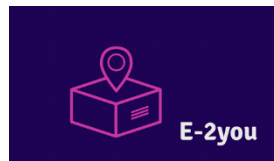




“Gestión de Servicios de Mensajerías y Encomiendas”

E-2you

Parte I



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

**Alumno: Mary Molina
Profesor Guía: Nicole Pinaud
Profesor Co-guía: Pedro Fuentes**

Santiago, Junio 2021

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	7
1. Oportunidad de negocio	8
1.1 Identificación de la necesidad y oportunidad de mercado	8
1.2 Tendencias en el servicio de mensajerías	8
1.3 Competencias del Equipo gestor	9
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	9
2.1 Análisis de la Industria	9
2.1.1 Evolución y proyecciones de la industria	10
2.1.2 Tamaño del mercado	11
2.1.3 Tendencias de la industria	12
2.1.4 Actores claves de la Industria	13
2.1.5 Análisis PESTLE	14
2.1.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	14
2.2 Competidores	15
2.2.1 Competidores Directos	15
2.2.2 Competidores Indirectos	15
2.2.3 Mapa de posicionamiento	16
2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo	17
2.3 Clientes	18
2.3.1 Caracterización de los clientes	18
2.3.2 Segmento Personas naturales	18
2.3.3 Segmento MiPymes	18
2.3.4 Segmento Conductores	19
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	19
3.1 Propuesta de valor	19
3.1.1 Elementos del Modelo de negocio	20
3.2 Descripción de la empresa	22
3.2.1 Capacidades de la empresa	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	26

3.3.1 Estrategia de entrada	26
3.3.2 Estrategia de escalamiento	26
3.4 RSE y Sustentabilidad	28
4. Plan de Marketing	29
4.1 Objetivos de Marketing	30
4.2 Estrategia de Segmentación	33
4.3 Estrategia de producto o servicio	34
4.4 Estrategia de Precio	35
4.5 Estrategia de Distribución	36
4.6. Estrategia de Comunicación	36
4.7 Estrategia de Ventas	37
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	37
4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma	39
5. Plan de Operaciones	40
6. Equipo del proyecto	41
7. Plan Financiero	42
8. Riesgos Críticos	44
9. Propuesta a Inversionista	45
10. Conclusiones	46
Referencias	47

Lista de Anexos

Anexo 1: Estimación y proyección de la población de la República	48
Anexo 2: Composición porcentual del Producto Interno Bruto (PIB)	49
Anexo 3: Encuesta: Estudio de Servicios de mensajería y encomiendas	50
Anexo 4: Estimación de tamaño de mercado potencial personas	56
Anexo 5: Estimación de tamaño de mercado potencial empresas	56
Anexo 6: Estimación de Mercado Objetivo	56
Anexo 7: Actores Claves de la Industria	57
Anexo 8: Análisis PESTLE	58
Anexo 9: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	59
Anexo 10: Investigación de Mercado de Competidores	60
Anexo 11: Atributos de Analisis de Perfil Competitivo	61
Anexo 12: Teléfonos celulares Activos en la Republica de Panama	61
Anexo 13: Costos de Fletes de Competidores	62
Anexo 14: Estrategia de Escalamiento	64
Anexo 15: Estrategia de Comunicación <i>E-2you</i>	65
Anexo 16: Cronograma de Actividades de Marketing	66
Anexo 17: Imagen y Logo de la Empresa	67

Lista de Tablas

Tabla No.1. Tamaño de mercado mensajerías y encomiendas	12
Tabla No.2. Análisis VEDIS	24
Tabla No.3. Indicadores de gestión de marketing	33
Tabla No.4. Precio Promedio Unitario (USD)	36
Tabla No.5. Ventas Mensuales (USD), estimadas para el Año No.1	38
Tabla No.6. Presupuesto de Marketing inicial y sus actividades	39

Lista de Gráficas

Gráfica No.1. Crecimiento del PIB (%) en Panamá los últimos 6 años	10
Gráfica No.2. Mapa de Posicionamiento	17
Gráfica No.3. Modelo Canvas <i>E-2you</i>	20
Gráfica No.4. Como funciona <i>E-2you</i>	21

Resumen Ejecutivo:

Las nuevas tendencias en el comercio como el e-commerce y m-commerce siguen en crecimiento, las restricciones de movilidad de la población, impactadas por los efectos de la pandemia hacen necesario que las empresas mejoren sus servicios de entrega de la última milla, diseñando una mejor experiencia para el cliente final, lo que representa una oportunidad de desarrollar nuevos modelos de negocios en esta área, así nace *E-2you*, una empresa de gestión de mensajerías y encomiendas que ofrece ventajas competitivas como la entrega puerta a puerta, la coordinación de envíos a través de una plataforma móvil y/o página web, incorporando la geolocalización y trazabilidad de los paquetes y ofreciendo cobertura de entregas a nivel nacional en Panamá.

E-2you presta sus servicios a tres segmentos de mercado, personas naturales, empresas *MiPymes* y conductores especializados, a los cuales ofrece propuestas de valor diferenciadas. Las personas naturales disfrutan de la inmediatez del servicio, gestionando sus entregas a través de aplicación móvil, la cual pueden obtener de forma gratuita, con información precisa de conductores y precios realizando pago sin contacto. Las empresas *MiPymes* reciben una propuesta de valor que incluye plataformas tecnológicas, almacenamiento de datos para controles administrativos, descuentos por volumen y adicional servicios con la modalidad de pago a crédito. Los conductores cuentan con flexibilidad de días y horarios de trabajo y gestionan sus servicios a través de nuestra aplicación móvil, lo que les garantiza llevar un control de sus entregas y pagos realizados.

El tamaño de mercado identificado es de \$ 26,581,379 millones de dólares, del cual esperamos captar un 1% del segmento de personas naturales y un 3% para las empresas *MiPymes* a lo largo de 5 años (Ver Anexo No.6).

Los resultados de flujo de caja proyectado a 6 años nos generan un resultado de VAN positivo de \$614,869 mil dólares, con una TIR del 52% y una inversión total en 5 años de \$1,181,065 millones de dólares con una participación de 55% de los emprendedores y un 45% de participación ofrecido a inversionistas. En base a los resultados de la TIR se garantiza la capacidad adquisitiva del inversionista si la tasa de

descuento aumentara, lo que lo convierte en un proyecto de bajo riesgo ofreciendo una buena rentabilidad.

1. Oportunidad de negocio

1.1 Identificación de la necesidad y oportunidad de mercado

Panamá en los últimos cinco años ha promediado un crecimiento anual de un 4,6%, siendo considerada a nivel mundial como una de las economías de más rápido crecimiento a pesar de estar enfrentando el impacto de la pandemia por la COVID-19.

Se observa un *sector servicios* dinámico en el país que aporta más del 75% al Producto Interno Bruto (PIB) durante el año 2019. En su nuevo informe, la calificadora de riesgo Moody's mantiene la previsión de que el producto interno bruto (PIB) de Panamá se contraerá un 10% el año 2020 a causa de la crisis derivada de la pandemia, y que para el 2021 se recuperará con una expansión del 4.5%.

Otra variable importante con efectos en la economía es el incremento poblacional de los últimos años, el cual presenta un crecimiento del 1,4% anual durante los últimos 3 años. (Ver Anexo 1), con una población ocupada a nivel nacional en aumento, compuesta por 42.5% Mujeres y 57.5% Hombres. (Contraloría General de la República, 2019)

El ecosistema empresarial es liderizado por la micro, pequeña y mediana empresa, que representan más del 72% del parque empresarial y generan el 33% de los empleos a nivel nacional. (Centro Nacional de Competitividad, 2019)

Tomando en cuenta el comportamiento de estas variables y el desempeño de la economía durante la pandemia, así como también las nuevas tendencias en el comercio como el m-commerce y el e-commerce se observa la necesidad de las empresas de mejorar sus servicios de distribución capilar o mejor conocida como la última milla, es decir la gestión de transporte de paquetería centrada en la entrega directamente al cliente, con el reto de satisfacerla en la mayor brevedad de tiempo y con los costos más razonables para lograr ser competitivos en el mercado.

1.2. Tendencias en el servicio de mensajerías

A nivel internacional, la tendencia de la industria muestra un auge por la contratación y uso de las empresas de mensajerías y encomiendas, tanto los consumidores como las empresas, prefieren un servicio con entregas puerta a puerta

manteniendo visibilidad de sus encomiendas a través de plataformas tecnológicas.

En Latinoamérica, vemos el caso del mercado chileno, donde la empresa *Shipit*, ofrece servicios de gestionar envíos y monitorear de una manera sencilla, práctica y moderna a través de aplicaciones tecnológicas. En otros países como Colombia, México, Brasil y Perú plataformas como *PiBox* han consolidado sus operaciones en medio de la crisis ocasionada por la pandemia, con un crecimiento de 57% durante los meses de mayo a julio 2020, llegando a alcanzar 1 millón de envíos realizados en la región a través de un software que permite monitorear su ubicación por GPS para que el cliente pueda seguir su paquete en tiempo real. (TECNÓSFERA, 2020)

La tendencia a nivel nacional en Panamá se muestra muy similar, ya que los consumidores locales están optando por los servicios de mensajería al momento de sus compras en línea, así como también las empresas, como adicional tenemos consumidores que necesitan enviar, comercializar o intercambiar algún bien o servicio.

En el mercado local empresas como ASAP, Servientrega, Uno Express, entre otros, ya están ofreciendo estos servicios con propuestas de valor muy diferentes entre ellos.

1.3 Competencias del equipo gestor

El equipo está conformado por estudiantes del MBA de la Universidad de Chile, Mary Molina, Ingeniero Químico, con 20 años de experiencia en operaciones, logística y cadena de suministros y Christopher Seixas, Ingeniero Industrial con 7 años de experiencia en el área de ventas y servicio al cliente.

2. Análisis de la industria, Competidores y Clientes

2.1 Análisis de la industria

Este modelo de negocios operara dentro del sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como también con el comercio (al por mayor y por menor), según la clasificación por actividad económica que realiza el Instituto Nacional de Estadística y censo de la Contraloría General de la Republica. (Contraloria General de la República de Panamá, 2010)

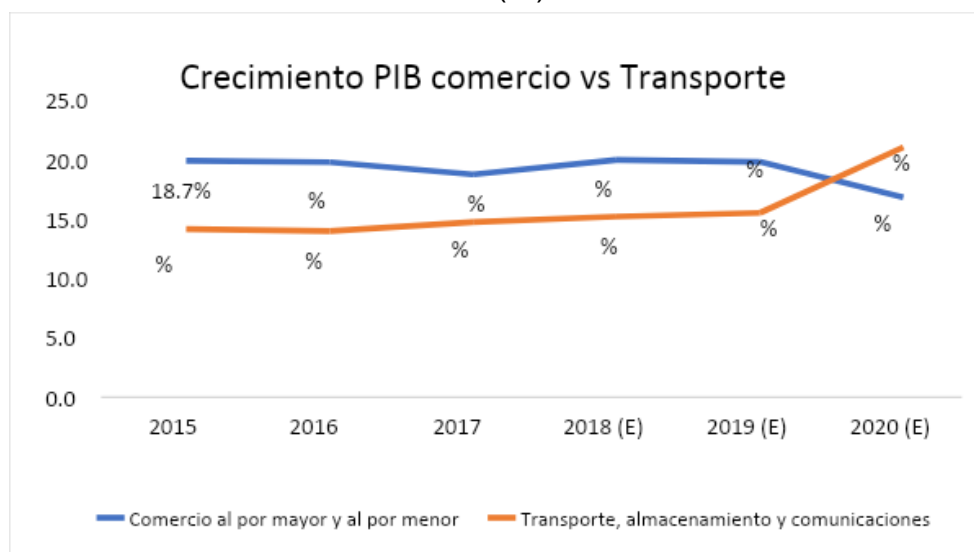
El sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones aporta al PIB 19,8%, durante el segundo trimestre del 2020, lo cual refleja el dinamismo del sector que incluye la fortaleza logística que tiene el país, así como también sus avances tecnológicos en telefonía móvil e internet, dicha ventaja competitiva sectorial también involucra e impacta de manera positiva a otros sectores incluyendo la mensajería y encomiendas, simultáneamente sucede con el sector de comercio (al por mayor y por menor) aportando al PIB 15,6%, en el mismo periodo analizado del 2020, teniendo también un efecto multiplicador sobre los otros sectores, incluyendo el analizado en este documento.

Ambos sectores representan un 35,4% de aporte al PIB, lo que refleja la fortaleza de la oportunidad y el dinamismo que tiene el sector de sumar actores empresariales que faciliten el intercambio y distribución de bienes y servicios, (Ver Anexo No.2).

2.1.1 Evolución y proyecciones de la Industria

En este mismo sentido la evolución de ambos sectores se presenta constante del 2015 al 2019 representando un 31% del PIB año a año. Sin embargo, para el 2020 la composición de ellos ha logrado cubrir el 35% del PIB del país.

Gráfica No. 1. Crecimiento del PIB (%) en Panamá los últimos 6 años.



Fuente: Elaboración Propia

Para el 2021 se estima que el PIB tendrá un crecimiento del 5,3% y un 3,8% para el 2022. A pesar del impacto de la COVID-19 se proyecta una recuperación o periodo de rebote de manera general para el país; volviendo a los niveles de crecimiento de años anteriores, esto incluye los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones así como también el sector comercio.

Cabe mencionar que la industria de la mensajería aún no se categoriza o se contabiliza dentro de la clasificación CINU, por lo que se estima dentro de la industria de transporte y almacenamiento; sin embargo, las tendencias muestran cómo va el crecimiento de este sector, adicional la industria del comercio también impacta positivamente el movimiento de la mensajería y encomiendas ya que continúa su crecimiento hacia el comercio electrónico.

En la actualidad existen varias empresas de mensajerías en Panamá tanto en ciudad capital como interprovincial, sin embargo, muchas aún se mantienen con el sistema tradicional de trabajo e ignorando las nuevas tendencias en el uso de aplicaciones, según datos de encuesta aplicada, un 60,8% de los encuestados manifiesta la necesidad de coordinación de servicios a través de una aplicación, 53,8% la necesidad de servicios puerta a puerta y 52,4% el monitoreo de sus encomiendas en todo momento, en la búsqueda de atender estas necesidades y facilitar el movimiento de encomiendas y mensajerías en Panamá surge la oportunidad de crear *E-2you*, un servicio de mensajería y encomiendas, que facilite la coordinación de envíos mediante aplicación móvil, con monitoreo de paquetes por geolocalización y entregando en las manos del cliente.

2.1.2 Tamaño del mercado

El Tamaño de mercado estimado total considerando un precio promedio de \$ 6 dólares es de \$ 302,644,012 Millones de dólares, para los segmentos de personas y empresas *MiPymes*.

Utilizando como referencia los resultados de frecuencia de uso que nos arrojó la encuesta de mercado “Estudio de Servicios de mensajerías y encomiendas Panamá”, (Ver Anexo No.3), tenemos una estimación de tamaño de mercado potencial para

personas de \$279,995,032 Millones de dólares mientras que para las empresas *MiPymes* tenemos una estimación de \$22,648,980 Millones de dólares.

Un dato importante acerca de las empresas *MiPymes* en Panamá es que se han identificado 80% de empresas sin sucursales, y 20% de empresas con sucursales, las cuales representan 10,342 mil empresas, las que tendrían un potencial de volumen superior en movimiento de paquetes, según datos del INEC. (Contraloría General de la República de Panamá, 2005)

E-2you considera captar el 1% del segmento personas naturales, así como el 3% del segmento empresas *MiPymes* con sucursales, a lo largo de 5 años, dando como resultado un total de mercado objetivo de \$3,479,420 Millones de dólares.

