



“My Virtual Menu” Parte I

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

**Alumno: Eric Vernaza Guevara
Profesor Guía: Nicole Pinaud
Profesor Co-Guía: Pedro Fuentes**

Panamá, Julio de 2021

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
I. Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1 Industria.....	7
2.2 Competidores.....	11
2.3 Clientes.....	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa.....	15
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	16
3.4 RSE y sustentabilidad.....	17
IV. Plan de Marketing.....	20
4.1 Objetivos de marketing.....	20
4.2 Estrategia de segmentación.....	21
4.3 Estrategia de producto y servicio.....	22
4.4 Estrategia de Precio.....	23
4.5 Estrategia de Distribución.....	24
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	24
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	25
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	26
V. Plan de Operaciones.....	29
VI. Equipo del proyecto.....	30
VII. Plan Financiero.....	31
VIII. Riesgos críticos.....	32
IX. Propuesta Inversionista.....	33
X. Conclusiones.....	34
XI Bibliografía y fuentes.....	35
XII Anexos.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1 Tamaño de Mercado	11
Tabla 2: Estimación de la demanda	25
Tabla 3: Estimación de los ingresos por periodos	26
Tabla 4: Presupuesto desglosado campaña publicitaria y marketing	27

Resumen Ejecutivo

Las condiciones del mercado actual han propiciado que diferentes industrias hayan tenido o tendrán que reinventarse para adaptarse a una era post pandemia. El sector servicio, específicamente los hoteles, restaurantes, bares y cafeterías no se escapa de esta realidad, ya que las necesidades de sus clientes se han transformado demandando soluciones tecnológicas que proporcionen seguridad, comodidad y practicidad.

De lo anterior mencionado y siguiendo las tendencias actuales del “all in one”, nace la idea de implementar una multiplataforma (app y web) en el mercado panameño que atenderá una oportunidad de negocio con base a dos perspectivas. Lo primero es permitir a los usuarios finales, ejecutar tareas tales como visualizar el menú, ordenar, pagar y escribir comentarios; pero también proporciona a los clientes herramientas de gestión de negocio, que servirán para la optimización de procesos, maximización de utilidades, manejo de inventario, control de merma, incrementar participación de mercado, entre otros.

El enfoque de My Virtual Menú se concentrará inicialmente en las HORECAS de la ciudad de Panamá y las provincias de mayor relevancia económica del país, con una estrategia de expansión al resto del territorio nacional. El tamaño de mercado calculado es de USD \$1,825,000.00 anuales, abarcando el 80% de las HORECAS a nivel nacional.

En cuanto a las proyecciones financieras, la tasa interna de retorno se ubica en 72%. Se estima una generación de valor equivalente a \$2,109,862 millones de dólares.

El valor terminal del proyecto se calculó con un múltiplo de 5 veces el EBITDA del proyecto, con tasa de descuento de 16.91% utilizada para la determinación del VAN, resultando un valor terminal de \$3,465,71 millones de dólares.

I. Oportunidad de negocio

Para abordar este punto nos hemos reunido con dueños y administradores de las HORECAs dentro de la ciudad capital y el interior del país con la intención de confirmar la necesidad de la utilización de tecnologías que permitan integrar los servicios prestados a sus clientes y que complementen los sistemas de gestión de empresas.

Actualmente y gracias al auge de la transformación digital que hemos experimentado en 2020 pudimos identificar nuestra Oportunidad de Negocio. La necesidad de los establecimientos para nuestro caso de las HORECAs para llevar sus procesos internos a una era tecnológica como respuesta a la adaptación a una nueva normalidad y a las tendencias que se visualizan para esta industria en los próximos años como son, la utilización de propuestas tecnológicas diferenciadas, las plataformas “All in one” y la implementación de indicadores de desempeño, como base para el mejoramiento de sus procesos.

Hemos determinado que para los requerimientos de la industria podemos plantear una Propuesta de Valor orientada a crear un sistema multiplataforma Web y App que permite a los clientes de las HORECAs: reservar, visualizar el menú, ordenar, pagar, evaluar y escribir reseñas de los bienes y servicios que ofrece nuestro cliente.

Adicionalmente, nuestro desarrollo no se limita a atender la necesidad de suplantar los menús impresos y la interacción de nuestros clientes con sus usuarios, este sistema proporcionará herramientas de gestión de negocios para el control inventarios, análisis de ventas, análisis de costos, planificación de la demanda y oferta, reposición de materia prima, mano de obra necesaria para operar por día y turno, indicadores desempeño, entre otros.

Estas informaciones de gestión se obtendrán con la base de datos obtenida de las ventas que se realicen en la plataforma y adicional tendrán facilidades para complementar informaciones mediante la integración con los ERPs existentes o de forma manual.

Al querer integrar los sistemas de información y poder proponer al cliente facilidades de uso, el equipo gestor dispone de un ERP que puede ser ofrecido a estos, aunque para objeto de este estudio no está considerado ni proyectado en los flujos.

Esta propuesta surge para abordar la problemática que en Panamá no existen propuestas integradas para visualización de bienes y servicios con reportes de gestión de negocios, sólo hemos observado aplicaciones para visualización de menús mediante códigos QR que no pasan de mostrar una imagen del menú de bienes ofrecidos, no es posible realizar operaciones como: ordenar, pagar, evaluar el producto o servicio y de escribir reseñas o comentarios. Tampoco permite generar bases de datos con información útil para la toma de decisiones como las presentadas en nuestra propuesta de valor.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1 Industria

En el último lustro en Panamá se ha experimentado un auge importante en cuanto a ofertas de digitalización para atender las necesidades más básicas de los consumidores. Sin embargo, hasta inicios del 2020, la evolución del Marketplace digital en Panamá, radicado en el comercio electrónico o en plataformas digitales en general, no ha evolucionado a la misma escala que otros países de la región. Lo anterior se deriva principalmente de factores que van desde la poca confianza por parte de los usuarios para ejecutar transacciones en línea, la falta de una nomenclatura de las calles en el área metropolitana de la ciudad capital, que permita una ejecución ordenada de la última milla, y la resistencia de los empresarios locales a la modernización de sus procesos internos.

Es contradictorio que Panamá siendo un país donde el 75% del PIB provenga de actividades relacionadas al sector terciario, principalmente transporte, turismo, logística y servicios financieros no cuente con un escenario fértil para desarrollar el comercio electrónico en cualquier industria. Lo anterior representa una inminente oportunidad de desarrollo tanto para las empresas sólidamente establecidas en Panamá, los negocios emergentes o startups, y evidentemente para que el gobierno promueva regulaciones que impulsen el desarrollo del comercio electrónico. (Panamá en breve, 2021)

Hasta inicios de 2020, las multiplataformas en Panamá que atendían el sector de las HORECAs era muy limitada. En general los comercios contaban con procesos internos arcaicos. Estos procesos iban desde ofrecer solo la opción de llamadas o WhatsApp para hacer reservas, menús impresos tradicionales, pagos únicamente de manera física en el establecimiento. Sin embargo, debido a la contingencia actual, se puede hablar de un antes y un después en cuanto a la disponibilidad para hacer transacciones en línea. En corto tiempo se ha experimentado un avance importante en la digitalización, como una respuesta de gamificación de los comerciantes a un inminente cambio de conducta de los consumidores hacia optar por un canal de compra online.

