



“My Virtual Menu” Parte II

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

**Alumno: Heisel Hernandez Mariño
Profesor Guía: Nicole Pinaud
Profesor Co-Guía: Pedro Fuentes**

Panamá, Julio de 2021

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.	8
IV. Plan de Marketing	10
V. Plan de Operaciones	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	12
5.2. Flujo de operaciones	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación.	13
5.4. Dotación	14
VI. Equipo del proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional	16
6.3 Incentivos y compensaciones	22
VII. Plan Financiero	24
7.1 Estimación de ingresos	24
7.2 Estimación de Costos	25
7.3 Capital de Trabajo	27
7.4 Activos, Depreciación y Amortización	28
7.5 Tasa costo de capital	30
7.6 Estados financieros	32
7.7 VAN, TIR y Análisis de Sensibilidad	36
7.8 Índices Financieros	37
7.9 Determinación del Capital de trabajo, PPE, Deuda, Intereses e Intangibles	38
VIII. Riesgos críticos	39
IX. Propuesta Inversionista	40
X. Conclusiones	41
XI Bibliografía y fuentes	42
XII Anexos	43

Índice de Tablas

Tabla 1: Diagrama de Flujo de Operaciones	13
Tabla 2: Diagrama Gantt	14
Tabla 3: Recursos necesarios para cada etapa del proyecto	14
Tabla 4: Estimación Personal requerido por año	16
Tabla 5: Salario personal por año	23
Tabla 6: Estimación por tipo de Ingreso por año	24
Tabla 7: Precio Servicio mensual por año	24
Tabla 8: Estimación costo gasto personal por año	25
Tabla 9: Estimación gastos TI anuales	26
Tabla 10: Gastos Mantenimiento mensual por año	26
Tabla 11: Estimación Viáticos y Comisiones anuales	27
Tabla 12: Capital de Trabajo	28
Tabla 13: Detalle Activo Fijo	29
Tabla 14: Detalle Activo Intangible	29
Tabla 15: Depreciación proyectada	30
Tabla 16: Amortización proyectada	30
Tabla 17: Tabla de tasas utilizadas para determinar Tasa Costo Capital	31
Tabla 18: Cálculo CAPM	31
Tabla 19: Balance general Comparativo	32
Tabla 20: Estados de Resultados Comparativos	33
Tabla 21: Estado Flujo del Efectivo Comparativo	34
Tabla 22: Flujo de Caja Proyectado	35
Tabla 23: Resultados VAN y TIR	36
Tabla 24: Análisis de Sensibilidad My Virtual Menu	37
Tabla 25: Índices Financieros	37
Tabla 26: NWC, PPE, Deuda, Intereses e intangibles (Comparativo)	38
Tabla 27: Análisis de niveles de riesgos	39

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama primer año	17
Ilustración 2: Ponderación de tipos de Riesgos	39

Resumen Ejecutivo

El escenario planteado en 2020 acentuó significativamente nuestra dependencia a la tecnología. El mercado demanda soluciones tecnológicas integrales para satisfacer sus necesidades. Es por lo que nuestra idea de negocio involucra el desarrollo de una multiplataforma (aplicación y web) innovadora en el mercado panameño, que viene a cubrir una necesidad que con las propuestas actuales no se logran satisfacer en su totalidad ya que son limitadas en cuanto a beneficios ofrecidos.

My Virtual Menu brindará a establecimientos como restaurantes, hoteles, bares y cafeterías -que en adelante llamaremos HORECAs-, la posibilidad de migrar de lo tradicional de un menú impreso, a tener una plataforma “todo en uno” que permita a sus clientes la facilidad de realizar desde la comodidad de sus dispositivos móviles u ordenadores, procesos básicos como reserva, visualización del menú, realización de su orden, pago y posteriormente dar su opinión del servicio y producto recibido, adicional podrán obtener la data suficiente para gestionar sus negocios con una herramienta más óptima. My Virtual Menu puede funcionar en cualquier negocio de bienes o servicios. Para los primeros dos años estará dirigido a este mercado objetivo, brindando beneficios y ventajas como: aumentar el brand awareness, incrementar las ventas, optimizar costos fijos y variables, y mejorar el flujo de caja.

El tamaño de mercado estimado corresponde al 80% del total de HORECAs, lo que en promedio representa USD \$1,825,000.00 anuales aproximadamente, contemplados en la República de Panamá, de los cuales proyectamos captar un promedio de 33% del mercado en los próximos 5 años. La proyección de ingresos promedio anual es de USD \$600,000.

My Virtual Menu proyecta flujos positivos a partir del tercer año de operación con un flujo neto de USD \$287,000, manteniendo esta misma tendencia positiva hasta el quinto año proyectado. El TIR proyectado es de 72%. El VAN del proyecto se calcula en USD \$2,109,862.

Adicional al análisis del mercado y a nuestras proyecciones financieras, también hemos analizado propuestas similares que existen en otros países de la región como Chile (tumesa.cl) y Costa Rica (menusesmas.com), donde plataformas similares han tenido gran aceptación por los usuarios.

Estamos convencidos que My Virtual Menu marcará un hito en la manera de operar de las HORECAs en Panamá.

I. Oportunidad de negocio

Se realizó un estudio mediante encuestas y entrevistas con la intención de confirmar la necesidad de la utilización de tecnologías que permitan integrar los servicios prestados a clientes y que complementen los sistemas de gestión de empresas, se pudo identificar la necesidad de los establecimientos para efectos de este Plan de negocios el de las HORECAs, para llevar sus procesos internos adaptándose 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 “todo en uno” y la implementación de indicadores de desempeño, como base para el mejoramiento de sus procesos y toma de decisiones.

Nuestra propuesta de valor va dirigida 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.

Nuestro desarrollo adicional 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. Ofreciendo otra ventaja como son facilidades para complementar informaciones mediante la integración con los ERPs existentes o de forma manual.

En Panamá no existen propuestas integradas para visualización de bienes y servicios con reportes de gestión de negocios, sólo se encontraron aplicaciones para visualización de menús mediante códigos QR donde no el cliente no le es posible realizar el pedido. No existen propuestas integradas para generar bases de datos con información útil para la toma de decisiones como las presentadas en nuestra propuesta de valor.

La oportunidad de negocio se plantea con mayor detalle en la “Parte I” del plan de negocios de My Virtual Menu.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

Decidimos enfocar nuestro plan de negocios al segmento de mercado compuesto por hoteles, restaurantes, cafés, bares y discotecas, que llamamos para efectos prácticos HORECAs. A partir del tercer año se proyecta incursionar en segmentos de venta al detal compuestos por negocios como supermercados, ferreterías, farmacias y tiendas departamentales.

Se ha experimentado un avance importante en la digitalización y un cambio de conducta de los consumidores orientado a optar por un canal de compra online. A consecuencia los comerciantes deben instaurar un portal digital All in one” o “todo en uno”, que permita realizar transacciones en línea, involucra desde la creación de la plataforma, el establecimiento de un mecanismo de pago electrónico, y por último, rediseñar sus procesos actuales para adaptarlos a la digitalización. Ahí 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.

Se han identificado socios o actores claves, con los cuales se buscará hacer alianzas estratégicas como son: Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá (ARAP), Asociación Panameña de Hoteles (APATEL) y Cámara de Comercios e Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP), entre otros.

Se determinó un tamaño de mercado de USD\$ 1,825,000 anuales, enmarcados en el 80% de las HORECAs en las seis principales provincias económicas de Panamá, considerando el segmento dispuesto a pagar una tarifa mensual por el servicio más servicios adicionales los cuales se estima que generen al menos un 10% más de ingresos. Se consideró 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)

Para más información de la Industria, Competidores y Clientes, ver la “Parte I” del Plan de Negocios de My Virtual Menu.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

My Virtual Menu nace en el 2020 como una propuesta de valor significativa e innovadora ofreciendo 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.

El producto al ser versátil puede ser comercializado en cualquier tipo de empresas que ofrezcan productos o servicios al mayor y detal, para objeto de este modelo de negocio, se adicionan otros segmentos de mercado.

Tienen un equipo gestor de profesionales competentes en tres áreas las cuales son finanzas, operaciones y tecnología y capaz de apropiarse y ejecutar la idea de negocio. Operando un modelo de negocio B2B, es decir con interacción directa con nuestros clientes.

Como estrategia de crecimiento se plantea la expansión geográfica e incursiona en otros segmentos de mercado, dispuesta de la siguiente forma:

1. Al primer año de operación nuestro alcance será las HORECAS en las 6 provincias de mayor relevancia económica, y proyectamos captar un 15% del mercado total.
2. Al tercer año nuestro alcance se extenderá al resto de resto del país, con una proyección de captación del 35% del mercado de las HORECAS, y también incursionaremos en otros segmentos de mercado como los supermercados, ferreterías, farmacias y tiendas

departamentales. Para este último segmento, se estima captar un 20% adicional del total de clientes HORECAS captados para este año.