Tabla No. 1. Tamaño del mercado mensajerías y encomiendas en Panamá.

Segmentos	Mercado Potencial (No. Clientes)	%	Mercado Potencial (USD)	Mercado Objetivo (USD)
Personas Naturales	1,920,642	1%	\$ 279,995,032	\$ 2,799,950
Empresas MiPymes	10,342	3%	\$ 22,648,980	\$ 679,469
			Total	\$ 3,479,420

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3 Tendencias de la industria

El crecimiento exponencial del *e-commerce*, los servicios de *mensajería* y, el nacimiento del *m-commerce*, es cada día más visible, este último, se trata del comercio electrónico usando el teléfono móvil, ya sea mediante navegador o una aplicación como medio para la compra.



Fuente: <https://debitoor.es/glosario/definicion-m-commerce>

La venta online y el e-commerce no es algo que haya comenzado a ocurrir ahora, por lo que no es una novedad que se incorpore en la lista de tendencias de logística y transporte, en el interviene un nuevo actor: la empresa de mensajería. El transporte es necesario para el envío y recepción de paquetes. (Tour-sa, 2018)

El Big Data es otra de las tendencias que está pegando fuerte en estos últimos años en todos los sectores. En la logística y transporte, trae muchos beneficios, gracias al análisis de datos es posible la optimización de recursos y el ahorro de dinero y costos. Estudiando dichos datos es posible mejorar las rutas, los tiempos de entrega y la seguridad en el envío de paquetes. (JMAD, 2019)

Otra tendencia de gran relevancia es la *entrega a pedido*, que tiene un enorme impacto en la logística y permite a los clientes recibir las entregas de sus compras dónde y cuándo las necesiten al utilizar servicios de mensajería flexibles.

2.1.4 Actores claves de la Industria

- **Clientes:** personas naturales y empresas representadas por la micro, pequeña y mediana empresa (*MiPymes*) que tengan la necesidad de enviar y/o recibir mensajerías y/o encomiendas, en todo el territorio Nacional.
- **Proveedores:** suministran insumos y equipos necesarios para la operación y para el uso de la tecnología, el diseño, el desarrollo y mantenimiento de plataformas tecnológicas (App, página web), el almacenamiento de datos, así como también agencias de marketing y materiales de empaque para los envíos.
- **Conductores:** personal adecuado y capacitado para realizar las recolecciones y entregas de paquetes, los mismos tienen asignado un perfil específico y se rigen bajo las pautas que se declaran en nuestro contrato de servicios.
- **Aliados Estratégicos:** empresas de transporte que realicen viajes interprovinciales a nivel nacional y que estratégicamente apuesten a crecer

con nosotros y empresas que manejen ventas por e-commerce y busquen integrarse a nosotros para manejar sus entregas.

- **Competidores:** empresas que buscan satisfacer las mismas necesidades en el mercado. En Panamá existen competidores directos e indirectos para este negocio.
- **Inversionistas:** quienes realizan las inversiones inicial y futuras para la apertura del negocio y posterior operación y desarrollo de este.
- **Gobierno:** encargados de fijar las leyes, regulaciones e impuestos por las cuales se rige la industria y pueden afectar directamente el funcionamiento de la empresa. En Panamá el órgano principal en la industria de transporte es la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre. El órgano emisor de los permisos de operación es el MICI. El ente regulador de impuestos en la república es la DGI. (Ver Anexo No.7).

2.1.5 Análisis PESTLE.

Al realizar el análisis del macro entorno se identifican los siguientes factores que impactan positivamente la oportunidad que se tiene de llevar a cabo este modelo de negocios : el crecimiento del PIB proyectado en las industrias del transporte y el comercio, el crecimiento poblacional y su búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para mitigar los efectos del impacto económico que he dejado la pandemia COVID-19, el incremento acelerado de las compras por internet, así como el aumento y la accesibilidad a las aplicaciones tecnológicas debido al volumen de incremento de celulares activos en la República de Panamá. (Ver Anexo No.8).

2.1.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Luego de analizar las fuerzas competitivas de Porter para entender el microentorno, se evidencia un nivel de competencia medio, debido al crecimiento poblacional y del parque empresarial, dadas las nuevas tendencias del mercado luego del impacto de la pandemia COVID -19 se abre un espacio para ofrecer productos y servicios a nuevos competidores, como factor simultáneo se observa una baja fidelidad de los clientes ante la mayoría de los oferentes, dando cabida a captarlos ofreciendo servicios con ventajas competitivas como el uso de la tecnología, siendo tendencia de

la industria, y a través de la innovación en las ofertas de servicios, aún no existentes en el

mercado, por lo que se infiere que hay opciones de ingresar con ofertas diferenciadas, la tecnología es accesible y existen también variedad de oferentes para integrarla y de este forma ganar mercado.

Como resultado de la investigación realizada, al momento se evidencia una carencia de servicios de buena calidad, muy centralizada en la ciudad capital y altamente enfocada en el sector alimentos, por lo que se puede acceder a otros sectores de la industria y adicional ofrecer los servicios hacia el interior del país. (Ver Anexo No.9).

Adicionalmente la situación que enfrentan las empresas que están manejando ventas a través de e-commerce, es favorecedora, ya que sus ventas están mostrando crecimientos acelerados, lo que requiere un acompañamiento de la logística de entregas para lo que necesitan aliados, lo que se ha convertido para ellos en una prioridad.

2.2 Competidores

2.2.1 Competidores Directos

Empresas que satisfacen las mismas necesidades para este sector, utilizando aplicaciones tecnológicas para la coordinación de envíos, dirigidos tanto a personas naturales como empresas, han surgido en Panama en los últimos 5 años, con énfasis en la atención de ciudad de Panamá. Según la encuesta aplicada, el grado de satisfacción con estas empresas es regular, para personas naturales lo manifiesta un 64,5% y para empresas un 71,4%, lo que nos demuestra oportunidad de ofrecer estos servicios de una manera diferenciada. Entran en esta categoría ASAP, Pedidos Ya, Kamgus y Smartrans, ofreciendo los servicios a través de páginas web, aplicaciones móviles y/o líneas telefónicas utilizando el servicio de WhatsApp. (Ver anexo No.10).

2.2.2 Competidores Indirectos

Las grandes empresas de Mensajería como DHL, UPS Y FEDEX, no son considerados competidores directos ya que se manejan a una escala global y no a nivel local, realizan envíos de mensajería y paquetes a nivel internacional, servicios de importación y exportación, transporte de carga, almacenaje y distribución.

Empresas de transporte (personas y/o carga) que realizan envíos de encomiendas o paqueterías, interprovinciales o dentro de la ciudad, son considerados indirectos, con ellas la coordinación es realizada a través de sucursales físicas, llamadas telefónicas o a través de WhatsApp.

- Transporte Ferguson
- Transporte Jedidias

Empresas con servicio exclusivo de mensajerías y encomiendas, pero entre sucursales de sus empresas, a Nivel nacional, también se consideran indirectos, entre ellas se encuentran: (Ver Anexo No.10)

- Fletes Chávale
- Uno Express
- Servientrega

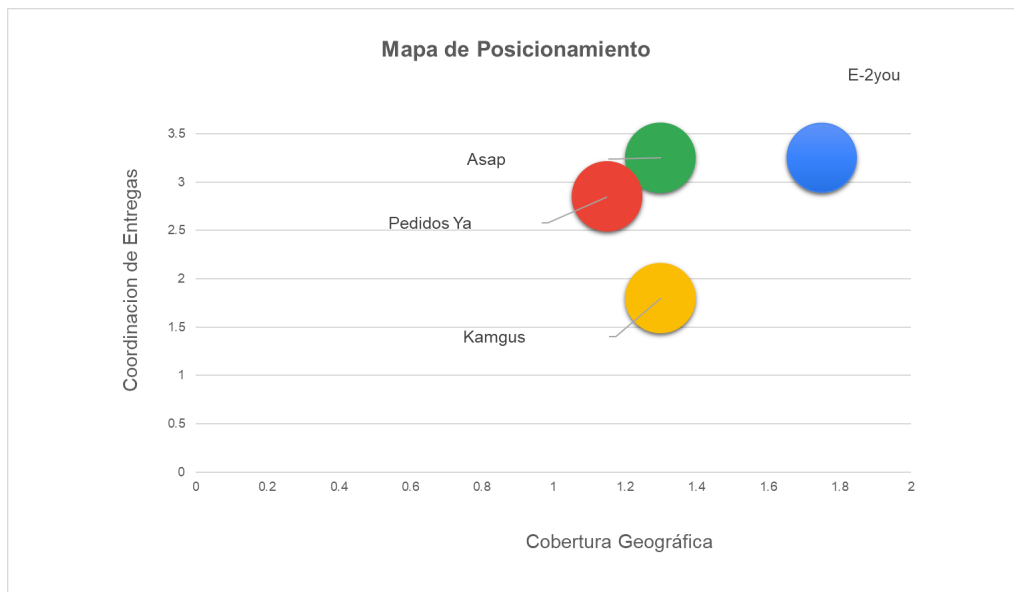
2.2.3 Mapa de Posicionamiento

De acuerdo con el estudio de mercado realizado (encuesta) se pudo constatar que las variables más importantes para los consumidores son la coordinación de los servicios a través de una aplicación móvil, con un 60,8% y las entregas puerta a puerta con un 53,8%, por lo que se procedió a analizar esta data con la observación directa de nuestros los competidores, la cual consistió en hacer uso del servicio brindado y así poder validar su propuesta de valor. (Ver Anexo No.3).

Los componentes evaluados dentro de la **Coordinación de Entrega** son las capacidades que tiene la empresa de realizar la entrega puerta a puerta utilizando un algoritmo que incluye tipo de unidades de transporte, dimensiones del paquete, consideraciones de horarios, las distancias recorridas, así como el precio del servicio.

Los componentes evaluados dentro de la **Cobertura Geográfica** son: el alcance en zonas geográficas dentro del territorio Nacional, abarcando 9 provincias y la geolocalización para facilitar el seguimiento de la mercancía desde el punto de recolección hasta el punto de entrega.

Gráfica No. 2. Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo

Para la Matriz de Perfil Competitivo, se tomaron en consideración las variables que los encuestados evaluaron como más representativas al momento de seleccionar que empresa utilizar para sus servicios de mensajería, y para seleccionar a los competidores se estudiaron las empresas consideradas competidores directos: Pedidos Ya, ASAP y Kamgus, las cuales operan actualmente dentro de la ciudad capital.

En base a los resultados de la matriz, la empresa que podría estar más cerca como competidor de *E-2you* es ASAP, ya que cuenta con todos los atributos que busca el consumidor al momento de gestionar una encomienda, más sin embargo solo se encuentran en la ciudad capital, y presenta oportunidades de mejorar su sistema de rastreo, tiene varias zonas geográficas sin cobertura y ofrece la visibilidad de la trayectoria de sus paquetes con interrupciones, dejando allí un espacio de mercado donde *E-2you* pueda diferenciarse y ganar participación. (Ver Anexo No.11)

2.3 Clientes

2.3.1 Caracterización de los Clientes

Los Clientes potenciales de *E-2you* en el mercado son personas naturales, empresas *MiPymes* y conductores especializados dentro del territorio nacional; según resultados de la encuesta “Estudio de Servicios de mensajerías y encomiendas Panamá”, realizada durante los meses de octubre y noviembre del 2020, con una muestra de 120 personas naturales y 175 empresas dando un tamaño muestral de 295 encuestados. Para el segmento de conductores especializados utilizamos las entrevistas a expertos transportistas y focus groups como fuente de estudios.

2.3.2 Segmento Personas naturales

Este segmento está constituido por hombres y mujeres, económicamente activas, dentro del territorio nacional, con edades entre 18 a 60 años o más, con acceso a internet y smartphones, que tengan la necesidad de recibir o enviar una encomienda, que buscan reducir el tiempo que dedican a la coordinación del servicio, que no desean manejar y que utilizan plataformas tecnológicas para la compra de productos o servicios actualmente según sus necesidades.

Según la encuesta realizada (Ver Anexo No.3), el 48,4% de los encuestados utilizaría el servicio más de 2 veces a la semana y el 51,6% 1 vez a la semana con destinos mayormente a nivel nacional 51,7%; donde el 77,4% tendría un gasto de \$10 a \$100 dólares mensuales.

El 64,5% de este segmento busca herramientas tecnológicas para la coordinación de sus compras. En el país hay más de 5 millones de celulares activos, (Ver Anexo No. 12), y gran parte de la población cada vez más realizan compras a través de su móvil.

Un 64,5 % considera que el servicio que presentan las empresas actualmente es Regular.

2.3.3 Segmento MiPymes

Este segmento está constituido por las micro, pequeña y mediana empresas del territorio nacional, estas conforman más del 96% de las empresas del país.

Según la encuesta realizada (Ver Anexo No.3), el 64,3% de los encuestados utilizaría el servicio más de 2 veces a la semana y el 35,7% 1 vez, con respecto a los destinos el 66,7% realizaría envíos mayormente a nivel nacional.

En cuanto a los gastos, el 42,9% tendría un gasto entre \$101 y \$400 dólares mensuales mientras que el 14,3% tendría un gasto mayor a \$500 dólares.

El 57,1% de este segmento busca una empresa que cuente con plataformas tecnológicas para la gestión de sus servicios, de preferencia aplicaciones móviles.

Un 71,4% indica que el servicio actual que presentan las empresas es Regular.

En ambos segmentos, las características más relevantes arrojadas por la encuesta son: un 53,8% de la muestra desea entregas puerta a puerta, un 54,2% facilidades para el seguimiento a sus envíos, un 60,8 % coordinar envíos a través de una aplicación y un 37,8 % realizar pagos sin contacto.

2.3.4. Segmento Conductores

Este segmento está constituido por conductores especializados que se encuentren en búsqueda de generar ingresos adicionales y deseen contar con flexibilidad de horarios y días de trabajo.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Propuesta de Valor

El listado de atributos que caracteriza la propuesta de valor de *E-2you* se ha seleccionado considerando el análisis de los atributos que identificamos en las empresas que actualmente ofrecen estos servicios en Panamá.

El resultado de las encuestas realizadas en los segmentos de personas naturales y empresas, así como también con “insight” recogidos de focus groups, y reforzados por los juicios de expertos, para el caso de los conductores, marcan aquellos atributos que podemos mejorar, eliminar y/o agregar buscando ser relevantes y diferenciarnos ante nuestros compartidores.

3.1.1 Elementos del Modelo de negocio:

Gráfica No. 3. Modelo Canvas *E-2you*



Fuente: Elaboración Propia

E-2you ofrece sus servicios a tres segmentos distintos, con propuestas de valor diseñadas para cada uno de ellos, personas, empresas *MiPymes* y conductores, estos últimos colaboran con nosotros para la prestación de los servicios de entrega.

Para el segmento *personas* nuestros aspectos distintivos son: la inmediatez del servicio, mediante el uso de aplicaciones móviles, disponibles tanto para Android como iOS , las cuales facilitan la gestión del servicio de entrega puerta a puerta, con geolocalización lo que permite visibilidad de la ruta en todo momento y con facilidades de pago siendo este sin contacto y teniendo acceso directo a su precio por el servicio al momento de seleccionar su conductor.

