



**“MOTOGO”**

**PARTE I**

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

**Alumno: Carla Bermúdez**

**Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

**Santiago, Abril de 2016**

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo .....                                    | 5  |
| 1. Oportunidad de negocio.....                             | 6  |
| 1.1 Identificación de la necesidad y oportunidad .....     | 6  |
| 1.2 Tendencias en mensajería .....                         | 7  |
| 1.3 Mercado objetivo .....                                 | 7  |
| 1.4 Equipo gestor .....                                    | 7  |
| 2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes ..... | 8  |
| 2.1 Análisis de la Industria.....                          | 8  |
| 2.1.1 Evolución y proyecciones de la industria .....       | 8  |
| 2.1.2 Tendencias de la industria .....                     | 9  |
| 2.1.3 Actores claves de la industria .....                 | 10 |
| 2.1.4 Análisis PESTLE .....                                | 11 |
| 2.1.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....             | 11 |
| 2.1.6 Tamaño de mercado .....                              | 11 |
| 2.2 Competidores .....                                     | 12 |
| 2.2.1 Competidores Directos.....                           | 13 |
| 2.2.2 Competidores Indirectos .....                        | 14 |
| 2.2.3 Mapa de posicionamiento relativo.....                | 14 |
| 2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo .....                   | 15 |
| 2.3 Clientes.....  | 16 |
| 2.3.1 Caracterización de los clientes .....                | 16 |
| 2.3.2 Macro y Micro Segmentos .....                        | 17 |
| 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....    | 18 |
| 3.1 Modelo de negocios .....                               | 18 |
| 3.2 Descripción de la empresa .....                        | 18 |
| 3.3 Capacidad de la empresa.....                           | 20 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.4 | Ventajas Competitivas .....  | 20 |
| 3.5 | Estrategia de entrada .....  | 21 |
| 3.6 | Estrategia de crecimiento y escalamiento .....                     | 22 |
| 3.7 | Estrategia de Salida .....   | 23 |
| 3.8 | RSE y Sustentabilidad .....  | 23 |
| 4.  | Plan de Marketing .....  | 24 |
| 4.1 | Objetivos de Marketing .....                                       | 24 |
| 4.2 | Estrategia de Segmentación.....                                    | 25 |
| 4.3 | Estrategia de producto o servicio .....                            | 25 |
| 4.4 | Estrategia de Precio .....   | 27 |
| 4.5 | Estrategia de Distribución.....                                    | 28 |
| 4.6 | Estrategia de comunicación.....                                    | 28 |
| 4.7 | Estrategia de Ventas .....   | 30 |
| 4.8 | Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....  | 31 |
| 4.9 | Presupuesto de Marketing y Cronograma .....                        | 32 |
| 5.  | Plan de Operaciones .....  | 34 |
| 6.  | Equipo del proyecto .....  | 35 |
| 7.  | Plan Financiero.....   | 36 |
| 8.  | Riesgos Críticos.....  | 37 |
| 9.  | Propuesta a Inversionista .....                                    | 38 |
| 10. | Conclusiones .....   | 39 |
|     | Referencias Bibliográficas .....                                   | 40 |
|     | ANEXOS .....   | 42 |
|     | Anexo 1: Crecimiento económico y poblacional de Panamá .....       | 42 |
|     | Anexo 2: Cantidad de autos por cada 100,000 habitantes .....       | 42 |
|     | Anexo 3: Encuesta y Resultados (Metodología, muestra, perfil)..... | 43 |

|   |    |
|---|----|
| Anexo 4: Resultados de la entrevista a empresas .....                         | 47 |
| Anexo 5: Mapa de los corregimientos seleccionados .....                       | 50 |
| Anexo 6: Producto Interno Bruto de las actividades del sector servicios ..... | 50 |
| Anexo 7: Composición porcentual del PIB. Primer Trimestre del 2015.....       | 51 |
| Anexo 8: Empresas nuevas en el sector mensajería de los últimos 4 años .....  | 51 |
| Anexo 9: E-Commerce en Latinoamérica .....                                    | 52 |
| Anexo 10: Análisis PESTLE.....  | 53 |
| Anexo 11: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....                            | 54 |
| Anexo 12: Tamaño de mercado (Personas Naturales) .....                        | 55 |
| Anexo 13: Tamaño de mercado (Empresas) .....                                  | 55 |
| Anexo 14: Observación directa de competidores.....                            | 56 |
| Anexo 15: Usuarios de smartphones y penetración en el mundo .....             | 57 |
| Anexo 16: Usuarios de internet del mundo y de Panamá .....                    | 57 |
| Anexo 17: Usuarios de Internet en Panamá según edades.....                    | 58 |
| Anexo 18: Detalles del Modelo de Negocio .....                                | 58 |
| Anexo 19: Análisis FODA.....  | 62 |
| Anexo 20: Maqueta de App móvil y Página Web .....                             | 63 |
| Anexo 21: Modelo de sobres, cajas y etiquetas de MotoGo .....                 | 64 |
| Anexo 22: Facebook MotoGo .....   | 64 |
| Anexo 23: Twitter MotoGo .....  | 65 |
| Anexo 24: Estimación de la demanda para el primer año.....                    | 65 |
| Anexo 25: Contrato de motorizados.....  | 66 |

## **Resumen Ejecutivo**

Hoy en día se ha vuelto un desafío el dejar un documento importante en casa o un objeto de valor, por ejemplo, las personas que se van de viaje y dejan su pasaporte o su celular, o el comerciante que vende sus productos online y desea que la entrega de los mismos se haga de manera rápida y efectiva, y debido al tráfico tan pesado que existe en la ciudad las personas pueden perder hasta dos horas de su tiempo en el mismo. Ahora podrán contar con un servicio de mensajería inmediato que les ayudará a completar sus actividades de manera segura y económica a través de una plataforma tecnológica (aplicación móvil y página web) que facilita la comunicación con el cliente y permite el rastreo de envíos en tiempo real.

Gracias al crecimiento poblacional significativo que ha sufrido Panamá producto de la migración extranjera y que ha traído de la mano la creación de nuevas empresas la industria de mensajería presenta un buen potencial de crecimiento, aunado a que 45 de cada 100 personas son usuarias de internet y que el comercio electrónico y el delivery de restaurantes presentan un crecimiento del 13% y 12% anual en Latinoamérica respectivamente hacen que MotoGo se enfoque en un mercado compuesto por hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen dentro de los corregimientos seleccionados, entre 18 y 60 años, con acceso a internet y que necesiten realizar un envío, micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio, por lo que se estima en un tamaño de mercado de USD\$ 12,477,537.

MotoGo implementa avances tecnológicos que le agregan valor a su propuesta gracias a la seguridad y confianza que brinda al consumidor teniendo una eficiente estrategia de operaciones que incluye el uso de Motos como Medio de Transporte y la planeación de rutas para cumplir con la calidad y rapidez ofrecida, haciendo de la diferenciación su ventaja competitiva.

El análisis financiero que será abordado con mayor profundidad en la Parte II indica que el proyecto es factible y que requiere una baja inversión inicial de 115,448.52 dólares. El VAN que arroja es de 325,414.50 y la TIR de 64% garantiza la capacidad adquisitiva del inversionista si la tasa de descuento aumentara, convirtiéndolo en un proyecto de bajo riesgo que espera una buena rentabilidad.

## **1. Oportunidad de negocio**

### **1.1 Identificación de la necesidad y oportunidad**

Panamá consolida su liderazgo en Latinoamérica obteniendo un crecimiento económico estimado de 5.9% para el 2015 y 6.2% para el 2016 (Banco Mundial, 2014), esto compone una serie de implicaciones que afectan positiva o negativamente al desarrollo del país, como lo es el incremento poblacional de los últimos años (Ver anexo 1). Esta situación ocasiona a su vez un aumento en el parque vehicular de Ciudad de Panamá, dado que existen 198 autos por cada 100,000 habitantes, de los cuales 37% circulan en el área de metropolitana ocasionando que el tráfico sea un problema cotidiano y caótico (Ver anexo 2). Por otra parte, como investigación de mercado se realizó una encuesta a personas mayores de 18 años que residan o trabajen en la Ciudad de Panamá en la que el 45.8% calificó el servicio de transporte público como regular y 43.8% como malo, adicional a esto el 65.6% de los encuestados manifestaron que pueden pasar hasta 2 horas diarias dentro del tráfico (Ver anexo 3).

De acuerdo al Informe Mundial sobre Tecnología de la Información 2014, Panamá es el primer país con mejor posición en Centroamérica en tecnologías de la información, la existencia de nuevos métodos de pago electrónico, la creciente confianza del consumidor en los bienes y servicios adquiridos por medios digitales, y ante todo el aumento en el acceso a Internet gracias a los dispositivos móviles, ha permitido que el comercio electrónico crezca. Sin embargo de acuerdo a este mismo informe uno de los principales obstáculos que ha enfrentado es la logística, por lo que una mejora en las estrategias que implican distribución, entregas y devolución de productos sería un valor agregado que estas empresas ofrecerían a sus clientes. Una de las áreas de negocio más impactada por esto son las empresas de restaurantes que tienen un crecimiento del 12% anual en el delivery de sus productos. Por estas razones se observó una oportunidad para el negocio de mensajería en estos dos rubros.

Tomando en cuenta el factor tiempo y desplazamiento, hoy en día tanto las personas como las empresas buscan la manera más fácil y cómoda para resolver sus necesidades, hacer diligencias, realizar compras o hacer llegar sus productos. Considerando todo lo anterior y sumado a los resultados de la encuesta (Ver anexo 3) que manifiestan que el 80.2% ha requerido un servicio inmediato y de acuerdo a la

entrevista realizada a empresas en la que el 80% confirmó su preferencia por el servicio tercerizado (Ver anexo 4), se observa la oportunidad de crear MotoGo, un servicio de mensajería en moto en el área central de Panamá (Ver mapa en anexo 5) de forma inmediata, segura y accesible, incluyendo elementos con innovación tecnológica como lo es la plataforma del app y sitio web a su propuesta de valor.

## **1.2 Tendencias en mensajería**

A nivel mundial se pudo constatar que Uber<sup>1</sup>, lanzó recientemente un nuevo servicio llamado UberRush, que consiste en el uso de su app para servicios de mensajería, el cual quieren expandir a todos los países en donde tienen presencia, indicando que empresas con trayectoria en el servicio de transporte se están inclinando hacia el sector mensajería. Otros países como México y Chile también cuentan con plataformas similares iVoy y Motoboy. También se sabe que el e-commerce presenta un crecimiento del 25% a nivel mundial para el 2015 según datos de eMarketer y a nivel de Latinoamérica tuvo un crecimiento de 44% entre el 2011 y 2013, con una proyección que alcanzará los 700 millones de dólares para Panamá en el 2018 (Euromonitor, 2015).

## **1.3 Mercado objetivo**

El negocio apuntará a dos segmentos: (1) Hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Diaz o Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a internet y que necesiten realizar un envío, (2) Micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio. Esto conforma un mercado objetivo de 35,663 personas y 3,399 empresas aproximadamente.<sup>2</sup>

## **1.4 Equipo gestor**

El equipo está conformado por dos emprendedoras, estudiantes de un MBA, Patricia Boada es Licenciada en Comercio Internacional y Logística con conocimiento en el área administrativa y contactos con proveedores, Carla Bermúdez es Abogado y cuenta con un emprendimiento de un negocio personal y manejo de empleados, se ampliarán estos datos en la sección 6.1.

---

<sup>1</sup> **Uber**: empresa internacional que proporciona a sus clientes una red de transporte, a través de su software de aplicación móvil. Tiene presencia en 59 países a nivel mundial.

<sup>2</sup> Ver cálculo del tamaño de mercado en Sección 2.1.6

## **2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes**

### **2.1 Análisis de la Industria**

Según datos de la Contraloría General de la República<sup>3</sup>, el sector de mensajería en el que operará MotoGo está comprendido dentro del sector terciario o de servicios, específicamente en la industria de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

“Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales, mensajería: Esta clase que abarca la recolección, el transporte y la entrega de cartas y otros tipos de correspondencia, que por lo general consiste en pequeños paquetes. Estas actividades se realizan utilizando uno o más medios de transporte público o privado.”

#### **2.1.1 Evolución y proyecciones de la industria**

Durante el periodo 2007-2013, el sector de servicios ha sido el mayor aporte al Producto Interno Bruto de Panamá, representando el 74.3% y con una tasa de crecimiento promedio de 7.4%. Entre las industrias con mayor dinamismo del sector se encuentra el transporte, almacenamiento y comunicaciones, la cual representó 18% del PIB, donde destaca el Canal de Panamá y los avances tecnológicos en telefonía móvil, internet y cable. (Ver anexo 6)

Para el primer trimestre del 2015, esta industria ocupó 19.2% del PIB a precios de comprador, resultando el de mayor aporte dentro del sector servicios (Ver anexo 7), hecho que resalta la importancia del sector para el desarrollo del país.

Si bien se demuestra que esta industria tiene un buen desempeño, el sector de mensajería y paquetería específicamente aun es considerado una actividad económica muy micro dentro de este contexto. Sin embargo en los últimos años ha habido un crecimiento poblacional significativo, que genera un aumento en el parque vehicular causando problemas con el tráfico, adicionalmente existen 24,319 nuevas micros y pequeñas empresas<sup>4</sup> que requerirán de este tipo de servicios, dando paso a que esta actividad tenga una mayor capacidad para crecer y desarrollarse.

---

<sup>3</sup> <http://www.contraloria.gob.pa/>

<sup>4</sup> Autoridad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (AMPYME)



En Ciudad de Panamá en este sector tienen presencia grandes franquicias establecidas desde hace varios años como: DHL, Fedex, TNT y UPS, estas predominan en el importe a este sector pero apuntan a un servicio más nacional e internacional que local. En pro de desarrollar la actividad localmente, en los últimos cuatro años se ha observado un aumento en la existencia de pequeñas empresas de mensajería independientes (Ver anexo 8), notándose un considerable aumento desde el 2012 que existían 8 empresas al 2015 donde existen 17, las cuales ofrecen diversidad de servicios pero no están presentes en el top of mind de los encuestados ya que solo el 12.5% reconoció alguna de estas.

Todo lo anterior abre una brecha para la evolución de este sector en la Ciudad de Panamá, entendiendo que el negocio se encuentra en una industria en crecimiento.

### **2.1.2 Tendencias de la industria**

A pesar de que con la presencia del internet ha existido una pérdida en el negocio de la mensajería, hoy en día existen muchas oportunidades para establecerse en esta industria, en el que están surgiendo nuevos mercados y clientes. Dentro de esto se encuentran los avances tecnológicos para agregar valor a las propuestas de negocio, buena capacidad logística y la oportunidad que brinda el sector para ofrecer un valor añadido a los clientes. “El sector mensajería es muy competitivo, en el que para sobrevivir hay que adaptarse a las necesidades de cada cliente. Las posibilidades de diversificación son ilimitadas”. (Juan Godino, 2013)

También se encuentra que esta industria posee un gran potencial de crecimiento debido al desarrollo del comercio electrónico, la oferta de servicios y productos en este nicho de mercado ha incrementado en los últimos años, el informe *eReadiness* en Latinoamérica 2014 elaborado por Visa, señaló que el consumo de bienes o servicios adquiridos por Internet en la Región fue de US\$46.400 millones, y prevé un crecimiento anual del 13% hasta el año 2018, lo que da paso a ofrecer plataformas y apoyo en cuanto a mensajería para estos negocios, implementando soluciones específicas para facilitar la entrega de envíos o aumento en los horarios de servicio (Ver anexo 9 para más información sobre el e-commerce en Latam).

“El sector mensajería ofrece un rápido punto de equilibrio, en dos años se puede recuperar la inversión. Es uno de los sectores en los que se amortiza más rápido. La inversión inicial no es elevada.” (Alberto Genesca, 2013), lo que muestra a esta industria como atractiva. Pese a que los avances tecnológicos cada vez son mayores, la necesidad de poder enviar y recibir algo de manera inmediata sigue siendo significativa, por ejemplo, la firma de documentos importantes, documentos de identidad, comida, objetos valiosos como celulares o cheques son algunos de los envíos que no se pueden reemplazar actualmente por cualquier elemento de función virtual, la idea de esta estrategia es incorporar estos elementos tecnológicos como un app móvil y la posibilidad de rastrear su envío a una actividad como la mensajería.

### 2.1.3 Actores claves de la industria

- **Clientes:** personas naturales que presenten la necesidad de realizar un envío, que cuenten con poco tiempo, tengan un olvido o una emergencia, empresas micro o pequeñas de ventas online y restaurantes que ofrezcan domicilio y quieran hacerlo de forma inmediata, segura y económica.
- **Proveedores:** suministran insumos y equipos necesarios para la operación, como los consumibles de oficina, motos y su mantenimiento (se trabajará con la marca Suzuki), seguro para las motos, materiales de empaque para los envíos.
- **Empleados:** personal adecuado y capacitado para realizar las actividades de la empresa, en el caso de los conductores deben contar con la licencia vigente para el manejo de motos.
- **Competidores:** empresas que buscan satisfacer las mismas necesidades ofreciendo servicios similares en el mercado, en Ciudad de Panamá existen competidores directos e indirectos para este negocio.
- **Inversionistas:** quienes realizaran la inversión inicial para la apertura del negocio.
- **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.