3. Al quinto año, nos mantendremos con el mismo alcance geográfico, proyectando captar un 45% del mercado de HORECAS. Para el otro segmento se mantiene igual ya que es un número proporcional a nuestro mercado principal.

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.

Para más información de la Empresa y su propuesta de valor, ver la "Parte I" del Plan de Negocios de My Virtual Menu.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos de crecimiento y posicionamiento de nuestro producto van de la mano con estrategias de marketing dirigidas a identificar el mercado objetivo, con base en esto se busca perfilar el mensaje y el tono adecuado para comunicar nuestra propuesta.

Para llamar la atención de las HORECAs es importante implementar una estrategia de posicionamiento SEO, buscando un buen posicionamiento en diferentes buscadores como Google y las plataformas de descargas como Google Play Store y en la App Store. Se realizará publicidad pagada en redes sociales y en Google. Estas estrategias deben ser completamente segmentadas y personalizadas. Facebook, Instagram, Twitter y YouTube ofrecen esta posibilidad.

La segmentación a nuestro mercado objetivo se plantea de la siguiente forma:

- **Tipo de Cliente:** HORECAs y Otros.
- **Ubicación Geográfica:** 10 provincias de Panamá (progresivo).
- **Segmentación por consumo por persona:** nivel de consumo en dólares.
- **Servicio que ofrecen:** a la carta, servicio a domicilio, autoservicio, pick and go, catering, también pueden incluirse servicios mixtos.
- **Nivel de tecnología:** dividido en sistemas empleados o no por nuestros potenciales clientes.

La propuesta de marketing resalta las funciones básicas de My Virtual Menu que son:

- Mejorar el servicio al cliente al disminuir el tiempo de espera del cliente para servir su pedido.
- Obtener retroalimentación de sus clientes ya que estos podrán dar opiniones y sugerencias, así como hacer aclaratorias o requerimientos especiales en sus pedidos a través de tecnología de manejo de información con fines útiles.

- Proporciona a nuestros clientes la posibilidad de auto-gestionarse mejor y mantener al día la información de sus negocios permitiendo: 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 mediante la integración con sus sistemas actuales, o brinda una plataforma de soporte en caso de que los clientes no cuenten con un ERP.
- My Virtual Menu brinda información veraz en relación al comportamiento de: ventas, inventarios, materias primas y vencimiento de inventario

Se consideró para el establecimiento de precio de nuestro producto un único precio 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 más información de los objetivos de marketing, estrategias de: Segmentación, Precio, Producto y Servicio, Distribución, Comunicación y ventas, así como la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento, ver la "Parte I" del Plan de Negocios de My Virtual Menu.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia “core” de My Virtual Menu es brindar una solución integral a las HORECAs para la optimización de sus procesos internos buscando la maximización de sus recursos, introduciendo en el mercado panameño una multiplataforma que permita a los usuarios finales de manera fácil, rápida y cómoda, realizar operaciones como visualizar, reservar, ordenar, pagar, evaluar y aportar una reseña o comentario.

Esta estrategia general de negocio debe estar soportada por una estrategia operativa que requiere tomar decisiones esenciales para el respaldo de una propuesta de valor.

A continuación, se explica las estrategias de gestión operativa en My Virtual Menu:

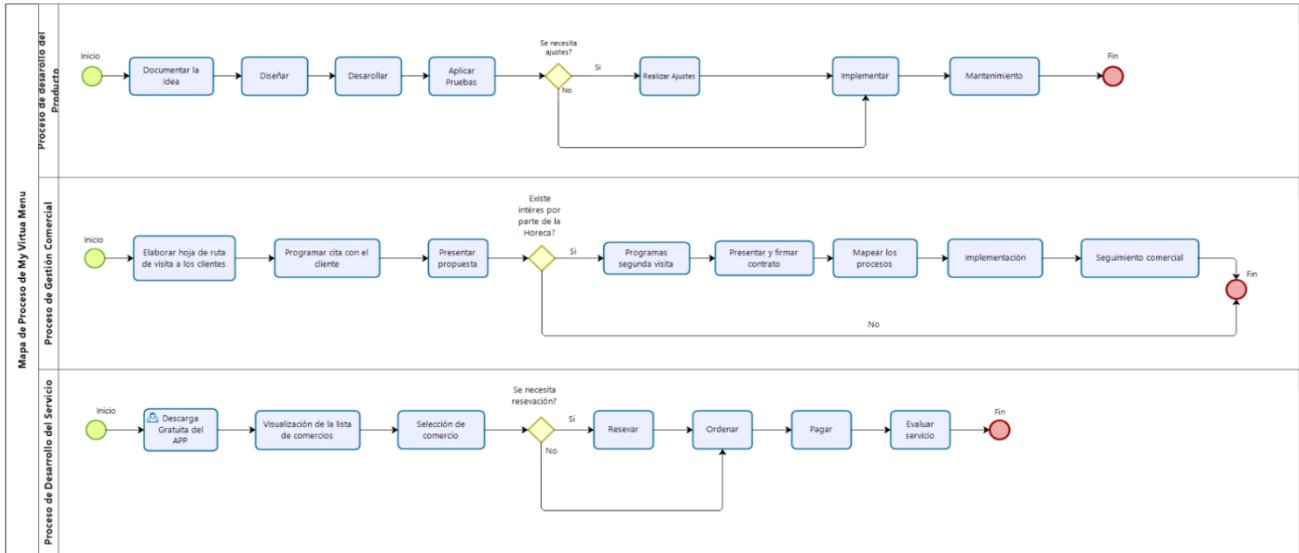
- Diseño de una multiplataforma (app y web) con especificaciones de fácil uso, segura y cómoda para los usuarios finales.
- Posicionar a My Virtual Menu en las dos plataformas de distribución digital de aplicaciones móviles. Google Play para Android y App Store para dispositivos Apple. Esta es una estrategia compartida con marketing.
- Establecer una hoja de ruta digital controlada por el sistema propio de la empresa para el control de visitas realizadas por nuestra fuerza comercial a las HORECAs. Esta ruta debe ser construida para visitar una cantidad específica de HORECAs al día, con un objetivo comercial de captación.
- Instalar una pequeña oficina física en Ciudad de Panamá como sede de My Virtual Menu, para el personal back office y la fuerza comercial/servicio al cliente.

5.2. Flujo de operaciones

En el diagrama de flujo a continuación se muestra la dinámica de los procesos desde una perspectiva general de desarrollo del producto My Virtual Menu, el

desarrollo del servicio ante los usuarios finales, y la gestión de la fuerza de venta al momento de establecer un acercamiento comercial ante un potencial cliente.

Tabla 1: Diagrama de Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

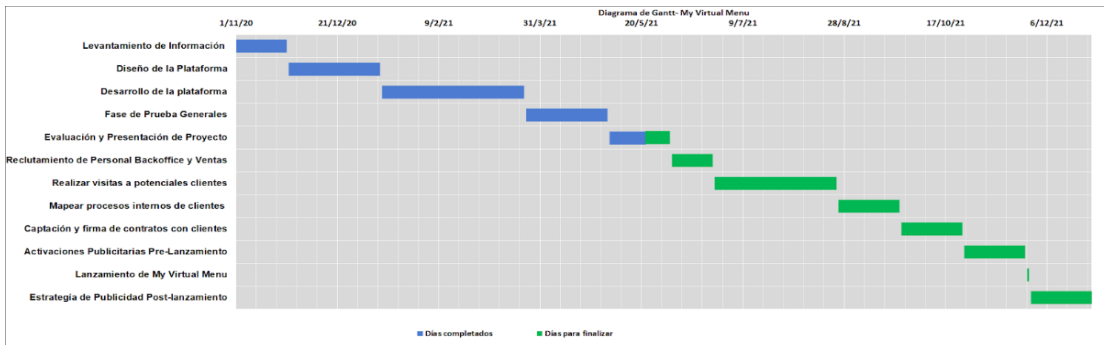
A continuación, se presenta la carta Gantt del proyecto con las principales actividades y tiempos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

Se puede visualizar que el proyecto inicia con el levantamiento de la información en noviembre de 2020, y tiene fecha programada de culminación para el 28 de diciembre de 2021.

La parte técnica que involucra el diseño, desarrollo y fase de pruebas ya ha sido culminado a un 100%.

En este momento el proyecto se encuentra en la evaluación de factibilidad y preparación para la presentación a futuros inversionistas.

Tabla 2: Diagrama Gantt



Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

En el siguiente diagrama se plasman los recursos necesarios en cada una de las principales etapas del proyecto.

El proyecto necesita la contratación de recursos con habilidades técnicas como son los programadores y desarrolladores, el personal Back Office, que se componen del área administrativa y financiera, y también la fuerza comercial compuesta por un jefe de ventas y ejecutivos de ventas.