Para el segmento de *empresas MiPymes* nuestros aspectos distintivos son la prestación de servicios de gestión a través de página web y como elemento complementario a través del uso de las aplicaciones móviles, el almacenamiento de datos para llevar controles administrativos relacionados a sus envíos, así como también la geolocalización para trazabilidad de sus paquetes y con opción de crédito para la compra de sus servicios y no menos relevante, la opción a descuentos por volumen lo que ofrece costos competitivos y potenciales ahorros en este rubro en su gestión. Para ambos segmentos un aspecto distintivo que *E-2you* ofrece es la Cobertura geográfica, ya que presta sus servicios en 9 provincias del territorio nacional.

Para el segmento de *Conductores* se tienen la flexibilidad de días y horarios, la oportunidad de tener una fuente de ingresos adicionales y la facilidad de cobro por los servicios prestados, adicionalmente son capacitados para lograr una excelente experiencia de recolección y entrega al cliente.

Gráfica No. 4. Como funciona *E-2you*



Fuente: Elaboración Propia

3.2 Descripción de la empresa

E-2you es una empresa de gestión de servicios de mensajería y encomiendas que realiza entregas puerta a puerta, con cobertura a nivel nacional mediante el uso de Geolocalización y código de barras para identificación única lo que permite la trazabilidad de los envíos, con facilidades de acceso a nuestros servicios a través de una aplicación móvil y/o página web y con la ventaja de pago sin contacto.

- **Visión:** Convertirnos en la empresa líder de mensajerías y encomiendas de Panamá, con crecimiento sostenible en los próximos 10 años, a lo largo del país.
- **Misión:** Ofrecer un servicio de entregas personalizado a nuestros clientes, a través de la alianza con conductores especializados y aliados estratégicos, el uso de tecnologías que aseguren la recolección, trazabilidad y controles que permitan en conjunto garantizar la entrega en el sitio de preferencia del cliente.
- **Objetivo General:** Incorporar una propuesta innovadora en el sector de la mensajerías y encomiendas con el uso de tecnología garantizando el seguimiento de tu paquete y una entrega segura.
- **Objetivos Específicos:**
 - Lograr la cobertura a nivel nacional en un periodo de 3 años, iniciando por las ciudades de mayor población y de manera progresiva ir ampliando la cobertura a otras ciudades dentro de las distintas provincias del país.
 - Ampliar la red de conductores especializados al mismo ritmo que ampliamos nuestro alcance en el territorio nacional.
 - Enfocar nuestros esfuerzos durante el primer año en penetrar el mercado, con énfasis en la ejecución de estrategias de marketing digital y tradicional que nos permitan alcanzar el 1% de participación en el mercado de personas y el 3% del mercado en empresas *MiPymes* en un plazo de 5 años.
 - Utilizar la tecnología de código de barras, para el seguimiento de los envíos y un empaque seguro para su traslado.

- **Metas a corto y largo plazo:**
 - **Corto Plazo:**
 - Establecer alianzas con conductores que nos permitan cubrir las áreas de ciudad capital y Panamá oeste.
 - Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas enviadas al concluir el servicio, a través de la aplicación móvil, evaluando los aspectos de trazabilidad, seguridad y entrega oportuna e incorporando la evaluación de nuestros conductores.
 - Investigar empresas con alcance a nivel nacional en términos de la Geolocalización (Mapas y direcciones disponibles).
 - **Largo Plazo:**
 - Establecer alianzas estratégicas o sinergias con empresas de Transporte (personas y/o carga) que realizan envíos de encomiendas o paqueterías interprovinciales.
 - Impulsar el crecimiento de ambos segmentos tanto personas naturales como empresas manteniendo propuestas de valor que vayan adaptándose a sus necesidades a lo largo del tiempo.
 - Diversificación de servicios para el cuarto año de operaciones, apuntando a la integración con empresas que manejen ventas por e-commerce.
 - Realizar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología en las áreas de geolocalización, código de barras y big data para mantenernos en innovación constante y atendiendo a las necesidades de nuestros clientes, tomando como base de análisis sus frecuencias de uso, rutinas de envíos, tipos de encomiendas y otras variables compartidas.
- **Factores críticos de éxito:**
 - Plataforma Tecnológica y elementos innovadores de la aplicación móvil y página web de *E-2you*.
 - La selección de aliados estratégicos en el área de distribución y conductores especializados.
 - El proceso de empaque y la asignación de código de barras para la trazabilidad y seguridad de los envíos.

- **Ventajas Competitivas:**

Tabla No.2. Análisis VEDIS

Test Vedis y Ventajas Competitivas					
Recursos Estrategicos	Valiosos	Escasos	Difícil de Imitar/ Sustituir	Consecuencias Competitivas	Impacto en Resultados
Recursos Humanos	si	no	si	Ventaja Competitiva Temporal	En/sobre el promedio
Plataforma Tecnologicas	si	si	si	Ventaja Competitiva Sostenible	En/sobre el promedio
Innovacion	si	si	si	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre Promedio Estable
Liderazgo	si	si	si	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre Promedio Estable
Logistica	si	si	si	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre Promedio Estable
Canales de Distribucion	si	si	no	Ventaja Competitiva Temporal	En/sobre el promedio
Planeacion Estrategica	si	no	si	Ventaja Competitiva Temporal	En/sobre el promedio

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis de recursos estratégicos de *E-2you*, definimos 4 ventajas competitivas sostenibles y 3 ventajas competitivas temporales, las cuales nos permitirán crear valor y a su vez capturar el mismo para la empresa.

El *diseño de la Aplicación móvil* (m-commerce) en versión Cliente *E-2you* y versión Conductor, así como nuestra *página web*(e-commerce), con *elementos innovadores* como el manejo del código de barra asociado a cada paquete, la selección de su punto de recolección y entrega y la geolocalización, son elementos que ofrecen un servicio personalizado, adicional la facilidad de contar con varios métodos de pago y una proceso de facturación en línea, así como también con una sección específica para que puedan evaluar nuestros servicios realizados por los conductores, este conjunto de atributos nos permite diferenciarnos de nuestros competidores directos, esta consideramos es la ventaja competitiva más destacada y será exclusiva de *E-2you* y es la más costosa por los elementos de programación que requiere, por lo será difícil de imitar y sustituir.

La logística de entrega y recolección es un servicio único, ya que nos diferencia también, actualmente estos servicios se encuentran enfocados mayormente al sector

alimentos y muy concentrados en la ciudad de Panamá, nuestro servicio será ofrecido con cobertura a nivel nacional y con alcance a múltiples segmentos, el elemento Conductores especializados, también nos diferencia ya que será un servicio único en este sector, siendo los pioneros en implementarlo.

Con la interacción continua con nuestros clientes y sus retroalimentaciones, y el manejo de una base de datos, donde podamos analizar las tendencias de sus gustos y preferencias, buscamos ganar y mantener el liderazgo dentro del sector, incorporando constantemente elementos innovadores que continúen satisfaciendo sus necesidades.

3.2.1 Capacidades de la Empresa

La empresa cuenta con una serie de capacidades las cuales le permitirán cumplir con la propuesta de valor:

- **Capacidad Logística y Operativa:**

- o Central Telefónica (Línea 0800) y Chat en línea vía WhatsApp (vivo) e interacciones dentro de la aplicación móvil, para atender consultas de los clientes, como elementos clave de servicio que nos permitan escuchar sus necesidades, darnos retroalimentación respecto al servicio y de esta forma buscar la mejora continua.

- **Capacidad Tecnológica:**

- o Ubicar el conductor y facilitar la información del cliente que tiene la necesidad del servicio.
- o Ofrecer la trazabilidad en puntos secuenciales para que el cliente pueda llevar el rastreo de su envío y recibir estatus en tiempo real de su encomienda (geolocalización).
- o Etiquetado con código de barra, para asignar localizador único a cada cliente y de esta forma garantizar su entrega.
- o El uso de Aplicación móvil (m-commerce) en versión Cliente *E-2you* y versión Conductor, lo que nos permite mantener en control las variables operacionales asociadas a cada uno de manera independiente.

- o El uso de página web (e-commerce) en versión disponible tanto para las personas naturales como las empresas, lo que nos permite ofrecer flexibilidad de coordinar

y almacenar en base de datos para las empresas, lo que se traduce en ofrecer servicios de reportes de gestión y administración del volumen de sus encomiendas.

- **Outsourcing: Conductores**

- Administración de Asociados a través de contratos que definan claramente el alcance de la relación en términos de: Perfil del Socio, Evaluación de sus servicios, Indicadores de gestión e Incentivos para definir claramente las expectativas y los beneficios asociados de dicha relación.

- **Accesibilidad:**

- Cobertura geográfica a nivel nacional, la cual se ofrece de manera progresiva en base a nuestra estrategia de crecimiento a 5 años.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

3.3.1 Estrategia de entrada

Como estrategias de entrada se han seleccionado enfocarse en la diferenciación con respecto a los competidores directos con el uso de tecnologías (app móvil y página web) para la gestión de los envíos de mensajería y encomiendas así como también la *accesibilidad*; nuestra visión es llegar a todos los lugares del territorio nacional y lograr la *disminución del riesgo* en los envíos ya que será 100% localizable a través de la app y para ello se incluirán actividades de marketing que soportan el modelo de negocio, las cuales serán explicados en el siguiente capítulo.

3.3.2 Estrategia de escalamiento

Si bien es cierto que estamos enfocados en la gestión del servicio de entrega de la última milla y puede ser extrapolado a diferentes industrias como lo son servicios de entrega a domicilio de comidas, alimentos no perecederos y fármacos entre otros, hemos decidido que los primeros años *E-2you* se posicione como empresa líder en la industria de mensajería y encomiendas.

E-2you puede crecer en base a la tendencia del incremento de la población económicamente activa y el incremento de empresas a nivel nacional, el comportamiento de los consumidores, el cual ha cambiado por el efecto pandemia, ha llevado al incremento de las compras en línea, el cual se ha masificado, adicionalmente la oportunidad potencial de integración de tiendas con e-commerce con nosotros una vez estemos presentes en el mercado.

El crecimiento de *E-2you* se visualiza de la siguiente forma a través de los primeros 5 años:

Año 1: Enfocarnos en la Ciudad Panamá y Panamá Oeste para lograr posicionar la marca y los servicios en las provincias de mayor cantidad de personas y movimiento de comercio en Panamá, implementando las herramientas de trazabilidad y los envíos libre de riesgos.

Año 2: Lograr expandirnos a las provincias de mayor movimiento en economía después de las mencionadas anteriormente, las cuales son Chiriquí, Santiago, Coclé y Colón; iniciando las alianzas estratégicas con empresas transportistas e incrementando el número de conductores asociados para cubrir dicha demanda en estas nuevas áreas geográficas.

Año 3: Llegar a las provincias faltantes como Los Santos, Herrera, Bocas del Toro; aumentando también el número de asociados a nivel nacional. Crear *Clúster Logísticos* (Alianzas Estratégicas), por Provincias o Regiones, en base al desempeño de los participantes.

Año 4 y 5: Aumento de Asociados con Sinergias Logísticas e iniciar integración con empresas e-commerce para realizar las entregas a cualquier parte del país. (Ver Anexo No.14).

3.4 RSE y Sustentabilidad

Los aportes de *E-2you* en responsabilidad social y sustentabilidad pueden ser bastante específicos al igual que representativos, como ejemplo podemos presentar los siguientes:

Impacto Social

- Colaboración de la empresa, con el aporte a la comunidad que hagan empresas más grandes, por ejemplo, apoyo con el traslado de comida o medicamentos sin que represente un beneficio económico para *E-2you*.
- Generar fuentes de ingreso adicional a los conductores, lo que incentiva la generación de empleos y la reactivación económica, que es clave en la recuperación en medio de la pandemia.

Impacto Económico

- Contribución al crecimiento del PIB del país.
- Aporte al fisco por el pago oportuno de los impuestos.

Impacto Ambiental

- Utilización de material reciclado para la elaboración de los empaques para la papelería y paquetería de *E2you*. Para realizar un servicio de mensajería el consumo de papel, cartón y otros materiales es bastante alto por lo que al usar material reciclado se estaría contribuyendo en gran medida con el medio ambiente.
- Aceptar conductores que cumplan con el requisito de poseer auto(s) con no más de 7 años de antigüedad, evitando así la contaminación excesiva por exceso en emisión de gases tóxicos al ambiente.

4. Plan de Marketing

Como parte de nuestro análisis situacional y diagnóstico del mercado, la empresa y su entorno, basándonos en los resultados preliminares de como observamos a lo interno las capacidades con las que cuenta *E-2you* para entrar al mercado, así como sus diferencias con respecto a la competencia y mirando a lo externo, como la industria se está comportando con sus actores, mostrándonos oportunidades y amenazas, podemos mostrar una análisis FODA, el cual servirá de base para definir los objetivos de marketing:

- **Fortalezas**

1. Innovación en tecnología, diseño de aplicación móvil exclusiva.
2. Trazabilidad de los envíos a través de código de barras.
3. Servicio de entrega de la última milla.
4. Facilitar la coordinación de los envíos al cliente.
5. Oferta de seguridad de los envíos.
6. Capacidades de los emprendedores.
7. Cobertura a nivel nacional.

- **Oportunidades**

1. Proyecciones de crecimiento de población económicamente activa a nivel nacional.
2. Proyecciones de crecimiento del sector servicio como aporte al PIB a nivel nacional.
3. Ecosistema empresarial es amplio y creciente en las MiPymes.
4. Crecimiento exponencial del uso del e-commerce, los servicios de mensajería y el m-commerce en toda la población.

- **Debilidades**

1. Servicio de entrega realizado por terceros, conductores especializados.
2. Marca emergente en el mercado.
3. El uso exclusivo de la plataforma móvil en nuestros inicios podría disminuir la captura de potenciales clientes.

- **Amenazas**

1. Presencia de competidores directos actuales que atienden el mercado de mensajería.
2. Copia de modelo de negocio por parte de los conductores.
3. Creación de leyes y regulaciones al servicio de mensajería.

E-2you considera captar el 1% de participación dentro del segmento de personas naturales y el 3 % del segmento empresas dentro de sus primeros 5 años de gestión y proyecta llegar a ellos con una estrategia de escalamiento, para la cual espera dar a conocer la marca con esfuerzos enfocados en el Marketing digital, así como también con algunos elementos de marketing tradicional.

Para lograr estos objetivos cuenta con un plan detallado, a continuación, se presentan los objetivos específicos para el primer año, los cuales podrían ser extensivos a los años subsiguientes o podrían cambiar en función de cómo *E-2you* logre capturar clientes fieles y como alcance estar en el Top of Mind de los consumidores, para lo cual ha establecido indicadores de gestión que le permiten monitorear estas variables.

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing de *E-2you* están orientados a los siguientes componentes con esfuerzos combinados de marketing digital y tradicional.

- **Posicionamiento para Aplicaciones Móviles: Conocimiento de la Marca**

Para llevar a cabo la estrategia de posicionamiento en aplicaciones móviles trabajamos en dos áreas que se conocen como **ASO** (*App Store Optimization*), dentro de la App y fuera de la App. (Nieto, 2017)

El objetivo principal de **ASO** es generar que más personas puedan encontrar con mayor facilidad y rapidez las aplicaciones que están buscando. La idea es que, una vez encontrada la App, el usuario no dude en instalarla y así la marca obtenga una conversión a su favor, lo que implica captura de clientes.