Este auge exponencial de las transacciones en línea ha significado un gran desafío para las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que para los comerciantes instaurar un portal digital que permita realizar transacciones en línea, involucra desde la creación de la plataforma, el establecimiento de un mecanismo de pago electrónico que sea sencillo y confiable, y, por último, rediseñar sus procesos actuales para adaptarlos a la digitalización. Es precisamente ahí donde My virtual Menu encuentra un nicho de mercado en el cual se pretende incursionar, aprovechando una industria local con necesidad de digitalización de sus procesos, que ya ha dado sus primeros pasos, impulsada por una realidad actual para la que no estábamos preparados.

Las necesidades de los usuarios han ido transformándose, y la tecnología es una herramienta imprescindible para lograr una cercanía con el cliente, quien busca una respuesta rápida y personalizada. Actualmente en la industria del desarrollo de aplicaciones híbridas, para 2021 y 2022 existe la tendencia “All in one” o “todo en uno”. Se trata de integrar en una sola plataforma múltiples procesos o beneficios. Esto permite a los clientes mayor comodidad y confiabilidad al hacer alguna gestión de manera virtual.

En cuanto a tendencias del canal HORECAs para los próximos dos a tres años también se destacan las siguientes: (Larrazabal, 2020)

- Propuestas tecnológicas diferenciadas: el mercado demanda la innovación, con tecnología que permita la mejora de los procesos internos para dar respuesta a los clientes en tiempo real y de manera interactiva. Las propuestas diferenciadas apuestan principalmente a lo digital, todo lo que puedes hacer sin necesidad de estar físicamente en el lugar.
- Verde que te quiero verde: esta tendencia va desde prácticas relacionadas al cuidado del medio ambiente, como el reciclaje, la utilización de energías renovables e insumos biodegradables, ahorro en el consumo de agua, entre otras. Pero también está relacionada al consumo de ciertos alimentos. El concepto “light” ya no es suficiente, los consumidores demandan cada vez una oferta de menú diferenciados

como alimentos orgánicos, libres de plaguicidas y transgénicos. También el consumo de productos “SIN” (libre de azúcares, colorantes, lactosa y gluten), alimentos que buscan la estabilidad en cuanto a lo fitness y wellness, como antioxidantes, vitamínicos, isotónicas, entre otros.

- Co-branding: Debido a que el consumidor de las HORECAs actualmente no solo demanda un buen producto o servicio, sino también busca experiencias y emociones. El co-branding permite combinar esfuerzos de dos o más marcas para brindar al consumidor esa experiencia diferenciada, haciendo frente a competidores más experimentados, logrando posicionamiento en el mercado y reducción de costos.
- Comunicación y gestión 360°: esta filosofía de gestión empresarial logra una integración entre todos los stakeholders de la cadena, desde los empresarios, empleados, proveedores y clientes. Esta comunicación integral fortalece el diálogo constante, transparente y directo, con miras a obtener retroalimentación que permita la mejora de procesos.
- Disponibilidad de alimentos: está relacionada a una planificación de los insumos a través de plataformas tecnológicas que permita el intercambio de información entre los diferentes actores de la cadena. Una correcta planificación permitirá la satisfacción a los clientes, la reducción de la merma que se traduce finalmente en reducción de costos.
- Medir la implementación por medio de KPI's: Esta tendencia radica en la muy conocida frase “lo que no se mide no se mejora”. Básicamente es la implementación de indicadores que midan los niveles de servicios previamente establecidos dentro de la compañía o con agentes externos.

En cuanto a proyecciones de la industria, se puede citar un estudio realizado por la consultora Visa Consulting & Analytics (VCA) (Rodríguez, 2020), encargada de hacer análisis estratégicos para marca Visa. Este estudio señala que en America Latina y el Caribe las transacciones realizadas en línea versus las realizadas presenciales, fue 5.8 veces superior en mayo de 2020, que el promedio de enero y febrero del mismo año. Esta tendencia se explica claramente en Panamá, ya que mayo 2020 fue uno de los meses con

restricciones más severas en el país debido al repunte de los casos de COVID-19; y ciertamente dicho repunte disminuyó en el último trimestre de 2020, debido a la flexibilización de las medidas sanitarias con la reapertura de la mayoría de los bloques económicos; sin embargo es una clara demostración para los empresarios, clientes y entidades gubernamentales, que el comercio electrónico ha desempeñado y seguirá desempeñando un rol vital en el desarrollo de muchas de las actividades económicas del país, y se deben crear las instancias económicas y políticas para que tenga éxito.

Entre los actores principales de esta propuesta de negocio, se sitúan en primer lugar las HORECAs, que en base a investigaciones realizadas hemos identificado un número estimado de 2,605 establecimientos para el año 2020. También destacan los usuarios finales de My Virtual Menu, en esencia los clientes de nuestros clientes. La consideración de este stakeholder debe ser esencial al evaluar las estrategias de comunicación adecuadas al momento de la introducción de My Virtual Menu al mercado, de igual manera las adecuaciones de la plataforma deben atender las necesidades de estos.

Se han identificado socios o actores claves, con los cuales se buscará hacer alianzas estratégicas con las tres asociaciones más importantes dirigidas a la industria de las HORECAs, como lo son La Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá (ARAP), Asociación Panameña de Hoteles (APATEL), y la Cámara de Comercios e Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP). Por medio de estas alianzas se pretende crear puentes estratégicos para llegar a las HORECAs.

Otro actor clave es la empresa Sistema y Soluciones de Software (SOLUSOFT), compañía local de tecnología, quién es el principal socio de Oracle en Panamá. Cabe destacar que Oracle es el servidor donde se gestionará y controlará la base de datos de My Virtual Menu.

En los nexos se incluye el modelo CANVAS, que permite visualizar los diferentes socios estratégicos de nuestro modelo de negocios.

El tamaño de mercado da como resultado US\$ 1,825,000 anuales, para su cálculo se tomó en consideración para el primer año las 6 provincias de mayor relevancia económica de Panamá, donde se concentra el 80% aproximado del total de HORECAS. Se realizó la estimación de los locales comerciales que en estas provincias que están dispuestas a contratar un servicio como en que ofrece My Virtual Menu. Considerando que el 90% de estos HORECAs estarían dispuestos a utilizar y pagar por nuestro servicio, esta estimación resulto de las encuestas realizadas al mercado objetivo, sin embargo, se aplicó un factor de ajuste de 10% resultando un mercado potencial de 80%.

El número de clientes potenciales asciende a 2,084 HORECAs (80% del total de locales identificados). La frecuencia de los servicios es de cobros mensuales. Adicional, como información obtenida de las encuestas se determinó que los clientes están dispuestos a pagar USD \$50.00 como precio promedio del servicio.

Adicional al servicio principal se estimó que los clientes requerirán configuraciones adicionales los cuales se estiman generen al menos un 10% más de ingresos. Estos pueden derivarse de solicitud de usuarios adicionales o de parametrizaciones específicas.

Tabla 1 Tamaño de Mercado

Tamaño mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales	Promedio
Servicio Software	1,250,400	1,300,416	1,785,257	1,856,667	2,106,473	8,299,213	1,659,843
Servicios Software Adicionales	125,040	130,042	178,526	185,667	210,647	829,921	165,984
Mercado por año	1,375,440	1,430,458	1,963,782	2,042,334	2,317,120	9,129,134	1,825,827
Captacion proyectada	206,316	429,137	687,324	816,933	1,042,704	3,182,415	636,483

Fuente: Elaboración propia

Se estima un crecimiento de la industria en 4% anual (cifra de crecimiento PIB según FMI). Este indicador se utilizó para las proyecciones de crecimiento año a año del proyecto. (International Monetary Fund, Octubre 2020)

2.2 Competidores

Considerando que My Virtual Menu es una idea de negocio pensada para dar una alternativa de mejora a varios procesos internos de sus clientes, los competidores son bastante diversos.