#### **2.1.4 Análisis PESTLE**

Se realizó un análisis PESTLE (Ver detalle en anexo 10), mediante el cual se pudo reconocer variables como crecimiento del sector terciario, estabilidad económica, incremento poblacional y alto índice en IDH, aumento en el uso de internet y comercio electrónico, lo que nos muestra una panorama favorable para el negocio en Ciudad de Panamá

#### **2.1.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

En base al análisis de las fuerzas competitivas (Ver detalle en anexo 11) se puede inferir que el nivel de competencia de esta industria es medio, ya que existe un crecimiento demográfico y empresarial que abre campo para nuevos competidores, además los existentes no están presentes en el top of mind de los consumidores, dando paso a captar esos clientes ofreciendo un servicio con ventajas competitivas e innovaciones no existentes en el mercado actualmente, por ende se considera que se podrá ingresar con éxito a esta industria. En general existe una carencia de servicios de buena calidad y rapidez dando oportunidad a nuevas empresas de entrar al mercado con ofertas innovadoras.

#### **2.1.6 Tamaño de mercado**

El tamaño de mercado arroja un total de 12,477,537 dólares, tomando en cuenta los dos segmentos de mercado seleccionados. Para las personas naturales se tomó de la población, hombres y mujeres entre 18 y 60 años<sup>5</sup>, clase media-alta<sup>6</sup>, con acceso a internet<sup>7</sup> y que circulen, trabajen o residan en los corregimientos seleccionados<sup>8</sup>, resultando un mercado de 44,578 personas. Se estima según los resultados de la encuesta que el 80% de estas personas estén interesados en nuestro servicio resultando 35,663 potenciales consumidores, a su vez la mayoría de los encuestados determinó una frecuencia de uso de 5 a 8 veces (Ver anexo 3, Pregunta 10), se decidió mantener un escenario conservador para el cálculo definiendo una frecuencia de uso

---

<sup>5</sup> Censo 2010,

<sup>6</sup> Ministerio de Economía y Finanzas

<sup>7</sup> Banco Mundial

<sup>8</sup> Censo 2010

de 2 veces al mes, resultando 855,905 potenciales servicios al año. También se determinó un precio promedio y de introducción de 6 dólares por servicio, esto arroja un tamaño de mercado de 5,135,428 dólares (Ver anexo 12).

Por otro lado para el cálculo de las empresas se tomó del total de empresas de Ciudad de Panamá<sup>9</sup>, las micros y pequeñas empresas ubicadas en los corregimientos seleccionados<sup>10</sup>, dedicadas a las actividades económicas de Restaurantes/Hoteles y e-commerce, resultando un mercado de 4,249. Dado que el 80% de las empresas entrevistadas usaría este servicio determinamos que 3,399 serían potenciales consumidores. Continuando el escenario conservador se mantuvo una frecuencia de 30 veces al mes<sup>11</sup> y un precio de 6 dólares por servicio se tiene un tamaño de mercado de 7,342,109 dólares (Ver anexo 13).

Se espera una tendencia de crecimiento para ambos segmentos dada la captación de clientes por el servicio diferenciado y buena atención, además del crecimiento económico evidenciado del país. Por otro parte el crecimiento de usuarios en internet y desde luego la participación cada vez más activa de las redes sociales, sentarán las bases y el ritmo de crecimiento. El ambiente digital es bastante propicio para la oferta de bienes y servicios a nivel mundial, pero sigue existiendo la oportunidad de unir este crecimiento con una plataforma logística que capte la atención de personas y empresas afines con la actividad. El tamaño de mercado total es atractivo ya que existe la posibilidad de captar clientes potenciales que buscan un servicio de mensajería diferenciado que actualmente no ofrece ningún competidor en el mercado.

## **2.2 Competidores**

En el ámbito de influencia de este negocio se han logrado identificar competidores directos e indirectos en Ciudad de Panamá.

---

<sup>9</sup> Contraloría General de la Republica

<sup>10</sup> Centro Nacional de Competitividad

<sup>11</sup> Según resultados de la entrevista 50% de las empresas usarían el servicio diariamente, a su vez en industrias de e-commerce y restaurantes la frecuencia es múltiple durante el día por la naturaleza del negocio, por lo que una vez al día sería un porcentaje mínimo de los servicios que se pudieran esperar.

## 2.2.1 Competidores Directos

Tabla 1. Competidores Directos

|                            | Descripción  | Fortalezas  | Debilidades  |
|----------------------------|--|---|--|
| <b>Multientrega Panamá</b> | <p>Empresa fundada en el año 2006 que presta servicios de outsourcing de mensajería (pago de servicios, envío de paquetería, depósitos bancarios) y entregas a domicilio (supermercados, farmacias y restaurantes), tanto a nivel empresarial como particular.</p> <p>Para este competidor se realizó un estudio de mercado de observación directa mediante el cual solicitamos el servicio y lo evaluamos en distintas variables (Ver anexo 13)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poseen una flota de 60 motos y vehículos tipo panel y camioneta.</li> <li>-Poseen página web y equipo de call-center.</li> <li>-Customer service en diferentes idiomas.</li> <li>-Software diseñado especialmente para la compañía.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Servicio al cliente al momento de hacer los despachos es deficiente, no existe un trato amable y cordial al cliente.</li> <li>- No ofrecen un servicio inmediato.</li> <li>- La entrega no es punto a punto sino que pueden recolectar otros paquetes en el camino.</li> <li>- No cuentan con app móvil.</li> <li>- No cuentan con documentación que respalde la recepción del paquete ni ningún servicio que informe al remitente.</li> <li>- No es posible identificar correctamente a los empleados ya que no cuentan con uniforme, adicional, no tienen buena presencia.</li> <li>- Métodos de pago limitados (no poseen la opción de pago con TDC).</li> <li>- No solicitan ningún tipo de documentación que permita identificar al destinatario del paquete, por lo que la seguridad del mismo no está garantizada con éste servicio.</li> <li>- Los paquetes no llegan en buenas condiciones.</li> <li>- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 96 consumidores, solo el 4% conocía a este competidor.</li> </ul> |
|                            | Descripción  | Fortalezas  | Debilidades  |
| <b>Sr. Juan</b>            | <p>Empresa establecida en Ciudad de Panamá desde el año 2014 que se encarga de realizar envíos a domicilio (supermercados, restaurants), pago de servicios y mensajería general para particulares, también cuenta con un servicio de mensajería y distribución de paquetes para las empresas. Esta mensajería se realiza en moto.</p> <p>Para este competidor se realizó un estudio de mercado de observación directa mediante el cual solicitamos el servicio y lo evaluamos en distintas variables (Ver anexo 13).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecen servicio inmediato pero según los resultados de la observación directa realizada no cumplió con esto.</li> <li>-Buen customer service.</li> <li>-Poseen la opción de pago con efectivo o TDC pero éste último bajo un recargo adicional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuentan con documentación que respalde la recepción del paquete ni ningún servicio que informe al remitente.</li> <li>-Los mensajeros cuentan con un uniforme que los identifica pero no tienen buena presencia. (sucios, desarreglados)</li> <li>No cuentan con documentación que respalde la recepción del paquete ni ningún servicio que informe al remitente.</li> <li>-No solicitan ningún tipo de documentación que permita identificar al destinatario del paquete, por lo que la seguridad del mismo no está garantizada con éste servicio.</li> <li>-De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 96 consumidores, solo el 5% conocía a este competidor.</li> </ul>  |
|                            | Descripción  | Fortalezas  | Debilidades  |
| <b>Mensajería 507</b>      | <p>Empresa fundada en el año 2013 que se encarga de realizar envíos de documentos y paquetes tanto a particulares como empresas, pagos y depósitos bancarios.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuentan con página web y call center.</li> <li>-Cuentan con mensajería en autos y motos.</li> <li>-Personal debidamente identificado.</li> <li>-Cuentan con planes mensuales de mensajería.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen horario extendido.</li> <li>- No cuentan con app móvil.</li> <li>- Poseen servicio de entrega para el mismo día, pero no necesariamente inmediato.</li> <li>- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 96 consumidores, solo un 1% conocía a este competidor.</li> </ul>  |

Fuente: elaboración propia

## **2.2.2 Competidores Indirectos**

- **Grandes empresas de Mensajería: DHL, UPS, TNT Y FEDEX**

Son empresas grandes ya bien establecidas dentro del país, cuyo fuerte es el envío de mensajería y paquetes a nivel internacional, servicios de importación y exportación, transporte de carga, almacenaje y distribución. No son considerados competidores directos ya que se manejan a una escala global y no a nivel local como se encuentra establecido MotoGo, si bien manejan un servicio de envíos a nivel nacional no hacen envíos dentro del mismo distrito ni tampoco inmediatos, ya que sus tiempos de respuesta para el servicio express es al final del día o al día siguiente.

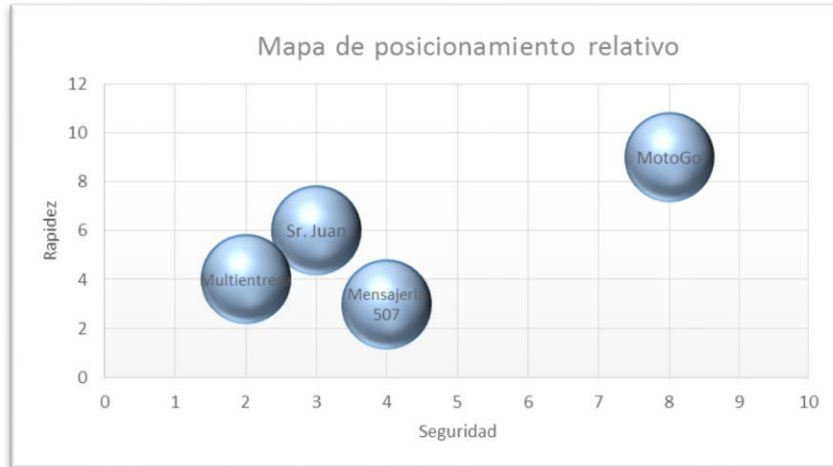
- **Pequeñas empresas de mensajería y mensajeros independientes**

Dentro de esta categoría se encuentran micro empresas como Mensajeriage, Turboentrega y Rapi express, que no son consideradas competencia directa porque se dedican a actividades distintas, como por ejemplo pago de servicios y compras personales, ninguna de estas posee plataforma tecnológica, solo tienen presencia por redes sociales y no tienen tarifas asignadas, cobran según el trabajo y la distancia solicitada. Además de esto ninguna fue reconocida en la encuesta realizada, la única empresa que fue identificada fue Ecodelivery (1% de los encuestados la identificó) la cual realizaba servicio de mensajería a nivel local en bicicletas pero ya no se encuentra prestando sus servicios.

## **2.2.3 Mapa de posicionamiento relativo**

De acuerdo al estudio de mercado realizado (encuesta) se pudo constatar que las variables más importantes para los consumidores son la rapidez del servicio con un 50% y la seguridad con un 74%, 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 para conocer y medir sus tiempos, calidad y seguridad.

**Figura 1.** Mapa de posicionamiento de Competidores



Fuente: elaboración propia

Los componentes evaluados dentro de la variable rapidez son: **Tiempo de Respuesta:** tiempo que transcurre desde que se realiza la solicitud del servicio hasta que el mensajero acude a recoger el paquete. **Tiempo de Entrega:** tiempo que transcurre desde que es recogido el paquete hasta que llega a su destino.

Los componentes evaluados dentro de la variable seguridad son los siguientes: entrega de comprobantes que sustenten la recepción del paquete y el servicio a prestar, integridad del paquete, solicitud de información que identifique al destinatario del paquete, tracking de paquete, pago seguro con tarjeta si el cliente lo desea.

Como se puede observar en el anexo 14, se evaluaron tres competidores directos (Sr. Juan, Multientrega y Mensajería 507), los cuales se encuentran en una posición muy baja en el mapa en cuanto a estas dos variables, dando espacio a que MotoGo se posicione en lo más alto gracias al enfoque en lograr un servicio diferenciado que atienda cada una de las variables que son significativas para los clientes.

#### **2.2.4 Matriz de Perfil Competitivo**

Para la matriz de perfil competitivo se tomaron como variables los factores que los consumidores consideran claves a la hora de utilizar un servicio de mensajería, esto de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada. Para establecer los competidores a evaluar se utilizó como referencia los resultados obtenidos a través de la observación directa realizada a Sr. Juan, Multientrega y Mensajería 507.

**Tabla 2. Matriz de perfil competitivo**

| Factor Clave        | Ponderación | MotoGo |             | Sr. Juan |             | Multientrega |             | Mensajería 507 |             |
|---------------------|-------------|--------|-------------|----------|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|
| Precio              | 0.13        | 3      | 0.39        | 3        | 0.39        | 3            | 0.39        | 3              | 0.39        |
| Tiempo de Respuesta | 0.17        | 4      | 0.68        | 2        | 0.34        | 1            | 0.17        | 1              | 0.17        |
| Rapidez             | 0.25        | 4      | 1           | 3        | 0.75        | 1            | 0.25        | 1              | 0.25        |
| Seguridad           | 0.3         | 4      | 1.2         | 1        | 0.3         | 1            | 0.3         | 1              | 0.3         |
| Atención al cliente | 0.15        | 3      | 0.45        | 3        | 0.45        | 2            | 0.3         | 3              | 0.45        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>1</b>    |        | <b>3.72</b> |          | <b>2.23</b> |              | <b>1.41</b> |                | <b>1.56</b> |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la matriz se obtiene como resultado que el competidor que representa una mayor amenaza para MotoGo (con una ponderación de 3.72) es Sr. Juan (con una ponderación de 2.23), quienes tienen buena atención al cliente y un servicio rápido, pero aún por debajo de MotoGo y su tiempo de respuesta es una debilidad considerable.

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Caracterización de los clientes

MotoGo estará dirigido a dos segmentos de clientes: personas naturales y micro y pequeñas empresas.

El segmento personas naturales, está definido por hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bethania, Parque Lefevre, Juan Diaz y Bella Vista (Ciudad de Panamá), con edades comprendidas de 18 a 60 años, con acceso a internet o smartphones, que necesiten realizar un envío inmediato y no cuenten con el tiempo o medio para hacerlo. El segmento micro y pequeñas empresas lo conforma negocios que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio que requieran hacer llegar sus productos de manera rápida, segura y efectiva a sus clientes.

Esta segmentación está basada en la tendencia a nivel mundial que ha incrementado el uso de smartphones y telefonía móvil en general, evidenciándose con un 16.80% de crecimiento para el año 2015 (Ver anexo 15). En Panamá, por su parte se ha incrementado el uso de Internet encontrándose por encima del promedio mundial con una penetración de 45 por cada 100 usuarios (Ver anexo 16), a su vez observamos que el uso de internet en el país es mayor en el segmento de edades comprendido de



18 a 34 años con un 60% de uso, se mantiene en un 20% en el segmento de edades comprendido de 35 a 54 años y disminuye considerablemente en el segmento de 55 años o más (4%), por lo que no se consideraron las edades superiores a los 60 años para el mercado objetivo (Ver Anexo 17).

Algunas de las características que pueden presentar los clientes son: personas ocupadas con múltiples actividades en el día, poco tiempo disponible y que a la hora de requerir el servicio consideren importante la rapidez, seguridad y buena atención al cliente. En el caso de las empresas de comercio electrónico y restaurantes las principales características son que sean negocios que se preocupen por garantizar la integridad del producto vendido a sus clientes, que este llegue en buen estado, en corto tiempo y que valoren la plataforma tecnológica que tendrán a su disposición; se eligieron estas industrias debido al crecimiento que están teniendo día a día y que por su naturaleza representarían una frecuencia múltiple en el uso del servicio.

### 2.3.2 Macro y Micro Segmentos

En la industria de la mensajería se identifican los siguientes macro segmentos de clientes: **Personas naturales:** es el universo de personas ubicadas en Ciudad de Panamá que presenten la necesidad de realizar un envío local, **Empresas:** es el universo de empresas ubicadas en Ciudad de Panamá que requieran el servicio de mensajería local.

Los micros segmentos se determinaron por criterios demográficos y geográficos explicados en la tabla 3.

**Tabla 3.** Criterios de Segmentación

| Segmento           | Criterios Demograficos |                           | Criterios Geograficos |  |
|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|--|
| Personas naturales | Genero                 | Masculino y Femenino      | Corregimientos        | San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Diaz, Parque Lefevre |
|                    | Edad                   | 18-60 años                | Tamaño                | 257,824 habitantes   |
|                    | Clase Social           | Media - Alta              | Tipo                  | Urbana   |
| Empresas           | Tamaño                 | Micro y pequeñas          | Corregimientos        | San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Diaz, Parque Lefevre |
|                    | Actividad economica    | E-commerce y Restaurantes |                       |  |

Fuente: elaboración propia

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocios

Ver detalles del modelo de negocios en Anexo 18.