Las estrategias que dependen de nosotros 100%, relacionadas todas a la ficha de la App que llevaremos a cabo son las siguientes:

1. **Nombre de la App:** fácil de recordar, novedoso.
2. **Logo de la App:** se compone de símbolo de geolocalización y encomienda.
3. Diseño de **video promocional de la App.**
4. Diseño y **estructura de la App:**
 - o App Híbrida que nos permita incorporar un navegador web.
 - o Diferenciado de nuestros competidores en simbología y colores.
 - o Fácil de recordar, con diseño limpio y agradable.
 - o Con desarrollo para Android y iOS lo que permitirá que estemos en los mercados de Google Play y App Store.
5. **Selección de Categorías** dentro de las tiendas de Apps para garantizar la aparición en las búsquedas más frecuentes de los usuarios (Mensajería, Servicios, Productividad, Negocios, etc.).
6. **Descripción de la App** máxima de 255 caracteres para dar a conocer el valor de nuestra aplicación móvil.

Las estrategias de marketing complementarias que llevaremos a cabo son las siguientes:

- Captura de Clientes con **programas de marketing** dirigidos a cada segmento, tanto personas naturales como empresas *MiPymes*, con estrategias como:
 - o Alianzas Estratégicas con Emprendedores. El emprendimiento *Kasu*, desarrollado por estudiantes del MBA de Chile, basada en el concepto de “sharing economy” donde se conectan arrendadores y arrendatarios con una necesidad de alquiler, es una primera alianza potencial. *E-2you* obtiene el volumen y *Kasu* obtiene la ventaja de trabajar con un socio que garantice una entrega segura a sus clientes.
 - o Alianzas con Influenciadores.
 - o Campañas Publicitarias en Redes Sociales con sus formatos específicos para Instagram (Instagram Ad: fotos, videos, secuencias e historias y Instant Experience), Facebook (Facebook Ads a través de Power Editor), Google

(Google Ads: palabras claves con anuncios llamativos para red de búsquedas), You Tube y Twitter (Apps Card).

- La **búsqueda de reseñas y valoraciones**, solicitando a los clientes retroalimentación acerca de su experiencia con *E-2you*, a través de nuestra plataforma y/o nuestro servicio de atención al cliente, así logramos entender sus necesidades y podemos ir agregando nuevas ofertas de servicios.
- El diseño de landing page dentro de nuestra página web, la cual da a conocer la existencia de la aplicación móvil, explicando sus funcionalidades y los beneficios que esta ofrece.
- **Ganar Ventas**
 - Alcanzar las cuotas de ventas proyectadas año a año, con seguimiento semanal y mensual, por segmento y por áreas de cobertura, el uso de planes de fidelización para las empresas asignando escalas de precios por volumen de transacciones.
 - Capturar Conductores especializados progresivamente en base a nuestro plan de escalamiento a 5 años.
 - Establecer Indicadores de gestión cuantificables y medibles en redes sociales, en base al uso de Google + y marketing por correo electrónico, así como por Instagram, Twitter y Facebook, con estos se pueden generar ventas y tráfico en la aplicación móvil.
 - En base a los resultados semanales y mensuales obtenidos, hacer seguimiento del tráfico, y las conversiones en Google Analytics y Facebook Insight, por segmento y en base a su efectividad, redefinir estrategias, para lograr la cuota establecida, de ser necesario.
 - Estudios del Customer Journey para entender el camino que siguen nuestros clientes en el proceso de ventas.
- **Cuota de Mercado**
 - Crecimiento del 0,2% anual de participación en el segmento de personas naturales, hasta alcanzar el 1% en 5 años.
 - Crecimiento del 1 % anual de participación en el segmento de empresas *MiPymes*, hasta alcanzar el 3% en 5 años.

Tabla No.3. Indicadores de gestión de marketing *E-2you*

Oportunidad	Objetivo	Estrategias & Tácticas	Indicadores de Gestión	Frecuencia de Medición
Consumidores buscando servicios de coordinación de envíos a través de plataformas tecnológicas	Posicionamiento	Servicio Personalizado a través de Línea Telefónica 0800 y/o Whatsapp	1.) No. Llamadas recibidas Línea 0800 2.) No. Mensajes recibidos por Whatsapp	Diario
Consumidores buscando servicios de coordinación de envíos a través de plataformas tecnológicas	Posicionamiento	Servicio de Aplicación móvil con plataforma de interacción con el cliente para solicitar el servicio, evaluar la satisfacción del mismo y la calidad de la entrega a través de nuestros conductores	1.) No. Personas que entran a la aplicación 2.) No. de Conversiones	Semanal
Crecimiento de población económicamente activa y parque empresarial con accesos a móviles en búsqueda de gestionar sus productos y servicios vía m-commerce	Posicionamiento	Programas dirigidos a la captación de clientes en ambos segmentos: personas naturales y empresas.	1.) Incremento de seguidores en Redes Sociales 2.) No. Descargas de la aplicación móvil 3.) No. Suscriptores 4.) Presupuesto de Marketing ejecutado (USD) 5.) No. Conversiones	Semanal
Competidores Directos no están cubriendo las necesidades actuales de estos consumidores en ambos segmentos tanto personas naturales como Mypimes	Ganar ventas	Planes de Fidelización: Paquetes de servicio por volumen para empresas MiPymes	1.) No. Suscriptores por segmento 2.) No. Entregas por segmento 3.) No. Entregas satisfactorias	Mensual
Crecimiento de uso del e-commerce y m-commerce	Ganar ventas	Establecer programa de seguimiento a cuotas de ventas proyectadas, bajo indicadores de marketing digital	1.) Ventas Mensuales (USD) 2.) No. Conversiones	Mensual
Crecimiento de población económicamente activa y parque empresarial con accesos a móviles en búsqueda de gestionar sus productos y servicios vía m-commerce	Cuota de Mercado	Captura de Conductores alineado a plan de escalamiento	No. de Conductores	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Estrategia de segmentación.

E-2you opera con una estrategia de segmentación *diferenciada*, ya que ha seleccionado tres segmentos específicos de mercado, en base a variables demográficas y geográficas: las personas naturales, económicamente activas, dentro del sector independiente, público o privado, con edades entre 18 y 60 años, con acceso a internet y a un teléfono móvil, y que residen en Panamá, y además tengan la necesidad de realizar un envío; el segmento de las empresas con enfoque en las *MiPymes*, algunas con una sola sede y otras con más de dos sucursales, dedicadas a múltiples actividades económicas, algunas ya ofreciendo servicios de comercio electrónico y otras aun trabajando bajo métodos de venta tradicionales y por último el segmento conductores especializados que buscan generar múltiples fuentes de

ingresos y cuentan con disponibilidad de horarios y días variables a la semana para ello.

Se considera que bajo las estimaciones de tamaño de mercado y en base a los objetivos estratégicos de penetración que *E-2you* se ha planteado es un mercado bastante amplio para iniciar operaciones.

Para todos los segmentos, se utilizarán canales de comunicación específicos, utilizando estrategias de marketing digital y tradicional combinadas, así como también se diseñarán planes de fidelización distintos para cada uno.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

El servicio que ofrece *E-2you* conlleva los siguientes elementos de diferenciación:

La Facilidad del pedido: *Mejorar con respecto a los competidores.*

- El uso de tecnologías (aplicación móvil) para la gestión de los envíos de mensajería y encomiendas, con diseños para Android y iOS, con características que las hacen únicas y exclusivas.

La Entrega del producto: *Innovar ante nuestros competidores*

- La accesibilidad de entregas, nuestra meta es llegar a todos los lugares del territorio nacional, con nuestra oferta puerta a puerta apuntando a la precisión en la misma y a reducir los tiempos que invierte actualmente el cliente en el proceso de coordinación de sus envíos.
- La disminución del riesgo en los envíos ya que será 100% localizable a través de la aplicación móvil, de una manera fácil para que sea manejable por el cliente, sin mayor intervención de nuestros agentes de servicio al cliente, lo que garantiza la entrega, sin pérdidas del paquete.
- El empaquetado original y con nuestra marca, para protegerlo, con la garantía de que llegue al destino en buen estado, lo que permite el cuidado de este a lo largo del proceso de entrega.
- El uso de Conductores para la entrega del servicio, los cuales se rigen bajo estándares de servicio y calidad establecidos por *E-2you*, que serán evaluados por el cliente con cada entrega.

Según las encuestas realizadas un 53,8% de la muestra prefiere un servicio puerta a puerta lo que nos lleva a generar estrategias innovadoras en el servicio como la cobertura a nivel nacional y el etiquetado como elementos diferenciadores de nuestros competidores.

La Personalización: *Innovar ante nuestros competidores*

- La asignación de un código de barras como elemento localizador que permitirá trazar el paquete.
- Big data: Base de Datos que nos ayude a validar los gustos y preferencias del cliente para conectar y crear fidelidad a largo plazo.
- Planes de Fidelidad: paquetes de servicio por volumen por segmentos en base a sus necesidades y volúmenes de movimiento.

Si consideramos en este aspecto la voz de nuestros encuestados un 52,4% nos confirmó que monitorear sus encomiendas le genera seguridad y confianza en el servicio, el tener trazabilidad del paquete adicional a su localización es un elemento diferenciador.

4.4 Estrategia de Precio.

La estrategia de precio a utilizar en *E-2you* está definida tomando en cuenta a los competidores y los resultados de la encuesta realizada. Dado que la propuesta de valor es totalmente diferente a la propuesta de la competencia, el valor percibido cobra especial importancia. Se fija un precio inicial de diez dólares (\$10) para mensajerías y encomiendas en la ciudad de Panamá y Panamá Oeste en el primer año y trece dólares (\$13) para los servicios interprovinciales, con la finalidad de tener una mayor penetración de mercado; a medida que el ciclo de vida vaya avanzando y la marca sea reconocida por los clientes y el mercado, se irá aumentando el precio tanto en los envíos provinciales como los interprovinciales ya que la estrategia siempre será apuntada a la diferenciación. (Ver Tabla No.4. Precio Promedio Unitario).

Para el segmento Empresas se ofrecen paquetes que tienen de base estos precios, pero con descuentos por volumen.

También considerando que la mayoría de los encuestados (77.4%) están dispuestos a pagar entre \$10 y \$100 dólares mensuales por el servicio, dando un rango considerable para hacer cambios en el precio.

De acuerdo con lo anterior y según proyecciones de crecimiento del país se aumentarán los precios en 5% anual sobre la inflación, quedando de la siguiente manera:

Tabla No.4. Precio Promedio Unitario (USD)

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 11.03	\$ 11.58	\$ 12.16
Encomienda Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 11.03	\$ 11.58	\$ 12.16
Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.65	\$ 14.33	\$ 15.05
Encomienda Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.65	\$ 14.33	\$ 15.05

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de Distribución de *E-2you* será mediante un sistema de marketing multicanal, nuestros Conductores asociados en las diferentes provincias del país llevan camisas con el logo de nuestra marca, esta es una estrategia de marketing que busca alcanzar al usuario que se encuentra en movimiento y que pueda visualizar nuestra marca en los paquetes así como también en su vestimenta; el servicio se ofrece libre de riesgos (mercancía asegurada) y con la trazabilidad a lo largo de la trayectoria del paquete. Para los envíos hacia las provincias nuestra estrategia es combinada, usando nuestros conductores asociados y adicional utilizando los servicios de las diferentes empresas de transporte, que viajan a las provincias de manera diaria, con las cuales hacemos alianzas para lograr descuentos por volumen de paquetes enviados y así mediante este proceso se logra maximizar el uso de sus activos y como consecuencia lograr costos más bajos en el proceso de distribución, al llegar a las provincias contaremos con nuestros conductores asociados para entregar al cliente en la dirección solicitada.

Cabe destacar que llegamos a este modelo gracias a los resultados obtenidos en la encuesta donde los encuestados indican que no cuentan actualmente con un sistema de seguimiento, no cuentan con un servicio personalizado ni libre de riesgos. Por lo que este sistema de distribución es totalmente diferenciado al del mercado.

4.6. Estrategia de Comunicación

E-2you tendrá una estrategia de comunicación basada en una mezcla de herramientas y medios tanto digitales como tradicionales con mayor énfasis en el uso de redes sociales, con publicaciones propias, así como de influenciadores en Instagram, Facebook, Twitter y con publicaciones en Google, dando a conocer la base de nuestro negocio buscando el acercamiento a nuestro mercado objetivo a través de distintas plataformas de comunicación. Con esto deseamos buscar el reconocimiento de la marca de manera acelerada. (Ver Anexo No.15)

4.7 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de *E-2you* será la de venta directa, el cliente podrá contratar el servicio a través de la aplicación móvil. Adicionalmente buscamos lograr la fidelidad de nuestros clientes a través de la promoción de servicios gratis, planes de precios por volumen de envíos y prestando un servicio de calidad que haga que los clientes quieran continuar contratando a *E-2you*, en este aspecto es importante mantener la constante comunicación a través de los correos masivos y las redes sociales.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

La demanda se estima en base al tamaño de mercado potencial anual para ambos segmentos el cual lo valoramos en \$ 3,479,420 millones de dólares. (Ver Anexo No.6).

Como mencionamos anteriormente buscamos llegar a captar el 1% del segmento personas naturales y el 3% del segmento de las MiPymes, al final de los primeros 5 años de operación, eso representa 19,200 personas y 517 empresas como objetivo total.

Si bien no existe información exacta de cuantos servicios de mensajería realizan nuestros competidores directos, los servicios de entregas de nuestros competidores indirectos están alrededor de 3,000 envíos diarios.

- **Número de Envíos:** se estima alcanzar 1,533 envíos mensuales al final del primer trimestre del año 1, atendiendo solo el segmento personas naturales. La proyección de crecimiento ya incorporando el segmento empresas para el año 2 nos indica que se alcanzan en promedio 3,820 envíos mensuales para el

segmento personas y 3,293 envíos para empresas, llegando a alcanzar en el año 5 un promedio de 6,877 envíos mensuales para personas y 6,902 para empresas MiPymes.

- **Demanda Anual:** Determinamos el consumo según los resultados de la encuesta realizada, donde el 51,6% de personas naturales realizan mayormente 1 servicio a la semana y las MiPymes realizan envíos dos veces a la semana o más con un 64,3% según resultados de la encuesta, ambas con un precio promedio de \$10 dólares.

A continuación, mostramos las proyecciones de ventas de *E-2you* para el primer año de operaciones:

Tabla No.5. Ventas Mensuales en USD, estimadas para el Año No.1.

Ingresos por Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Estimados x Entregas	\$12,653	\$14,000	\$15,497	\$27,667	\$30,478	\$33,288	\$39,019	\$38,909	\$44,275	\$47,450	\$52,451	\$55,261

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la demanda se tomó en consideración el inicio de operaciones y las variaciones que esta podría presentar, se tomaron en cuenta también las capacidades de la empresa y sus recursos así como también los esfuerzos realizados en marketing, en base a cronograma de ejecución, para lograr la captura de clientes iniciales e iniciar el proceso de dar a conocer la marca.

Durante el primer trimestre se observa un bajo volumen de envíos debido al inicio de operaciones, luego se ven reflejados los trabajos del marketing realizados (Ver Anexo No. 16) logrando un incremento en las ventas hasta llegar al número de envíos esperados en el mes.

4.9 Presupuesto de Marketing

Tabla No.6. Presupuesto de Marketing inicial y sus actividades.