Tabla 3: Recursos necesarios para cada etapa del proyecto

Recursos requerido	Levantamiento	Diseño	Desarrollo	Fases de Prueba	Evaluación de Factibilidad	Comercialización	Activación Publicitaria	Implementación	Seguimiento
CEO					1				
Jefe de Ventas							1		
Ejecutivos de Ventas							3		4
Jefe de Administración y Finanzas	1						1		
Analista de Administración y Finanzas							1		
Jefe de Proyecto					1				
Programador/Desarrollador			2					4	

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

- Perfil Gestor 1

Licenciada en Computación con más de 16 años de experiencia en el área de Sistemas de Información, liderando, gerenciando y administrando proyectos, proporcionando a nuestros clientes soluciones tecnológicas adaptables a sus necesidades, que les permita optimizar sus procesos, maximizar su productividad y les ayude a cumplir sus metas, aumentando su rentabilidad.

- Perfil Gestor 2

Socio estratégico con sólida experiencia en cadena de suministro, servicio al cliente, proceso order to cash, gestión de inventario. Experiencia como socio operativo estratégico para áreas funcionales como finanzas, comercial y marketing en compañías multinacionales.

Experiencia en implementación de ERP como SAP, optimización de procesos a través de la metodología Six Sigma.

- Perfil Gestor 3

Socio estratégico para el negocio con sólida experiencia en Administración y Finanzas orientada a los resultados, con experiencia comercial y capacidad para construir, desarrollar y liderar asociaciones multifuncionales. Sólidas habilidades de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales, planificación y organización, resolución de conflictos, autoaprendizaje, adaptabilidad, estratégica, influencia e inteligencia emocional.

Focalizada a la gestión de ganancias, gobierno corporativo y controles internos, con experiencia en reestructuraciones, adquisiciones, desarrollo de talento, área tributaria y legal, orientada a la implementación de tecnología de la información. Experiencia regional en empresas multinacionales en áreas de inversiones y

concesiones y en empresas con capitales medianos de las áreas de construcción, retail, servicios en general.

6.2 Estructura organizacional

La empresa estará inicialmente compuesta por una gerencia general a cargo del CEO, bajo su responsabilidad se dispondrán de tres departamentos, el primero a mencionar es el departamento de Ventas, este a su vez será dirigido por un Jefe de Ventas acompañado de tres (03) Ejecutivos de Ventas. Para el segundo año se estima la contratación de un cuarto ejecutivo de ventas.

Seguido está el departamento de Administración y finanzas dirigido por el Jefe de Administración y Finanzas, acompañado de un (01) Analista Administrativo durante el primer año. Para el segundo año en adelante se contará con un segundo Analista.

El tercer departamento será el de Proyectos, dirigido por el Jefe de Proyectos, acompañado de dos (02) Desarrolladores/Programadores, se proyecta que dicho departamento crezca a partir del segundo año.

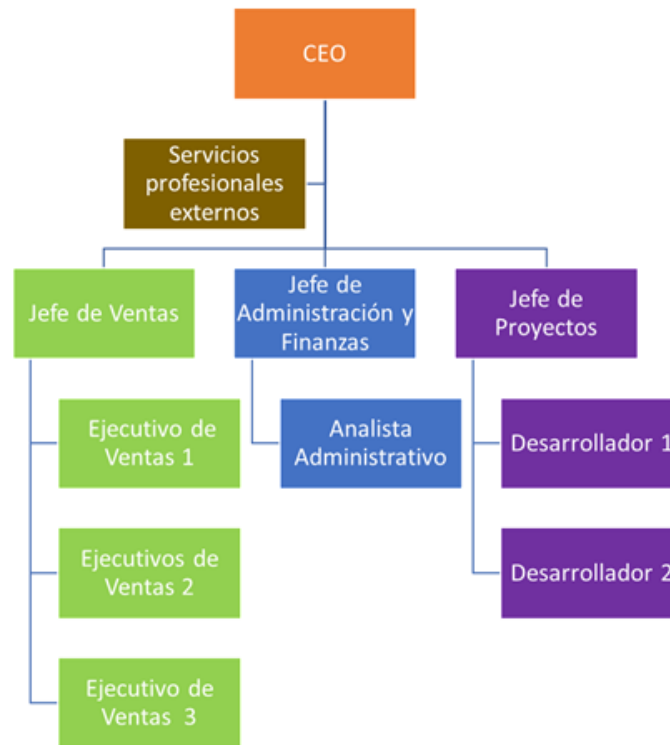
Tabla 4: Estimación Personal requerido por año

Planilla requerida	Cantidad de recursos humanos necesarios				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas	1	1	1	1	1
Ejecutivos de Ventas	3	4	3	3	3
Jefe Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Analistas Administración y Finanzas	1	2	2	2	2
Jefe Proyecto	1	1	1	1	1
Programadores/desarrollador	2	4	4	4	4
	10	14	13	13	13

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente organigrama se refleja la estructura para el primer año de actividades:

Ilustración 1: Organigrama primer año



Fuente: Elaboración propia

Estos profesionales deben cumplir con las siguientes capacidades y competencias, así como dirigir sus esfuerzos a:

- **CEO**

1. Focalizar los talentos que conforman la organización con el fin de lograr los objetivos de una forma productiva.
2. Planificar estrategias orientadas a la mejora de los procesos internos y externos de la organización.
3. Organizar y administrar los recursos que se emplean en cada una de las áreas que conforman la empresa.

4. Liderar al capital humano, motivando y guiando de forma efectiva.
5. Controlar y reorganizar los procesos estratégicos que se planifican con anterioridad, permitiendo determinar si el desarrollo de dichas estrategias es óptimo o si es necesario ajustarlas para así cumplir con el propósito inicial.
6. Elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control.
7. Realizar propuestas de análisis estratégico a opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de la operación.
8. Analizar la situación financiera de la empresa derivada de los estados financieros los cuales deben ser auditados.
9. Autorizar ajustes o creación de los proyectos de desarrollo de sistemas evaluando la viabilidad de estos y el costo por su financiamiento y tiempos de entrega. Elaborando los Business Plan de las nuevas o adiciones al plan de negocio original

- **Jefe Administración y Finanzas**

1. Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas y presupuesto asignado a la operación de cada uno de los proyectos iniciales y secundarios.
2. Realizar los pagos requeridos para el suministro de recursos y servicios a la operación del proyecto.
3. Verificar y asegurar que los procesos de compras se realicen en las mejores condiciones de rentabilidad, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
4. Proporcionar el apoyo a la operación, garantizando el cumplimiento de las políticas de recursos humanos y el pago oportuno de la nómina.
5. Supervisar y dar seguimiento a los procesos de facturación de la empresa, verificando, que las acciones de cobro se realicen oportunamente.

6. Revisión y validación de la disponibilidad en banco.
7. Supervisar el proceso de vencimiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
8. Validar que los ingresos generados en el mes correspondan a los reportes de ventas.

- **Analista Administración y Finanzas**

Cuentas por Pagar

1. Revisar, clasificar y ordenar y registrar las facturas pendientes de pago con su expediente de manera oportuna.
2. Análisis de antigüedad de saldos y vencimiento.

Cuentas por Cobrar

3. Asegurar y efectuar el seguimiento y gestión de cobranzas de las facturas a crédito, que emite la empresa, mediante la información, los registros y el control del sistema administrativo correspondiente.
4. Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos.
5. Analizar la cartera de clientes y realizar las proyecciones de cobranzas mensuales.

Tesorería

6. Emisión de pagos como proveedores, gastos fijos y ocasionales, planillas.

Facturación

7. Generar las facturas y gestionar el envío de facturas a los clientes, bien sea en físico o por correo electrónico.

- **Jefe de Ventas**

1. Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.
2. Resolver problemas comerciales y/o de marketing.
3. Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.
4. Elaborar las previsiones de ventas junto a marketing
5. Motivar y dinamizar al personal para que consigan los objetivos pautados.
6. Aportar el feedback del mercado a marketing para poder posicionar correctamente la web y las redes sociales.
7. Diseñar las estrategias de ventas.
8. Gestionar la cartera de clientes grandes y/o clientes estratégicos.
9. Apoyar en la elaboración de presupuesto anual de ventas y ajustes al presupuesto del proyecto.
10. Conducir estudios de mercadeo para analizar la competencia, precios, planes de pago, características del producto.
11. Proporcionar información a la Gerencia para el análisis histórico de venta y estacionalidades.
12. Distribuir al personal a su cargo material publicitario, coordinar disponibilidad de material en eventos.
13. Ejecutar plan de Promoción y Publicidad.
14. Garantizar un proceso de venta transparente, aplicando las políticas y buscando la satisfacción del cliente, buscando elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
15. Revisar comisiones del personal de ventas.
16. Revisar y auditar la captación de llamadas o visitas de seguimiento por cada asesor de ventas.

- **Ejecutivos de Ventas**

1. Conocer el producto que ofrece, características, precios, condiciones de pago, entre otros.
2. Elaborar contratos de Servicios entre clientes y empresa.
3. Organizar y llevar registro de su cartera de clientes.