Para mejor comprensión, se segmentan los competidores de la siguiente manera, cada grupo atendiendo parcialmente las necesidades que atiende My Virtual Menu:

1. Plataformas de reserva online: la más importante es Degusta Panamá, una multiplataforma que funciona en Panamá desde 2010, como una guía gastronómica. Permite a los usuarios hacer reservaciones, obtener descuentos en base a un perfil de usuario, calificar a los restaurantes y escribir reseñas sobre las mismas. Degusta Panamá también tiene presencia en Colombia y Venezuela. Existen en el mercado otras apps menos conocidas como Aloha Panamá.
2. Plataformas para pedidos a domicilio: destaca PedidosYa, quienes en 2017 compraron el startup panameño Appetito24, y a finales 2020, cambió su nombre comercial a PedidosYa. Esta plataforma tiene presencia en al menos siete países de la región y pertenece al grupo alemán Delivery Hero, líderes de pedidos a domicilio en varios países de la región. Otras compañías que operan localmente son ASAP y Uber Eats.
3. Plataformas propias de restaurantes: existen restaurantes que recientemente han implementado soluciones para visualización de menú a través de código QR.
4. Wayter: Este es nuestro competidor más directo, surgió recientemente como una solución ante la contingencia actual.

2.3 Clientes

Los clientes son los hoteles, restaurantes, cafés, bares y discotecas, que llamamos para efectos prácticos HORECAs.

El término HORECAs es *“utilizado en el ecosistema del marketing para referirse a un público objetivo determinado, a la gestión y acciones comerciales*

de un segmento de mercado específico” Larrazabal M. (2020) Canal Horeca ¿Qué Es y Cómo Funciona? Sector Distribución y Tendencias del Sector Horeca. (Larrazabal, 2020)

Se utilizaron los siguientes parámetros para la segmentación de nuestros clientes:

- **Ubicación Geográfica:** dentro de esta segmentación destacan dos subgrupos, HORECAs en la ciudad capital perteneciente a la Provincia de Panamá y HORECAs en las otras cinco provincias del interior de la república con mayor importancia económica, Panamá Oeste, Chiriquí, Colón, Veraguas y Herrera.
- **Producto que ofrecen:** restaurantes de comidas especializadas, cafeterías, bares y licorerías, restaurantes de hoteles.
- **Servicio que ofrecen:** comida servida a la carta, servicio a domicilio, autoservicio, locales solamente para recoger el producto (pick and go), catering.
- **Tecnología actual.** existen tres categorías, los primeros son aquellos que no cuentan con ninguna plataforma digital para el manejo de sus procesos internos, los segundos aquellos que sí cuentan con una plataforma digital para el manejo de al menos uno de sus procesos, y por último aquellos que la mayoría de sus procesos están digitalizados.

Por medio de esta segmentación se busca tener un norte para saber dónde apuntar los esfuerzos comerciales, de marketing y de tecnología, con miras a identificar potenciales mejoras del producto o nuevas oportunidades que atiendan la demanda de los clientes

A pesar de que los clientes generadores de nuestros ingresos son los HORECAs, nuestro servicio beneficiará tanto a estos como a sus clientes. Habiendo dicho esto, se tiene claridad que la plataforma debe contar con la capacidad de atender la necesidad y los “pain points” de los clientes en este caso las HORECAs; sin embargo, el “look and feel” de la plataforma debe estar diseñado para cumplir las expectativas de los clientes de las HORECAs.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios

Derivado de la pandemia COVID-19 y de la respuesta que tiene el mercado en los últimos años ante el impacto de las tecnologías de información, se prevé a largo plazo, la utilización de tecnologías móviles y dispositivos que integren con la nube y tecnologías de big data, están definiendo lo que es la nueva estructura de los modelos de negocios en los próximos años. La idea de las nuevas tecnologías es que permitan mantenerse actualizados e innovando, así producir mayores beneficios a los regulares.

Por lo antes expuesto el modelo de negocio planteado en My Virtual Menu presenta una propuesta de valor significativa para el mercado actual, lo que ofrecemos es más que una solución a la interacción que se mantiene entre clientes y proveedores de servicios, la solución creada está dirigida a ser una idea innovadora donde se utiliza una herramienta óptima que brinda diferentes beneficios de integración, tanto que facilita la prestación de servicios como la administración de negocios, más allá de ser un app de comercialización, es una herramienta operativa integrada a sistemas administrativos existentes con módulos de facturación y cobros, así como de inventarios, de no existir se adapta a otras soluciones tecnológicas que la misma empresa puede ofrecer, ya que el sistema operativo desarrollado será completo con la finalidad de poder ofrecer a nuestros futuros clientes una solución completa a precios muy competitivos de penetración del mercado.

Se plantea un producto factible a múltiples adaptaciones con la finalidad de evitar su obsolescencia al menos a 5 años, siempre con miras a adaptarse a los cambios venideros.

Al ser un producto que plantea una solución en principio al reducir el contacto físico lo más posible, el escenario de pandemia representa una posibilidad de introducción al mercado factible, por lo que cualquier HORECAs, representa un cliente potencial. Más que un problema, la solución proporciona una nueva forma de ofrecer sus productos y servicios de manera más eficiente dentro de un ambiente seguro. El producto al ser versátil puede ser comercializado en

cualquier tipo de empresas que ofrezcan productos o servicios al mayor y detal, aunque para objeto de este modelo de negocio, no se están considerando otros segmentos de mercado.

Este producto busca llegar desde muchos ángulos a los potenciales clientes, para productos de tecnología es importante adentrarse al mercado con campañas de marketing fuertes, donde los medios electrónicos y redes sociales contribuyen en gran medida, pero sumado a lo antes expuesto se plantea establecer un canal de venta directa con los potenciales clientes, realizando visitas personalizadas a las empresas. Consideramos que, aunque ofrecemos un producto donde se busca minimizar el contacto físico, aún los canales de venta para nuestra propuesta deben considerar el poder mostrar el prototipo diseñado lo más cercano posible, de manera que se pueda evidenciar que el producto funciona en tiempos reales.

Los ingresos principalmente se originarán de la comercialización del sistema operativo, los cuales accederán desde los diferentes dispositivos electrónicos con acceso a la app, adicional tendrán acceso a diferentes reportes generados mediante su base de datos. Sumado a esto, se prevén ingresos por configuraciones adicionales donde nuestros clientes determinen necesidades adicionales a las ya incluidas en el plan general del sistema.

Para este proyecto se han realizado diferentes entrevistas con representantes de HORECAs, ya que es importante conocer el segmento del mercado donde va a desarrollarse el servicio, por lo que la prueba piloto de este se realizará con tres de los entrevistados, con la finalidad de que el producto sea probado antes de comercializarse y pueda adquirir diferentes características que un cliente en producción puede aportar, con la finalidad de fortalecer las ventajas de nuestro producto.

3.2 Descripción de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con plena capacidad de apropiarse y ejecutar la idea de negocio. Los integrantes involucrados en la idea de negocio tienen

diferentes experiencias para el propósito planteado en este proyecto. Se cuenta con vasta experiencia en el desarrollo y programación en el sistema Apex de Oracle, conociendo ampliamente que bondades ofrece y cómo presentar la información captada para la elaboración de reportes, con la intención de suministrar información suficiente para la toma de decisiones. Este integrante es licenciado en computación con amplia experiencia en el desarrollo de sistemas de información.