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <p><b>Aliados/Partners Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio con empresas (descuentos corporativos).</li> <li>- Proveedor del equipo y del mantenimiento de las motos (Suzuki).</li> <li>- Empresa de soporte tecnológico.</li> </ul>                       | <p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y actualización de la plataforma tecnológica (App, Web). Marketing.</li> <li>- Mantenimiento de motos.</li> <li>- Logística de atención a los clientes.</li> <li>- Planeación de rutas para clientes que soliciten el servicio de mensajería programado.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Servicio exclusivo de mensajería express en motos para realizar envíos en los corregimientos seleccionados, con atención inmediata y confiable, horarios extendidos y a través de una aplicación móvil que facilite la comunicación con el cliente y el rastreo de los envíos.</p> | <p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de fidelización que permita acumular puntos canjeables por envíos gratis.</li> <li>- Creación de base de datos.</li> <li>- Contacto directo y constante a través de las redes sociales que permitirán comunicar novedades, promociones y servicios.</li> </ul> | <p><b>Segmentos de Cliente</b></p> <p>Hombres y mujeres de clase media-alta que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Díaz y Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a internet o Smartphone y que necesiten realizar un envío.</p> <p>Micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio que requieran hacer llegar sus productos de manera rápida, segura y efectiva a sus clientes.</p> |
| <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria (Motos).</li> <li>- Personal capacitado (conductores con la licencia correspondiente).</li> <li>- Plataforma tecnológica (Aplicación móvil y Página Web) con sistema de rastreo incluido.</li> </ul> |   | <p><b>Canales de Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web.</li> <li>- Aplicación móvil.</li> <li>- Motos.</li> </ul>   |  |  |
| <p><b>Estructura de Costes</b></p> <p><u>Variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de motos.</li> <li>Marketing.</li> <li>Papelería y paquetería.</li> <li>Actualización de software de la app y página web.</li> </ul>                                  |   | <p><u>Fijos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios.</li> <li>Gasolina.</li> <li>Alquiler de espacio para centro logístico y almacenamiento de motos.</li> <li>Pago de servicios.</li> <li>Seguro.</li> </ul>  |  | <p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>40% : Servicios de mensajería a personas naturales.</li> <li>60%: Servicios de mensajería a empresas de comercio electrónico y restaurantes.</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia

#### 3.2 Descripción de la empresa

MotoGo es un servicio de mensajería que ofrece soluciones de envíos en motos, con una atención inmediata y confiable, horarios extendidos y facilidades de acceso debido a sus avances tecnológicos. Para conocer más a fondo la empresa se cuenta con un análisis FODA (Ver anexo 19).

- **Misión:** Ofrecer el mejor servicio de mensajería con excelentes tiempos de entrega y una plataforma tecnológica de calidad para así brindar un servicio confiable, seguro y buena atención a nuestros clientes, con el fin de convertirnos en su opción de preferencia.

- **Visión:** Convertirnos en la cadena de mensajería más grande de Panamá, haciendo de la rapidez del servicio, buena atención y seguridad de los envíos los pilares fundamentales de nuestro negocio, soportándonos en el constante desarrollo de nuestra avanzada plataforma tecnológica.
- **Objetivo General:** Introducir al mercado de la mensajería una propuesta innovadora con el objetivo de cumplir las necesidades de tiempo y confianza de las personas.
- **Objetivos específicos:**
  - Lograr el reconocimiento de nuestra marca en un periodo de 3 años en la Ciudad de Panamá, basándose en la satisfacción del cliente, gracias a la calidad y rapidez del servicio.
  - Alcanzar un buen posicionamiento con 3% de participación el primer año en el sector de mensajería.
  - Crecer horizontalmente, ampliando el rango de distancias, dimensiones de envíos y segmentos con nuevas flotas y personal capacitado en un periodo de 5 años.
- **Metas de corto plazo:**
  - Tener un índice de satisfacción del cliente mayor al 70%, brindando un servicio excelente y así fidelizarlo con la empresa, esto se medirá a través de encuestas trimestrales realizadas a los clientes que hayan contratado el servicio en ese período y la evaluación a los conductores por medio del app.
- **Metas de largo plazo:**
  - Ampliación a nuevos segmentos de mercados y diversificación de servicios para el tercer año del negocio.
  - Reconocimiento de la marca a nivel local para el primer año y nacional en cinco años.

- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores claves con el objetivo de mejorar las relaciones laborales.
- Generar buena rentabilidad e impulsar el crecimiento de largo plazo.
- **Factores críticos de éxito:** rapidez del servicio, correcto funcionamiento y uso de las plataformas tecnológicas implementadas en el negocio y la buena capacitación y desempeño del personal a cargo de brindar el servicio.

### 3.3 Capacidad de la empresa

La empresa cuenta con una serie de capacidades las cuales le permitirán cumplir con la propuesta de valor, estas se detallan a continuación: La plataforma tecnológica será clave, ya que gracias a su buen funcionamiento y sus constantes actualizaciones se mantendrá a la vanguardia en cuanto a innovación y así permitir mantener sus elementos diferenciadores <sup>12</sup>. La cultura empresarial, beneficios y constantes capacitaciones harán que el compromiso y la fidelidad de los empleados sean muy altos. También el uso de metodologías modernas como la implementación del app móvil, página web y sistema de rastreo de MotoGo para el control de la mercancía y su logística.

### 3.4 Ventajas Competitivas

Para la identificación de las ventajas competitivas de MotoGo utilizamos la herramienta VRIO, la cual permitió el análisis de los recursos estratégicos de la empresa definiendo una ventaja competitiva sostenida, cuatro ventajas competitivas temporales y otras de paridad competitiva, las cuales hacen posible crear y capturar valor para la empresa.

**Tabla 4.** Análisis VRIO

| Recursos                        | Valor | Raro/Escaso | ¿Difícil de imitar? | Organizado | Implicación Estratégica               |
|---------------------------------|-------|-------------|---------------------|------------|---------------------------------------|
| Equipo (motos)                  | SI    | NO          |                     |            | Paridad competitiva. Ni suma ni resta |
| Personal capacitado             | SI    | SI          | NO                  |            | Ventaja competitiva temporal          |
| Plataforma tecnologica          | SI    | SI          | SI                  | SI         | Ventaja competitiva sostenida         |
| Variedad de formas de pago      | SI    | NO          |                     |            | Paridad competitiva. Ni suma ni resta |
| Empaques e identificacion       | SI    | NO          | NO                  |            | Paridad competitiva. Ni suma ni resta |
| Reconocimiento de marca         | SI    | SI          | NO                  |            | Ventaja competitiva temporal          |
| Experiencia de uso del servicio | SI    | SI          | NO                  |            | Ventaja competitiva temporal          |
| Base de datos                   | SI    | SI          | NO                  |            | Ventaja competitiva temporal          |

Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> Ver maqueta de la página web y el app móvil en Anexo 20

Los empaques e identificación de la empresa generan confianza y seguridad para el consumidor, permitiendo que el servicio sea exclusivo y de calidad, además esto permite tener un sistema ordenado y garantiza el buen estado del envío, si bien parece insignificante ninguno de los competidores lo utiliza por lo que es uno de nuestros elementos diferenciadores. El reconocimiento de la marca es muy importante para MotoGo ya que en esta industria la incertidumbre de los consumidores es grande, de acuerdo al estudio realizado solo un pequeño porcentaje logro identificar a otros competidores, por lo que establecer los métodos publicitarios correctos permitirá ser reconocidos en corto plazo como la marca líder en servicios de mensajería. A esto se le agrega la experiencia en el servicio, ya que al ofrecer un servicio único y excelente le da mayores atributos a la marca. Por otro lado se encuentra la base de datos que permitirá tener una buena relación con el cliente y mantenerlo informado de todo lo que pasa y se ofrece en MotoGo y por último se cuenta con el personal capacitado que es clave para cumplir con el buen Servicio al Cliente que se promete.

La plataforma tecnológica, en donde se incluye el app móvil, la página web, rastreo de paquetes, varios métodos de pago y facturación, sin duda alguna es la ventaja competitiva más destacada y única de MotoGo en el sector de la mensajería, por lo que se considera una ventaja competitiva sostenida, es una herramienta costosa y de compleja ejecución dado los elementos de programación que involucra, por ende es muy difícil de imitar aunque no imposible. Las motos y la variedad de métodos de pago son implementados con la finalidad de ofrecer mayor accesibilidad y rapidez al servicio, pero no es excluyente, es decir los competidores también podrían contar con estos.

### **3.5 Estrategia de entrada**

Como estrategia de entrada se ha seleccionado enfocarse en la diferenciación con respecto a los competidores, que es traducido en la mejora e innovación mediante un canal vanguardista (App móvil) de un servicio que ya existe pero que no está siendo totalmente explotado. Se usara la estrategia precio para penetrar el mercado y se incluirán actividades de marketing relevantes para el negocio, estas estrategias serán explicados en el capítulo 4.

### **3.6 Estrategia de crecimiento y escalamiento**

Este tipo de negocio tiene varias posibilidades de crecer debido a la naturaleza del servicio y el gran crecimiento demográfico y económico que está teniendo Panamá, lo que indica que la industria seguirá siendo atractiva a largo plazo, además con la sistematización de los procesos se traslada el conocimiento de las creadoras de MotoGo a la empresa, lo que permitirá que esta funcione sin su presencia, dentro de estas posibilidades se considera:

- Expansión de la flota después del quinto año, incluyendo medios de transporte más grandes que permitan el traslado de paquetes y encomiendas de mayor volumen.
- Alquiler de motorizados por tiempos definidos, dando la opción a las empresas o las personas naturales de poder contar con un motorizado exclusivo por tiempo de uno o dos días completos para la entrega de sus paquetes.
- Expansión del área geográfica de servicio a partir del tercer año, es decir distancias más largas en los envíos, considerar otros distritos y hasta envíos nacionales.

Por otro lado encontramos el escalamiento, el cual es liderado principalmente por la aplicación tecnológica presente en el negocio, la cual facilitará la creación de un manual de operaciones permitiendo que al paso de los años se pueda franquiciar, abriéndose a nuevos segmentos de mercado y a distintos niveles tanto nacional como internacional, es importante mencionar que al ser la aplicación tecnológica el principal diferenciador se desarrollará y actualizará constantemente. También se podría escalar diversificando el negocio, siempre y cuando ya esté consolidado para no perder el foco, el traslado de personas en moto que les permita a los clientes movilizarse de un lugar a otro sin perder tiempo en el tráfico de la ciudad sería una buena manera de diversificación, ya que el tráfico es una problemática en aumento y con la permisología para operar como transporte privado podría realizarse esta actividad.

### **3.7 Estrategia de Salida**

La estrategia de salida de MotoGo será vender la empresa incluyendo la cartera de clientes y todos sus activos, se tiene un valor agregado como el app móvil el cual es atractivo y valorizado por el mercado hoy en día, proporcionando algún beneficio monetario en caso de venderla.

### **3.8 RSE y Sustentabilidad**

Por ser una pequeña empresa los aportes de MotoGo en responsabilidad social y sustentabilidad pueden ser bastante específicos pero 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 MotoGo.
- Generar fuentes de empleo.

#### **Impacto Económico**

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

#### **Impacto Ambiental**

- Utilización de material reciclado para la elaboración de papelería y paquetería de MotoGo: Por ser 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.
- Al realizar los mantenimientos oportunos y recurrentes a las motos se evita la contaminación excesiva al medio ambiente que producen los vehículos que se encuentran en mal estado.

## 4. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

El objetivo principal de MotoGo es lograr en el primer año el 3% de participación del mercado objetivo. También se pretende para el segundo año lograr el reconocimiento de la marca en la Ciudad de Panamá asociado a la rapidez y seguridad brindada en los servicios, para poder expandirse geográficamente a partir del tercer año incrementando la penetración gradualmente por medio de esfuerzos de marketing efectivos y de gran alcance.

La meta a lograr es que una vez terminado el primer año de servicio MotoGo sea parte del Top of Mind del 70% de los consumidores objetivos, para medir estos escenarios debemos atender a lo siguiente: **Ingresos percibidos durante el primer año:** Análisis de las ventas mes a mes que permitirá evaluar si existe un mayor volumen de ventas. **Encuestas a clientes una vez utilizado los servicios:** Esto ayuda a medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio, entender sus requerimientos, necesidades y apuntar hacia lo que quieren. **Estudios de mercado:** Encuestas en la calle o vía móvil, mediante las cuales se busca conocer el nivel de penetración en el mercado y saber si la marca se encuentra en el top of mind de los consumidores. **Redes Sociales:** Número de seguidores y aumento de los mismos en las diferentes redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram). Número de veces que son compartidas las publicaciones de MotoGo por los usuarios de Facebook (tanto publicaciones gratuitas como pagadas). Número de comentarios y menciones recibidos en Facebook tanto en publicaciones gratis como pagadas y análisis de alcance de la publicación, comentarios positivos y negativos (publicaciones pagadas). Número de tweets recibidos. Número de retweets realizados por los seguidores de twitter. Número de likes recibidos en Instagram y Facebook. Número de reposts realizados por los seguidores de Instagram. Número de comentarios y menciones recibidos en Instagram. **App Móvil y Pagina Web:** Número de personas que acceden a la aplicación y página web mensualmente y número de personas que efectivamente contratan el servicio.



## 4.2 Estrategia de Segmentación

El negocio se basa en una estrategia de segmentación concentrada y los patrones están determinados por variables demográficas y geográficas<sup>13</sup>, quedando definidos dos segmentos: (1) hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Diaz o Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a internet y que necesiten realizar un envío, (2) Micros y pequeñas empresas dentro de los corregimientos seleccionados y dedicadas a las actividades económicas de comercio electrónico y restaurantes que deseen hacer llegar sus productos a clientes. Se considera que este mercado es suficientemente amplio para iniciar operaciones.

## 4.3 Estrategia de producto o servicio

El servicio de MotoGo está diferenciado de la competencia en muchos aspectos, para determinar esto se realizó un estudio de mercado que permitió determinar los aspectos que resaltarán por encima de la competencia.

**Horario Extendido:** MotoGo contará con un horario de 7 am a 11pm, lo que le permitirá al cliente un amplio acceso al servicio.

**Tiempo de respuesta:** MotoGo tendrá un tiempo de respuesta inmediato, una vez que el cliente contrata el servicio el motorizado acudirá a la búsqueda del envío, servicio que no es prestado por los competidores, los cuales presentan tiempos prolongados para realizar el servicio<sup>14</sup>.

**Rapidez:** Al igual que el tiempo de respuesta, la rapidez una vez recogido el paquete es clave de acuerdo a la estructura de negocio que se ofrece con un parámetro de entrega no mayor a 60 minutos, esto se garantizará mediante el uso de motos como medio de transporte para el servicio. En caso de pasar los 60 minutos para la entrega se ofrecerá al cliente un descuento del 50%.

**Plataforma tecnológica (GPS Integrado, App y tracking):** Este es uno de los elementos que le da más valor a MotoGo, su plataforma tecnológica, la aplicación móvil a través de la cual se podrán contratar los servicios de manera rápida y segura, contará

---

<sup>13</sup> Ver información sobre macro y micro segmentos en el punto 2.3.2

<sup>14</sup> Ver más detalle en el estudio de Observación Directa de los competidores (Anexo 14)

con un GPS integrado que le informará al usuario los mensajeros de MotoGo que se encuentran cercanos a su ubicación y el tiempo en que llegarán a buscar el paquete, le permitirá hacer tracking del mismo hasta su destino y podrá también pagar de manera segura con su TDC. (Ver anexo 20)

**Seguridad y confianza:** MotoGo ofrece la garantía de seguridad y privacidad de sus envíos, para esto se aplicarán mecanismos como el re empaque de documentos y paquetes en empaques propios de MotoGo al momento de ser recibidos por el mensajero y en frente del cliente. Cada paquete contará con un número de tracking que permitirá al cliente rastrear su envío por todo el trayecto. Se le solicitará al destinatario un documento de identidad que permita corroborar que es la persona que debe recibir el envío y firmará el acuse de recibo, de ésta manera MotoGo se asegura de que el paquete sea entregado a la persona correcta. Una vez entregado el paquete la aplicación le arrojará una alerta de que el mismo ya fue entregado y recibirá su factura por correo electrónico.

**Personal capacitado y uniformado:** El equipo de MotoGo contará con personal capacitado que cuenten con licencia necesaria para el manejo de motos y entrenados en atención al cliente, se encontrará debidamente uniformado e identificado, adicionalmente la aplicación le brindará el nombre de la persona que recogerá el paquete garantizando así también su seguridad.