4. Realizar labor de prospección de clientes y seguimiento al proceso de la venta.
5. Realizar llamadas o visitas de seguimiento con la frecuencia definida por el jefe de área, reportar la gestión semanal.
6. Apoyar en el entendimiento del mercado para la elaboración de estudios de mercadeo para analizar la competencia, precios, planes de pago, características del producto, entre otros, así como también ventajas y desventajas respecto los proyectos de la compañía.
7. Proporcionar información a la gerencia para el análisis histórico de ventas y estacionalidades.
8. Apoyar en la ejecución de eventos del plan promocional y publicitario.
9. Atención de dudas, quejas o inquietudes de clientes, proporcionar un alto nivel de servicios y asesoramiento para cubrir las necesidades del cliente.

- **Jefe Proyecto**

1. Analizar los riesgos y amenazas que pueden poner en peligro el éxito del proyecto
2. Gestionar el proyecto con eficacia, siendo integrador de los diferentes objetivos propuestos por todas las partes.
3. Coordinar el desarrollo de planes, estimaciones y presupuestos para alcanzar las metas del costo, tiempo, alcance, funcionalidad y calidad.
4. Asegurar que los objetivos del proyecto permanezcan alineados con los objetivos estratégicos del negocio.
5. Orientar el proceso decisional para que el resultado de las decisiones sea de interés para la casa matriz.
6. Mantener informada a la alta dirección acerca del desempeño y situación del proyecto, formulando previsiones y pronósticos.
7. Garantizar que el proyecto proporcione un beneficio tangible a la empresa.
8. Equilibrar las necesidades de avance tecnológico con la necesidad de conseguir los resultados empresariales.

9. Garantizar y asegurar que el equipo permanezca informado, facilitando la retroalimentación constructiva, así como la valoración positiva, justa y adecuada del desempeño.
10. Asegurar que todas las disciplinas técnicas requeridas por el trabajo del proyecto estén debidamente representadas.
11. Debe tener en cuenta técnicas, valores e intereses al asignar o delegar tareas.
12. Fomentar el desarrollo de una visión y misión comunes.

- **Programadores/desarrollador**

1. Comprender el requerimiento de software.
2. Modelizar y refinar especificaciones a fin de determinar un diseño detallado para implementar la funcionalidad requerida.
3. Revisar el código para resolver defectos o mejorarlo.
4. Documentar los programas de acuerdo con estándares. Tanto con documentos funcionales y de arquitectura, como con comentarios en el propio código.
5. Investigar nuevas tecnologías, cumplir con los procesos definidos y proponer mejoras.
6. Mantener las aplicaciones productivas, corregir errores e implementar nuevas funcionalidades.
7. Cumplir con las entregas según las estimaciones de tiempo realizadas.
8. Trabajar en estrecha colaboración con otros desarrolladores.
9. Trabajar directamente con los desarrolladores y jefes de producto para conceptualizar, construir, probar y realizar productos.
10. Reunir los requerimientos de funcionalidad y traducir esas necesidades en soluciones funcionales elegantes.
11. Construir prototipos en fase de alcance técnico de los proyectos.
12. Optimizar el rendimiento de las aplicaciones.
13. Trabajar para construir aplicaciones con foco en la funcionalidad.
14. Crear interfaces de usuario atractivas.

15. Detectar oportunidades de mejora o conformidades y observaciones para incluirlas en el sistema de mejora continua.

6.3 Incentivos y compensaciones

Se proyectaron los siguientes paquetes salariales por cargos para el equipo que formará parte del proyecto My Virtual Menu, comparados con el mercado actual:

Tabla 5: Salario personal por año

Proyección del Gasto del Personal	Gasto Personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	26,000	29,900	30,797	30,797	31,721
Jefe de Ventas	18,200	19,500	20,085	20,085	20,688
Ejecutivos de Ventas	25,350	33,800	26,111	26,111	26,894
Jefe Administración y Finanzas	18,200	23,400	24,102	24,102	24,825
Analistas Administración y Finanzas	10,400	20,800	21,424	21,424	22,067
Jefe Proyecto	18,200	23,400	24,102	24,102	24,825
Programadores/desarrollador	28,600	57,200	58,916	58,916	60,683
	144,950	208,000	205,537	205,537	211,703
Gasto patronal 17% + prestaciones	169,592	243,360	240,478	240,478	247,692

Fuente: Elaboración propia

VII. Plan Financiero

7.1 Estimación de ingresos

Para la estimación de ingresos anuales se espera captar el 35% del mercado en promedio. La captación de mercado está basada en la capacidad de visitas efectuadas a clientes por la fuerza de ventas, y su poder de concretar las ventas apoyados en campañas de marketing establecidas. Se proyecta un total de visitas estimadas de más de quince mil al concluir para el quinto año, este número está compuesto por el número de veces que el vendedor requiera visitar a un cliente potencial, determinando que un vendedor puede visitar hasta tres (03) veces un mismo cliente.

Tabla 6: Estimación por tipo de Ingreso por año

	Vendedores	Visitas Vendedores	% Captación Proyectada	Cientes por Año	Cientes que desisten del servicio	Ingreso Anual \$	Ingreso Conf. Adic Anual
Año 1	3	2880	10%	288	0	93,600	9,360
Año 2	4	3840	10%	384	43	293,460	44,019
Año 3	3	2880	10%	288	58	491,760	98,352
Año 4	3	2880	10%	288	43	665,280	133,056
Año 5	3	2880	10%	288	43	838,080	209,520

Fuente: Elaboración propia

Se establece un precio estándar para el servicio por año. Este precio va acorde con las políticas de establecimiento de precios tratado en capítulos anteriores, los cuales no presentan mayor variación anual, solo la variación anual histórica de crecimiento del país.

Tabla 7: Precio Servicio mensual por año

	Mensual Año 1	Mensual Año 2	Mensual Año 3	Mensual Año 4	Mensual Año 5
Precio FEE mensual	50.00	50.00	55.00	55.00	60.00

Fuente: Elaboración propia

Adicional se estiman ingresos adicionales por configuración y adaptaciones en el sistema de 10% sobre los ingresos de servicios regulares mensuales.

En estas estimaciones solo se tomó en cuenta el producto My Virtual Menu, aunque la empresa requerirá incluir un sistema ERP como producto complementario a las operaciones y mantenimiento del mercado captado y nuevo segmento de mercado.

7.2 Estimación de Costos

La proyección de los costos se estimó en base a los siguientes parámetros:

- Personal:

Para los sueldos y salarios se tomo como referencia la media del mercado, adicional se proyecta un incremento anual a partir del tercer año de tres por ciento (3%), tomando en cuenta el histórico de crecimiento del país. La planilla y las erogaciones en esta se dividieron en costo de venta y gastos administrativos teniendo incidencia directa en los índices financieros.

Tabla 8: Estimación costo gasto personal por año

Proyección del Gasto del Personal	Gasto Personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	26,000	29,900	30,797	30,797	31,721
Jefe de Ventas	18,200	19,500	20,085	20,085	20,688
Ejecutivos de Ventas	25,350	33,800	26,111	26,111	26,894
Jefe Administración y Finanzas	18,200	23,400	24,102	24,102	24,825
Analistas Administración y Finanzas	10,400	20,800	21,424	21,424	22,067
Jefe Proyecto	18,200	23,400	24,102	24,102	24,825
Programadores/desarrollador	28,600	57,200	58,916	58,916	60,683
	144,950	208,000	205,537	205,537	211,703
Gasto patronal 17% + prestaciones	169,592	243,360	240,478	240,478	247,692
Costos de Venta	105,710	156,663	151,180	151,180	155,715
Gastos Administrativos	63,882	86,697	89,298	89,298	91,977
Totales	169,592	243,360	240,478	240,478	247,692

Fuente: Elaboración propia

- Soporte Técnico

Se proyecta alquilar dos Bases de Datos (BD), el servicio de alquiler de cada base de datos tiene un costo de USD \$50 mensuales, el soporte a cada base de datos tiene un costo de USD \$62.50 mensuales y el respaldo de discos USD \$50.00 cada uno mensualmente. Se proyecta un incremento del tres por ciento (3%) bianual en los mismos, siguiendo la misma tendencia para todas las erogaciones.

Tabla 9: Estimación gastos TI anuales

Gastos Soporte Técnico	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2 Servidores virtuales BD	(1,200)	(1,200)	(1,236)	(1,236)	(1,273)
Soporte de BD	(1,500)	(1,500)	(1,545)	(1,545)	(1,591)
Respaldo de Discos	(1,200)	(1,200)	(1,236)	(1,236)	(1,273)
	(3,900)	(3,900)	(4,017)	(4,017)	(4,138)

Fuente: Elaboración propia

- Gastos de Mantenimiento

Estos gastos son proyectados en base a los consumos regulares por mes, para el primer y segundo año se estiman gastos de mantenimiento de USD \$13,920 anuales. A partir del tercer año, se estiman gastos anuales de USD \$14,337. En el siguiente cuadro se detallan los tipos de gastos y su importe mensual.