Adicional, el equipo cuenta con experiencia en canales de distribución, al ser una herramienta tecnológica necesita gran impulso en sus canales de ventas y maximizar el tiempo y rutas de los vendedores que comercializan la propuesta. También contamos con amplia experiencia en administración y contabilidad de empresas.

De los tres involucrados en el proyecto uno ya obtuvo un MBA y PM, y los otros dos se encuentran desarrollando su tesis para obtener su Maestría en Administración de Empresas, todos capaces de desarrollar una idea, determinar su factibilidad y ponerla en marcha, adecuándose a los requerimientos del mercado y exigencias de la industria.

Al conocer cómo administrar una empresa en Panamá sabemos los sectores donde poder ubicar la empresa que permita el acceso a los vendedores a las zonas donde el desplazamiento a las diferentes rutas de venta sean las mejores, también se conoce como negociar con los proveedores de servicios, como las empresas de marketing, asesores y diferentes servicios profesionales. También se tienen conocimientos referentes a la creación de la página web de la empresa y las diferentes opciones de introducción del producto en redes sociales.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Según datos del FMI, se pronostica que el mercado panameño para el 2021 tendrá un crecimiento en el PBI de 4% (International Monetary Fund, Octubre 2020), todo esto está sujeto al comportamiento en los dos primeros trimestres

de la población frente a la pandemia actual, dicho esto los pronósticos indican la activación de la economía en todos los sectores, incluyendo nuestro segmento de mercado HORECAs, manteniéndose la línea que se trabajaba en Panamá, el sector turístico se fortalecerá, por lo que las proyecciones dirigen a un robustecimiento y posible incremento anual de nuestro segmento de mercado en un 4% anual. Diciendo esto, proyectamos para nuestro proyecto un crecimiento anual sostenido en el mismo porcentaje que proyecta el FMI para Panamá durante un periodo de 5 años.

Cuando se plantean diferentes estrategias para el crecimiento integral de un país, en nuestro caso Panamá, las mejoras tecnológicas también creadas por las empresas deben estar dirigidas en la misma línea, por lo que el producto desarrollado mediante My Virtual Menu también lo es, ya que puede ser fácilmente adaptado para locales comerciales, tanto de bienes como de servicios. Estos pueden ser los relacionados con ventas minoristas de cualquier tipo de bienes o servicios cuantificables en unidades, ejemplo de los segmentos señalados son tiendas por departamento, farmacias, supermercados, ferreterías, entre otros. Dado que la plataforma inicial y las parametrizaciones del sistema operativo ya estarían ejecutadas, las adaptaciones no serían y no generarían mayor inversión adicional a las horas de desarrollo, teniendo en cuenta que sería el mismo producto solo que versionado. Estas ampliaciones del producto se prevén sean desarrolladas durante el segundo año de puesta en marcha y que sean comercializadas para el tercer año, proyectando una captación de clientes del 20% del tamaño de mercado de ese año, y aumentos anuales en la misma línea del 4% anual.

Debido a que el negocio planteado está relacionado con la tecnología puede ser proyectado para diferentes países de la región, bien sea con la entrada en el mercado de cada país como empresa o mediante asociaciones con empresas asociadas a nuestro core business.

3.4 RSE y sustentabilidad

Se debe reflexionar en primera instancia el impacto positivo que generará esta propuesta en los tres elementos que convergen en el concepto de RSE: personas y sociedad, empresas, planeta.

¿Cómo una plataforma como My Virtual Menu puede llegar contribuir a adoptar prácticas que promuevan la sustentabilidad ambiental, a crear un mercado más próspero con estabilidad social y mejor capital humano? La respuesta se encuentra en que las plataformas que operan como tecnologías de información, se han convertido en un factor que eleva la productividad de las empresas y promueve usos más eficientes de la información que se traduce al final del día en mejorar el servicio al cliente.

Cada vez más contamos con soluciones tecnológicas diseñadas para facilitar la vida de los usuarios, acortar distancias, manteniéndonos conectados en todo momento desde la comodidad de los hogares u oficinas al alcance de un click. Es ahí donde My Virtual Menu pretende impactar, como una plataforma de descarga gratuita para los usuarios finales “todo en uno” que viene a facilitar la vida de las personas, al permitir realizar con mayor comodidad, rapidez y de manera interactiva cada uno de los procesos regulares cuando se quiera visitar una HORECAs. Visualizar el menú, reservar, ordenar, pagar y dar una reseña.

Dado el tema coyuntural de la pandemia, el impacto en RSE de My Virtual Menu se vuelve más trascendental, al ayudar a preservar la salud, ya que crea las instancias para que las personas puedan permanecer menos tiempo en los establecimientos cuando así el usuario lo desee o el gobierno lo regule. En cuanto a los establecimientos, también ayudará al cumplimiento de las medidas de bioseguridad, de gran importancia para que se pueda brindar un ambiente de tranquilidad a los clientes.

La sociedad panameña se verá impactada positivamente al lanzar al mercado una idea innovadora y de referencia de sustentabilidad, que potencialmente pudiera replicarse en otros países. Esto proporciona prestigio y también incita a otros emprendedores a implementar sus ideas.

Se toma como buena referencia, la plataforma Appetito24, un startup panameño que se ha convertido en la plataforma más importante para pedidos a domicilio, creada en 2015 por un grupo de emprendedores, en alianza con solo diez restaurantes de la localidad. En la actualidad cuenta con más de 300 restaurantes asociados en Panamá y más de 150,000 suscriptores, y también se expandió a Costa Rica. Dado el gran impacto de Appetito24, fue adquirido en 2017 por PedidosYa, empresa uruguaya en manos de la corporación alemana Delivery Hero, con presencia en 42 países y cotizante en la bolsa alemana. Esta empresa alemana se fijó en Appetito24 como plataforma para entrar en el mercado panameño, por ser la primera empresa en incursionar en el servicio de delivery y con mayor participación de mercado. (Hernández, 2019)

Para nuestros colaboradores, principalmente basados en la fuerza de venta, se pretende ofrecer una remuneración competitiva, con oportunidad de crecimiento proporcional al de la empresa. También flexibilidad de horarios que permita mantener un balance entre lo laboral y personal.

La preservación medioambiental es uno de los pilares de la responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, vemos un impacto positivo al disminuir la impresión de menús digitales y también la reducción de la emisión de dióxido de carbono, al evitar que los usuarios tengan que desplazarse a diferentes lugares para encontrar un lugar que sea de su conveniencia en cuanto a oferta de comida, disponibilidad, entre otros.

En conclusión, alejándonos de las proyecciones de utilidades y rentabilidad de My Virtual Menu, el compromiso con las normas éticas, y de responsabilidad social en la comunidad, será un pilar importante en las prácticas gerenciales de este proyecto. Se implementarán códigos que prohíban el compartir ya sea de manera gratuita o por venta, información confidencial de los usuarios como, localización, correos electrónicos y números telefónicos.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Como meta principal se establece la captación de al menos 15% del mercado objetivo durante el primer año, una vez lanzado el producto y probado con los clientes pilotos acordados. Para el segundo año se plantea que las iniciativas de marketing ayuden a pasar de una captación del 15% al 30%. En este segundo año se realizará una campaña para captar la atención de nuevos segmentos mercados y así poder extender la cartera de clientes proyectada a un 35% para el tercer año, 40% cuarto año y 45% quinto año. Esas estrategias van de la mano con el escalamiento y posicionamiento del producto planteado en puntos anteriores.

