2016) el cual al cierre del 2016 llegó a 7.789 nacidos en Ciudad de Panamá. Para las proyecciones de los años siguientes se tomó la tasa histórica de natalidad desde el 2013 hasta el 2016 dada por el INEC (2016) el cual marca una tendencia prácticamente sostenida por lo que el crecimiento en este grupo vendrá en su totalidad por la gestión del marketing y adopción de tecnologías con 3%.
- Evento – Aniversario: Proyecta generar una venta en su primer año de \$1.004 Como mercado objetivo se tomó el registro mensual de matrimonios en Ciudad de Panamá durante el 2016, acumulando un total de 3.088. De igual forma para su proyección en los próximos años se tomó el histórico de matrimonios anuales entre el 2013 y 2016 dando una tendencia decreciente -3.3%, datos según el INEC (2016). Se espera con el plan de marketing poder contrarrestar parcialmente esta tendencia negativa y lograr caer solo -1,32% anual.

### **Variables de estimación de ingreso por tipo de evento**

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PRIMER AÑO 2019						
Fuente de Ingreso	Número promedio de eventos por mes	Número promedio de invitados por evento	Presupuesto promedio por persona por evento	Comision Fija por pedido	Venta promedio Mensual	Venta Anual
Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	1.184	11,45	\$ 12,86	8%	\$ 13.951	\$178.850
Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	2,017 *	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 27.465	\$ 54.930
Baby Shower	15,86	15,50	\$ 13,00	8%	\$ 256	\$ 2.998
Aniversarios	6,15	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 84	\$ 1.004
						<b>\$237.782</b>

\*Promedio de eventos entre Febrero y Diciembre dado la estacionalidad de la celebración.

Tabla 12 Variables de Estimación de Ingreso por Tipo de Evento. Fuente: Elaboración Propia.

### **Estimación de ingresos mensuales por tipo de evento año base 2019**

<b>Tipo de Evento</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>	<b>ago-19</b>	<b>sep-19</b>	<b>oct-19</b>	<b>nov-19</b>	<b>dic-19</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por eventos en Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	\$10.350	\$10.819	\$12.478	\$11.835	\$12.386	\$14.599	\$13.584	\$14.233	\$16.488	\$19.140	\$21.116	\$21.821	<b>\$178.850</b>
Ingreso por eventos en Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	\$ -	\$10.986	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$43.944	<b>\$54.930</b>
Ingreso por eventos en Baby Shower	\$ 248	\$ 223	\$ 234	\$ 228	\$ 242	\$ 245	\$ 267	\$ 269	\$ 260	\$ 259	\$ 263	\$ 259	<b>\$2.998</b>
Ingreso por eventos en Aniversarios	\$ 81	\$ 72	\$ 92	\$ 101	\$ 96	\$ 77	\$ 67	\$ 106	\$ 82	\$ 94	\$ 57	\$ 81	<b>\$1.004</b>
<b>Ingreso neto mensual</b>	<b>\$10.679</b>	<b>\$22.099</b>	<b>\$12.804</b>	<b>\$12.164</b>	<b>\$12.724</b>	<b>\$14.922</b>	<b>\$13.917</b>	<b>\$14.609</b>	<b>\$16.830</b>	<b>\$19.494</b>	<b>\$21.436</b>	<b>\$66.105</b>	<b>\$237.782</b>

*Tabla 13 Estimación de Ingresos Mensuales por tipo de evento año base 2019. Fuente: Elaboración Propia*