### **Branding, empaque y etiquetado**

- **Significado del nombre: Moto:** Hace alusión al medio de transporte utilizado, de esta manera las personas pueden identificarlo rápidamente. **GO:** Que en inglés significa “Ir”, hace alusión a la rapidez del servicio, la expresión “Go” es utilizada de hecho como palabra que marca la pauta para el arranque o salida de una carrera.
- **Logotipo:** La constitución para el logotipo de MotoGo se hace pensando en transmitir el mensaje de envío express utilizando en el logo (letra “O” de la palabra Go) un dispositivo móvil que significa la forma en la que puedes adquirir el servicio (bien sea mediante la aplicación, llamadas o uso de internet) y un sobre en movimiento que simula la rapidez. Los colores utilizados, azul y

naranja, son colores vibrantes que están pensados para llamar la atención del consumidor y que éste pueda identificar al motorizado de MotoGo fácilmente en cualquier lugar.



Los vehículos de MotoGo (Motos) se encontrarán debidamente identificados con el logo y colores de la marca, números de teléfono y redes sociales y todos los mensajeros deberán estar debidamente uniformados e identificados con el logo de la empresa. Adicionalmente, como todos los paquetes serán re empacados, MotoGo contará con etiquetas, sobres y cajas que contengan el logotipo de la empresa y toda la información del remitente y destinatario así como número de tracking. (Ver anexo 21)

#### 4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio de MotoGo estará definida tomando en cuenta a los competidores, cuya información se obtuvo por la Observación Directa realizada. Dado que la propuesta de valor difiere de manera importante con la de la competencia, el valor percibido cobra especial importancia. Se fijará un precio inicial a la par de ellos, seis dólares (\$6.00) para la distancia más larga, con la finalidad de tener una mayor penetración de mercado y a medida que el ciclo de vida vaya avanzando y la marca sea reconocida por el mercado objetivo, se irá aumentando el precio ya que la estrategia siempre será apuntada a la diferenciación. También considerando que la mayoría de los encuestados (57.3%) están dispuestos a pagar entre 5 y 10 dólares por el servicio, dando un rango considerable para hacer cambios en el precio.

De acuerdo a lo anterior y según proyecciones de crecimiento del país se aumentarán los precios de la siguiente manera:

**Tabla 5.** Aumento de precio

| Variables | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Precio    | 6.00  | 6.30  | 6.80  | 7.62  | 8.92  |

Fuente: elaboración propia

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de MotoGo será mediante un sistema de marketing multicanal, a través de los siguientes canales de distribución:

- **Página Web y Aplicación Móvil y Aparición en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram:** Esta es una estrategia de marketing horizontal, ya que el manejo de las redes sociales y mantenimiento de página web y aplicación móvil será a través de proveedores contratados para éste fin, los clientes se enteran por esta vía de las novedades, promociones, descuentos y nuevos productos o servicios.
- **Mensajeros circulando en la calle y Promotores:** Estas son estrategias de marketing que buscan alcanzar al ciudadano que se encuentra en la calle, por ejemplo, al tener los mensajeros y motos identificados con el logo de la empresa se puede llamar la atención de las personas que observan como prestan el servicio, de igual manera los promotores ayudan a difundir la propuesta de valor de la empresa y los servicios que ésta proporciona.
- **Newsletters:** Distribución de newsletters con información y descuentos utilizando base de datos de MotoGo y correos electrónicos de empleados de empresas dentro del área de alcance de MotoGo.

#### 4.6 Estrategia de comunicación

MotoGo tendrá una estrategia de comunicación basada en la mezcla de herramientas y medios, pero se le dará mayor énfasis a la comunicación electrónica y marketing online, debido a que el servicio se manejará en su mayoría mediante una plataforma tecnológica, a su vez es la estrategia que más se acerca al mercado objetivo. A través de la publicidad MotoGo busca generar el reconocimiento de la marca por parte de los usuarios, con una propuesta de valor que es 100% funcional.

- **Internet:** Debido a la gran penetración del internet en Panamá (Ver anexo 16) y el bajo costo asociado a este espacio a través de las redes sociales, este se convierte en el principal medio de comunicación para el mercado objetivo de MotoGo, tanto las personas naturales como las empresas. Las plataformas que se utilizarán serán las siguientes:

- **Instagram MotoGo:** Red social gratuita (aplicación móvil) que permite la comunicación y ubicación de seguidores de acuerdo a países y localidades. A través de la utilización de Hashtags las personas pueden ubicar todas las publicaciones relacionadas con lo que están buscando.
- **Facebook MotoGo:** Sitio web gratuito (Red social) que permite la comunicación y ubicación de personas, adicionalmente también cuenta con posibilidad de crear fan pages que por un costo no muy elevado la publicación puede llegar a muchas más personas de acuerdo al target deseado (Ver anexo 22).
- **Twitter MotoGo:** Red social gratuita que permite la comunicación directa con los consumidores, es una manera de recibir el feedback de los clientes en tiempo real y brinda la posibilidad de contestarles directamente (Ver anexo 23).
- **Newsletter MotoGo:** Utilizando la base de datos de clientes MotoGo y convenios con empresas que se encuentren dentro del distrito de Panamá se enviará un newsletter contentivo de toda la información, servicios, descuentos y promociones que se estén manejando en el momento.
- **Página Web MotoGo:** A través de la cual los clientes y consumidores podrán obtener toda la información necesaria de la empresa, servicios que se brindan, números y redes de contacto, tracking de paquetes y cotizaciones (Ver anexo 20).
- **Google Adwords:** Publicidad que se hace a través del portal de Google y que permite controlar el alcance de la misma de acuerdo al historial de búsqueda, ubicación geográfica y páginas de preferencia de cada usuario. El presupuesto mensual a usar puede ser fijado por la empresa y los cobros se hacen únicamente cuando el usuario hace clic en la publicación, se estimó 200 dólares para iniciar y probar el alcance de la estrategia.
- **Revistas:** MotoGo realizará dos publicaciones en el primer año de lanzamiento en revista Magazine del Este revista con un tiraje de 20,000 ejemplares trimestrales que circula por el área central de la Ciudad de Panamá, cuenta con sección de sociales, sales, directorio de servicios y un listado de “que hay nuevo”

en la que los lectores pueden enterarse de todos los productos y servicios recientes, esto se hace para llegar al público (personas naturales y empresas) que circula dentro de la zona objetiva.

- **Promotores:** Para llegar a todas los consumidores del mercado objetivo (personas naturales y empresas), MotoGo contratará promotores que entregarán folletos dispuestos en forma de sobre que transmitan el mensaje de la marca y los servicios brindados, esto se hará en las zonas que tengan mayor presencia empresarial dentro del distrito de Panamá tales como San Francisco, Business Park de Costa del Este, Calle 50 y Zona Bancaria, en el horario comprendido de 12:00 m a 2:00 pm y de 5:00 pm a 6:00 pm.
- **Pantallas LED:** Para generar un mayor impacto visual se contratarán 4 pantallas LED ubicadas en zonas de alto tránsito dentro del Distrito de Panamá: Calle 50, El Dorado, Multiplaza y Vía España. La idea es que las pantallas LED transmitan la publicidad de MotoGo en los horarios en que el tráfico es más abundante y de esta manera pueda llegar a las personas que se encuentran atascadas en éste, enviando el mensaje del servicio ofrecido y resaltando el valor del mismo. El horario de trasmisión más frecuente será de 8:00 am a 10:00 am, de 12:00 m a 2:00 pm y de 5:00 a 7:00 pm (frecuencia doble), de resto la trasmisión será distribuida en el tiempo regular. El lanzamiento a través de pantallas LED se hará en los meses tres, siete y once del primer año. Si bien esto va dirigido principalmente a personas naturales, el mensaje puede llegar también a dueños de pequeñas y medianas empresas que se encuentren en las cercanías de este medio publicitario.

#### **4.7 Estrategia de Ventas**

La estrategia de ventas de MotoGo será la de venta directa, ya que como se ha mencionado anteriormente, el cliente podrá contratar el servicio a través de la aplicación móvil o página web. Adicionalmente queremos lograr la fidelidad de nuestros clientes a través del plan de canje de puntos por servicios gratis y prestando un servicio de calidad que haga que los clientes quieran continuar contratando a MotoGo, en este aspecto es importante mantener la constante comunicación a través de los newsletter 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 anual para ambos segmentos calculado anteriormente el cual es valorado en USD\$ 12,477,537, de este se deduce un total de servicios valorizados en 6 dólares cada uno.

- **Participación de mercado:** Se definió como objetivo de marketing penetrar un 3% del mercado objetivo el primer año, esto se hizo con base a la observación directa realizada a la competencia “Sr. Juan”, dicha empresa posee 30 motorizados actualmente con los cuales realiza aproximadamente 1.5 servicios por hora (3 servicios cada 2 horas) en 15 horas de trabajo (1.5 servicios/hora x 15 horas x 30 motorizados), lo que da un total de 675 servicios diarios. MotoGo planea iniciar con un escenario conservador, es decir 1 servicio por hora en 16 horas de trabajo con 10 motorizados<sup>15</sup> (1 servicio/hora x 16 horas x 10 motorizados) lo que nos arroja un total de 160 servicios diarios, produciendo USD\$ 350,400 de venta al año (160 servicios x 365 días x USD\$6), la relación con respecto al tamaño de mercado (350,400/12,477,537) es exactamente el 3% que se quiere penetrar en el primer año. Por ende el 3% del mercado objetivo 2,079,590 lleva a tener 62,388 servicios esperados en el año que con un precio de USD\$ 6 se obtiene un total de ventas estimadas de USD\$ 374,328 para el primer año.

Esta participación se estima aumente un 3% para el segundo año basado en el desarrollo de las capacidades de la empresa y 5%, 7% y 12% respectivamente para los años siguientes dado el porcentaje de los ingresos proyectados y que se realizará una expansión geográfica a otros sectores a partir del tercer año.

- **Número de clientes:** Si se divide el total de servicios 62,388 entre 2 (frecuencia de compra) y los 12 meses del año se obtienen 2,599 clientes esperados al mes, siendo el 40% personas naturales y el 60% empresas.
- **Demanda anual:** Dado que el servicio será único y con un valor estándar, determinamos el consumo del servicio por cliente que de acuerdo a los

---

<sup>15</sup> Se tomará el total de motorizados disponibles para el inicio de operaciones, sin embargo estos no están obligados a trabajar más de las 8 horas laborales, pero al estar bajo la figura de cuentas por participación el trabajar más horas representara devengar mayores ingresos.

resultados de la encuesta sería un promedio de 2 veces al mes pero como queremos mantener un escenario conservador y real dejaremos la frecuencia en 1 vez por cliente y un precio de USD\$ 6. Considerando que se tiene aproximadamente 2,599 clientes mensuales, el consumo total mensual es de 2,599 servicios, siendo esta la demanda mensual esperada considerando ambos segmentos. 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 aspectos como las capacidades y recursos de la empresa y los esfuerzos de marketing que se llevarán a cabo a lo largo del año para ayudar a alcanzar la demanda calculada, durante el primer trimestre se considera una demanda inicial constante de 70% de lo esperado, esto debido a la introducción de la marca y reconocimiento de los clientes por medio de las redes sociales, para los meses 4 y 5 aumenta un 10% de la demanda inicial teniendo en cuenta la publicidad en las Pantallas LED y la publicación en la revista, el mes 6 continúa en promedio móvil de la demanda de los últimos 3 meses ya que considera el trabajo del promotor de volantes en los corregimientos seleccionados. Los meses 7 y 8 aumentan 20% la demanda del mes anterior, producto del segundo lanzamiento de pantallas LED y publicación en la revista, los meses 9 y 10 continúan con un promedio móvil de la demanda más reciente. Los últimos dos meses aumenta 30% la demanda del mes anterior por la última pauta en las pantallas LED, el volanteo y la satisfacción del cliente (Ver anexo 24).

#### **4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma**

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing para la campaña y el Cronograma para el primer año.





## 5. Plan de Operaciones

Para lograr cumplir eficientemente con la rapidez ofrecida al cliente MotoGo utilizará motos como medio de transporte, se hará la planeación de rutas previa de acuerdo al horario y distancia y se contará con la tecnología de la plataforma digital que permite la ubicación de los motorizados y el rastreo de paquetes en tiempo real.

| ACTIVIDAD  | PROCEDIMIENTO  |
|--|--|
| <b>PREVENTIVAS:</b> Mantenimiento de sistema y revisión y preparación de motos | Coordinador de IT realizará la revisión y mantenimiento preventivo del sistema antes del inicio de la jornada laboral, mientras que los motorizados deberán revisar y calentar las motos antes de iniciar sus labores. |
| 1)Solicitud de Servicio  | Cliente ingresa todos los datos en el sistema, nombre apellido y dirección de envío  |
| 2)Recepción de Solicitud   | Solicitud es ingresada al sistema de MotoGo  |
| 3)Búsqueda del envío en punto de origen  | Motorizado procede a la búsqueda del paquete en el punto de origen   |
| 4)Cobro de Servicio en el punto de Origen                                      | 1) Cliente paga en App Móvil 2)Cliente paga a motorizado   |
| 5)Traslado del envío   | Motorizado procede a llevar el paquete a su destino  |
| 6)Llegada a destino  | Motorizado llega a la dirección de destino   |
| 7)Cobro de Servicio en el destino  | Destinatario procede al pago del servicio  |
| 8)Entrega de paquete   | Motorizado procede a entregar paquete al destinatario, actualiza el estado del servicio y automáticamente le llega una notificación al remitente de que su paquete fue entregado.                                      |

MotoGo contará con un grupo pequeño de motorizados bajo la figura de un contrato de cuentas por participación (Ver anexo 25), a corto plazo, el enfoque será la expansión geográfica a otras zonas, y a mediano plazo contar con otros medios de transporte que permitan transportar cargas de mayor volumen a distancias más largas. Se ha estimado el requerimiento inicial de recursos en 115,448.52 dólares que serán aportados por los inversionistas y serán utilizados en: Local en el que funcionará el garaje de MotoGo; Servicios Legales; Contadores; Gerente Administrador; Coordinador de IT; Operadoras; Imagen corporativa; Página Web y Aplicación Móvil con sistema de rastreo incluido; Marketing y Redes Sociales; Motos. Todos los recursos son necesarios previo al lanzamiento al público en pro de poder resaltar la propuesta de valor.

Tomando en consideración que el horario de atención al cliente es extendido se requerirán dos turnos para el cumplimiento de las operaciones diarias, cada turno estará compuesto por un operador y un mínimo de 7 motorizados por turno, pudiendo cada motorizado ampliar la duración del turno si así lo desea.

Este capítulo 5 se aborda con mayor profundidad en la Parte II del Plan de negocios de MotoGo, en el que está toda la información del Plan y Flujo de operaciones.

## 6. Equipo del proyecto

El equipo gestor de MotoGo está conformado por Carla Bermúdez y Patricia Boada, ambas emprendedoras y estudiantes de un MBA, que poseen los contactos, redes y habilidades claves que permitirán ejecutar con éxito el Plan de negocios tales como la experiencia laboral en el área administrativa, manejo de personal, conocimientos sobre la logística del manejo de una compañía de taxis, contactos con proveedores y emprendimiento de un negocio personal, lo que les brinda las herramientas y conocimientos necesarios para manejar un negocio en la Ciudad de Panamá.

La Estructura organizacional de MotoGo será de tipo lineal, por ser una empresa que cuenta con poco personal y un único servicio, por lo que el Gerente Administrativo será la figura principal y a su cargo estarán los operadores, motorizados y coordinador de IT y se tendrá a los abogados, contador y taller mecánico como servicios Outsourcing.

**El Gerente Administrador** tendrá las funciones de Administración, control de operaciones, y atención al cliente, realizará la selección del personal, entrenamientos, supervisión y fijará las remuneraciones. También se encargará de contratar proveedores, solicitar cotizaciones para servicios, estructurar promociones y manejar las redes sociales. **El Coordinador de IT** será el responsable del buen funcionamiento de la plataforma tecnológica y de solucionar o atender los problemas que se presenten con la herramienta. **Las Operadoras** serán las responsables de la atención al cliente, su función principal será la de atender llamadas y brindar información y apoyo a los clientes, también se ocupan de controlar los motorizados que se encuentran prestando servicios y de alimentar el sistema en caso de contingencia. **Los Motorizados:** Serán los encargados de recoger y trasladar los paquetes de punto a punto, deberán actualizar a través de su teléfono celular la información del paquete tanto en el punto de envío como en el de entrega, se manejarán bajo la figura de contrato de cuentas por participación percibiendo un 40% de cada servicio completado y por estar bajo esta figura no representan pasivos laborales. Todas las remuneraciones de los empleados serán de acuerdo a los estándares de la industria y se contará con incentivos para fomentar el buen desempeño.

Este capítulo 6 se aborda con mayor profundidad en la Parte II del Plan de negocios de MotoGo, en el que están especificadas las remuneraciones e incentivos.

## 7. Plan Financiero

Se calculó la estimación de ingresos en base a la demanda, el precio y la frecuencia de compra que indicaron los clientes en las investigaciones de mercado realizadas, a su vez se toma en cuenta el crecimiento económico sostenido de 5% para el año 2, 8% para el año 3, 12% para el año 4 y 17% para el año 5 dando como resultado un total de ingresos de \$1,180,086.04 para el año 5.