Actividad	Observaciones	Costo Mensual (\$)	Costo Anual (\$)
Promoción en redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter	50,000 publicaciones anuales, en base al perfil del “buyer person”	\$2,916	\$35,000
Promoción de la aplicación móvil	Ofertas de servicios gratis al mes para impulsar la captura de clientes	\$200*	\$600
Promotores	Contratación de promotores que entregaran las volantes en las zonas de mayor tráfico trimestralmente	\$150*	\$450
Correos Masivos	Comunicación directa a clientes utilizando nuestra base de datos	0	0
Google Ads	Existen diferentes planes para el manejo de presupuesto en Google Ads. Planeamos gastar 300\$ mensuales durante todo el año	\$300	\$3,600
Promoción en Transporte Público y Privado	Publicidad colocada en el transporte de nuestros conductores, transportistas y-o transporte público	\$1,000	\$12,000
Presupuesto Total			\$ 54,800

Fuente: Elaboración Propia

El Cronograma de ejecución de estas actividades se muestra en el Anexo No.16.

Basado en el presupuesto de Marketing y el objetivo anual de captura de clientes de E-2you tenemos un *costo de captación* de \$13.90 usd dólares. En el mundo digital del m-commerce, así como el e-commerce una de las variables más relevantes es la lealtad del cliente, por lo que es de alto impacto la pérdida de este.

Las personas que dejan de realizar compras en una aplicación móvil conforman una tasa conocida como “*Churn Rate*” = *No. clientes perdidos/ No. Total de clientes periodo anterior x100*. (Pascoal, 2020)

En base a esta fórmula y las ganancias que se obtendrían gracias a las ventas de esos clientes podemos estimar los *costos de pérdida*. Si consideramos el objetivo anual de captura de clientes de *E-2you* para el primer año de operación y aplicamos una tasa *Churn* de 10% podemos estimar que los costos de pérdida de clientes serían para personas \$25,854 Mil dólares, agregando a estas ventas las pérdidas por costos de captura de nuevos clientes, que puedan reemplazarlos, para el caso de empresas los costos de pérdida llegan a ser de \$25,495 Mil dólares, utilizando la misma tasa *Churn* y de igual forma incorporando los costos de captura de nuevos clientes.

5. Plan de Operaciones

La estrategia de operación de *E-2you* se basa en la gestión de servicios de mensajería a través de una aplicación móvil y /o página web. Los conductores asociados ofrecen sus servicios vía Outsourcing, con vehículos propios, dentro de las categorías de motos, autos sedan o camionetas modelo van.

El uso de la tecnología mediante el desarrollo de algoritmos de planeación de rutas y asignación de conductores permite realizar los envíos a los clientes de manera más eficiente; el uso de estas herramientas es parte fundamental del éxito del negocio ya que se manejan las nuevas tendencias de la industria logística y adicional se incorporan nuevas tendencias de consumo como lo es el m-commerce o la gestión de servicios a través de equipos móviles.

Cabe destacar que el componente de accesibilidad en cuanto a cobertura geográfica es otro elemento que diferencia a *E-2you* con respecto a sus competidores.

La Operación de *E-2you* cuenta con tres procesos claves, el Proceso de Captura de Clientes, el Proceso de Atención al Cliente, y el Proceso de Operaciones.

Elementos claves del servicio como lo son: el diseño de plataformas independientes para el usuario y el conductor, con el apoyo de GPS, Google Maps, geolocalización en tiempo real para Android y iOS, así como la billetera digital y el perfil del conductor, entre otros facilitan la experiencia del cliente y diferencian a *E-2you*.

Diferentes actores interactúan para ofrecer este servicio y experiencia únicos en el mercado. Estos procesos y actores se encuentran detallados en la Parte II del Plan de negocios de *E-2you*.

Los recursos iniciales financiados por los emprendedores e inversionistas se han estimado en \$246,407 mil dólares, los cuales serán utilizados para la operación inicial y estarán destinados a distintas áreas como el marketing, el desarrollo de la tecnología, sueldos y salarios, servicios legales, servicios contables, atención al cliente y el pago a los conductores asociados para la realización de nuestros servicios de recolección y entrega, el cual es uno de los componentes más importantes de la operación.

Los recursos requeridos para soportar el crecimiento de la empresa se incorporan de manera progresiva año a año en el área de tecnología, servicio al cliente, alianzas estratégicas con transportistas interprovinciales y marketing siendo estas áreas las más relevantes para mantener el crecimiento en el mercado de E-2you y de igual forma se muestran a detalle en la Parte II del Plan de negocios.

6. Equipo del proyecto

Los emprendedores cuentan con experiencia en las áreas de logística, ventas y servicio al cliente.

Mary Molina:

Ingeniero Químico, con 10 años de experiencia en las áreas de operaciones, logística y manufactura en Latinoamérica y 12 años de experiencia en Panama, manejando cadenas de suministro de distintos sectores de la industria.

Las capacidades más relevantes que posee son: la formación de equipos de alto rendimiento, la gerencia de proyectos, el análisis de cadenas de suministro y su optimización, durante su trayectoria profesional ha desempeñado roles gerenciales en las áreas de Logística, Manufactura y Planeación de Suministro. Certificada en Lean Six Sigma, en la categoría de Black Belt, con experiencia en manejo de cambios y mejoramiento continuo y con dominio de competencias de liderazgo como el manejo de conflictos, influencia y persuasión.

Christopher Seixas:

Ingeniero Industrial y Licenciado en Operaciones marítimas y portuarias, con 10 años de experiencia en el área de servicio al cliente, logística y durante los últimos 7 años en el área de ventas consultativas. Capacidades que ha desarrollado son: trabajo en

equipo, influencia, mejoramiento continuo, la administración y el control de inventarios;
análisis

de productividad con experiencia en estudios de tiempo y movimiento, y estándares de trabajo; servicio al cliente y más reciente el manejo de programación de salida de embarques, en plataformas tecnológicas diseñadas para las empresas navieras.

La estructura Organizacional de *E-2you* consta desde sus inicios en dos áreas, el área comercial y el área de operaciones, ambas inician con la estrategia de outsourcing para sus departamentos en búsqueda de optimizar los costos del modelo de negocio, para el área de operaciones los servicios de desarrollo de tecnología, el ámbito legal, contable y financiero funcionan todos bajo esta estrategia, y para el área comercial si cuenta con una combinación de empleados de *E-2you* en las áreas de servicio al cliente y marketing y manejando mediante la estrategia de outsourcing los conductores asociados y agencias de marketing.

El detalle acerca de las capacidades y competencias requeridas de los diferentes miembros de la estructura organizacional y de outsourcing se explica en detalle en la parte II del Plan de negocios de *E-2you*.

En términos de incentivos y compensaciones el manejo de bonificaciones especiales por rendimientos es la estrategia de *E-2you* para retener a sus empleados y socios comerciales, para lo cual el seguimiento de indicadores de gestión es el control propuesto ya que garantiza la transparencia en el manejo de los resultados de la empresa, estos son detallados también en la parte II el Plan de negocios de *E-2you*.

7. Plan Financiero

Los Ingresos calculados con base a la demanda del año 1, detallados en la sección 4.8, el precio establecido en la sección 4.4 y las frecuencias de compra establecidas por los clientes en las investigaciones de mercado, alcanzan los \$410,946 mil dólares, se estima un crecimiento acelerado en el primer año debido a los esfuerzos de Marketing para lograr la penetración al mercado y en base a estos se proyecta alcanzar un volumen promedio de 5,855 envíos por mes durante este periodo y continua con crecimiento sostenido alineado a la estrategia de crecimiento por zonas geográficas en ambos segmentos de clientes personas y empresas MiPymes.

La Inversión inicial requerida y las reinversiones adicionales que comprenden capital de trabajo, tecnología, equipos y publicidad alcanzan un monto de \$1,023,541

millones de dólares para desarrollar el modelo de negocios en un horizonte de 6 años, la cual será financiada con aporte de los emprendedores y a través de la emisión de acciones comunes en búsqueda de accionistas.

La tasa de costo de capital se ha calculado usando el modelo CAPM considerando una prima por riesgo de 8% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento innovador, dando como resultado 23.78%.

El Valor Presente Neto (VAN), alcanza un resultado de \$614,869 mil dólares en un horizonte de tiempo de 6 años, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 52% la cual supera a la Tasa de Descuento (r) del proyecto, y existe un amplio rango de oportunidad de alcanzar VAN positivo si se requiere ajustar la misma, lo cual demuestra que el proyecto tiene valor.

Para el primer año se obtiene un resultado de utilidad negativa, y a partir del segundo año ya presenta rendimientos positivos año a año durante todo el horizonte de 6 años.

El margen bruto y de utilidad indican que la empresa tiene la capacidad de transformar los ingresos en utilidad, el ROA y ROE arrojan crecimientos llegando a un 31.8 % y 22.8% y ya más estabilizados para los últimos años de la proyección con promedio de 29.2% y 21.9% respectivamente, estos resultados indican que se utilizan exitosamente los activos.

El Payback se alcanza en el año 5 de la operación y el punto de equilibrio se logra al llegar a 25,261 envíos, a precio de ventas promedio de \$12.34 usd.

El análisis de distintos escenarios para ejecutar el modelo de negocios, los cálculos de cada una de las variables financieras mencionadas anteriormente, así como la simulación de flujos de caja proyectados para cada segmento de clientes y bajo el esquema de sinergias logísticas, con empresas de transporte, se detallan en la Parte II del Plan de negocios de *E-2you*, así como también, los ratios financieros más relevantes y algunos análisis de sensibilidad utilizando la demanda, el precio y los costos de entrega, siendo ésta la variable que mayor impacto tiene en la sensibilidad del VAN, seguida de la demanda y luego del precio.

8. Riesgos Críticos del proyecto.

Los riesgos del proyecto se muestran por niveles de criticidad encontrándose entre ellos como los más relevantes:

1) Riesgos de Alto Impacto:

- a) *Generación de mayores costos en base a lo proyectado:* por ser un emprendimiento se han trabajado estimaciones de costos en base al dinamismo actual del mercado, sin embargo, debido a los constantes cambios en la economía del momento existe la posibilidad de que los costos aumenten y para ello se debe contar con un plan de mitigación que incluya capital de trabajo suficiente y establecer controles de gastos específicos por área.
- b) *Lanzamiento de una plataforma tecnológica similar:* este riesgo se presenta desde el primer momento que sea implementado el modelo para lo cual se tiene previsto la firma de contratos de confidencialidad con los proveedores de tecnología y adicional con los conductores asociados.

2) Riesgos de Medio Impacto:

- a) *Demandas legales:* pueden ser presentadas tanto por clientes como por los conductores asociados si no se sienten satisfechos con la prestación de los servicios, por lo que se cuenta con planes de mitigación para la recompensa a los clientes por fallas del servicio y para el caso de los asociados estableciendo claramente las condiciones laborales, beneficios y acuerdos de confidencialidad en sus contratos debidamente legalizados.
- b) *Avances tecnológicos:* Mantenerse actualizados en las tendencias de la industria y de los avances en el ámbito del desarrollo de nuevas tendencias en tecnología es el plan de mitigación por excelencia.
- c) *Nuevos Competidores.* Mantener los esfuerzos de marketing constantes, trabajar la mejora continua en búsqueda de reducir costos y mantener los niveles de servicio esperados por los clientes así como también contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos son los planes de mitigación para este ámbito.

En la parte II del Plan de negocios de *E-2you* se detallan riesgos adicionales y sus correspondientes planes de mitigación.

9. Propuesta Inversionistas

El financiamiento de *E-2you* se realizará a través de los recursos de los accionistas entregados al inicio de la operación, mediante la emisión de acciones comunes, la cual asciende en primera fase a \$286,407 mil dólares.

E-2you ofrece a sus inversionistas la opción de adquirir acciones y comienza a repartir dividendos en base a los resultados de los estados financieros.

Se constituirá una Sociedad Anónima, la cual estará compuesta por accionistas comunes, a principios de la operación, los accionistas mayoritarios serán los 2 emprendedores, y tendrán un porcentaje de participación del 55%, contando cada uno con el 27.5% (\$78,791.93 USD), mientras que el 45% restante, se entrega a inversionistas que decidan entrar al negocio (\$128,883.15 USD); en base a este porcentaje al inicio y subsecuentemente según quede la estructura año a año, se les permitirá tener voz y voto en la toma de decisiones mediante reuniones de Junta Directiva.

La dirección de la empresa se mantiene durante los 6 años, por parte de los Emprendedores; los aumentos de capital de acuerdo con el crecimiento de la empresa se manejarán año a año bajo la opción de tener nuevos accionistas tal y como se ha mencionado, manteniendo la mayoría de participación en manos de los emprendedores.

La masa de inversiones total alcanza un monto de \$1,023,541 millones de dólares para mantener el negocio durante sus 6 primeros años, sin considerar el aporte de los emprendedores.

Se pretende buscar inversionistas con conocimientos sólidos en el área de logística o tecnologías acorde a nuestro modelo de negocios.

El VAN para los inversionistas asciende a la cantidad de \$614,869 mil dólares descontando a una tasa de 23.78%. La TIR de 52% les brinda un amplio rango para poder aumentar la tasa de descuento y que el proyecto continúe dando un VAN positivo, lo que indica que se garantiza la capacidad adquisitiva de su inversión.

Este Capítulo se aborda con más detalles en la Parte II del Plan de negocios de *E-2you*.

10. Conclusiones

Las tendencias de la industria logística y de transporte, tanto en Latinoamérica como a nivel internacional, muestran un auge por la contratación y uso de las empresas de mensajerías y encomiendas, con preferencias en el servicio de entregas puerta a puerta y utilizando plataformas tecnológicas que permitan prestar el servicio de manera personalizada y con inmediatez.

E-2you ofrece estos servicios, ubicándose en Panamá dentro del sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como en el comercio, estos sectores aportan un aproximado de 35% al PIB, según estadísticas de los últimos 5 años, mostrando un crecimiento constante, lo que refleja la fortaleza de la oportunidad de negocios y el dinamismo que tiene el sector de sumar actores que faciliten el intercambio y distribución de bienes y servicios.

El negocio está dirigido a dos segmentos, personas naturales y empresas *MiPymes*, los cuales conforman un tamaño de mercado de \$ 302,644,012 Millones de dólares, para el cual *E-2you* considera captar el 1% del segmento personas y 3 % del segmento empresas, donde se evidencia un nivel de competencia medio, debido al crecimiento poblacional y del parque empresarial así como las nuevas tendencias del mercado por el impacto de la pandemia COVID 19.

E-2you ofrece la entrega de la última milla para ambos segmentos, usando conductores asociados, los cuales tendrán un beneficio del 50% de los ingresos generados por entrega, así como también estableciendo sinergias logísticas con empresas de transporte que le permitan llegar a todas las provincias del país, con un esquema de costos competitivos que se derivan de los incrementos en volumen de movilización de paquetes debido a esta nueva demanda.

E-2you requiere de una inversión de \$1,181,065 millones de dólares para su ejecución en un horizonte de 6 años, es un proyecto que genera valor ya que al tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, con una tasa de descuento de 23,78% el VAN asegura una ganancia de \$614,869 mil dólares.

El proyecto genera una TIR de 52% la cual demuestra que si se exigiera una tasa mayor la empresa podría conservar la capacidad adquisitiva de su capital.