Tabla 10: Gastos Mantenimiento mensual por año

Gastos de Mantenimiento	Año 1 y 2	Año 3, 4 y 5
	Total USD	Total USD
Electricidad	250	258
Agua / Aseo	25	26
Internet	200	206
Telefonía	560	577
Otros	125	129
	1,160	1,195

Fuente: Elaboración propia

- Viáticos y comisiones de venta

La estimación de las comisiones en venta se realizó a razón de USD \$25 por cliente captado durante los dos primeros años, USD \$30 durante los años tres y cuatro, para el quinto año la comisión se proyecta en USD \$35. Por su parte los viáticos se calculan a razón de USD \$2.50 por visita realizada con los ejecutivos de venta.

Tabla 11: Estimación Viáticos y Comisiones anuales

	Vendedores	Visitas Vendedores	Clientes por Año	Comisión nuevo cliente \$	Viaticos Anuales \$
Año 1	3	2880	288	7,200	7,200
Año 2	4	3840	384	9,600	9,600
Año 3	3	2880	288	8,640	7,200
Año 4	3	2880	288	8,640	7,200
Año 5	3	2880	288	10,080	7,200

Fuente: Elaboración propia

- Otros

El cálculo del alquiler de oficina se realiza con una proyección de un gasto mensual de USD \$1,000, con un aumento bianual de 3%, siendo así, el canon mensual el tercer año de USD \$12,360 y para el quinto año de USD \$12,731.

Por su parte, los honorarios profesionales que se requieren son los de un contador y un abogado con un gasto de USD \$1,000.00 mensuales el primer año y con aumentos iguales a los del canon de arrendamiento.

7.3 Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo requerido se proyectaron los flujos de ingresos y egresos mensuales, se calculó que en el tercer año la empresa obtendrá los flujos necesarios para cubrir gastos mensuales y los acumulados. El Capital de trabajo se estimó en USD \$319,622. El método de cálculo utilizado fue Déficit Acumulado Máximo.

Tabla 12: Capital de Trabajo

Detalle Capital de Trabajo eventual	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Desarrollo del producto												18,200
Desarrollo sistema control de visitas												7,800
Campaña Inicial Marketing												
Registro de marca												
Gastos legales Iniciales												
Equipos e Insumos Oficina												
Total Inversión Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,000

Detalle Capital de Trabajo regular	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Gastos de Personal	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720
Gastos Soporte Técnico	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
Alquiler oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Gastos de Marketing	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Gastos de Mantenimiento	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160
Viaticos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Servicios Profesionales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total gastos	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	30,805
Ingresos mensuales	18,193	19,826	21,696	23,596	25,346	27,186	29,026	30,866	32,706	34,546	36,386	38,226
Detalle Capital de Trabajo requerido	(189,964)	(173,163)	(174,622)	(174,241)	(172,020)	(167,299)	(162,096)	(154,317)	(144,736)	(133,315)	(118,864)	(126,773)

Capital de Trabajo	174,622
Capital de Trabajo + Capital Inicial	319,622

Detalle Capital de Trabajo eventual	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Desarrollo del producto												
Desarrollo sistema control de visitas												
Campaña Inicial Marketing												
Registro de marca												
Gastos legales Iniciales												
Equipos e Insumos Oficina												
Total Inversión Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Detalle Capital de Trabajo regular	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Gastos de Personal	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720	18,720
Gastos Soporte Técnico	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
Alquiler oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Gastos de Marketing	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Gastos de Mantenimiento	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160
Viaticos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Servicios Profesionales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total gastos	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805	26,805
Ingresos mensuales	41,296	42,896	44,136	45,576	47,016	48,456	49,896	51,336	52,776	54,216	55,656	57,096
Detalle Capital de Trabajo requerido	(189,442)	(99,671)	(79,690)	(60,899)	(25,719)	(1,189)	24,795	52,196	81,047	111,338	141,633	171,928

Capital de Trabajo	174,622
Capital de Trabajo + Capital Inicial	319,622

Fuente: Elaboración propia

7.4 Activos, Depreciación y Amortización

Se requerirán como parte del Activo fijo del proyecto diez (10) equipos de computación con un promedio de 1,650.00\$ cada uno. Para equipos de oficina se tienen en cuenta equipos de telefonía y otros. Para amoblar y adecuar la oficina se estima una inversión de 15,000.00\$ que se componen en escritorios, sillas, mesas.

Para el segundo año, la adición de cuatro (04) computadoras. El tercer año, previendo el deterioro por uso se proyecta la compra de cuatro (04) computadoras nuevas, también la inversión en nuevos equipos de telefonía y adiciones al mobiliario. El cuarto año dos (02) nuevas computadoras más.

Tabla 13: Detalle Activo Fijo

Activo Fijo	Activo Fijo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computacion	17,500		3,090	7,000	3,183	
Equipos de oficina	4,000			2,000		
Mobiliario de Oficina	15,000		4,120	5,000	4,244	
	36,500	-	7,210	14,000	7,426	-

Fuente: Elaboración propia

El activo intangible se compone de dos (02) desarrollos propios, uno y el principal producto del proyecto, el cual se compone en diseño, desarrollo y fase de pruebas requiriendo de doscientas cuarenta (240) horas de desarrollo, ejecutado por tres (03) desarrolladores.

Adicional se consideró desarrollar un sistema de control de visitas a clientes, contemplando un desarrollo de ciento sesenta (160) horas, el cual será ejecutado por un (01) desarrollador.

Tabla 14: Detalle Activo Intangible

Activo Intangible	
Desarrollo inicial del producto	Parametros
Horas de Desarrollo	240
Cantidad de desarrolladores	3
Precio de la hora	45
Total	32,400

Sistema de Gestión de visitas	Parametros
Horas de Desarrollo	160
Cantidad de desarrolladores	1
Precio de la hora	15
Total	2,400

Activo Intangible	Total \$
Desarrollo inicial del producto	32,400.00
Sistema de Gestión de visitas	2,400.00
Activos Intangible	34,800.00

Fuente: Elaboración propia

- Depreciación

Se calcula a tres (03) años para el activo fijo, depreciación que se calcula bajo el método de línea recta, sin valor de salvamento.

Tabla 15: Depreciación proyectada

Depreciation Schedule	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opening PPE		24,335	21,031	23,355	20,522
Plus Capex	36,500	7,210	14,000	7,426	-
Less Depreciation	(12,165)	(10,514)	(11,676)	(10,259)	(6,840)
Closing PPE	24,335	21,031	23,355	20,522	13,682

Fuente: Elaboración propia

- Amortización

Igualmente, la amortización se calcula a tres (03) años para los activos intangibles.

Tabla 16: Amortización proyectada

Intangibles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opening Intangibles		27,840	20,880	13,920	6,960
Plus Purchase of Intangibles	34,800	-	-	-	-
Less Amortization	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)
Closing Intangibles	27,840	20,880	13,920	6,960	-

Fuente: Elaboración propia

7.5 Tasa costo de capital

Se aplicó la metodología *The Capital Asset Pricing Model* (CAPM) para el cálculo de la Tasa de Costo de Capital, este tipo de metodología describe la relación entre el rendimiento esperado y el riesgo de invertir en un valor. Muestra que el rendimiento esperado de un valor es igual al rendimiento sin riesgo más una prima de riesgo, que se basa en la beta de ese valor. (Maqueira, 2015)

CAPM se basa en la premisa de que los inversores tienen supuestos de riesgo sistemático (también conocido como riesgo de mercado o riesgo no diversificable) y deben ser compensados en forma de prima de riesgo, una

cantidad de rendimiento de mercado mayor que una tasa libre de riesgo. La fórmula CAPM es $CAPM = rf + [E(Rm - rf)] * \beta$ (Maqueira, 2015), los cálculos de cada variable se detalla a continuación:

- **Tasa libre de riesgo (rf):** Se tomó la tasa de los bonos del tesoro americano a cinco (5) años, siendo una tasa de 0.358%. Posteriormente, se adiciona la prima por riesgo país de Panamá la cual se ubica en 1.51²%. De esta forma la tasa libre de riesgo utilizada en el modelo es de 1.91%. (Rentabilidad del bono Estados Unidos 5 años, 2021)
- **[E(Rm – rf)]:** Esto corresponde a la prima de riesgo país la cual se ubica para Panamá en 6.27%².
- **Beta:** Tomamos la beta desapalancada (*Levered and Unlevered Betas by Industry* - Damodaran) para el sector Software (System & Application) el cual se ubica en 0.87². (Damodaran, 2021)

Se adicionaron primas por: Start Up de 5.00% y Liquidez por 3.00%. A partir de dichos datos obtuvimos la tasa de Costo de Capital de 16.91%.