La inversión inicial incluye los activos fijos como maquinaria y equipo, equipos de oficina y tecnológicos y mobiliario, así como la inversión en activos intangibles, que corresponde a la plataforma tecnológica que incluye el app móvil, página web y sistema de rastreo y los gastos de puesta en marcha en donde encontramos la adecuación del local, uniformes, alquiler previo a comenzar la operación, diseño de imagen y marca y los gastos de constitución. El método utilizado para calcular el requerimiento de capital de trabajo es el Déficit Acumulado Máximo donde a través de los flujos de ingresos y egresos proyectados mensuales se determinó que el monto requerido es 33,098.52 dólares.

Para el cálculo de la tasa de costo de capital se utilizó el modelo CAPM y adicionalmente se le sumó una prima por riesgo adicional estimada en un 4% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento innovador dando un resultado de 18.54%, en base a esta tasa se hizo el cálculo del VAN que arrojó un resultado de 325,414.50, lo que indica que el proyecto tiene valor.

La Tasa Interna de Retorno es de 64%, superando a la tasa de descuento, por lo que si se quisiera aumentar la misma existe un amplio rango para que el VAN sea positivo. En cuanto a la rentabilidad, para el primer año se tendrá una utilidad negativa pero a partir del segundo año la inversión presenta buen rendimiento hasta llegar al 70.16% en el quinto año. Se sensibilizó el VAN del negocio y se tomaron como variables la Demanda, Precio y Costo, resultando que probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero es de un 98.18%, de las variables analizadas la Demanda es la que mayor impacto tiene en la sensibilidad del VAN.

Este capítulo 7 se aborda con mayor profundidad en la Parte II del Plan de negocios de MotoGo, en el que están especificadas las remuneraciones e incentivos.

## **8. Riesgos Críticos**

### Riesgos de Impacto Alto:

- 1) Mayores costos a los previstos originalmente: Al tratarse de un emprendimiento nuevo y un mercado dinámico existe la posibilidad de que los costos aumenten inesperadamente, por lo que para mitigarlo es necesario contar con un buen plan de control de gastos y contar con un capital adicional que sirva de colchón para soportar las pérdidas del primer año y los imprevistos que puedan presentarse.
- 2) Conflictos Legales: Si existe alguna falla en la prestación del servicio a los clientes estos pudieran presentar una demanda legal, lo que representaría no solo mala reputación sino también gastos elevados en servicios legales, por lo que una manera de mitigar esto sería dar una recompensa en servicios a estos clientes que hayan presentado problemas.

### Riesgos de Impacto Medio:

- 1) Fuga de información: Para evitar que se fugue la información es importante contar con un sistema de seguridad que proteja la plataforma y su contenido y firmar contratos de confidencialidad con todos los empleados de la empresa para evitar que se exponga información relevante del sistema operativo.
- 2) Entrada inesperada de competidores: Para mitigar el impacto que pueda tener esto es importante realizar esfuerzos de marketing que ayuden a atraer a la clientela y tener un plan sólido de control y reducción de gastos para así poder realizar ofertas y descuentos en los servicios a los clientes.

### Riesgos de Impacto Bajo:

- 1) Proveedores: Si se tienen problemas con los servicios prestados por los proveedores esto impacta directamente a la calidad ofrecida por MotoGo, por lo que es importante contar con más de un proveedor para cada servicio y realizar un proceso de selección riguroso y un seguimiento y control de cada servicio prestado para poder mitigar cualquier falla.

Este capítulo 8 se aborda con mayor profundidad en la Parte II del Plan de negocios de MotoGo, en el que están especificados todos los riesgos asociados al proyecto.

## **9. Propuesta a Inversionista**

El financiamiento del negocio se hará a través de los recursos de los accionistas mediante la emisión de acciones comunes por el total requerido, el cual asciende a 115,448.52. Se pretende buscar inversionistas que cuenten con conocimientos o experiencia en el área y así logren aportar ideas o estrategias que de acuerdo a su experiencia puedan ayudar a mejorar la operatividad del negocio.

Se constituirá una Sociedad Anónima, que estará compuesta por accionistas comunes, para el inicio de la operación del negocio las creadoras del negocio invertirán y tendrán el porcentaje mayoritario de las acciones, contando cada una con 30% (\$34,634.56) para un total de 60% (\$69,269.12) de participación, dejando el 40% (46,179.41) restante para los inversionistas que quieran entrar al negocio, en base a este porcentaje tendrán voz y voto en las reuniones de la Junta Directiva para la toma de decisiones, pero la dirección y manejo de la empresa será de las creadoras del negocio.

En el supuesto de requerir un aumento de capital se realizará la emisión de nuevas acciones. De acuerdo al crecimiento de la empresa y los fondos requeridos para el momento, se podrá considerar la opción de contar con nuevos accionistas, diluyendo así participación de los actuales.

El VAN para el inversionista asciende a la cantidad de 325,414.50 dólares descontado a una tasa de 18.54%. En el caso de que el inversionista decida forzar la tasa exigida para evaluar el proyecto, la TIR de 64% le brinda un amplio rango para poder aumentar la tasa de descuento y que el proyecto siga teniendo un VAN positivo, indicando así que el riesgo de la inversión bastante bajo y garantizando la capacidad adquisitiva de su inversión.

Este capítulo 9 se aborda con mayor profundidad en la Parte II del Plan de negocios de MotoGo, en el que están especificados todos los riesgos asociados al proyecto.

## **10. Conclusiones**

Una economía en desarrollo abre las puertas a la creación de nuevas empresas que permitan satisfacer las necesidades de una población cada vez más grande y exigente. MotoGo es una empresa de mensajería inmediata cuya ventaja competitiva se basa en la diferenciación, garantizando la seguridad y rapidez gracias a la tecnología empleada en la plataforma tecnológica del App y página Web que permite la ubicación de motorizados y el tracking de paquetes en tiempo real, ofreciendo así un servicio exclusivo y una propuesta innovadora.

El uso de los avances tecnológicos para agregar valor a las propuestas de negocio se ha vuelto una tendencia, sin embargo uno de los principales obstáculos que enfrenta el comercio electrónico es la logística, lo que da paso a ofrecer plataformas y apoyo en cuanto a mensajería para estos negocios, implementando soluciones específicas para facilitar la entrega de envíos o aumento en los horarios de servicio. MotoGo aprovecha el crecimiento poblacional de Panamá y el aumento del parque vehicular y el tráfico en la ciudad para dirigirse a dos segmentos de mercado que presentan tipologías importantes enfocadas al uso del servicio, obteniendo un tamaño de mercado que es atractivo y da la oportunidad de que siga creciendo gracias a la propuesta diferenciada que no ofrece ningún competidor actualmente.

La inversión inicial de MotoGo es de 115,448.52 dólares que será recuperada a mitad del segundo año del negocio, adicionalmente empezará a tener un buen rendimiento hasta llegar a un 70.16% en el año 5. Con un VAN 325,414.50 dólares, se puede concluir que es un proyecto que genera valor y la TIR del 64%, le da un amplio rango a la tasa de descuento para que pueda aumentar y aun así seguir obteniendo un VAN positivo, por lo que se considera un proyecto de bajo riesgo.

## Referencias Bibliográficas

Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain Reinaldo; Sapag Puelma, José Manuel (2015), *Preparación y evaluación de proyectos*, Sexta Edición. Chile, Editorial Mc Graw Hill.

Autoridad de Transporte y Tránsito Terrestre (2015). Obtenido de <http://www.transito.gob.pa/>

Contraloría General de la República. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.pa/>

Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>

Centro Nacional de Competitividad. Obtenido de <http://www.cncpanama.org/cnc/>

Damodaran (2014) Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).

Damodaran (2014) Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Fundación Milenio, (2014) La economía de Bolivia en 2014 y las tareas pendientes en 2015. Obtenido de <http://www.economiabolivia.net/2015/02/17/la-economia-de-bolivia-en-2014-y-las-tareas-pendientes-en-2015/>

Uncurepa, (2014) Transporte digno clamor de la ciudadanía, transporte deficiente, una crisis por resolver. Obtenido de <http://www.uncurepa.org/consumers/2014/09/transporte-digno-clamor-de-la-ciudadania/>.

Ganesca, Alberto y Godino, Juan (2013) Plan de negocio para mensajería. Obtenido de <http://www.100plandenegocios.com/plan-de-negocio-para-mensajeria>

García, Celia (2008). Empresa de mensajería: entra en un sector que necesita bajo nivel de inversión. Obtenido de <http://www.segoviaexperience.es/documents/963039/2096996/mensajeria.pdf>

Anónimo (2014) Negocios rentables en panamá. Obtenido de <https://negociosrentablesfx.com/negocios-rentables-en-panama/>

Vera, Miquel (2014). Paquetería, una actividad en movimiento. Obtenido de <http://www.cateconomica.com/Articulo/Paqueteria-una-actividad-en-movimiento>



Anónimo (2015). Informe negocios de mensajería y paquetería. Obtenido de <http://www.franquicia.net/noticias-franquicias/informe-negcios-de-mensajeria-y-paqueteria>

Centro Nacional de Competitividad. Revista Competitividad al día Edición 107 (Julio 2012)

Centro Nacional de Competitividad. Revista Competitividad al día Edición 238 (Octubre 2015)

Barrios López, Andrés (2013). América latina en movimiento. Crecimiento urbano y tráfico vehicular. Obtenido de <http://www.alainet.org/es/active/63738>

Anónimo (2015). Entorno Inteligente. Panamá: tráfico vehicular y calidad de vida. Obtenido de <http://www.entornointeligente.com/articulo/7173675/PANAMA-Trafico-vehicular-y-calidad-de-vida-18102015>

Tasón, Jessica. La Estrella de Panamá. Comercio electrónico en Panamá alcanzará los \$700 millones. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/economia/comercio-electronico-panama-alcanzara-700-millones/23853286>

Tejera, Aet Elisa (2015). La Prensa, Economía. Crece el parque automotor. Obtenido de [http://www.prensa.com/economia/Crece-parque-automotor\\_0\\_4261823949.html](http://www.prensa.com/economia/Crece-parque-automotor_0_4261823949.html)

Paris, Mauricio (2015). E&N. Oportunidad de crecimiento del e-commerce en el Istmo. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/tecnologia/840554-330/oportunidad-de-crecimiento-del-e-commerce-en-el-istmo>

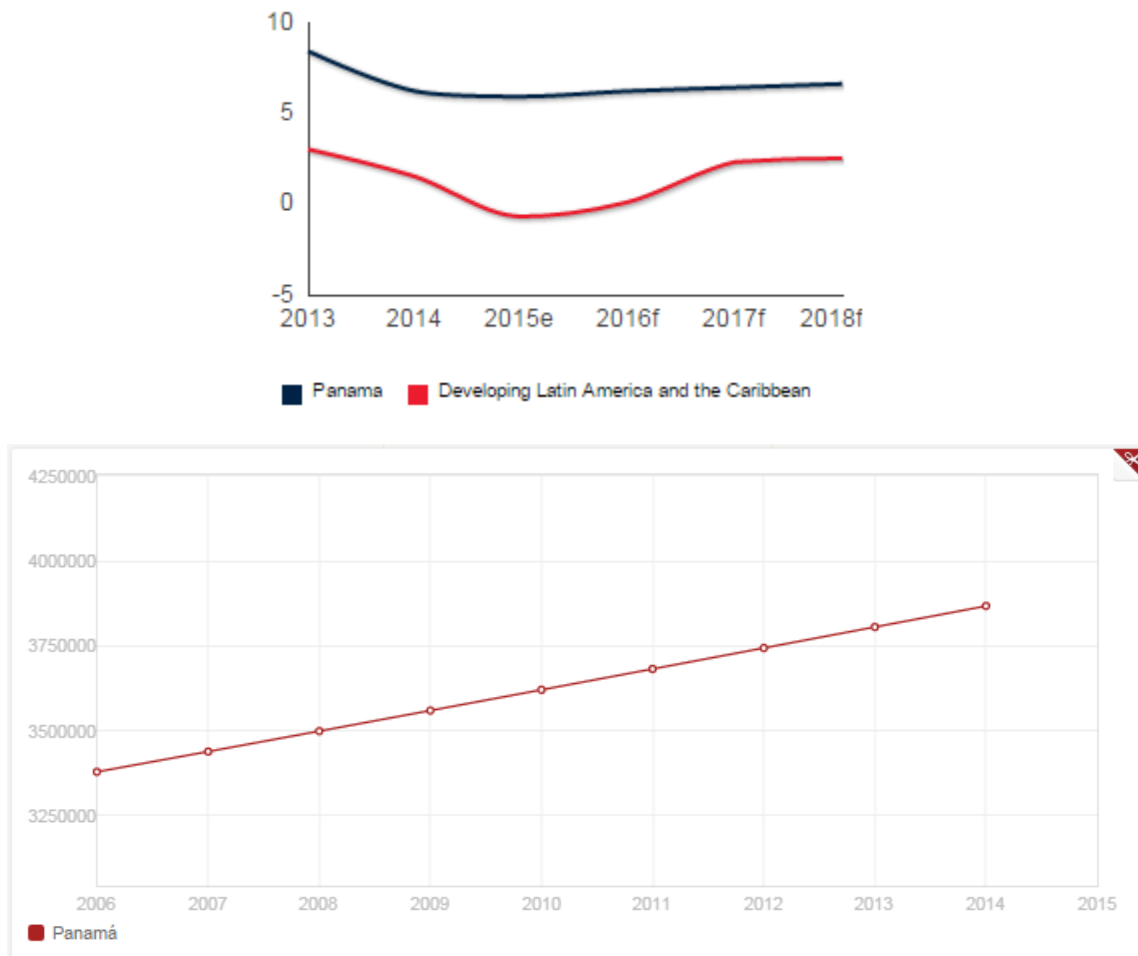
Anónimo (2015). El Siglo. Panamá entre los países de América Latina con más automóviles. Obtenido de <http://elsiglo.com/panama/panama-entre-paises-america-automoviles/23861378>

Ivoy mensajería express (2015) Obtenido de <https://ivoymensajeriaexpress.wordpress.com/tag/mensajeria/>

Moto Boy (2015) Obtenido de <http://www.motoboy.cl/quienes-somos/>

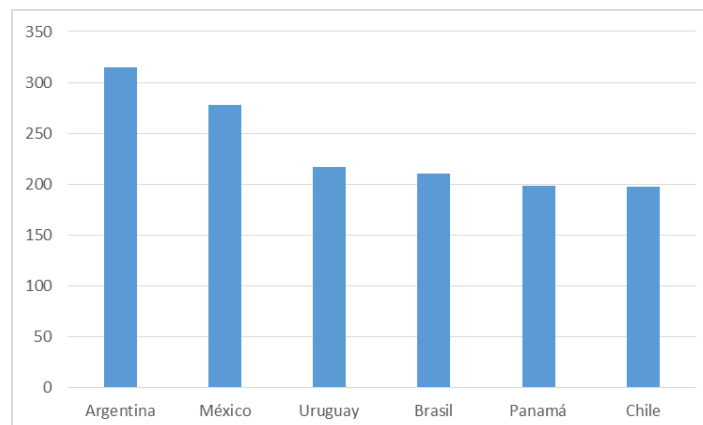
## ANEXOS

### Anexo 1: Crecimiento económico y poblacional de Panamá



Fuente: Banco Mundial, 2015

### Anexo 2: Cantidad de autos por cada 100,000 habitantes



Fuente: Autoridad de Transito Transporte Terrestre

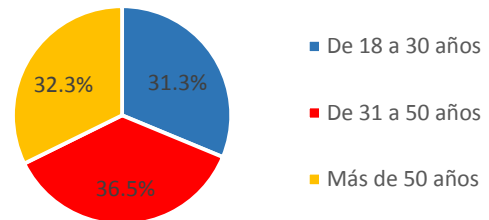
### Anexo 3: Encuesta y Resultados (Metodología, muestra, perfil)

- **Metodología:** como parte de nuestra investigación de mercado, decidimos que la mejor herramienta para medir las opiniones y testear la posible aceptación del servicio era una encuesta, la cual consiste en una serie de preguntas realizadas a una muestra determinada de personas para la recolección de datos.
- **Muestra:** 96 personas.
- **Perfil:** personas mayores de 18 años, de cualquier género, que cumplan con alguna actividad como estudio o trabajo y residan en la Ciudad de Panamá.