Referencias

Contraloría General de la República de Panamá. (2010). Obtenido de www.inec.gob.pa:
https://inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=441&ID_CATEGORIA=11&ID_SUBCATEGORIA=55

Centro Nacional de Competitividad. (2 de Agosto de 2019). Obtenido de www.cncpanama.org:
<https://cncpanama.org/cnc/index.php/infografias/category/126-emprendimiento-y-mipyme>

Contraloría General de la República. (31 de Agosto de 2019). Obtenido de www.inec.gob.pa:
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520191127125136COMENTARIOS.pdf>

Contraloría General de la República de Panamá. (2005). Obtenido de www.inec.gob.pa:
<https://www.inec.gob.pa/Archivos/P1911Comentarios.pdf>

JMAD. (14 de Febrero de 2019). Obtenido de www.jmad.es:
<https://jmad.es/2019/02/tendencias-en-el-sector-de-la-logistica-y-la-paqueteria-en-madrid/>

Nieto, A. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de www.webempresa20.com:
<https://www.webempresa20.com/blog/aso-que-es.html>

Pascoal, H. (16 de Abril de 2020). *El Costo de Perder un Cliente*. Obtenido de <https://blog.e-goi.com/es/coste-perder-cliente/amp/>

TECNÓSFERA, R. (16 de Julio de 2020). Obtenido de www.eltiempo.com:
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/la-app-de-mensajeria-pibox-sumo-un-millon-de-envios-en-latinoamerica-518814>

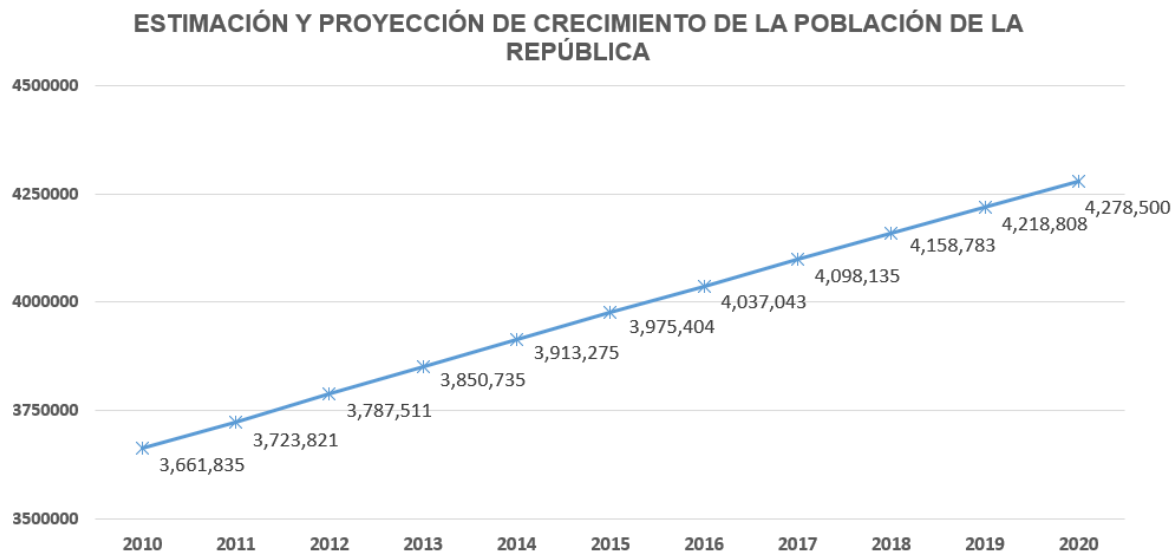
Tour-sa. (01 de 03 de 2018). Obtenido de www.tour-sa.com:
<https://www.tour-sa.com/timing-ecommerce/>

Anexos

Anexo 1: Estimación y proyección de la población de la República 1 de Julio del 2010-2020

TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.69%	1.71%	1.67%	1.62%	1.59%	1.55%	1.51%	1.48%	1.44%	1.41%



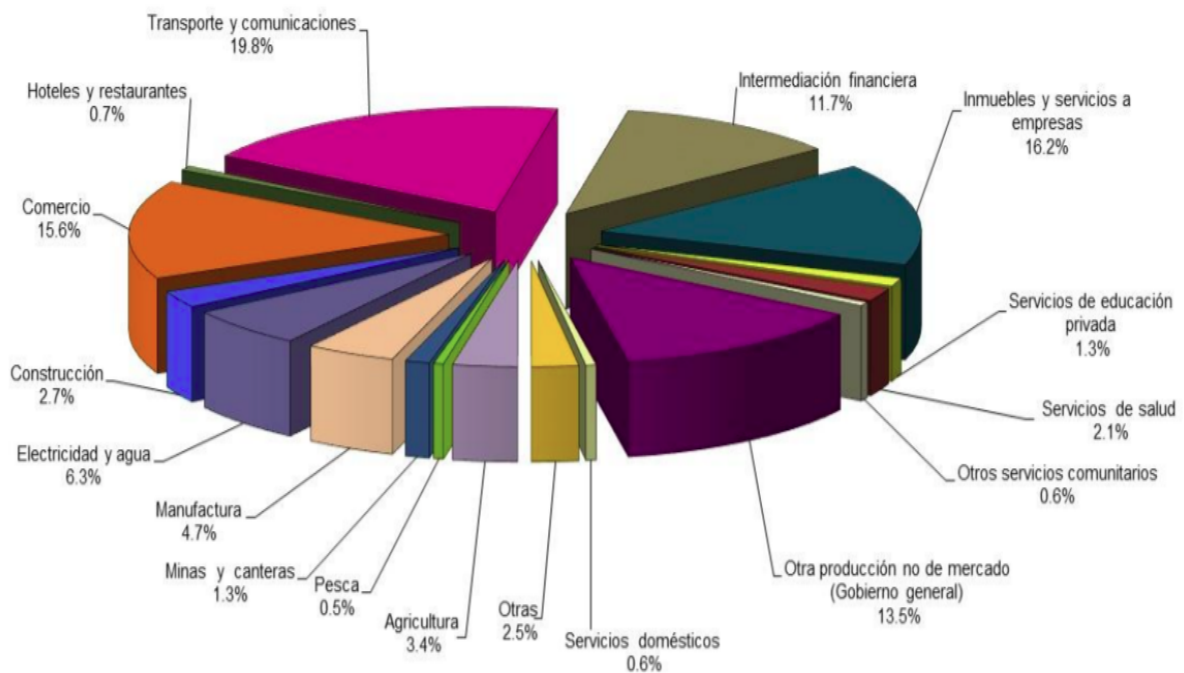
Fuente: Elaboración Propia.

https://inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=499&ID_CATEGORIA=3&ID_SUBCATEGORIA=10.

Cuadro 1. Estimación y proyección de la población de la República, según Sexo y Edad: al 1 de julio de 2010-2020

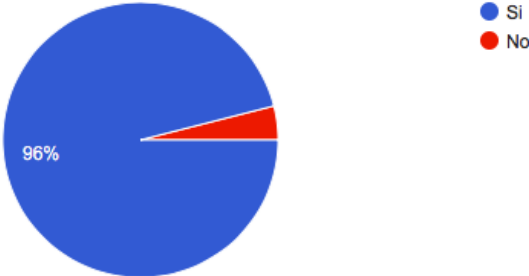
Anexo 2: Composición porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre Año 2020

COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, A PRECIOS DE COMPRADOR,
SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, EN MEDIDAS DE VOLUMEN ENCADENADAS,
CON AÑO DE REFERENCIA 2007: SEGUNDO TRIMESTRE AÑO 2020

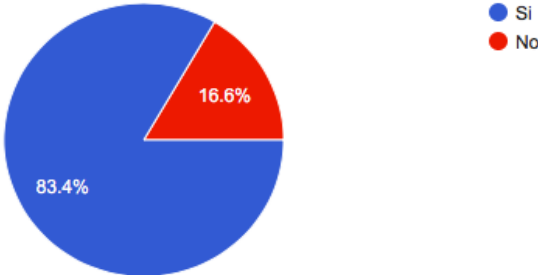


**Anexo 3: Encuesta: Estudio de Servicios de mensajerías y encomiendas Panama.
Octubre 2020**

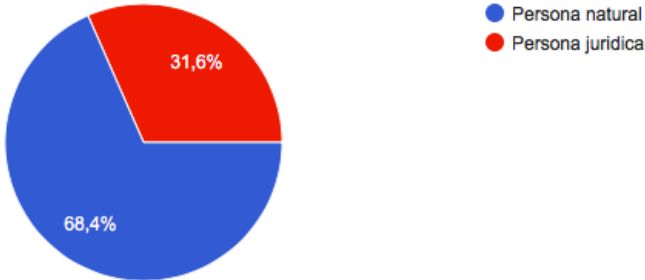
1. ¿Conoce Usted el servicio de encomiendas y mensajería?



2. ¿Utiliza Usted el servicio de encomiendas y mensajería?

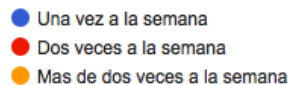
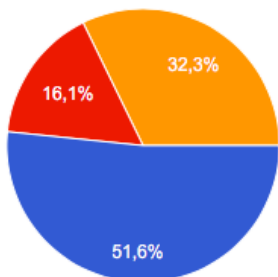


3. Identifique como está constituido su empresa o negocio



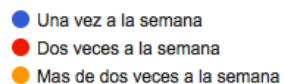
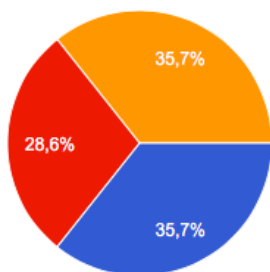
4. ¿Con qué frecuencia utiliza usted servicios de mensajería?

Persona Natural



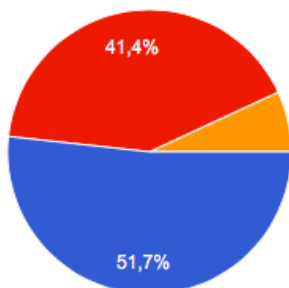
Persona Jurídica

5.

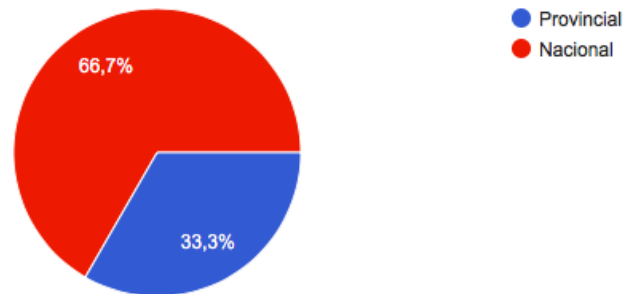


¿Hacia que destino (s) se enfocan sus mensajerías?

Persona Natural

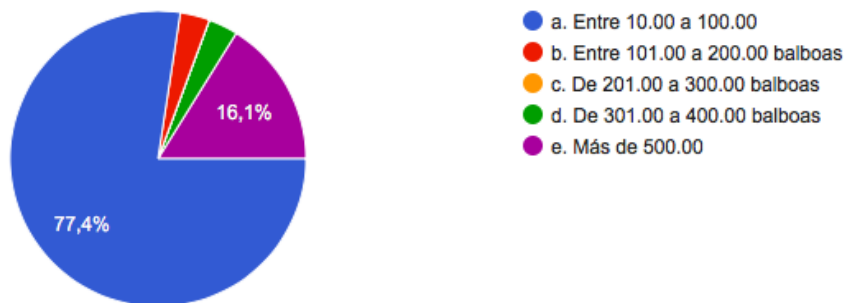


Persona Jurídica

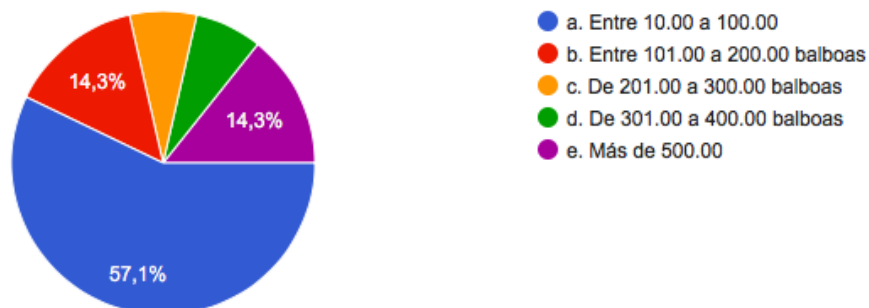


6. ¿Cuánto estima actualmente en su presupuesto mensual para realizar mensajerías?

Persona Natural

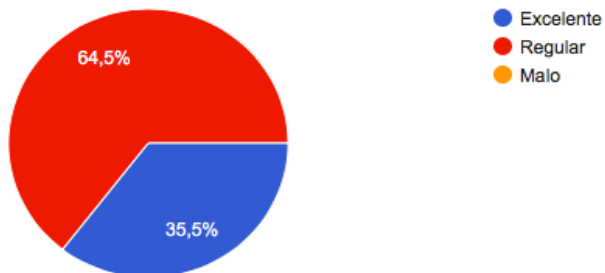


Persona Jurídica

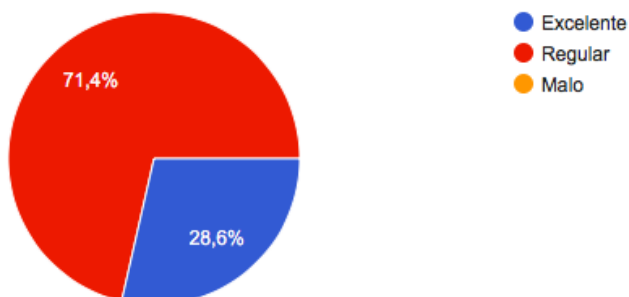


7. ¿Cuál es el grado de satisfacción actual con respecto a su proveedor de mensajería?

Persona Natural

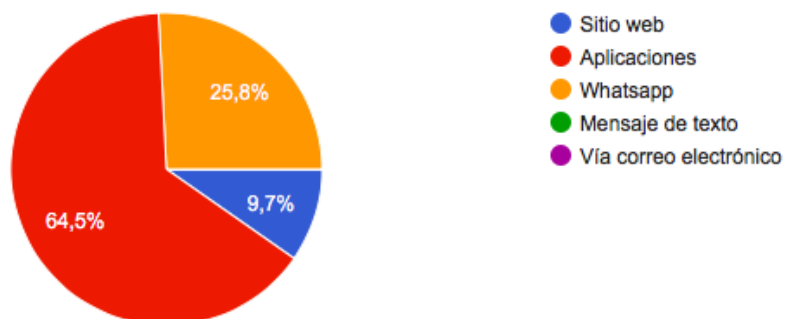


Persona Jurídica

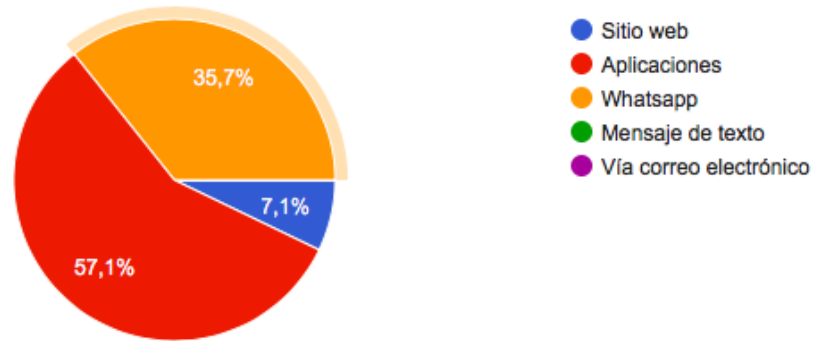


8. ¿Con que tipo de instrumento o herramienta tecnológica le gustaría para dar seguimiento a su mensajería?