Tabla 17: Tabla de tasas utilizadas para determinar Tasa Costo Capital

Country	Africa	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Panama	Central and South America	Baa1	1.41%	6.27%	1.55%

Country Default Spreads and Risk Premiums
Last updated: January 8, 2021
Aswath Damodaran

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Software (System & Application)	388	0.91	0.07	2.77%	0.87

Beta, Unlevered beta and other risk measures
Last updated: January 5, 2021
Aswath Damodaran

Tabla 18: Cálculo CAPM

Expected return = risk free rate + (beta x market return premium)	
CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	1.91%
[E(Rm) - (rf)]	6.27% Equity Risk Prem
Premio x Riesgo País Panamá	1.55% Country Risk Pre
Beta Industria	0.87
(+) Primas adicionales por:	
Start-up	5.00%
Liquidez	3.00%
Costo de Capital	16.91%

Fuente: Elaboración propia

7.6 Estados financieros

Para efectos de este informe se proyecta un modelo financiero a cinco años. Esta valoración se efectúa sin considerar índices de inflación de proyecciones de crecimiento anual según el Fondo Monetario Internacional, así como el crecimiento anual histórico de Panamá.

Este crecimiento histórico se extrapola con base a cifras oficiales suministradas por la Contraloría General de la República.

En base a todo lo expuesto en este capítulo, la información financiera se detalla en los siguientes estados financieros proyectados:

7.6.1 Balance General

Tabla 19: Balance general Comparativo

My Virtual Menu Estados Financieros USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Balance General					
Activos					
Efectivo y equivalentes	45,349	10,382	218,854	646,588	1,318,401.36
Cuentas por cobrar	9,027	29,587	51,736	69,991	91,844.38
Propiedad, Planta y Equipo	24,335	21,031	23,355	20,522	13,681.95
Activos Intangibles	27,840	20,880	13,920	6,960	0.40
Total Activos	106,550	81,880	307,865	744,061	1,423,928.09
Pasivos					
Cuentas por pagar	11,005	16,310	15,739	15,739	16,211.44
Deuda	-	-	-	-	0
Total Pasivo	11,005	16,310	15,739	15,739	16,211.84
Capital					
Patrimonio	283,122	283,122	283,122	283,122	283,121.50
Resultado acumulado	(187,577)	(217,552)	9,004	445,200	1,124,594.75
Total Capital	95,545	65,570	292,126	728,322	1,407,716.25
Total Pasivo + Capital	106,550	81,880	307,865	744,061	1,423,928.09

Fuente: Elaboración propia

7.6.2 Estado de Resultados

Tabla 20: Estados de Resultados Comparativos

My Virtual Menu
Estados Financieros
USD

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estado de Resultados					
Ingresos	102,960	337,479	590,112	798,336	1,047,600
YoY % Growth		228%	75%	35%	31%
Ingresos por Servicio	93,600	293,460	491,760	665,280	838,080
YoY % Growth		214%	68%	35%	26%
Ingreso Conf. Adic Anual	9,360	44,019	98,352	133,056	209,520
YoY % Growth		370%	123%	35%	57%
Costo de Bienes Vendidos (COGS)	(105,710)	(156,663)	(151,180)	(151,180)	(155,715)
Margen Bruto	(2,750)	180,816	438,932	647,156	891,885
YoY % Growth		-6676%	143%	47%	38%
Gross Margin	-3%	54%	74%	81%	85%
Gastos					
Gastos de Personal	(63,882)	(86,697)	(89,298)	(89,298)	(91,977)
Gastos Soporte Tecnico	(3,900)	(3,900)	(4,017)	(4,017)	(4,138)
Alquiler oficina	(12,000)	(12,000)	(12,360)	(12,360)	(12,731)
Gastos de Marketing	(45,600)	(45,600)	(46,968)	(46,968)	(48,377)
Gastos de Mantenimiento	(13,920)	(13,920)	(14,338)	(14,338)	(14,338)
Viaticos	(7,200)	(9,600)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Depreciaciones	(12,165)	(10,514)	(11,676)	(10,259)	(6,840)
Amortizaciones	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)
Comisiones de ventas	(7,200)	(9,600)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Honorarios Servicios Profesionales	(12,000)	(12,000)	(12,360)	(12,360)	(12,731)
Total Gastos Operativos	(184,827)	(210,791)	(212,376)	(210,960)	(212,491)
YoY % Growth		14%	1%	-1%	1%
EBITDA	(206,702)	(47,449)	207,920	418,977	665,594
YoY % Growth		-77%	-538%	102%	59%
EBITDA Margin	-201%	-14%	35%	52%	64%
Utilidad Operacional antes de Impuestos (EBIT)	(187,577)	(29,975)	226,556	436,196	679,394
YoY % Growth		-84%	-856%	93%	56%
Operating Margin	-182%	-9%	38%	55%	65%
Impuestos	-	-	-	-	-
Utilidad Neta Después Impuestos	(187,577)	(29,975)	226,556	436,196	679,394
Net Margin	-182%	-9%	38%	55%	65%

Fuente: Elaboración propia

7.6.3 Estado Flujo de Efectivo

Tabla 21: Estado Flujo del Efectivo Comparativo

My Virtual Menu Estados Financieros USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estado Flujo de Efectivo					
Flujo de caja de las operaciones					
Ganancia o pérdida neta	(187,577)	(29,975)	226,556	436,196	679,394
Mas: Depreciaciones y Amortizaciones	19,125	17,474	18,636	17,219	13,800

Fuente: Elaboración propia

7.6.4 Flujo de Caja Proyectado a 5 años

Tabla 22: Flujo de Caja Proyectado

My Virtual Menu
Flujo Caja Projectado
 USD

Flujo de Caja \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Servicio		93,600	293,460	491,760	665,280	838,080
Ingreso Configuraciones Adicionales		9,360	44,019	98,352	133,056	209,520
Gastos de Personal		(169,592)	(243,360)	(240,478)	(240,478)	(247,692)
Gastos Soporte Técnico		(3,900)	(3,900)	(4,017)	(4,017)	(4,138)
Alquiler oficina		(12,000)	(12,000)	(12,360)	(12,360)	(12,731)
Gastos de Marketing		(45,600)	(45,600)	(46,968)	(46,968)	(48,377)
Gastos de Mantenimiento		(13,920)	(13,920)	(14,338)	(14,338)	(14,338)
Viaticos		(7,200)	(9,600)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Comisiones de ventas		(7,200)	(9,600)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Honorarios Servicios Profesionales		(12,000)	(12,000)	(12,360)	(12,360)	(12,731)
EBITDA – Net Operating Income		(168,452)	(12,501)	245,192	453,416	693,194
Depreciación y Amortización de Activos		(19,125)	(17,474)	(18,636)	(17,219)	(13,800)
(=) Utilidad Operacional antes de Impuestos		(187,577)	(29,975)	226,556	436,196	679,394
(-) Impuesto a la Renta		-	-	56,639	109,049	169,849
(=) Utilidad Neta Después Impuestos		(187,577)	(29,975)	283,195	545,245	849,243
(+) Depreciación y Amortización de Activos		19,125	17,474	18,636	17,219	13,800
Resultado Operacional Neto / NOPAT		(168,452)	(12,501)	301,831	562,465	863,043
(+) Retorno de Capital de trabajo al final de Proyecto						319,622
(-) Capital de Trabajo						
(-) Inversión Inicial						
(-) Capital de Trabajo	(283,122)	-	(23,800)	-	(7,426)	-
(-) Activo Fijo	(36,500)	-	(7,210)	(14,000)		
Terminal Value						3,465,971
(=) FLUJO DE CAJA	(319,622)	(168,452)	(43,511)	287,831	555,038	4,648,635
TIR	72%					
VAN	2,109,862					

Fuente: Elaboración propia

7.7 VAN, TIR y Análisis de Sensibilidad

Se estima una generación de valor de USD \$2,109,862, este cálculo se realizó considerando la rentabilidad mínima esperada en el proyecto calculada con base a la tasa de descuento de 16.91%. La TIR se ubica en 72% (Maquieira, 2015).

El valor terminal del proyecto se calculó como un múltiplo de EBITDA 5 veces del proyecto a la misma tasa de descuento utilizada para la determinación del VAN del proyecto, resultando el valor terminal en 3,465,971\$.

El valor terminal determinado mediante el múltiplo de 5 veces el EBITDA se considera un valor de aproximación. Este múltiplo busca ser conservador, aunque para algunos se considera bajo, puede sugerir a inversores que la compañía va a crecer y generar resultados en los próximos años, también siendo un proyecto nuevo este el apropiado. Es importante señalar que el valor terminal de un proyecto se puede calcular mediante otros métodos de valoración como los flujos de caja descontados, pero para fines de este plan de negocios se realizó con el múltiplo del EBITDA. (Enterprise Value Sobre EBITDA (EV/EBITDA), 2019)

Tabla 23: Resultados VAN y TIR

Flujo de Caja \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) Capital de Trabajo						
(-) Inversión Inicial						
(-) Capital de Trabajo	(283,122)	-	(23,800)	-	(7,426)	-
(-) Activo Fijo	(36,500)	-	(7,210)	(14,000)	(7,426)	-
Cálculo del valor terminal						
Exit Multiple EBITDA	5.0x					
Terminal Value						3,465,971
Tasa de riesgo	16.91%					
(=) FLUJO DE CAJA	(319,622)	(168,452)	(43,511)	287,831	555,038	4,648,635
TIR	72%					
VAN	2,109,862					

Fuente: Elaboración propia

Se plantea la variación de la tasa de descuento y el valor terminal, y cómo estas pueden afectar el VAN del proyecto.