## XII. Bibliografía

- Adán, Pablo et.al (2017) Business to Social: Marketing para empresas y personas. Colombia: Alfaomega Grupo Editor.
- Amantel Catering (2016) “Tipos de Servicio de Catering”. Recuperado de: <http://amantelcatering.es/6-tipos-servicios-catering/>
- Bellini, Luis (2017) “Reyes del E-Commerce” .Recuperado de: [http://www.martesfinanciero.com/history/2017/12/19/informe\\_central.asp](http://www.martesfinanciero.com/history/2017/12/19/informe_central.asp)
- El Omnívoro (2017) El Catering tiene que ser una experiencia. Recuperado de: <https://www.elomnivoro.com/2017/06/05/el-catering-tiene-que-ser-una-experiencia/#.Wb8kJrLylU>
- ezCater (2017) About Us. Recuperado de: <https://www.ezcater.com/company/about-us/>
- INEC (2010) Capitulo 6. Población de 10 y más años de edad ocupada en la República, por ingreso mensual percibido, según Provincia, Comarca Indígena, sexo y grupos de edad: Censo 2010. Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=59&ID\\_PUBLICACION=358&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=13](https://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=59&ID_PUBLICACION=358&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=13)
- Euromonitor (2017) Beauty and Personal Care in Panama.
- Fondo Económico Mundial (2018) “Panamá, la economía más sana de Latinoamérica”. Recuperado de: <https://www.weforum.org/es/agenda/2018/01/panama-la-economia-mas-sana-de-latinoamerica>
- INEC (2015) Situación demográfica 2.11 Población. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P78812%20-%20Poblaci%C3%B3n%201.pdf>
- INEC (2016) Tasa de nupcialidad, divorcialidad y crecimiento de uniones legales en la república, por área y lugar de residencia: años 2012-16. Número de cuadro 221-03 Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=5&ID\\_PUBLICACION=824&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=3](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=5&ID_PUBLICACION=824&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3)
- INEC (2016) Matrimonios en la república, por mes de ocurrencia, según área, ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia del hombre: año 2016 Número de cuadro 221-05. Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=5&ID\\_PUBLICACION=824&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=3](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=5&ID_PUBLICACION=824&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3)
- INEC (2016) Nacimientos vivos y tasa bruta de natalidad en la república, según área, ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia: años 2012-16 Número de cuadro 221- 02 Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=6&ID\\_PUBLICACION=829&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=3](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=6&ID_PUBLICACION=829&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3)

- INEC (2016) Nacimientos vivos en la república, por mes de ocurrencia, según ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia: año 2016 Número de cuadro 221 -07 Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=6&ID\\_PUBLICACION=829&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=3](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=6&ID_PUBLICACION=829&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3)
- Internet World Stats (2017) Internet Usage and Population in Central America. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/central.htm#pa>
- InEventos (2017) Catering y banquetes en Panamá (ciudad) Recuperado de: <https://www.ineventos.com/pa/catering/panama>
- Kingyens, Angela Tran (2016) “A Guide to marketplace”. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/AngelaTranKingyens/a-guide-to-marketplaces-61925260>
- Kotler, Ph. y Keller, K.L. (2012), Dirección de Marketing, Pearson, Mexico: Pearson Education.
- Orozco, Arturo (1999) Investigación de Mercados: Concepto y Práctica (pp. 30-37). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Knoema Atlas mundial de datos (2017) Panamá – Inflación del IPC. Recuperado de: <https://knoema.es/atlas/Panam%C3%A1/Inflaci%C3%B3n-del-IPC>
- Latamclick (2017) Estadísticas de Facebook en Panamá 2017. Recuperado de: <https://www.latamclick.com/estadisticas-de-facebook-en-panama-2017/>
- McKinsey (2016) “JustEat: GastróMetro 2016: Estudio Anual sobre comida a Domicilio 2016”. Recuperado de: <http://es.marketing.just-eat.com/PR/GastroMetro2016.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017) “Índice de pobreza Multidimensional en Panamá 2017”. Recuperado de: <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20del%20Indice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20de%20Panama%202017.pdf>
- Periódico La Estrella (2017) “La economía de Panamá creció 5.7% hasta agosto”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/economia-panama-crecio-57-hasta-agosto/24029996>
- Periódico La Estrella de Panamá (2014) Perdidas y desperdicios de alimentos en América Latina. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/perdidas-desperdicios-alimentos-america-latina/23784541>
- Rivera, Maricel (2017, marzo 13) 7 consejos para un exitoso email marketing de restaurante. *Ez Cater*. Recuperado de: <https://www.ezcater.com/company/blog/restaurant-email-marketing/#sthash.6W0IBQ1k.qjtu>
- Sanchez, Enrique (2017) “La Guerra de Comida a Domicilio”. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2017/04/10/58e7ae8f268e3e886d8b45f3.html>
- SmarTechPty (2017). Pedir víveres o comida a domicilio en Panamá. Recuperado de: <https://smartechpty.wordpress.com/2017/06/27/pedir-viveres-o-comida-a-domicilio-en-panama/>

- VenuesPlace (2014, octubre 3) Nuevas Tendencias de Catering para eventos: Lo sostenible está de moda. Recuperado de: <https://www.venuesplace.com/es/idea/64-nuevas-tendencias-de-catering-para-eventos-lo-sostenible-esta-de-moda>
- Weinberg, Joyce (2007) "The Everything Guide To Starting and Running a Catering Business". Massachussets: F+W Publications, Inc.
- Zaask (2015). Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias. Recuperado de: <https://www.zaask.es/blog/las-solicitudes-de-servicios-de-catering-a-traves-de-internet-crecen-un-125/>