#### TOTAL: 96 RESPUESTAS

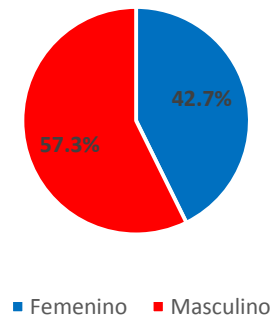
##### Edades

|                 |           |        |
|-----------------|-----------|--------|
| De 18 a 30 años | <b>30</b> | 31.30% |
| De 31 a 50 años | <b>35</b> | 36.50% |
| Más de 50 años  | <b>31</b> | 32.30% |



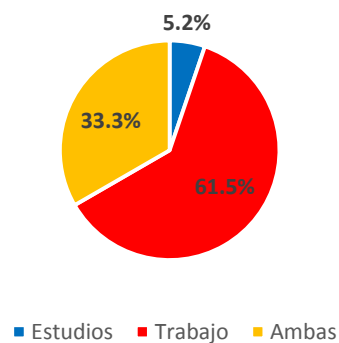
##### Género

|           |           |       |
|-----------|-----------|-------|
| Femenino  | <b>41</b> | 42.7% |
| Masculino | <b>55</b> | 57.3% |



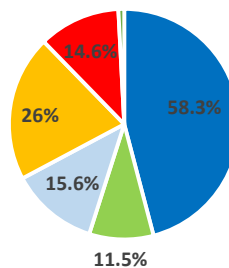
##### ¿Cuál de estas actividades realiza?

|          |           |       |
|----------|-----------|-------|
| Estudios | <b>5</b>  | 5.2%  |
| Trabajo  | <b>59</b> | 61.5% |
| Ambas    | <b>32</b> | 33.3% |



**¿Qué medio de transporte utiliza diariamente?**

|                    |    |       |
|--------------------|----|-------|
| Vehículo propio    | 56 | 58.3% |
| Metro              | 11 | 11.5% |
| Autobús            | 15 | 15.6% |
| Taxi               | 25 | 26.0% |
| Transporte Privado | 14 | 14.6% |
| Otro               | 1  | 1.0%  |

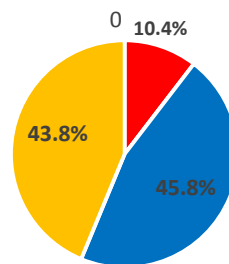


■ Vehículo

■ Otro

**¿En su opinión, cómo es el desempeño del transporte público en la ciudad Panamá?**

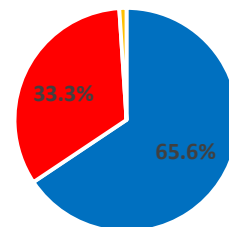
|           |    |       |
|-----------|----|-------|
| Excelente | 0  | 0.0%  |
| Bueno     | 10 | 10.4% |
| Regular   | 44 | 45.8% |
| Malo      | 42 | 43.8% |



■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo

**¿Cuánto tiempo aproximado ocupa usted en el tráfico diariamente?**

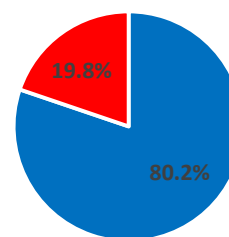
|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| De 0 a 2 horas | 63 | 65.6% |
| De 2 a 4 horas | 32 | 33.3% |
| Más de 4 horas | 1  | 1.0%  |



■ De 0 a 2 horas ■ De 2 a 4 horas ■ Más de 4 horas

**Se le ha presentado alguna oportunidad en la que requiera una atención inmediata y ha necesitado un servicio de mensajería rápida?**

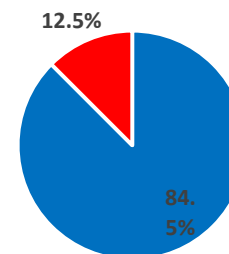
|    |    |       |
|----|----|-------|
| Si | 77 | 80.2% |
| No | 19 | 19.8% |



■ Si ■ No

**¿Le gustaría contar con un servicio de mensajería rápida dentro de la ciudad de Panamá?**

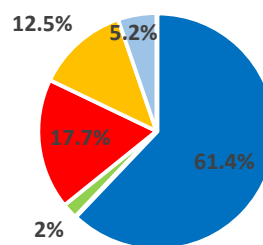
|    |    |       |
|----|----|-------|
| Si | 84 | 84.5% |
| No | 12 | 12.5% |



■ Si ■ No

**¿Qué artículos enviaría a través de una empresa de mensajería?**

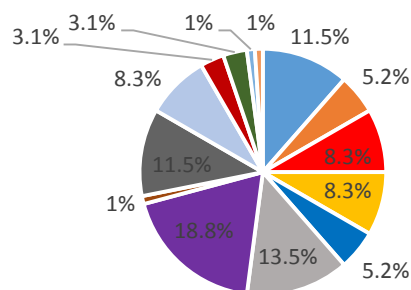
|             |    |       |
|-------------|----|-------|
| Documentos  | 59 | 61.4% |
| Compras     | 2  | 2.0%  |
| Paquetes    | 17 | 17.7% |
| Encomiendas | 12 | 12.5% |
| Mercancía   | 5  | 5.2%  |



■ Documentos ■ Compras ■ Paquetes  
■ Encomiendas ■ Mercancía

**¿Cuántas veces al mes utilizaría este servicio?**

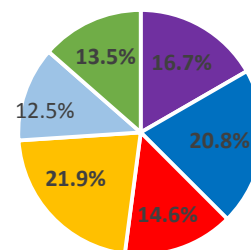
|          |    |       |
|----------|----|-------|
| 0 veces  | 11 | 11.5% |
| 1 vez    | 5  | 5.2%  |
| 2 veces  | 8  | 8.3%  |
| 3 veces  | 8  | 8.3%  |
| 4 veces  | 5  | 5.2%  |
| 5 veces  | 13 | 13.5% |
| 6 veces  | 18 | 18.8% |
| 7 veces  | 1  | 1.0%  |
| 8 veces  | 11 | 11.5% |
| 10 veces | 8  | 8.3%  |
| 12 veces | 3  | 3.1%  |
| 15 veces | 3  | 3.1%  |
| 25 veces | 1  | 1.0%  |
| 30 veces | 1  | 1.0%  |



■ 0 veces ■ 1 vez ■ 2 veces ■ 3 veces ■ 4 veces  
■ 5 veces ■ 6 veces ■ 7 veces ■ 8 veces ■ 10 veces  
■ 12 veces ■ 15 veces ■ 25 veces ■ 30 veces

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de mensajería en moto?**

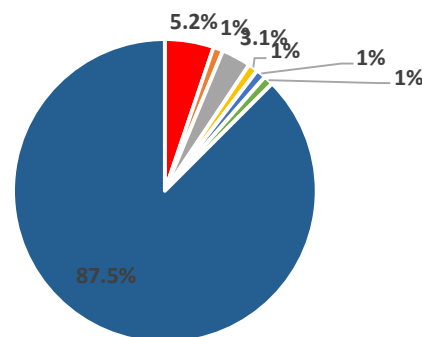
|            |    |       |
|------------|----|-------|
| 3 dólares  | 16 | 16.7% |
| 5 dólares  | 20 | 20.8% |
| 7 dólares  | 14 | 14.6% |
| 10 dólares | 21 | 21.9% |
| 15 dólares | 12 | 12.5% |
| Otro       | 13 | 13.5% |



■ 3 dólares ■ 5 dólares ■ 7 dólares  
■ 10 dólares ■ 15 dólares ■ Otro

**¿Conoce usted alguna empresa que brinde estos servicios?**

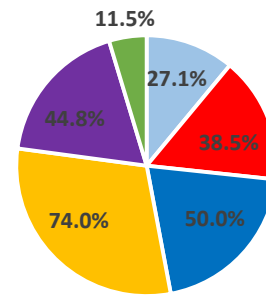
|               |    |       |
|---------------|----|-------|
| Sr. Juan      | 5  | 5.2%  |
| Servientrega  | 1  | 1.0%  |
| Multientrega  | 3  | 3.1%  |
| Fedex         | 1  | 1.0%  |
| Ecodelivery   | 1  | 1.0%  |
| Mensajerá 507 | 1  | 1.0%  |
| N/A           | 84 | 87.5% |



■ Sr. Juan ■ Servientrega ■ Multientrega ■ Fedex  
■ Ecodelivery ■ Mensajerá 507 ■ N/A

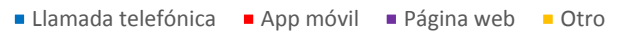
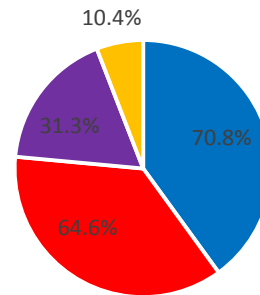
**En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes características son relevantes para elegir una empresa que brinde este tipo de servicios?**

|                     |           |       |
|---------------------|-----------|-------|
| Precio              | <b>26</b> | 27.1% |
| Tiempo de respuesta | <b>37</b> | 38.5% |
| Rapidez de servicio | <b>48</b> | 50.0% |
| Seguridad           | <b>71</b> | 74.0% |
| Atención al cliente | <b>43</b> | 44.8% |
| Otro                | <b>11</b> | 11.5% |



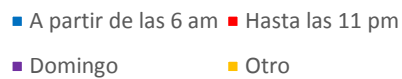
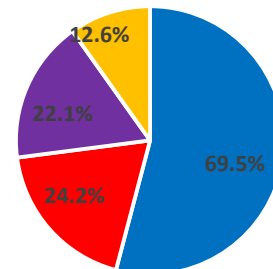
**¿Cómo le gustaría contactar a la empresa para acceder a estos servicios?**

|                    |           |       |
|--------------------|-----------|-------|
| Llamada telefónica | <b>68</b> | 70.8% |
| App móvil          | <b>62</b> | 64.6% |
| Página web         | <b>30</b> | 31.3% |
| Otro               | <b>10</b> | 10.4% |



**¿Le gustaría contar con éste servicio en alguno de estos horarios?**

|                      |           |       |
|----------------------|-----------|-------|
| A partir de las 6 am | <b>66</b> | 69.5% |
| Hasta las 11 pm      | <b>23</b> | 24.2% |
| Domingo              | <b>21</b> | 22.1% |
| Otro                 | <b>12</b> | 12.6% |



## Anexo 4: Resultados de la entrevista a empresas

| PREGUNTAS  | AIRE ACONDICIONADO   | BANCA  | CONSULTORA Y AUDITORES  | CONSUMO MASIVO   | AGENCIA DE TURISMO   |
|--|--|--|---|--|--|
| 1. ¿Usted trabaja en una empresa pequeña, mediana o grande?  | Pequeña  | Grande   | Mediana   | Grande   | Pequeña  |
| 2. ¿En qué industria o sector de mercado se desempeña su empresa?  | Aires Acondicionados   | Banca  | Financiero  | Consumo Masivo   | Turismo  |
| 3. ¿Utiliza algún tipo de mensajería en su empresa? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9.  | NO   | SI   | SI  | SI   | SI   |
| 4. ¿Cómo manejan la mensajería en su empresa, mediante un servicio outsourcing o poseen personal contratado para este fin?   | N/A  | Personal Contratado  | Mensajero Interno   | Empleado Interno   | Servicio Outsourcing   |
| 5. ¿Qué tipo de envíos realizan en su empresa? (Documentación, Compras/Ventas, Paquetería, etc).   | N/A  | Documentación, Paquetería  | Documentación y Paquetería  | Documentos y paquetes  | Documentación  |
| 6. ¿Cuál es el volumen aproximado que manejan en mensajería semanalmente? Especifique número de documentos o paquetes.   | N/A  | 500 aproximadamente  | 30  | 150 semanal aproximado   | 3 paquetes   |
| 7. ¿Con qué frecuencia utilizan el servicio de mensajería en su empresa?   | N/A  | Todos los días   | Semanal   | Diario   | 3 veces a la semana  |
| 8. ¿En cuánto tiempo aproximadamente se realizan los envíos de la empresa? Especifique si es diario, cada dos días, semanal, etc.  | N/A  | Depende de la urgencia del envío   | Diarios   | Se recolectan en la mañana hasta cierta hora y los envíos se hacen en la tarde   | Cada 2 días  |
| 9. En su opinión, ¿Preferiría usted un servicio de mensajería tercerizado el cual le brinde un servicio exclusivo (diario de así requerirlo) o contar con un empleado más dentro de su empresa que posea todos los beneficios y que cumpla con esta función? | Servicio de mensajería tercerizado   | Contar con un empleado dentro de la empresa  | Mensajería externa  | Interno  | Mensajería Tercerizado   |
| 10. ¿Qué ventaja y desventaja podría opinar sobre contratar un servicio de mensajería outsourcing?   | Ventajas: No me preocuparía por la asistencia del mensajero al trabajo.<br>Desventajas: Tendría que esperar a que el mensajero llegue a la oficina para salir a realizar la mensajería. No puedo improvisar mensajería.<br>Límite en la mensajería diaria. | Ventajas: No tendría el pasivo laboral y el gasto adicional todos los meses.<br>Desventajas: No podría realizar cuantos envíos requiera ni cualquier encomienda. | Ventajas: No se incurriría en gastos de responsabilidad patronal. | Ventaja: No cuentas con un empleado en nómina al que le tienes que pagar sueldo, vacaciones, etc.<br>Desventaja: No hay control directo sobre los paquetes o la seguridad de que solo estén realizando tu envío. | Ventajas: Si el servicio es eficiente tendría la ventaja de la rapidez en la entrega de la documentación enviada y la tranquilidad de los clientes, por el tamaño de mi empresa implica reducción de costos<br>Desventaja: ninguna |
| 11. ¿Le gustaría contar con una herramienta en la que podría ver electrónicamente mediante una computadora o dispositivo móvil el rastreo y estatus de sus envíos?   | SI   | SI   | SI  | SI   | SI   |

|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? (Diario, Semanal o Mensual).  | Relativo, según la distancia                          | Lo que se paga por un mensajero común, sueldo mínimo.  | Es difícil determinar el monto, esto dependería de la cantidad de viajes, asumiendo que el cobro sería por trayectos realizados o zonas (Por lo  | Mensual \$300   | Semanal \$30                                   |
| 13. ¿Le gustaría contar con planes de envíos semanales o mensuales?  | SI  | NO   | SI   | SI, mensuales   | Semanal  |
| 14. En el caso de contratar algún plan de envíos, ¿Le gustaría contar con un arreglo de pago para el mismo, bien sea a 15 o 30 días?   | SI  | NO   | Si optaría por un plan quincenal para llevar más control.  | 30 días   | Si a 15 días                                   |
| 15. Comentarios adicionales  |   | En una empresa tan grande y con tantas sucursales sale más económico y accesible contar con una persona encargada para realizar esta actividad, principalmente por la cantidad de documentos | Actualmente existen varios sistemas de mensajerías externas, sin embargo estos no ofrecen planes a sus clientes, por ejemplo si una empresa por lo general maneja envíos a san francisco y sus alrededores, manejar una tarifa quincenal |   |  |
| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>VENTA DE PRODUCTOS PARA CONTROLAR PESO</b>         | <b>CADENA DE FRIO</b>  | <b>VENTA DE ACCESORIOS</b>   | <b>PELUQUERÍA</b>   | <b>TECNOLOGÍA</b>                              |
| 1. ¿Usted trabaja en una empresa pequeña, mediana o grande?  | Pequeña   | Mediana  | Pequeña  | Pequeña   | Pequeña  |
| 2. ¿En qué industria o sector de mercado se desempeña su empresa?  | Comercio Electrónico                                  | Logística  | Comercio electrónico. Venta de accesorios online   | Negocio de Peluquería   | Telecomunicaciones y Tecnología de Información |
| 3. ¿Utiliza algún tipo de mensajería en su empresa? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9.  | SI  | SI   | SI   | SI  | NO   |
| 4. ¿Cómo manejan la mensajería en su empresa, mediante un servicio outsourcing o poseen personal contratado para este  | Mensajería Interna                                    | Outsourcing  | Personalmente  | Tercerizado   | N/A  |
| 5. ¿Qué tipo de envíos realizan en su empresa? (Documentación, Compras/Ventas, Paquetería,   | Ventas, documentación                                 | Documentación y paquetería   | Documentos y Ventas  | Documentos y facturas   | N/A  |
| 6. ¿Cuál es el volumen aproximado que manejan en mensajería semanalmente?Especifique número de documentos o paquetes.  | 20 a 40 entregas dependiendo de las compras recibidas | 20 aproximadamente   | SI   | 2 0 3 semanal   | N/A  |
| 7. ¿Con qué frecuencia utilizan el servicio de mensajería en su empresa?   | Diario  | Diario   | Diario   | Semanal   | N/A  |
| 8. ¿En cuánto tiempo aproximadamente se realizan los envíos de la empresa? Especifique si es diario, cada dos días, semanal, etc.  | Diario  | Diario   | Diario o cada dos días, dependiendo de las actividades que tenga en el día   | El mismo día, usualmente si se entrega en la mañana lo entregan para la tarde | N/A  |
| 9. En su opinión, ¿Preferiría usted un servicio de mensajería tercerizado el cual le brinde un servicio exclusivo (diario de así requerirlo) o contar con un empleado más dentro de su empresa que posea todos los beneficios y que cumpla con esta función? | Tercerizado   | Tercerizado  | Tercerizado si me ofrecen un buen plan   | Tercerizado   | Mensajería tercerizada                         |



|  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| 10. ¿Qué ventaja y desventaja podría opinar sobre contratar un servicio de mensajería outsourcing?   | Ventajas: se ahorraría el sueldo del trabajador<br>Desventajas: seguridad de los envíos | Ventajas: No cargas con costos y pasivos laborales de un empleado. Desventajas: No tienes la disponibilidad o control deseado en algunos casos. | Ventajas: dispondría de mi tiempo para otras actividades y no para realizar los envíos<br>Desventajas: más gastos | Ventajas: Como no manejo un volumen grande no tengo la necesidad de contar con un personal que me genere pasivo laboral. Desventajas: En mi caso no las veo, me es más rentable contar con un servicio outsourcing, sin embargo me gustaría contar con algo más inmediato en algunas ocasiones. | Ventajas: El servicio no representa una carga en la planilla de la empresa   |
| 11. ¿Le gustaría contar con una herramienta en la que podría ver electrónicamente mediante una computadora o dispositivo móvil el rastreo y estatus de sus envíos? | Sería muy útil y da confianza   | SI  | SI  | SI  | SI   |
| 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? (Diario, Semanal o Mensual).  | Depende de cuantos envíos permitan al día, 15 diarios si es hasta 7 envíos.             | NO SE   | Plan mensual de \$25 a \$30   | \$5 por envío   | Ya que hacemos pocos envíos, preferiríamos pagar por entrega. Dependiendo de la distancia, podrías pagar hasta \$10 por envío. |
| 13. ¿Le gustaría contar con planes de envíos semanales o mensuales?  | SI  | SI  | SI  | Creo que por el volumen que manejo no es necesario  | No sería práctico para nosotros  |
| 14. En el caso de contratar algún plan de envíos, ¿Le gustaría contar con un arreglo de pago para el mismo, bien sea a 15 o 30 días?                               | SI  | 30 días   | SI  | NO  | Ver pregunta 13  |
| 15. Comentarios adicionales  |   |   |   |   |  |