Tabla 24: Análisis de Sensibilidad My Virtual Menu

Análisis de Sensibilidad del VAN						
		Discount Rate				
		15.0%	16.0%	16.9%	18.0%	19.0%
Exit Multiple	3.0x	1,621,212	1,538,993	1,467,684	1,386,423	1,315,628
	4.0x	1,964,420	1,867,661	1,783,758	1,688,166	1,604,904
	5.0x	2,307,628	2,196,328	2,099,832	1,989,909	1,894,179
	7.0x	2,994,045	2,853,663	2,731,980	2,593,394	2,472,731
	9.0x	3,680,461	3,510,998	3,364,127	3,196,880	3,051,282

Fuente: Elaboración propia

7.8 Índices Financieros

El proyecto presenta altos márgenes de utilidad bruta y utilidad neta debido a la eficiencia en estrategia de ventas y operaciones y así como la ejecución de la puesta en marcha del proyecto y que plantea una estructura de personal eficiente como estrategia corporativa. En promedio el comportamiento del margen bruto es de 74% y en promedio del margen neto es de 53%. Además, como resultado de lo mencionado el EBITDA se presenta positivo en USD \$207,000 a partir del tercer año duplicándose luego en los siguientes años. (Maquieira, 2015)

Tabla 25: Índices Financieros

My Virtual Menu Estados Financieros USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Balance General					
Cuentas por cobrar (Días)	32	32	32	32	32
Cuentas por pagar (Días)	38	38	38	38	38
Índices Financieros					
Margen Bruto	-3%	54%	74%	81%	85%
Margen Neto	-182%	-9%	38%	55%	65%
ROA	-771%	-143%	970%	2126%	4966%
ROE	-196%	-46%	78%	60%	48%
EBITDA	(206,702)	(47,449)	207,920	418,977	665,594

Fuente: Elaboración propia

7.9 Determinación del Capital de trabajo, PPE, Deuda, Intereses e Intangibles

Tabla 26: NWC, PPE, Deuda, Intereses e intangibles (Comparativo)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Soporte de Cálculos					
Capital de Trabajo					
Cuentas por cobrar	9,027	29,587	51,736	69,991	91,844
Cuentas por pagar	11,005	16,310	15,739	15,739	16,211
Capital de Trabajo Neto (NWC)	(1,979)	13,277	35,997	54,252	75,633
Cambios en NWC	(1,979)	15,256	22,720	18,255	21,381
PPE					
Saldo inicial PPE	-	24,335	21,031	23,355	20,522
más: Capex	36,500	7,210	14,000	7,426	-
menos: Depreciación	(12,165)	(10,514)	(11,676)	(10,259)	(6,840)
Saldo final PPE	24,335	21,031	23,355	20,522	13,682
Deuda e intereses					
Saldo inicial deuda Debt	-	-	-	-	-
Emisiones	-	-	-	-	-
Saldo final Deuda e intereses	-	-	-	-	-
Gastos de intereses	-	-	-	-	-
Intangibles					
Saldo inicial Intangibles	-	27,840	20,880	13,920	6,960
más: compra de Intangibles	34,800	-	-	-	-
menos: Amortización	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)	(6,960)
Saldo final Intangibles	27,840	20,880	13,920	6,960	-

Fuente: Elaboración propia

VIII. Riesgos críticos

En el siguiente cuadro se detalla los riesgos identificados, en primera instancia clasificándolos con base a su naturaleza y asignándole un nivel de riesgo en crítico, moderado y bajo. También se establece un plan de acción que el equipo de My Virtual Menu plantea para mitigar cada uno de ellos.

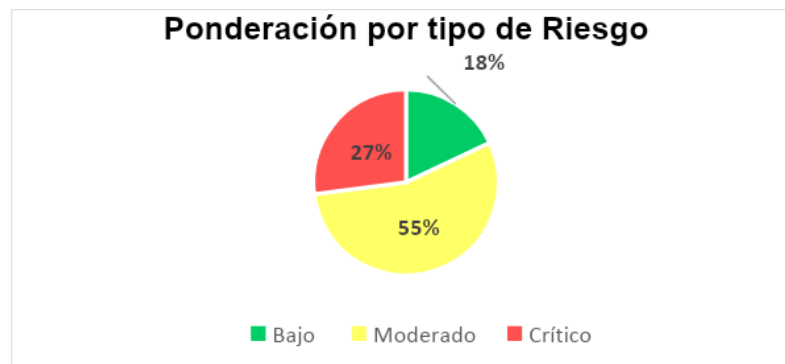
Tabla 27: Análisis de niveles de riesgos

Tipo	Descripción del riesgo	Impacto	Plan de Acción
Operacional	Plagio	Crítico	Registro de marca ante el MICI y DGI
Operacional	Ciberseguridad	Moderado	Contratar los servicios de seguridad de la compañía de hosting proveedora del dominio. Utilización de firewall dirigido a servicios expuestos
Operacional	Caída del servicio de donde está alojado el servidor	Moderado	Mantenimientos adecuados y constantes. Hacer acciones correctivas al identificar fallas
Operacional	Obsolecencia de la plataforma	Bajo	Migrar a nuevas herramientas operativas como oracle al sistema operativo como tal.
Comercial	Resistencia de los comerciantes debido a la recesión económica actual	Moderado	- Estrategia comercial bien dirigida - Benchmarking interno y externo - Selección de fuerza comercial con el "know-how" requerido para la adecuada captación de clientes - Alianza con la sociedad panameña de restaurantes hoteles para generar cercanía y confianza en los clientes.
Comercial	Entrada de nuevos competidores	Moderado	Mejoras constantes a la oferta de servicios, aumentar promociones de venta, lanzar activaciones publicitarias agresivas.
Comercial	Deficiencia en estrategia de Marketing y Comercial que impacten los flujos futuros	Crítico	Investigación exhaustiva del mercado, segmentación adecuada de los clientes, identificación clara de objetivos comerciales
Financiero	Subestimación de los costos	Crítico	Revisión constante de los precios de mercado, flujo de efectivo, impacto en los estados financieros. Análisis de potenciales fuentes de financiamiento.
Financiero	Riesgo de impago	Moderado	Buena gestión de cobranza, mantener al día la antigüedad de saldo y de esta manera ejecutar plan de acción de cobros a los clientes con morosidad
Administrativo y Legales	Problemas legales y de regulaciones gubernacional	Bajo	Gestionar registro de permisos ante las autoridades pertinentes.
Administrativo y Legales	Reclutamiento de personal no idóneo	Moderado	Tercerizar el servicio de reclutamiento a un headhunter con la suficiente trayectoria en este rubro.

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico refleja la composición de riesgos a los cuales se enfrenta la compañía:

Ilustración 2: Ponderación de tipos de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

IX. Propuesta Inversionista

Ofrece una oportunidad de inversión en una empresa de reciente creación que cuenta con un software desarrollado, según las necesidades que demanda el mercado actual, lo que la hace potencialmente atractiva. Los emprendedores cuentan con la experiencia y el conocimiento del sector. Debido a la situación pandemia las necesidades de los clientes potenciales son conocidas. La empresa desarrollará un software legalmente protegido bajo la normativa de derechos de autor, el cual se ajusta a los requerimientos legales y necesidades de los clientes. Adicional cuenta con un equipo gestor altamente comprometido con la iniciativa con el futuro de la empresa.

En principio es un proyecto que se plantea sin apalancamiento financiero, por lo que lo requerido para la inversión inicial será cien por ciento (100%) patrimonio de la compañía, la distribución accionaria se prevé en tres (3) accionistas que a su vez fueron gestores del proyecto con un diecisiete por ciento (17%) de las acciones de la compañía. Se buscarán tres accionistas adicionales que tendrán el cuarenta y nueve por ciento (49%) de las acciones restantes y estas acciones serán proporcional al aporte. Entre los tres deben aportar USD \$319,622, requeridos como capital de trabajo del proyecto y que permiten atender obligaciones financieras y disponibilidad de recursos líquidos para cubrir el déficit de caja proyectado mientras el flujo pasa a ser positivo. A cambio se repartirán el treinta por ciento (30%) de los dividendos acumulados al inicio del ejercicio del sexto año, distribuibles por porcentaje de acciones.

X. Conclusiones

Se puede concluir basados en la investigación de mercado realizada que My Virtual Menu es una herramienta que está acorde con las tendencias actuales, lo cual es un punto a favor para la misma, adicionalmente al ser un desarrollo tecnológico que se presentará para las plataformas iOS y Android, llegará a ser en un corto plazo un proyecto muy viable.