Para esto se establecerán acciones de marketing en las siguientes direcciones:

Campañas digitales enfocadas en la captación de leads cualificados, generación de contenido quincenal para redes sociales, email marketing y con activaciones promocionales como un sorteo trimestral cuyo ganador obtendrá el servicio gratuito por seis meses. Para este objetivo específico se utilizarán métricas como cantidad de formularios completados por leads junto con distinciones de ventas por canales de venta. Cabe destacar que la campaña inicial de marketing está considerada dentro de la planificación financiera del proyecto y esta tercerizada completamente a una agencia local.

Otro objetivo es lograr un crecimiento orgánico de la comunidad en redes sociales que permitan identificar nuevos clientes y segmentos de mercado que denote interés en la plataforma, este objetivo se plantea para los 5 años proyectados del producto, medibles mediante métricas como “crecimiento de la comunidad”, que a su vez permite evaluar si las campañas de marketing están bien orientadas y van acorde con las proyecciones de crecimiento de la marca y de las ventas.

4.2 Estrategia de segmentación

Después de las evaluaciones realizadas, la segmentación a nuestro mercado objetivo se plantea de la siguiente forma:

- **Tipo de Cliente:** Si bien es cierto, en este informe se concentran los esfuerzos en las HORECAS, al tercer año de operación también se proyecta incursionar en otras industrias de ventas al detal, por ende, se crea una segmentación con base en esto.

HORECAs: hoteles, restaurantes, bares y cafeterías

Otros: supermercados, farmacias, ferreterías y tiendas departamentales.

- **Ubicación Geográfica:** este es el primer criterio de segmentación. Se ubican dos grupos específicos, en el primero se encuentran las HORECAs de las seis principales provincias del País, las cuales son, Panamá, Panamá Oeste, Chiriquí, Colón, Veraguas y Herrera, este grupo abarca aproximadamente el 85% del mercado. En ese primer grupo nos enfocaremos en los dos primeros años de operación.

Y en el segundo grupo se encuentra el resto de las cuatro provincias del país, en las cuales se proyecta iniciar operaciones a partir del tercer año.

- **Segmentación por consumo por persona:**

Con esta segmentación se pretende entender cual es el rango de precios de los productos o servicios que ofrecen los establecimientos.

Clase A: Mayor de USD \$35 de consumo por persona.

Clase B: Entre USD \$15 a \$35 de consumo por persona.

Clase C: Menos de USD \$15 de consumo por persona.

Esta clasificación se hizo en base a los rangos de precios consultados a los entrevistados y en la plataforma Degusta Panamá.

- **Servicio que ofrecen:** este nivel de segmentación será orientado para entender la modalidad de operar de los potenciales clientes de My Virtual Menu y la interacción que tienen con sus clientes. Dentro de esta segmentación destacan los establecimientos que sirven a la carta, servicio a domicilio, autoservicio, locales solamente para recoger el producto (pick and go), catering, también pueden incluirse servicios mixtos. Al conocer con exactitud cuál es el servicio en el que se especializa el cliente, My Virtual Menu puede ayudar a mejorar sus procesos.
- **Nivel de tecnología:** con esta segmentación se pretende entender el nivel de tecnología que tienen las HORECAs.

Tecnología A: existen en nuestro mercado objetivo, clientes con sistemas operativos a la vanguardia de las necesidades actuales, sobre todo como respuesta para adaptarse a una nueva normalidad.

Tecnología B: Solo cuenta con visualización de menú a través de un código QR.

Tecnología C: No cuenta con ningún tipo de tecnología.

4.3 Estrategia de producto y servicio

Nuestra estrategia de producto y servicio radica en primera instancia en la introducción de una idea innovadora en el mercado panameño. Es el desarrollo de una multiplataforma (aplicación y web), cuyos beneficios estratégicos están compuestos de dos segmentos.

Hacia los usuarios finales: permite realizar de manera cómoda, fácil y segura, operaciones como reservar, visualizar el menú, ordenar, pagar y escribir una reseña. Todo en una sola plataforma.

Hacia los clientes: permite la integración con sus sistemas actuales, o brinda una plataforma de soporte en caso de que los clientes no cuenten con un ERP. Al lograr esta integración, My Virtual Menu brinda a sus clientes información actualizada con respecto a comportamiento de ventas, inventario, materias primas y alimentos perecederos.

Proporciona herramientas de gestión de negocios que ayudan a pronosticar y atender la demanda, planificar mano de obra necesaria, identificar y reducir los cuellos de botellas en la operación, mejorar el servicio al cliente, entre otros.

Todos estos reportes son desarrollados en APEX de Oracle, es un sistema sencillo donde se elaboran reportes ajustados a la necesidad propia de cada cliente y de la necesidad de información que requiera al momento. Este sistema puede ser parametrizado por el propio cliente partiendo desde su propia base de datos la cual se generará a partir del uso de la plataforma.

Otras de las estrategias de producto es que es la versatilidad para poder implementarse en otros segmentos de mercado y expandirse a otras geografías incluso fuera de Panamá.

4.4 Estrategia de Precio

Luego de analizar las posibles estrategias de determinación de precios, consideramos que una única estrategia no sería suficiente, decidimos combinar la estrategia de ***Fijación de precios para penetrar el mercado.***

La fijación de un precio único para todo el segmento del mercado es una estrategia ampliamente conocida para que las empresas nuevas puedan ingresar al mercado, estableciendo un precio inicial bajo y así penetrar de forma masiva y profunda, teniendo presente que las proyecciones de ventas se basan en volumen de clientes para obtener beneficios, la intención es atraer a un gran número de clientes en muy poco tiempo y conseguir una participación

de mercado importante. Este tipo de estrategia de fijación de precio va dirigido a que el elevado volumen de ventas haga que los costos bajen.

En consecuencia, de lo anteriormente planteado, se estableció un precio único de USD \$50 por local o puerta para el primer y segundo año de operación, con incremento de 10% al tercer año, resultando un precio de USD \$55, éste se mantendrá el cuarto año de operación. Para el quinto año se proyectó un incremento del 9%, resultando USD \$60.

Para establecer este precio inicial, se hizo una evaluación con un número importante de HORECAs para recibir su retroalimentación en cuanto al precio que estaban pagando actualmente por servicios similares a la propuesta de My Virtual Menu. Se pudo concluir que la relación precio y servicio, les parecía conveniente.

Los aumentos de precio al tercer y quinto año van a radicados a las mejoras en la plataforma para mantenerla a la vanguardia de las necesidades del mercado. Por especificaciones adicionales que también son ofrecidas en el menú de servicios de My Virtual Menu, se proyecta un incremento del 10% del precio. Cabe destacar, que la contratación de estas especificaciones adicionales es opcional para las HORECAs.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será a través de un canal directo, donde un equipo técnico siguiendo las directrices de la fuerza comercial se encargará de incorporar el comercio dentro de la plataforma. Esto se ve como una estrategia de distribución B2B, empresa a empresa, sin la participación de un tercero.

Esta estrategia de distribución será soportada por una hoja de ruta digital controlada por el sistema propio de la empresa para el control de visitas que será ejecutado por los ejecutivos de venta. Este sistema consiste en almacenar en una base de datos la información de nuestro mercado objetivo, permitiendo en primera instancia el agendar una cita con los dueños o responsables de los comercios y luego crear un mapa de ruta que asigne un orden de visita en base a la conveniencia geográfica y en horas de menos tráfico.

En cuanto al canal de distribución de My Virtual Menu hacia los usuarios de la plataforma, se utilizarán las plataformas de distribución operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos, en este caso Android (Play Store) y iOS (AppStore).