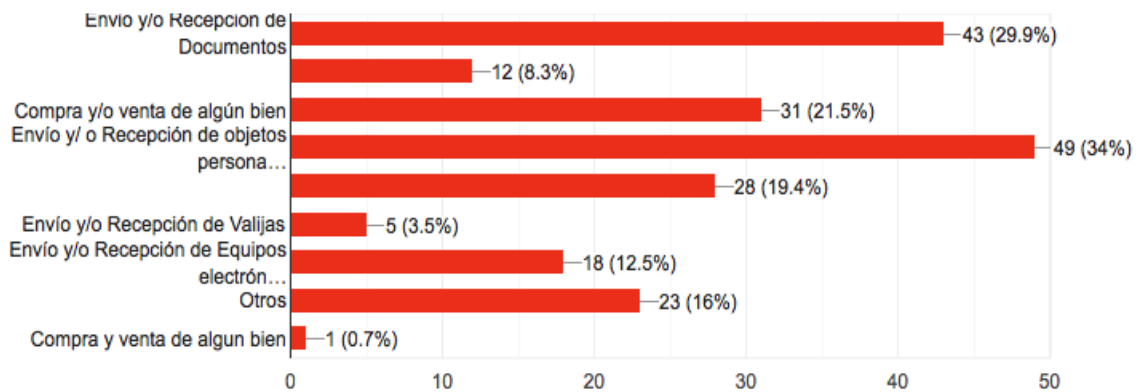
Persona Natural



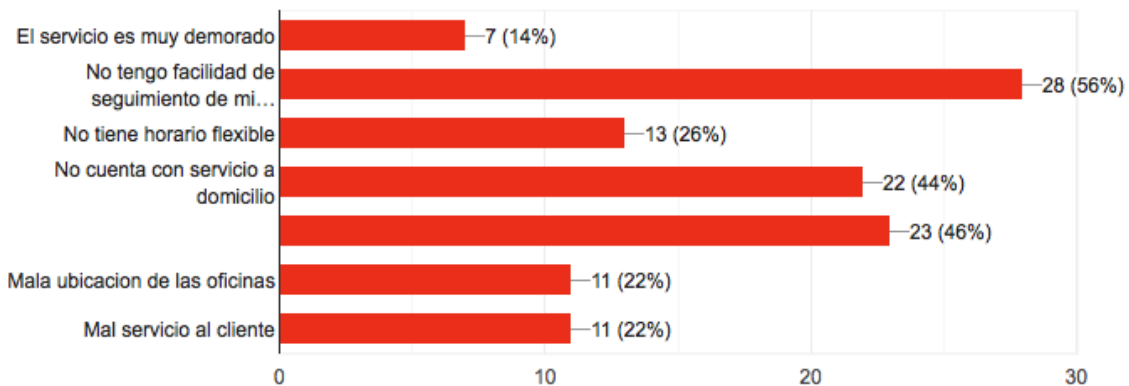
Persona Jurídica



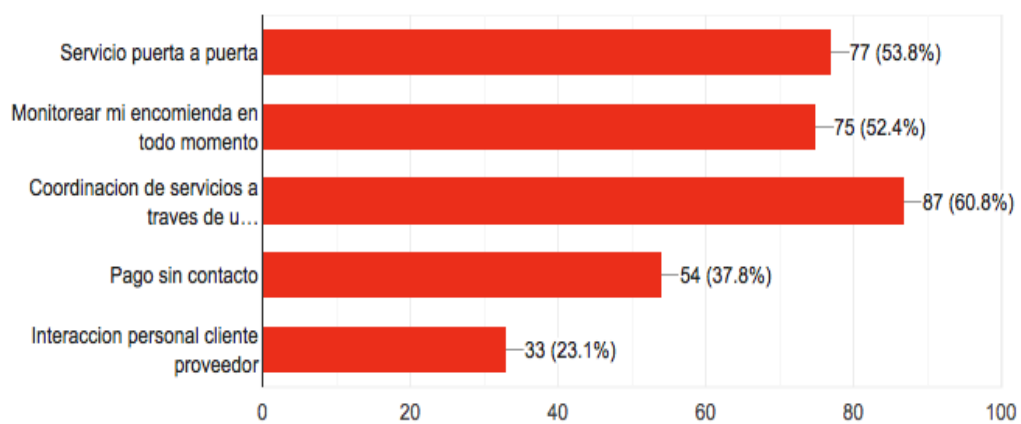
9. Por favor indicar las razones por la cual usted utiliza el servicio de encomiendas y/o mensajería (Seleccione todas las respuestas posibles):



10. Si calificaste de pésimo, malo y regular el servicio, ¿podrías explicarnos por qué? (Seleccione todas las respuestas posibles)



11. ¿Qué sugerencia tiene usted para mejorar los servicios de encomienda y mensajería?? (Seleccione todas las respuestas posibles)



Anexo 4: Estimación de tamaño de Mercado potencial personas naturales.

Poblacion económicamente activa	% de encuestados	Poblacion despues de encuesta	Frecuencia de uso al año	Precio Promedio (usd)	Mercado Total en Dolares
1,920,642	11.3	217,033	52	\$ 6.00	\$ 67,714,154
	7.8	149,810	156	\$ 6.00	\$ 140,222,231
	0.7	13,444	365	\$ 6.00	\$ 29,443,442
	9.2	176,699	24	\$ 6.00	\$ 25,444,665
	7.1	136,366	12	\$ 6.00	\$ 9,818,322
	63.8	1,225,370	1	\$ 6.00	\$ 7,352,218
Totales	100	1,918,721	610	\$ 6.00	\$ 279,995,032

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5: Estimación de tamaño de Mercado Potencial para empresas

Poblacion Empresas	Frecuencia de Uso al año	Dias del año	Precio Promedio (usd)	Mercado Total en Dolares
10,342	1	365	\$ 6.00	\$22,648,980

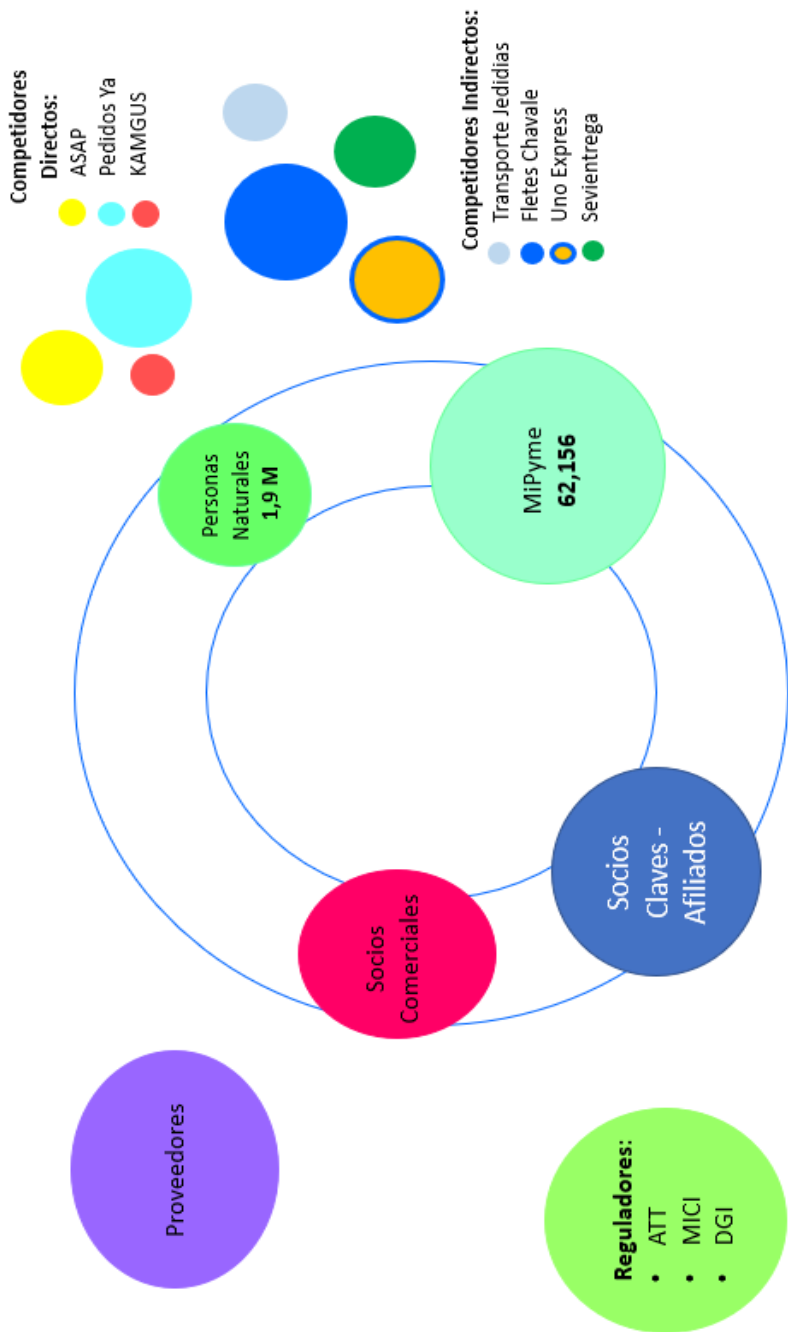
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Estimación de Mercado Objetivo

Segmentos	Mercado Potencial (No. Clientes)	%	Mercado Objetivo (No. Clientes)	Mercado Objetivo en Dolares
Personas Naturales	1,920,642	1%	19,206	\$ 2,799,950
Empresas	10,342	3%	310	\$ 679,469
			Total	\$ 3,479,420

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Actores Claves de la Industria



Anexo 8: Análisis PESTLE

Políticos	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos tratados de libre comercio que inciten a la inversión extranjera
Económico	<ul style="list-style-type: none">• PIB de la industria en crecimiento vs la caída general del PIB• Aumento en las tasas de empleo en la industria
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">• La población busca ingresos adicionales a su trabajo de planta• El ingreso de extranjeros al país genera mayor índice de colaboradores
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento exponencial de las compras por internet• País con gran canal de telecomunicaciones y con gran cantidad de celulares activos• Análisis del consumidor a través de big data
Legal	<ul style="list-style-type: none">• ATTT creadora de las leyes que regulan la industria y con posibilidad de aplicar restricciones• DGI y MICI encargados de velar por el buen funcionamiento de las empresas y pago de sus obligaciones con el estado
Ecologico	<ul style="list-style-type: none">• Existe un Ministerio velando por el cumplimiento de las normas ambientales.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Análisis basado en la industria de mensajería y e-commerce dentro del territorio nacional.

Barrera de entrada	Media	<ul style="list-style-type: none">● Inversión alta● I+D de nuevas tecnologías● Disponibilidad de Recursos
Rivalidad de la industria	Media Alta	<ul style="list-style-type: none">● Diversidad de ofertas en el mercado con diferentes modelos de negocios, con alto crecimiento en el e-commerce debido al efecto pandemia.● Alta demanda de productos y servicios a domicilio, a causa del Covid-19, lo que ha generado nuevas tendencias de consumo en el mercado.● Alto número de ofertas dirigidas al sector alimentos como principal enfoque.
Poder de negociación de los Proveedores	Baja	<ul style="list-style-type: none">● Precios de empaques accesibles al por mayor.● Variedad de empresas de creación y mantenimiento de plataformas tecnológicas.
Poder de negociación de los Clientes	Alta	<ul style="list-style-type: none">● Gran variedad de oferta en el mercado.● Baja fidelidad de los consumidores.
Amenazas de sustitutos	Media	<ul style="list-style-type: none">● Mensajeros independientes.● Empresas de Transporte de Carga con sucursales en el interior del país.● Empresas entrando a la oferta de servicios a través de plataformas web y/o servicios vía WhatsApp, manteniendo los servicios de entrega tradicionales mayormente y con escasa cobertura a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Investigación de Mercado de Competidores. Diciembre 2020

Empresas	Tipo de Competidor (Directo o Indirecto)	Años de Servicio	No. Sucursales Ciudad	No. Sucursales Interior	Lema	Objeto de Servicios	Ciudad	Página web	Instagram	IG Followers	Application APP
Transporte y Servicios Médicos	Indirecto	> 10	1	6	"Ofrecemos un completo servicio de transporte bajo altos estándares de seguridad, con el fin de brindar a nuestros clientes tranquilidad y confianza"	Logística de Envíos, recepción y entrega de encomiendas	Publico en Gral	No	No	No	No
Uno Express	Indirecto	20	13	17	Prestar día a día el servicio en todos los destinos a Nivel Nacional	Logística de Envíos, recepción y entrega de encomiendas en la Red Uno.	Publico en Gral	Si	Si	23.3 K	No
Transportes Ferguson	Indirecto		4	13	No tiene	Servicio de Encomiendas y Transporte de carga liviana	Publico en Gral y Empresas	No	Si	3.9 K	No
Fletes Chavale	Indirecto	35	3	8	Transporte Eficiente	Transporte y Servicios. Tramites	Publico en Gral y Empresas	Si	Si	6.9 K	No
Servi Entrega	Indirecto	36	4	9	Movemos al mundo entregando lo mejor de los Panameños	Entrega de Encomiendas. Programa tu recolección en 24 horas. Puerta a Puerta	Publico en Gral y Empresas	Si	Si	12.9 K	No
ASAP	Directo	3	Multiplataforma		Tu App de Mensajería. Lo que quieras, donde quieras, cuando quieras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensajería Personal. 2. Mensajería Corporativa. 3. Integración e-commerce y Market Place. 4. Restaurantes, Supermercados, Salud, Hogar, Shopping 	Publico en General	Si	Si	26.6 K	Si
Pedidos Ya	Directo	> 3	Plataforma movil bajo demanda		Lo que pidas te lo llevamos!	Mensajería Express, enviar o recoger cosas en menos de una hora	Publico en Gral	Si	Si	67.6 K	Si
KAMGLUS	Directo	1	Multiplataforma		Te ofrecemos el mejor servicio de acarreo	Acarreos, envíos y Mudanzas. Oferta es mas de 100 conductores en línea para tu acarreo	Publico en Gral y Empresas	Si	Si	994	Si
Truckslogic - Smarttrans	Directo	3	Multiplataforma		Flexible, Seguro, Confiable, a tu alcance	Transporte de Carga seca, fría o congelada terrestre para cubrir la demanda de urgencias y picos de ventas	Empresas	Si	Si	890	Si

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11: Atributos de Analisis de Perfil Competitivo

Atributos	Peso Ponderado	E-2you		ASAP		Pedidos YA		Kamgus		Decision Estrategica
Entregas Puerta a Puerta	40%	5	2	5	2	4	1.6	2	0.8	Mejorar
Coordinacion a traves de Aplicacion (App)	25%	5	1.25	5	1.25	5	1.25	4	1	Innovacion
Cobertura a Nivel Nacional	15%	5	0.75	2	0.3	1	0.15	2	0.3	Mejorar
Geolocalizacion	20%	5	1	5	1	5	1	5	1	Innovacion
TOTAL	100%	20	5	17	4.55	15	4	13	3.1	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Teléfonos celulares Activos en la Republica. Años 2015 a 2019

Cuadro 17. TELÉFONOS CELULARES ACTIVOS EN LA REPÚBLICA, POR TIPO DE SERVICIO: AÑOS 2015-19

Años	Teléfonos celulares (en unidades)		
	Total	Contrato	Prepago
2015	5,741,929	744,795	4,997,134
2016	5,141,768	729,102	4,412,666
2017	5,280,195	829,554	4,450,641
2018 (R)	5,722,370	906,247	4,816,123
2019 (P)	5,599,005	929,864	4,669,141
Variación porcentual anual			
2016-15	-10.5	-2.1	-11.7
2017-16	2.7	13.8	0.9
2018-17	8.4	9.2	8.2
2019-18	-2.2	2.6	-3.1

(P) Cifras preliminares.

(R) Cifras revisadas.

Fuente: Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP).