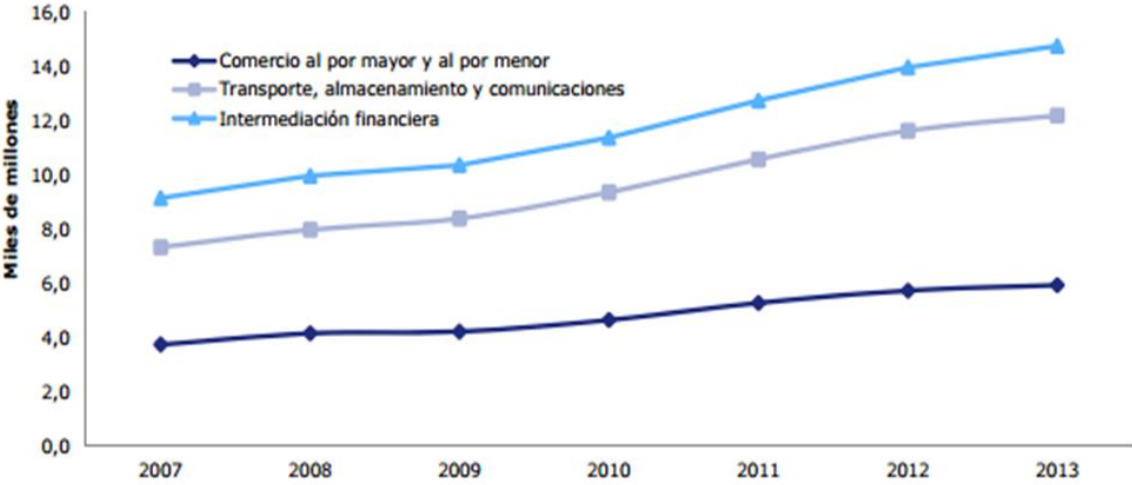
Fuente: elaboración propia

**Anexo 5: Mapa de los corregimientos seleccionados**



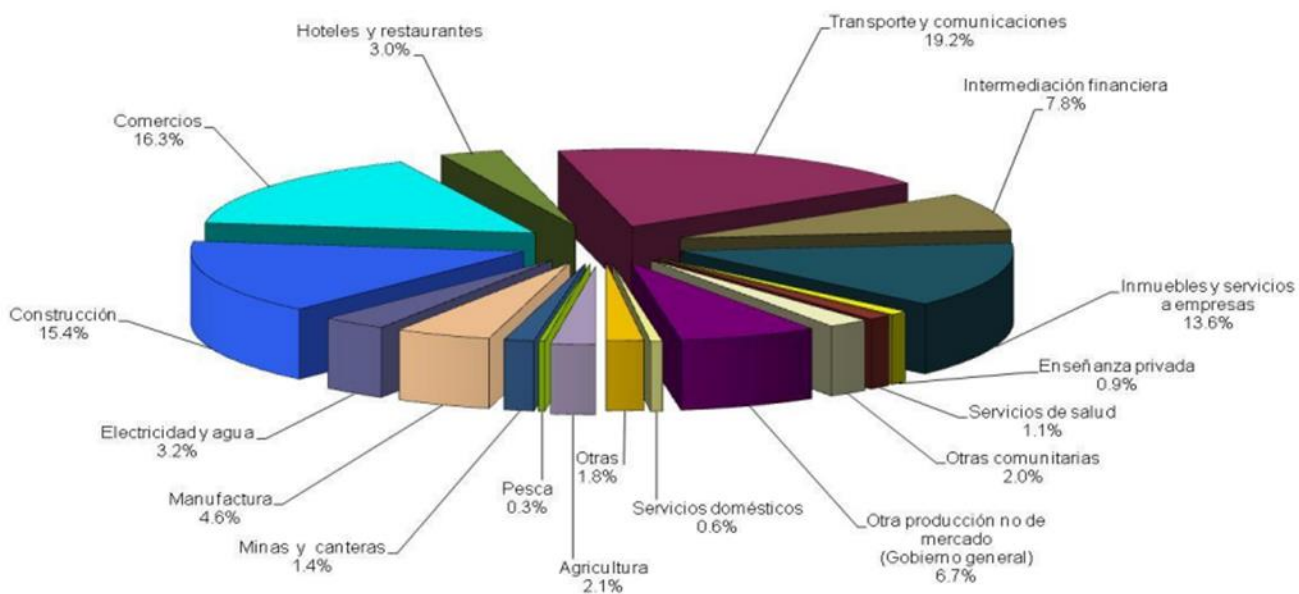
Fuente: Wikipedia Republished

**Anexo 6: Producto Interno Bruto de las actividades del sector servicios**



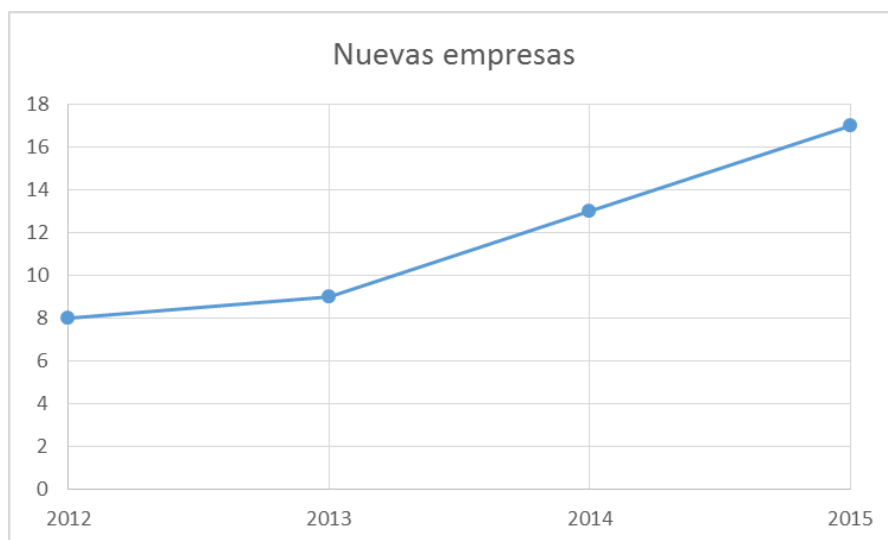
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo

### Anexo 7: Composición porcentual del PIB. Primer Trimestre del 2015



Fuente: Contraloría General de la República

### Anexo 8: Empresas nuevas en el sector mensajería de los últimos 4 años



Fuente: elaboración propia

## Anexo 9: E-Commerce en Latinoamérica



Fuente: Linio (elInstituto, eMarketer, AMIPCI, Profeco)

## Anexo 10: Análisis PESTLE

| Político   | Económico  | Socio-cultural  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura a la inversión extranjera a través de políticas que permiten la entrada de nuevas empresas que apuntan al sector terciario/comercial. (1)</li> <li>- República democrática presidencial, con un sistema pluripartidista desde 1989.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panamá es el país con el ingreso más alto de América Central.(2)</li> <li>- El PIB se ha mantenido en crecimiento sostenido por más de 20 años seguidos.</li> <li>- El Canal de Panamá, la zona franca de comercio, los puertos de trasbordo de contenedores y el centro financiero, hacen de la industria a la que pertenece el sector de mensajería sea una de las más productivas.(3)</li> <li>- Migración de extranjeros que han decidido radicarse en la ciudad, ocasionando un incremento demográfico bastante alto en los últimos años, lo que ha impulsado el crecimiento del sector terciario y la creación de nuevas empresas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 50% de la población de la República de Panamá se encuentra en la Ciudad de Panamá. Dividiéndose la población en 51% mujeres y 49% hombres. (4)</li> <li>- Panamá posee el índice más alto en IDH en la región y una tasa de incremento anual de la población de 1.94%, dando lugar a un mayor número de consumidores informados.(5)</li> <li>- Entrada en vigencia de la co-creación de valor en productos, servicios y marcas, logrando que el consumidor se convierta en algo más que en un comprador del producto, sea un influenciador para la marca.</li> <li>- La población panameña busca obtener beneficios extras por la compra, siendo esto un elemento que se podría usar a favor para que prefieran el servicio.</li> </ul> |
| Tecnológico  | Legal  | Ecológico   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panamá posee un gran potencial en telecomunicaciones y un aumento en el uso del internet, lo que nos brindara ventajas de ahorro de tiempo al incluir estos elementos en nuestro servicio.(6)</li> <li>- Mercado con alto índice en compras a través de internet (comercio electrónico).(7)</li> <li>- Avances en desarrollo tecnológico, con un amplio portafolio de proveedores disponibles.</li> <li>- Empresas empleando información levantada directamente del consumidor para ajustar promociones y ofertas (base de información de los clientes).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El organismo que regula en materia de transporte terrestre es la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT), la cual se encarga de hacer cumplir las normas con respecto al uso de motos. (8)</li> <li>- Existen normativas generales y requisitos que debe cumplir una empresa nueva de servicios para operar en el territorio panameño. (9)</li> <li>- Leyes laborales que en general favorecen al empleador, por lo que muchas empresas prefieren tercerizar el área de mensajería. (9)</li> </ul>  | <p>Existencia de un Ministerio de Ambiente encargado de cumplir las regulaciones ambientales.(10)</p>   |
| <p>(1) <a href="http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam%C3%A1%20contina%20atrayendo%20inversin%20extranjera">http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_contina atrayendo inversin extranjera</a> (2) Ver Anexo 1<br/>           (3) <a href="http://www.cncpanama.org/phocadownload/Competitividad%20al%20Dia%20No.%2095%20-%20Perspectivas%20y%20Desarrollo%20del%20Sector%20Logistico.pdf">http://www.cncpanama.org/phocadownload/Competitividad%20al%20Dia%20No.%2095%20-%20Perspectivas%20y%20Desarrollo%20del%20Sector%20Logistico.pdf</a> (4) Censo Panama 2010<br/>           (5) <a href="http://www.capital.com.pa/panama-mejora-en-el-indice-de-desarrollo-humano/">http://www.capital.com.pa/panama-mejora-en-el-indice-de-desarrollo-humano/</a> (6) Ver Anexo X (7) <a href="http://laestrella.com.pa/economia/comercio-electronico-panama-alcanzara-700-millones/23853286">http://laestrella.com.pa/economia/comercio-electronico-panama-alcanzara-700-millones/23853286</a> (8) <a href="http://www.transito.gob.pa/">http://www.transito.gob.pa/</a> (9) Ver código de Comercio y Ministerio de trabajo en Panamá (10) <a href="http://www.miambiente.gob.pa/">http://www.miambiente.gob.pa/</a></p> |  |   |

Fuente: elaboración propia

## Anexo 11: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis es realizado referente a la industria de mensajería dentro del sector transporte en Ciudad de Panamá, esta se caracteriza por ser micro y en desarrollo.

|  |            |   |
|--|------------|---|
| <b>Rivalidad entre competidores</b>                | Medio      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen diversidad de ofertas en el sector de empresas de mensajería, con distintos métodos de transporte y alcance geográfico. (1)</li> <li>Demanda en aumento por el crecimiento demográfico por migración y nuevas empresas registradas, por lo que existe mercado amplio para todos los oferentes.</li> <li>Diferenciación entre competidores por calidad y tiempos de servicio.</li> <li>Barreras de salida bajas porque los activos que se necesitan pueden ser usados para otro tipo de negocio y no hay impedimentos legales para la venta de la empresa.</li> </ul> |
| <b>Poder de negociación de los consumidores</b>    | Medio Alto | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad al precio por la cultura del país y al ya existir competidores hay que adaptarse a lo establecido en el mercado. (2)</li> <li>Los consumidores no tienen conocimiento de las ofertas existentes en el mercado para este sector. (3)</li> <li>Posibilidad de realizar esta actividad ellos mismos.</li> </ul>  |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b>     | Bajo       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una gran variedad de proveedores para la adquisición del equipo y su mantenimiento como para la plataforma tecnológica.(4)</li> <li>Los proveedores de paquetería y empaque tienen precios similares y accesibles entre ellos y dan precios especiales por pedidos al mayor.</li> </ul>   |
| <b>Barreras de entrada de nuevos participantes</b> | Alto       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación del servicio ya que a pesar de que existen otras ofertas la diferenciación no es un punto explotado.</li> <li>Programas a emprendedores que apoyan la creación de nuevas empresas. (AMPYME)(5)</li> </ul>  |
| <b>Amenaza de sustitutos</b>                       | Medio      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen franquicias como DHL, UPS, FEDEX que participan en el sector mensajería pero a una escala nacional. (6)</li> <li>Mensajeros independientes no establecidos en ninguna empresa que prestan servicios no formales, no hacen ningún tipo de publicidad.</li> </ul>  |

Fuentes: (1) Anexo 8 (2) <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/aumento-de-precios-el-factor-inevitable-por-alza-de-energia> (3) Resultados de la encuesta pregunta 12 (4) Marcas reconocidas establecidas en Panamá (5) [http://ampyme.gob.pa/?page\\_id=5012](http://ampyme.gob.pa/?page_id=5012) (6) Ver competidores indirectos en el documentos

## Anexo 12: Tamaño de mercado (Personas Naturales)

| <b>Tamaño de Mercado (Personas Naturales)</b>   |                  |
|---|------------------|
| Total de la población en Panama   | 3,867,535        |
| Total Hombres 18-60 años (1)  | 865,487          |
| Total Mujeres 18-60 años (1)  | 849,874          |
| <b>Total del mercado según edad</b>   | <b>1,715,361</b> |
| Porcentaje de población con ingresos mayores al sueldo mínimo (2)   | 80.77%           |
| <b>Hombres y Mujeres entre 18-60 años de clase media-alta</b>   | <b>1,385,497</b> |
| Porcentaje de usuarios con acceso a internet en Panama (3)  | 45.00%           |
| <b>Hombres y Mujeres entre 18-60 años de clase media-alta con acceso a internet</b>                           | <b>623,474</b>   |
| Habitantes de los 6 corregimientos seleccionados (4)  | 257,824          |
| Porcentaje de la población que reside en los corregimientos (habitantes del área/ total de población)         | 6.67%            |
| <b>Asumiendo que el 6.67% trabaja, circula o reside en los corregimientos</b>                                 | <b>44,578</b>    |
| Porcentaje de potenciales consumidores basado en los resultados obtenidos de la encuesta                      | 80%              |
| <b>Potenciales consumidores (personas naturales)</b>  | <b>35,663</b>    |
| Si consideramos una frecuencia de 2 vez al mes x 12 (anual) (5)   | 855,905          |
| <b>Si consideramos un precio promedio de 6\$ por el servicio, obtendríamos un tamaño de mercado anual (6)</b> | <b>5,135,428</b> |

(1) Censo 2010

(2) Ministerio de Economía y Finanzas. Ingreso por deciles de hogares en Panama 2012

(3) Banco Mundial

(4) Censo 2010

(5) (6) Resultados promedio de la encuesta

Fuente: elaboración propia

## Anexo 13: Tamaño de mercado (Empresas)

| <b>Tamaño de Mercado (Empresas)</b>   |                  |
|---|------------------|
| Total de empresas en Ciudad de Panama (1)   | 34,235           |
| Porcentaje de micros y pequeñas empresas en los corregimientos seleccionados(2)                           | 90%              |
| <b>Total de micros y pequeñas empresas en Ciudad de Panama</b>  | <b>30,812</b>    |
| Porcentaje de empresas dedicadas al sector hoteles/restaurantes (3)                                       | 13.69%           |
| Porcentaje de empresas dedicadas al sector e-commerce (4)   | 0.10%            |
| <b>Total de micros y pequeñas empresas dedicadas al sector e-commerce y restaurantes</b>                  | <b>4,249</b>     |
| Porcentaje de potenciales consumidores basado en los resultados obtenidos de la entrevista                | 80%              |
| <b>Potenciales consumidores (empresas)</b>  | <b>3,399</b>     |
| Si consideramos una frecuencia de 1 vez al día mensualmente x 12 (anual) (5)                              | 1,223,685        |
| <b>Si consideramos un precio promedio de 6\$ por el servicio, obtendríamos un tamaño de mercado anual</b> | <b>7,342,109</b> |