Al cierre de 2019, el sistema operativo de Android tenía una participación del 86.1% y iOS 13.9%. (Mena, 2020)

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

El principal medio de comunicar nuestro producto será mediante visitas personalizadas por parte de nuestra propia fuerza de ventas a los potenciales clientes, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones satisfactorias con los clientes, también obtener el feedback inmediato de ellos.

La propuesta de venta del producto también será publicada por medios digitales, principalmente mediante campañas en redes sociales entre las consideradas con mayor potencial de venta son Instagram, Facebook y Twitter, YouTube. El uso del mercadeo indirecto no quedará de lado ya que se comunicará la propuesta mediante el uso del teléfono y correo electrónico.

En 2021 no se prevé comunicar nuestra propuesta mediante eventos o participación física a convenciones de tecnología, con la finalidad de establecer relaciones públicas, pero no descartamos la participación en eventos una vez la situación sanitaria en Panamá sea segura para todos los integrantes de la empresa.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En base a lo anteriormente planteado sobre las estrategias a implementar en ventas y comercialización la proyección de la demanda se establece anualmente, para el primer año se proyecta la captación de 15% del mercado lo que representa 313 clientes, estos clientes aunque una parte llegarán a captarse por medios digitales, programamos visitas B2B para cada uno de ellos con la finalidad de poder cerrar la venta, luego anualmente proyectamos un

incremento de la captación de mercado correspondiente a 30%, teniendo en cuenta que este aumentará proporcionalmente al proyectado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para Panamá. Resultando 650 clientes para el segundo año, 947 para el tercer año, 1125 para el cuarto año y 1317 para el quinto año de proyecciones aproximadamente.

Tabla 2: Estimación de la demanda

Locales comerciales	Locales Año 1	Locales Año 2	Locales Año 3	Locales Año 4	Locales Año 5
Restaurantes	1,510	1,570	1,833	1,899	1,766
Cafés / Dulcería	195	203	211	219	228
Bares / Disco	420	437	454	472	491
Hoteles	480	499	519	540	562
Otros			584	586	610
Total	2,605	2,709	3,381	3,516	3,657
80% Mercado	2,084	2,167	2,705	2,813	2,926
% Captación proyectada	15%	30%	35%	40%	45%
Cantidad Clientes Proyectados	313	650	947	1125	1317

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Estimación de los ingresos por periodos

	Cientes por Año	Cientes que desisten del servicio	Ingreso Anual \$	Ingreso Conf. Adic Anual
Año 1	288	0	93,600	9,360
Año 2	384	43	293,460	44,019
Año 3	288	58	491,760	98,352
Año 4	288	43	665,280	133,056
Año 5	288	43	838,080	209,520

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Referirse al impacto en el presupuesto de las acciones de marketing, tanto de las actividades de lanzamiento como en régimen, es importante iniciar acotando que nuestra estrategia de publicidad será completamente digital, con activaciones principalmente en redes sociales.

Es importante mencionar que las activaciones publicitarias serán tercerizadas a través de una agencia de marketing local que brinda un servicio integral en las diferentes áreas requeridas, así como una campaña prelanzamiento, que involucra la creación de marca y posicionamiento del producto.

El servicio de esta agencia incluye:

- Community Manager y Social Media Manager
- Analista Web de Marketing
- Content Manager
- Diseñador
- Producción de Audio y Video
- Fotografía

También se incluye la publicidad paga en redes sociales y la estrategia de posicionamiento SEO.

Para las activaciones prelanzamiento se presupuestan USD \$15,200.

Para el tercer año se plantea una campaña publicitaria para impulsar las estrategias de crecimiento y escalamiento al resto de nuestro mercado objetivo y a otros sectores de mercado, para llevar acabo lo anterior, se ha destinado un presupuesto de USD \$7,600

En la siguiente tabla se presenta refleja el gasto de marketing anual post-lanzamiento.

Tabla 4: Presupuesto desglosado campaña publicitaria y marketing

Descripción de Servicios	CONTRATACIÓN AGENCIA DE PUBLICIDAD MEDIANA (COSTOS ANUALES)	
COMMUNITY AND SOCIAL MEDIA MANAGER	B/.	9,000.00
CONTENT MANAGER	B/.	5,000.00
ANALISTA WEB	B/.	2,000.00
DISEÑADOR DIGITAL	B/.	3,000.00
PRODUCCIÓN DE AUDIO Y VIDEO	B/.	3,000.00
FOTOGRAFÍA	B/.	2,000.00
PRESUPUESTO PUBLICIDAD DIGITAL REDES SOCIALES	B/.	21,600.00
Costo Anual	B/.	45,600.00
Costo Mensual	B/.	3,800.00

Fuente: Elaboración propia

Se han definido dos etapas o fases básicas como parte del cronograma de marketing:

1. **Etapa prelanzamiento:** esta etapa inicia identificando claramente el mercado objetivo, con base en esto se busca perfilar el mensaje y el tono adecuado para comunicar la propuesta de My Virtual Menu.

Luego se siguen las siguientes subetapas.

- 1.1 Generar expectación en redes sociales, a través de compra de promociones. Se pueden revelar ciertos “sneak peeks” como el nombre de la multiplataforma, las principales especificaciones y beneficios, fecha de lanzamiento, entre otros.

- 1.2 Activaciones por medio de creadores de contenido locales o mejor conocidos como “influencers”.

- 1.3 Se pretende evaluar la creación de un landing page, que funcione como escenario para realizar diferentes comunicaciones.

2. **Etapa post-lanzamiento:** en esta etapa lo que se pretende en esencia es continuar captando y manteniendo clientes. Para llamar la atención de las HORECAs es importante implementar una estrategia de posicionamiento SEO, que es buscar un buen posicionamiento en diferentes buscadores como Google y las plataformas de descargas como Google Play Store y en la App Store.

Se continuará con la publicidad pagada en redes sociales y en Google. Estas estrategias deben ser completamente segmentadas y personalizadas. Ya algunas redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube ofrecen esta posibilidad.

Por último, continuar con la generación de contenido constante en redes sociales propias. Como, por ejemplo, nuevos HORECAs que se unen a la plataforma.

También prevé realizar activaciones publicitarias como un sorteo para obtener una membresía gratis por un tiempo definido.

V. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de My Virtual Menu está conformado por cuatro pilares:

1. El primer pilar es el desarrollo de una multiplataforma que cuente con especificaciones de fácil uso, segura para realizar transacciones en línea, que integre múltiples tareas en una misma plataforma, y pueda adaptarse a sistemas existentes de los clientes. Esta sección del proyecto junto con su respectiva fase de pruebas ha sido 100% completado.
2. Se busca posicionar a My Virtual Menu en las dos plataformas de distribución digital con mayor relevancia, las mismas son Google Play y App store.
3. Adaptar un espacio físico en la ciudad de Panamá que sirva como sede de las operaciones de My Virtual Menu.
4. Crear un desarrollo propio que funcione como una hoja de ruta para que los ejecutivos de ventas tengan un punto de partida de cómo y cuándo realizar las visitas a los potenciales clientes.

En la Carta Gantt del documento original se visualiza que el levamiento de este proyecto inició en noviembre de 2020, la fase de prueba concluyó en el primer trimestre de 2021. El lanzamiento de la plataforma se realizará en el último trimestre de 2021.

Al plantear el flujo de las operaciones, se ha hecho con base a tres categorías fundamentales, el proceso del desarrollo del producto, el proceso de la gestión comercial y el proceso de desarrollo del servicio.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor del proyecto está compuesto por tres profesionales con experiencia en cadena de suministro, servicio al cliente, administración y finanzas, tecnología y administración de proyectos. Dos de los participantes del equipo gestor están en proceso de titulación de su MBA, y el tercer participante cuenta con una certificación de Project Management.