Anexo 13: Costos de Fletes de Competidores 2019.

REPÚBLICA DE PANAMÁ
AUTORIDAD DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA
Departamento de Información de Precios y Verificación

COSTO DE FLETE TERRESTRE DESDE PANAMA HACIA EL INTERIOR: SEPTIEMBRE DE 2019

Empresa	Peso / Tamaño	Destino	Flete Monto B/.	Tarifas de Mercancía frágil *(Adicional)
Transporte y Servicios Jedidías	de 0 lb. a 60 lb.	Aguadulce y Penonomé	3.00	2% de valor + seguro+ flete
		Herrera, Veraguas y Los Santos	4.00	
		David	4.50	
		Changuinola	6.00	
Uno Express	Sobre Blanco (tarifa general) exclusivo con documentos	A Nivel Nacional	4.50	*Celulares Nuevos 15.00 *Celulares Usados 10.00 *Iphones Nuevos 20.00 *Iphones Usados 15.00 *Tablets Nuevas 30.00 *Tablets Usadas 15.00 *Laptops Nuevas o Usadas 30.00 *Computadora completa 30.00 *Impresora de Escritorio Chica 25.00 Grande 35.00 *Impresora multifuncional Grande 55.00
	Sobre Amarillo 8 1/2 x11 con documentos		5.50	
	Sobre Amarillo 8 1/2 x13 con documentos		5.50	
	Sobre Amarillo 8 1/2 x14 con documentos		6.50	
	Paquetes Pequeños máximo 5lb.		5.50	
	Paquetes Medianos máximo 10lb.		6.50	
	Paquetes Grandes máximo 15lb.		8.50	
	Sobre Amarillo	Changuinola	5.50	
	Paquete Mínima 7lb.	Changuinola	7.50	
		Isla Colón	20.00	
	Tarifa Mínima en Sobre	San Félix	18.00	
	Pagos contra entrega Paquete Chico	A Nivel Nacional	6.50	
	Pagos contra entrega Paquete Mediano		7.50	
	Pagos contra entrega Paquete Grande		10.00	
Pagos contra entrega Caja Chica	6.50			
Pagos contra entrega Caja Mediana	7.50			
Pagos contra entrega Caja Grande	12.00			
Transporte Ferguson	Sobre 8 1/2 x 11		A Nivel Nacional	2.68
		Changuinola	5.35	
	Sobre 8 1/2 x 14	A Nivel Nacional	3.21	
		Changuinola	5.35	
	Cartas Blanca	A Nivel Nacional	2.14	
		Changuinola	3.21	
	Caja Pequeñas (ejemplo caja zapato)	A Nivel Nacional	4.00	
		Changuinola	8.00	
	Paquete Pequeño	A Nivel Nacional	3.50	
		Changuinola	7.00	
	Caja (ejemplo Resma)	A Nivel Nacional	5.00	
		Changuinola	10.00	

Empresa	Peso / Tamaño	Destino	Flete Monto B/.	Tarifas de Mercancía frágil *(Adicional)
Fletes Chavale	Sobre Chicos	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	1.50	*Celulares 10.00 *Tablets 15.00 *Laptops 25.00
		Bugaba, Volcán y Boquete	2.00	
	Sobre Medianos	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	2.00	
		Bugaba	2.50	
		Volcán y Boquete	3.00	
	Folder 8 1/2 x 11	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	2.00	
		Bugaba	2.50	
		Volcán y Boquete	3.00	
	Folder 8 1/2 x 13	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	2.50	
		Bugaba, Volcán y Boquete	3.00	
	Folder 8 1/2 x 14	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.00	
		Bugaba, Volcán y Boquete	3.50	
	Paquetes Chicos	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.00	
		Bugaba, Volcán y Boquete	3.50	
	Paquetes Medianos	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.50	
		Bugaba, Volcán y Boquete	4.00	
	Paquetes Grandes 8 1/2 x 14	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.00	
		Bugaba	3.50	
		Volcán y Boquete	4.00	
	Cajas Chicas	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.00	
Bugaba, Volcán y Boquete		3.50		
Cajas Medianas	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.50		
	Bugaba, Volcán y Boquete	4.00		
Cajas Grandes 12x12x12	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	3.50		
	Volcán y Boquete	4.00		
Cajas Medidas Grandes	Penonomé, Aguadulce, Santiago y David	5.00		
	Bugaba	7.00		
	Volcán y Boquete	10.00		
Servi entrega	Sobre hasta 2kg.	A Nivel Nacional	4.10	Según valor declarado de: 0.00 a 100. sobre flete B/ 0.15 101. a 300. sobre flete B/ 2.00 301. a 500. sobre flete B/3.00 501. a 700. sobre flete B/4.00 701. a 1000 sobre flete B/5.00
	Caja Pequeña hasta 10kg.		5.70	
	Caja Mediana de 11kg. hasta 20kg		6.70	
	Caja Grande de 21kg. hasta 30kg		9.30	
	Caja de valores Pequeña hasta 10kg		7.25	
	Caja de valores Mediana de 11kg. hasta 20kg		8.30	
	Caja de valores Grande de 21kg. hasta 30kg		10.35	

NOTA: No incluye ITBMS 6.7% Los precios se encuentran sujetos a cambios sin previo aviso.

*Tarifas Adicional de Mercancía Frágil y de valor.

FUENTE: ACODECO. Miembro de CONCADECO (Consejo Centroamericano de Protección al Consumidor).

Anexo 14: Estrategia de Escalamiento Geográfica

Año 1: Ciudad de Panamá y Panamá Oeste. Fase de Arranque y penetración en el mercado



Año 2: Provincias de mayor movimiento en economía después de las mencionadas anteriormente, Chiriquí, Santiago, Coclé y Colón. Fase de Expansión



Año 3: Llegar a las provincias de Los Santos, Herrera, Bocas del Toro; aumentando también el número de asociados a Nivel Nacional. Fase de Expansión



Año 4 y 5: Aumento de Asociados con Sinergias Logísticas (Clúster) e iniciar integración con empresas e-commerce para realizar las entregas a cualquier parte del país

Anexo 15: Estrategia de Comunicación E-2 you

Tabla. Estrategia de Comunicación E-2you

Medio	Accion	Objetivo
Instagram / Facebook	Publicacion diaria	Llegar al mercado objetivo joven y adulto mediante hashtags y fan Pages que permitan comunicación directa con los clientes y para ubicar con mayor facilidad las publicaciones relacionadas con la empresa
Influyentes / Emprendedores	Publicaciones semanales	Llegar a mercado objetivo a traves de cuentas ya consolidadas y con seguidores ya captados. Colaboración en la prestación de servicios para sus productos en el caso de los emprendedores (canje, descuentos, etc.)
Twitter	Publicacion diaria	Llegar al mercado objetivo joven mediante hashtags para ubicar con mayor facilidad las publicaciones relacionadas con la empresa
Google Ads	Publicaciones semanales	Publicidad que se hace a través del portal de Google y que permite controlar el alcance de esta de acuerdo con el historial de búsqueda, ubicación geográfica y páginas de preferencia de cada usuario
Promotores	Volantes cada cuatrimestres	Llegar a todos los consumidores del mercado objetivo, realizaremos entrega de folletos en áreas de alto tráfico, como Calle 50, Av. Balboa, Cinta Costera, etc., durante horas pico de tráfico, que transmitan el mensaje de la marca y los servicios brindados en todo el territorio nacional
Medio de Transporte publicos	Publicidad mensual	Generación de impacto visual en las rutas más concurridas del país con el fin de alcanzar todo el mercado objetivo
Correos masivos	Publicaciones semanales	Que los clientes reciban correos promocionales para siempre estar en el Top of Mind

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Imagen y Logo de la Empresa

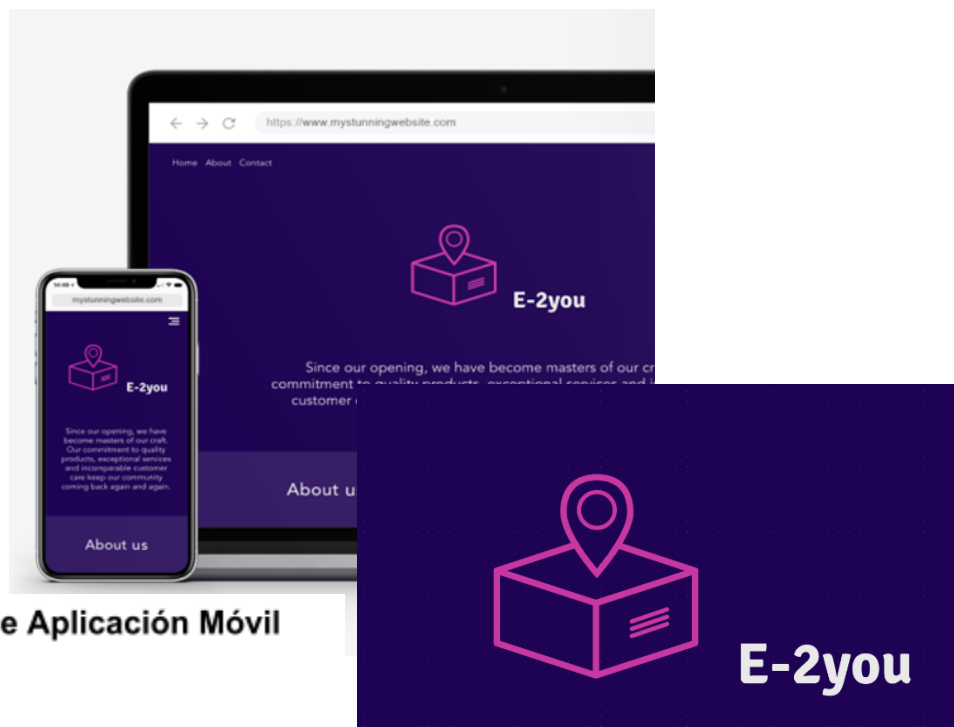
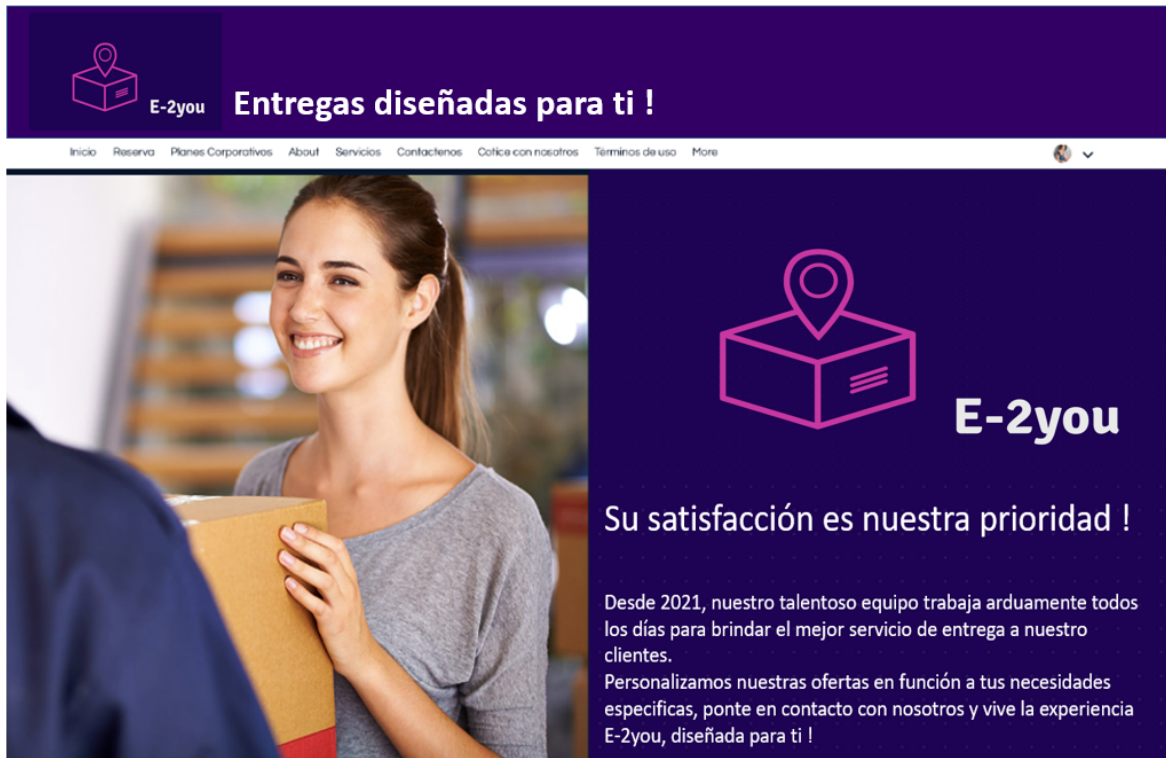


Imagen de Aplicación Móvil

Página Web E-2you



Instagram E-2you

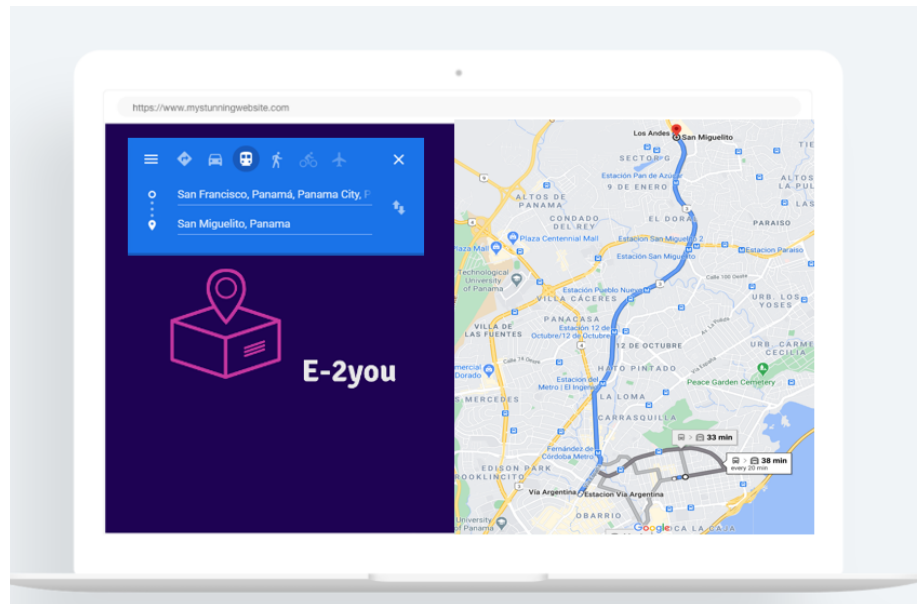
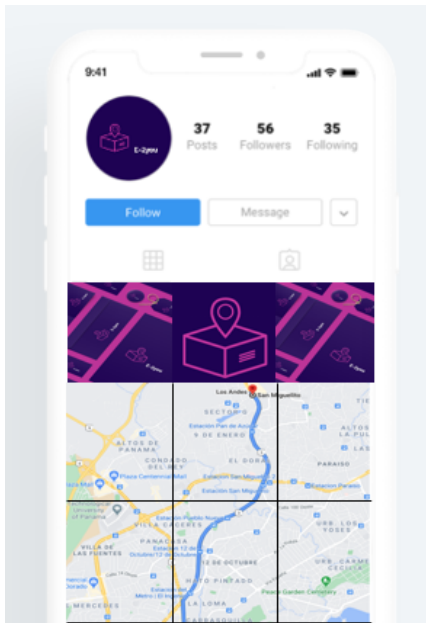


Imagen de ventana de registro de dirección de recolección y entrega