Actualmente las personas están abiertas al uso del internet y las nuevas tecnologías, por ende, el brindar una aplicación móvil hacen de My Virtual Menu un emprendimiento innovador y diferente en un sector de rápido crecimiento con alta competitividad.

My Virtual Menu, es un producto versátil que puede ser implementado en otros mercados fácilmente por lo que su expansión en mercados objetivos puede incrementar exponencialmente. Adicional al ser un sistema puede ser comercializado en otros países, ya que la necesidad de uso es la misma, incluso puede potenciarse en países donde el uso de tecnología sea más arraigado.

Finalmente, el análisis financiero nos lleva a concluir que My Virtual Menu, como idea de negocio es viable presentando un proyecto con altos de márgenes de utilidad neta desafiándose a tener estrategias de ventas y operaciones eficientes y con estructuras de gastos óptimas. Esto lo convierte con un proyecto atractivo a inversionistas. La tasa interna de retorno se ubica en 72%. Se estima una generación de valor de \$2,1 millones de dólares. Este cálculo se realizó considerando la rentabilidad mínima esperada en el proyecto calculada con base a la tasa de descuento de 16.91%. Un Terminal Value de USD \$3,465,972. Adicional con análisis de sensibilidad positivos.

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 las 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.
- Maqueira, C. (2015). Valoración de Empresas. En C. Maqueira, *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

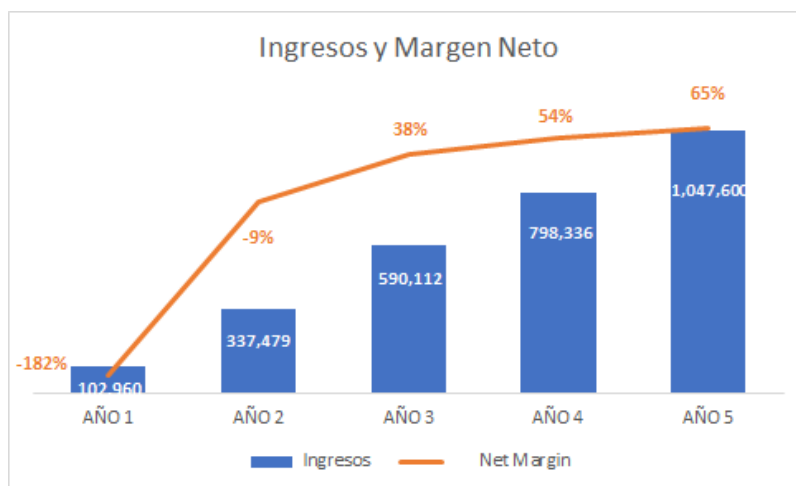
1. Costos por cliente vs. margen por cliente

Tabla: Costos y margen por cliente estimado

Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos anuales totales	(271,412)	(349,980)	(346,360)	(346,360)	(357,286)
Costo anual * cliente	(942)	(524)	(362)	(278)	(233)
Costo mensual * cliente	(79)	(44)	(30)	(23)	(19)
Margen por cliente	(29)	6	25	32	41

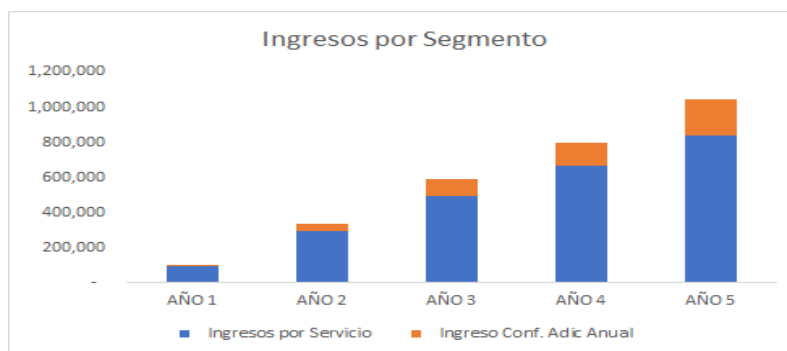
Fuente: Elaboración propia

2. Proyección de Ingresos sobre Margen Bruto



Fuente: Elaboración propia

3. Proyección de ingresos por segmento

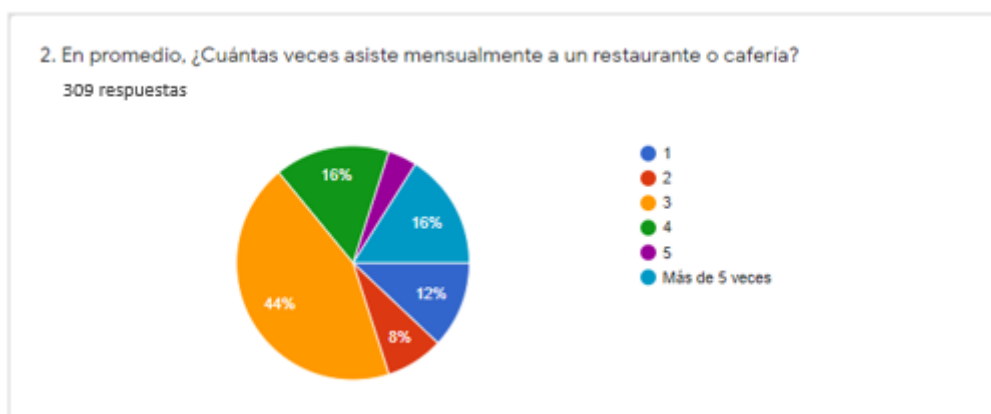


Fuente: Elaboración propia

4. Encuesta



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



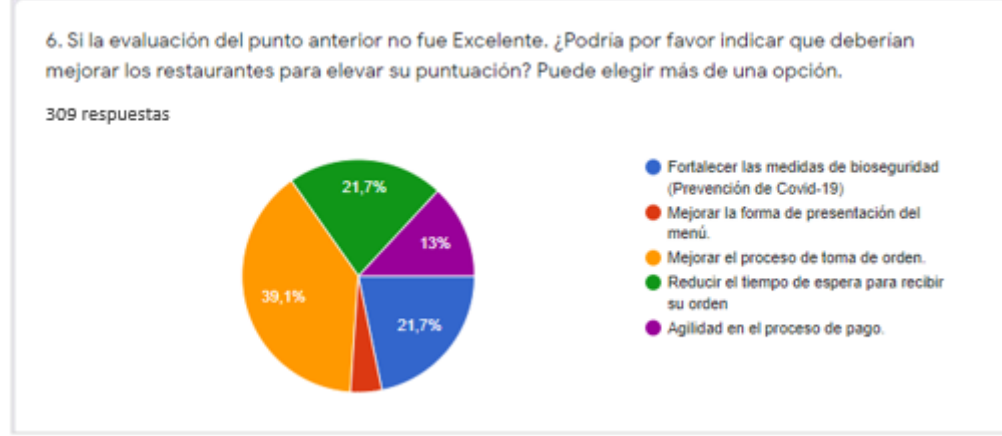
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



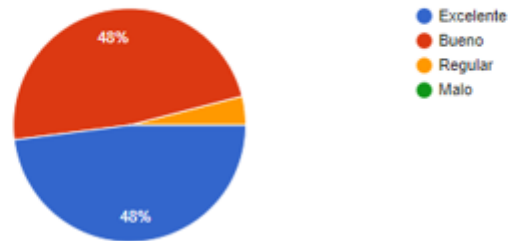
Fuente: Elaboración propia



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

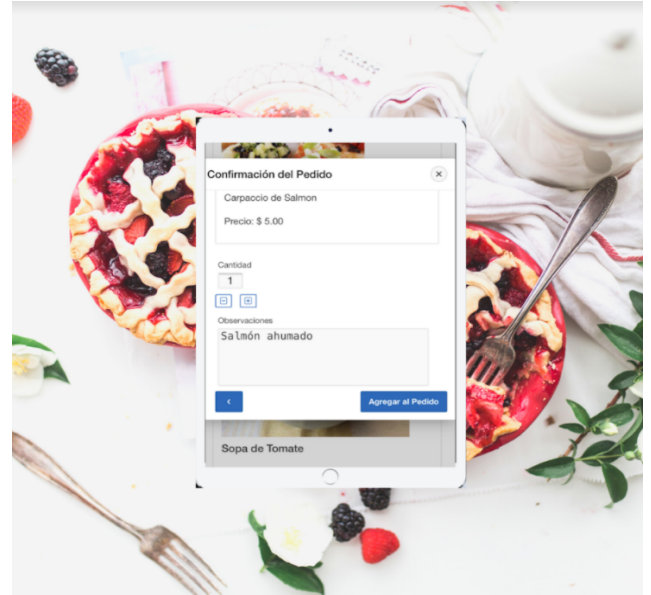
9. ¿Utilizaría una plataforma (web o app) para visualizar el menú, reservar ordenar y pagar?

309 respuestas



Fuente: Elaboración propia

5. “Look and Feel” de la My Virtual Menu al hacer la selección del cliente y realización del pedido.



6. Modelo Canvas del proyecto