La fuerza laboral de My Virtual Menu se ha distribuido en tres áreas específicas, la primera es el área de proyecto donde están los desarrolladores y programadores, el personal de administración y finanzas, y el área comercial donde se ubican los ejecutivos de ventas. Cada una de estas áreas tendrán un jefe que reportará a la figura de un CEO.

Se proyecta que, para el primer año de operación, la planilla de Virtual Menu sea de diez colaboradores y al cabo del quinto año, trece personas. Evidentemente esto está sujeto a revisión con base a las necesidades internas de la empresa y de sus clientes.

En el documento original del plan de negocio, se describe la descripción de cada uno de los puestos, la competencia que debe cumplir cada uno de los roles y también un análisis de los incentivos y compensaciones que se han considerado tomando como referencia el comportamiento actual del mercado.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II.

VII. Plan Financiero

Los ingresos de My Virtual Menu radican en el cobro de una membresía fija establecida en USD \$50 mensuales, pero también se generarán ingresos por especificaciones adicionales con un cargo de aproximadamente 10% del precio de la membresía fija.

Los ingresos netos proyectados al primer año del proyecto son de USD \$102,960 y se mantiene una tendencia al alza hasta el quinto y último año proyectado por un monto de \$1,047,600.

El margen bruto al primer año es negativo, propiciado por los costos necesarios para iniciar, como son costos de desarrollo e implementación, activaciones publicitarias, entre otros. Esta tendencia cambia al segundo año de operación. My Virtual Menu cuenta con una capacidad de generar beneficios positivos a través de sus actividades operaciones, a partir del tercer año de operación estimando alcanzar un valor de USD \$207,376.

La proporción entre costos y gastos se mantiene proporcional en aproximadamente 40% y 60%, a lo largo de los cinco años proyectados. Cabe destacar que, debido a la naturaleza de este negocio, los gastos de personal

ocupan un porcentaje muy importante, con 63%, seguido por los gastos de marketing con un 17%.

Las proyecciones financieras iniciales se plantearon sin considerar apalancamiento financiero, por lo cual lo requerido para iniciar el proyecto será completamente capital de los accionistas.

La tasa de costo de capital calculado fue de 16.91%, tomando en consideración ente otros datos, la primas por start-up de 5.00% y de liquidez por 3.00%

La tasa interna de retorno del proyecto se estima en 72%, con un VAN de USD \$2,109,862.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II.

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos de este proyecto se han categorizado dependiendo al tipo de riesgo y al impacto que puedan tener.

Riesgos operaciones: incluye todos los riesgos relacionados a la plataforma y a sus actividades core. Dentro de esta categoría, destacan los riesgos de plagio y ciberseguridad, que son muy comunes en este tipo de desarrollos. La obsolescencia de la plataforma, y los riesgos relacionados a la calidad del servidor. Para mitigar estos riesgos se plantea principalmente la utilización de un firewall dirigido a los servicios expuestos, mejoramiento continuo de la plataforma y registro de marca ante las entidades gubernamental correspondientes.

- Riesgos comerciales: destacan la inaceptabilidad de los comerciales a contratar nuevos servicios debido a la redención económica derivada de la pandemia y la entrada de nuevos competidores en el mercado. Entre los planes de mitigación se puede mencionar una estrategia comercial y de marketing bien enfocada y adaptable, reinversión constante de nuevos servicios y productos, selección de un equipo comercial con las capacidades y competencias necesarias.

- Riesgos financieros: destaca la subestimación de la proyección de costos fijos y variables, y los impagables. Se plantea una revisión constante del comportamiento del mercado.
- Riesgos Administrativos y Legales: destaca las potenciales regulaciones gubernamentales que pudieran tener impacto negativo en la empresa.

El plan de acción radica en gestionar los permisos correspondientes y mantenerse en constante comunicación con las entidades gubernamentales, al igual que con socios claves del sector como la Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá, La Asociación de Panameña de Hoteles y la Cámara de Comercio e Industrias.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta del inversionista se respalda con algunos parámetros que se definirán a continuación.

- Es una idea innovadora en el mercado, por lo cual no existe un competidor actualmente que cubra la propuesta de My Virtual Menu.
- Está adaptada a la coyuntura actual del mercado y las necesidades de los potenciales clientes han sido bien estudiadas. Sigue las tendencias globales actuales como las plataformas todo en uno.
- Es una plataforma versátil, por ende, permite adaptarse fácilmente a otras industrias o geografías. Claro ejemplo de esto es el plan de expansión al tercer año.
- Cuenta con equipo gestor capacitado y comprometido.
- Las proyecciones financieras apuntan a la generación de flujos positivos a corto plazo.

Este proyecto está planteado para iniciar sin ningún tipo de apalancamiento financiero, por lo cual el capital para iniciar será en un 51% por aporte capital propio de los tres gestores del proyecto, con participación accionaria igualitaria.

en un 17%. Se deben buscar inversionistas que cubra el 49% restante de la inversión inicial.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II.

X. Conclusiones

My Virtual Menu es una propuesta atractiva a clientes e inversionista debido a la facilidad de adaptar no solamente sus especificaciones internas a lo que el cliente necesite, sino también al poder incursionar en otras industrias o geografías, incluso con potencial de convertirse en un desarrollo tecnológico de exportación.

En resumen, las propuestas actuales no cubren las necesidades de integración de procesos que requieren los clientes. Nuestro desarrollo no se limita a atender la necesidad de suplantar los menús impresos o a disminuir la interacción de nuestros clientes con sus usuarios, este sistema proporcionará herramientas de gestión de negocios, que serán beneficiosos para el mejoramiento de sus procesos, traduciéndose finalmente en el mejoramiento de sus productos o servicios.

Al momento de realizar investigación de mercado, entrevistando a potenciales clientes, los mismos se mostraron receptivos a los que ofrece la propuesta y al rango de precios planteados. Todos coincidieron que lo más interesante es

toda la información que pueden obtener de primera mano, que les servirá para mejorar su planificación.

Segmentar nuestros clientes, no representó una tarea fácil, debido a que pesar de hablar de único sector llamado HORECAS, dentro del mismo, los establecimientos se comportan de manera muy diferente. Por ende, decidimos plantear rangos de segmentación bastante generales, pero que permitiera indicarnos a que tipo de cliente estamos abordando. My Virtual Menu no se centrará en un tipo de HORECA en específico, a un criterio de precio, ni a un nivel de tecnología que manejen los clientes. La versatilidad de esta propuesta permite cubrir múltiples niveles de segmentación, siempre que se conozcan el comportamiento y necesidades de los clientes.

XI Bibliografía y fuentes

Damodaran, A. (2021). *Premios por riesgo de mercado provistos por Damodaran, a partir del PRM de USA, incluyendo ajuste por riesgo país 2021*. Obtenido de Damodaran Online:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Enterprise Value Sobre EBITDA (EV/EBITDA). (12 de Agosto de 2019). Obtenido de Bursitia:
<https://www.bursitia.com/2019/08/12/enterprise-value-sobre-ebitda-ev-ebitda/>

Hernández, K. (2019). Startups panameñas con despegue millonario. *Martes Financiero*, 1-2.

International Monetary Fund. (Octubre 2020). *Perspectivas Económicas Las Américas. La persistencia de la pandemia nubla la recuperación*.

Larrazabal, M. (2020). *Canal Horeca ¿Qué Es y Cómo Funciona? Sector Distribución y Tendencias del Sector Horeca*. Obtenido de
<https://www.bialarblog.com/canal-horeca/>
<https://www.bialarblog.com/canal-horeca/>

Maqueira, C. (2015). Costo de Capital. En C. Maqueira, *Finanzas Corporativas* (pág. Capítulo 6). Santiago: Thomson Reuters.

Maquieira, C. (2015). Valoración de Empresas. En C. Maquieira, *Finanzas Corporativas*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.

Mena, M. (30 de July de 2020). *Android e iOS dominan el mercado de los smartphones*. Obtenido de statista:
<https://es.statista.com/grafico/18920/cuota-de-mercado-mundial-de-smartphones-por-sistema-operativo/>

Panamá en breve. (2021). Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible:
<https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html>

Rentabilidad del bono Estados Unidos 5 años. (2021). Obtenido de Investing.com:
<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

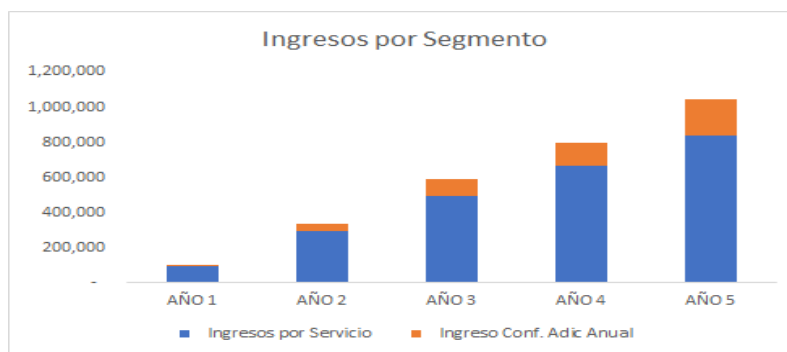
Rodríguez, M. (6 de Julio de 2020). Crecen las transacciones en línea por compra de bienes de consumo. *La Estrella de Panamá*.

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. En S. C. Nassir, S. C. Reinaldo, & S. P. Manuel, *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill Interamericana.

XII Anexos

Fuente: Elaboración propia

1. Proyección de ingresos por segmento

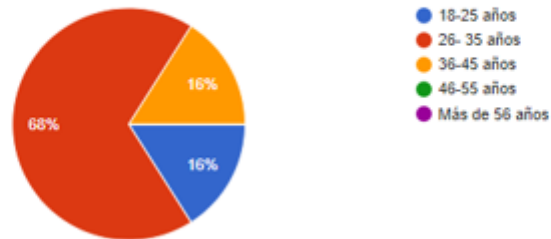


Fuente: Elaboración propia

2. Encuesta

1. Por favor seleccione su rango de edad.

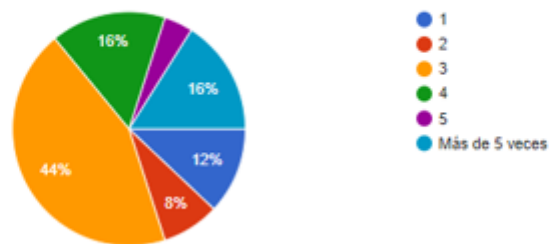
309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

2. En promedio, ¿Cuántas veces asiste mensualmente a un restaurante o cafetería?

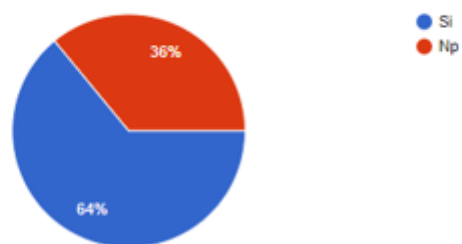
309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

3. ¿Antes de visitar un restaurante o cafetería suele revisar por medio de una plataforma (Web o App) la oferta de menú?

309 respuestas



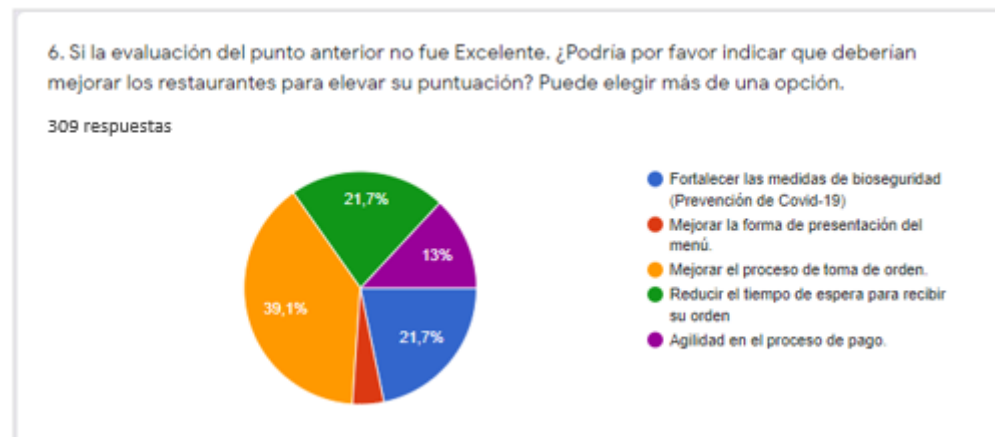
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



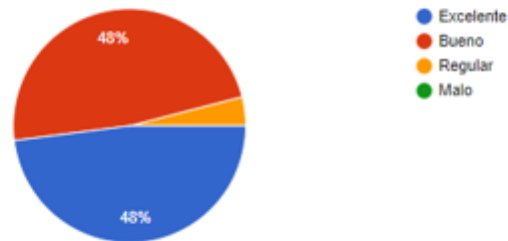
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

7. Dada la contingencia actual, muchos restaurantes, cafeterías y bares han implementado opciones de menús digitales. En base a su experiencia, ¿qué le ha parecido esta propuesta?

309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

8. Si la evaluación del punto anterior no fue Excelente. ¿Podría por favor indicar que hizo falta para que diera una mejor puntuación?

309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

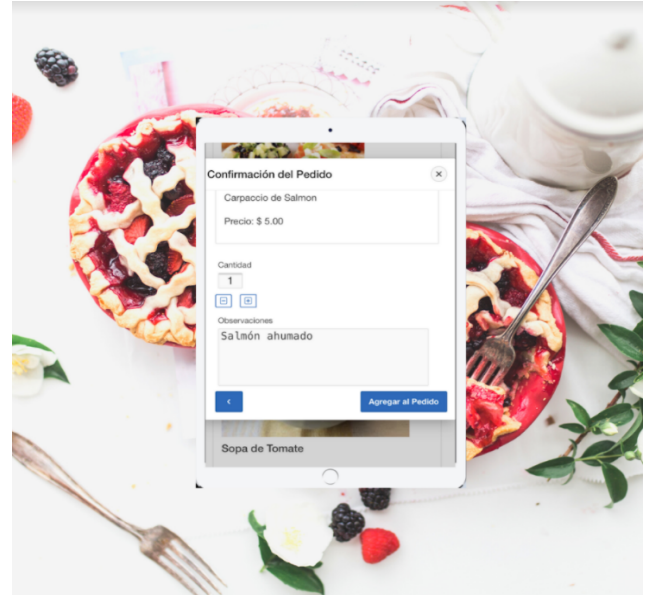
9. ¿Utilizaría una plataforma (web o app) para visualizar el menú, reservar ordenar y pagar?

309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

3. "Look and Feel" de la My Virtual Menu al hacer la selección del cliente y realización del pedido.



4. Modelo Canvas del proyecto