(1) Contraloría General de la República

(2) Centro Nacional de Competitividad Panama

(3) Contraloría General de la República

(4) Estudio eReadiness en América Latina

(5) Resultados de las entrevistas realizadas a empresarios

Fuente: elaboración propia

## Anexo 14: Observación directa de competidores

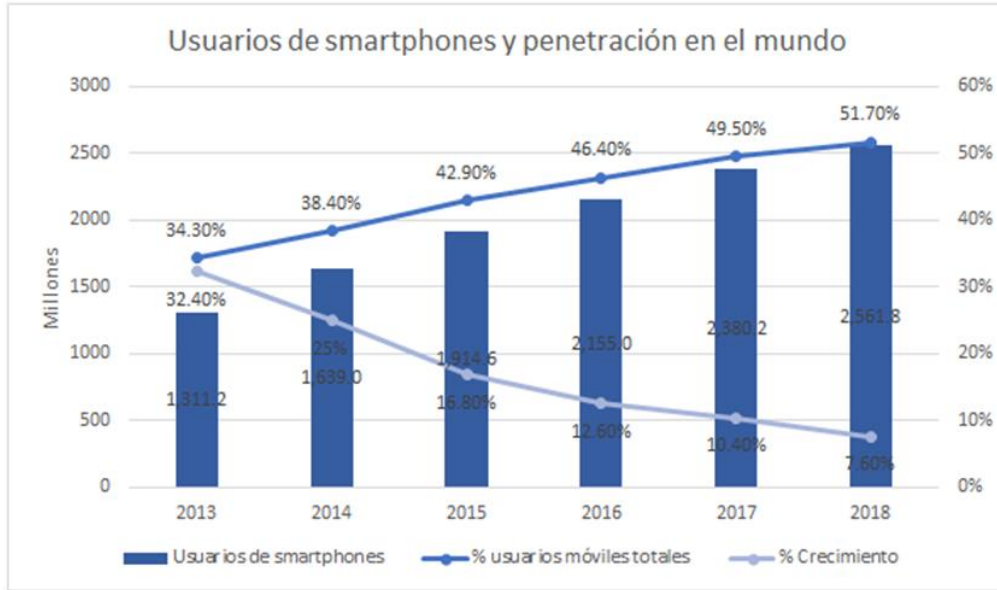
| VARIABLES  | SR JUAN  | MULTIENTREGA  | MENSAJERÍA 507   |
|--|--|---|--|
| <b>ATENCIÓN AL CLIENTE OPERARIO</b>                | Buena atención   | Buena atención  | Buena atención   |
| <b>TIEMPO DE RESPUESTA</b>                         | 42 minutos   | 1 hora 16 minutos   | 1 hora 32 minutos  |
| <b>TIEMPO DE ENTREGA</b>                           | 23 minutos   | 42 minutos  | 44 minutos   |
| <b>PRECIO</b>                                      | \$6.00   | \$6.41  | \$7.10   |
| <b>MÉTODOS DE PAGO</b>                             | Efectivo, y TDC con un recargo de \$0.50   | Efectivo, cheque, ACH   | Efectivo, cheque, ACH  |
| <b>ATENCIÓN AL CLIENTE MENSAJERO</b>               | Muy buena atención.  | Buena atención al momento de recoger el paquete, mala atención al momento de la entrega.  | Buena atención al momento de recoger el paquete.   |
| <b>ESTADO DEL PAQUETE AL MOMENTO DE LA ENTREGA</b> | El sobre llegó en buen estado.   | El sobre llegó doblado.   | El sobre llegó en buen estado.   |
| <b>MEDIO DE TRANSPORTE</b>                         | Moto   | Moto  | Moto   |
| <b>OBSERVACIONES</b>                               | <p>El operario ofreció el servicio de entrega inmediata sin necesidad de solicitarlo primero.</p> <p>El mensajero contaba con uniforme que lo identificaba pero con mala presencia. El mensajero se encontraba correctamente informado acerca de la dirección de envío y la verificó al momento de recoger el paquete.</p> <p>No fue entregada ninguna factura ni comprobante por el servicio al momento de realizar el pago.</p> <p>Al momento de la entrega, el mensajero no solicitó ningún documento que identificara a la persona que estaba recibiendo el envío ni solicitó la firma de la misma al momento de la entrega por lo que no hay manera de comprobar que el paquete fue</p> | <p>El operario dio como primera opción el entregar el paquete al día siguiente, y solo después de solicitarlo es que fue considerado el hacer el envío el mismo día.</p> <p>El mensajero no contaba con uniforme ni ningún distintivo que lo identificara con la empresa, mala presencia.</p> <p>El mensajero no realizó preguntas con respecto al envío.</p> <p>Entrega de factura fiscal al momento de cancelar el servicio.</p> <p>Al momento de la entrega, el mensajero no solicitó ningún documento que identificara a la persona que estaba recibiendo el envío ni solicitó la firma de la misma al momento de la entrega por lo que</p> | <p>El operario ofreció el servicio de entrega inmediata sin necesidad de solicitarlo primero.</p> <p>El mensajero contaba con uniforme e identificación de la empresa.</p> <p>El mensajero no realizó preguntas con respecto al envío.</p> <p>No fue entregada ninguna factura ni comprobante por el servicio al momento de realizar el pago.</p> <p>Al momento de la entrega, el mensajero no solicitó ningún documento que identificara a la persona que estaba recibiendo el envío ni solicitó la firma de la misma al momento de la entrega por lo que no hay manera de comprobar que el</p> |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | efectivamente entregado a la persona correcta. | no hay manera de comprobar que el paquete fue efectivamente entregado a la persona correcta. | paquete fue efectivamente entregado a la persona correcta. |
|--|--|--|--|

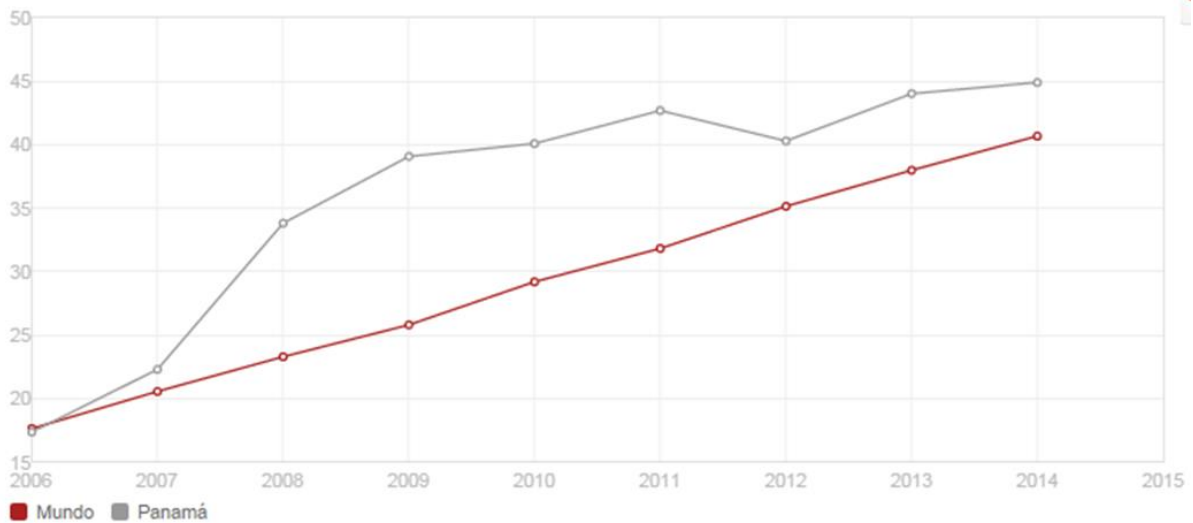
Fuente: elaboración propia

### Anexo 15: Usuarios de smartphones y penetración en el mundo



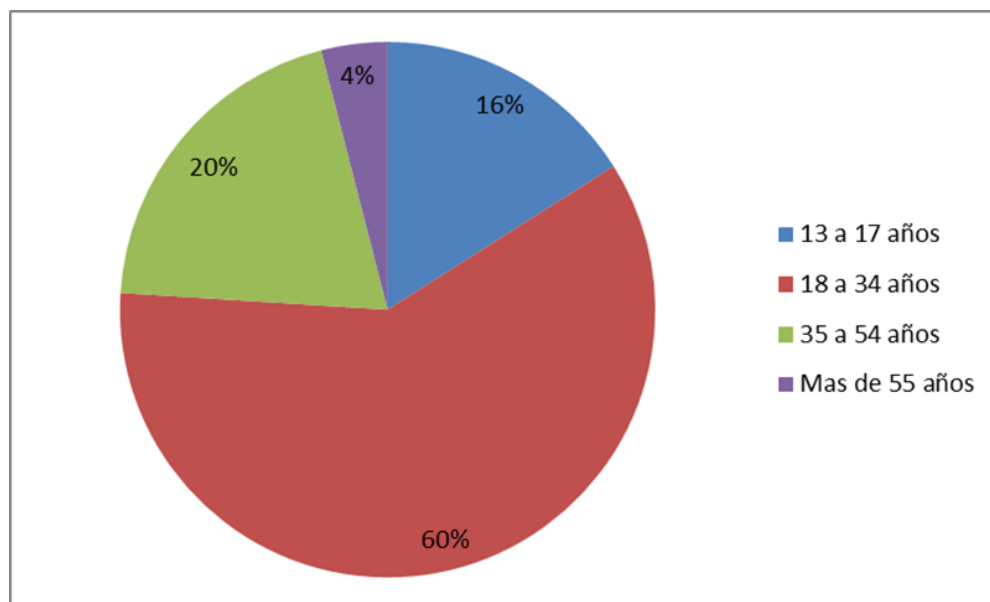
Fuente: Banco Mundial

### Anexo 16: Usuarios de internet del mundo y de Panamá



Fuente: Banco Mundial

## Anexo 17: Usuarios de Internet en Panamá según edades



Fuente: Quattro Blog

## Anexo 18: Detalles del Modelo de Negocio

**Segmentos del Mercado:** El negocio apuntará a hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Diaz o Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a telefonía fija, móvil o internet y que necesiten realizar un envío. También estará dirigido a Micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio que requieran hacer llegar sus productos de manera rápida, segura y efectiva a sus clientes.

**Propuesta de Valor:** La propuesta de valor consiste en ofrecerle al cliente un servicio personalizado y exclusivo de mensajería express en motos con atención inmediata, segura y confiable que logrará proporcionar una oferta única y diferenciada que contiene los siguientes elementos:

Servicio de respuesta inmediata y envíos de punto a punto.

Disponibilidad de horario extendido, de 7:00 am a 11:00 pm.

Diferentes canales de acceso y comunicación con el cliente: página web, central telefónica y aplicación móvil a través de las cuales podrá cotizar, contratar y pagar sus servicios, así como realizar el tracking de los mismos.

Facilidad de métodos de pago: Efectivo (directamente con los mensajeros) y Tarjeta de Débito y Crédito sin cargos adicionales.

La aplicación móvil permitirá ubicar personal de MotoGo cerca del área de pick up y su tiempo estimado de llegada a éste punto, cotizaciones, pago en línea del servicio y tracking del paquete en todo el trayecto. El sistema también arrojará una notificación una vez el paquete sea entregado y la factura será enviada al correo electrónico del consumidor.

Seguridad y privacidad del contenido del paquete: Posibilidad de rastreo del paquete hasta su destino y notificación de recepción por parte del destinatario. Adicionalmente los sobres y paquetes serán re empacados con papelería debidamente identificada con el logo de la empresa y que contiene todos los datos para el rastreo.

**Canales de distribución:** MotoGo cuenta con un canal de distribución directo a través de los siguientes canales:

Página Web y Aplicación Móvil: A través de las cuales el cliente podrá obtener la información de los servicios ofrecidos y podrá contratar los mismos.

Motos: Vehículo utilizado para recoger y hacer llegar los paquetes de punto a punto.

**Relación con los clientes:**

MotoGo contará con un plan de fidelización que permitirá a los clientes acumular puntos cada vez que utilice nuestros servicios y podrá canjearlos por servicios gratis.

Contacto directo y constante a través de las redes sociales que permitirán comunicar novedades, promociones y servicios.

Construcción de una base de datos de clientes que recopile la información más importante a medida que vayan afiliándose al app y así mismo se pueda medir la satisfacción de los mismos a través de encuestas trimestrales.

**Modelo de flujo de ingresos:**

40% - Servicios de mensajería a personas naturales.

60% - Servicios de mensajería a empresas de comercio electrónico y restaurantes.

### **Recursos Claves:**

Maquinaria (Motos) que serán utilizadas por los mensajeros para realizar los envíos.

Personal Capacitado: Mensajeros debidamente capacitados y con licencia de conducir que los califica para el manejo de motos, así como también el personal administrativo de call center y oficinas.

Plataforma tecnológica (página web y aplicación móvil): Los cuales además de ser los principales medios a través de los cuales se pueden contratar nuestros servicios permiten el track de los mismos, ayuda a brindar un mejor servicio y cumplir con los tiempos de entrega prometidos a los clientes, lo que representa un elemento diferenciador frente a la competencia.

### **Actividades Claves**

Desarrollo y actualización de la plataforma tecnológica: Tanto la página web como la aplicación requieren de constante mantenimiento y actualización para que puedan brindar un servicio óptimo.

Marketing: A través de publicidad en redes sociales, envío de newsletters a empleados de empresas, motos identificadas con logo de la marca contactos, promotores y boca a boca.

Mantenimiento de Motos: Para poder prestar un servicio rápido y eficiente es necesario que la maquinaria (moto) utilizada se encuentre en óptimas condiciones, por lo que deberá realizarse un mantenimiento regularmente a las mismas.

Logística de atención al cliente: Al ser la atención al cliente uno de los aspectos claves para los consumidores (44% de los encuestados opinaron esto), el contar con una logística de atención apropiada es esencial en estos casos, de ésta manera se podrá conocer por ejemplo el número de mensajeros disponibles en la calle, asegurar un

tiempo de respuesta rápido a través de nuestro app y call center y seguridad en los envíos.

Planeación de rutas: Éste es un aspecto clave considerando que la rapidez en el servicio es uno de los principales diferenciadores de MotoGo, el tener un plan de rutas con las vías más rápidas de acuerdo al horario ayudará a prestar un servicio más rápido y eficaz.

### **Aliados/Partners**

Empresas de Soporte Tecnológico: Se puede realizar un intercambio comercial con las empresas que brindan el soporte tecnológico para obtener los servicios por un costo mucho menor y MotoGo podrá también prestarles el servicio de mensajería a sus empresas bajo la misma premisa.

Empresa de mantención de motos: a cambio de garantizar la exclusividad con la empresa se pueden obtener reducción en los presupuestos de reparación y mantenimiento y se establece una alianza que permitirá tener un trato preferencial dado que se manejará un gran volumen de mantenimientos.

Proveedor de Motos: Se puede realizar una alianza con un concesionario local para obtener precios preferenciales en las Motos dado que las mismas estarán circulando todos los días promocionando la marca y adicional se hará una compra en volumen, por lo que es más fácil negociar este beneficio.

Convenio con empresas (descuentos corporativos): Se les brindará descuentos corporativos a las empresas que se encuentran establecidas en el distrito de Panamá, los cuales comunicarán a través del correo interno de la empresa a todos los empleados que conforman la misma.

### **Estructura de costos**

Costos Variables:

- Mantenimiento de motos
- Marketing
- Papelería y paquetería

- Actualización de software, aplicación móvil y página web

#### Costos Fijos:

- Salarios
- Alquiler de espacio para centro logístico y almacenamiento de motos
- Pago de servicios (luz, agua, aseo, teléfono e internet)
- Seguro
- Gasolina

### **Anexo 19: Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Servicio especializado con una excelente atención al cliente y exclusivo ya que será un servicio de punto a punto sin interrupciones de otros servicios hasta finalizar.
- Servicio rápido y con atención inmediata por contar con motos como medio de transporte, que no afectan al servicio brindado debido al tráfico de la ciudad.
- Innovación y herramientas tecnológicas como un App móvil que permitirá fácil acceso a los consumidores y mejorará las operaciones y atención al cliente.
- Contactos claves de proveedores de motos y sus mantenimientos y experiencia en negocio propio por parte de las emprendedoras.

#### **Oportunidades**

- Industria en crecimiento por la creación de nuevas empresas lo que representa un mercado potencial que se puede atacar más adelante.
- Aumento del tráfico en Panamá, lo que dificulta cada vez más la movilidad de los consumidores.
- Formato adaptable para ser franquicia.

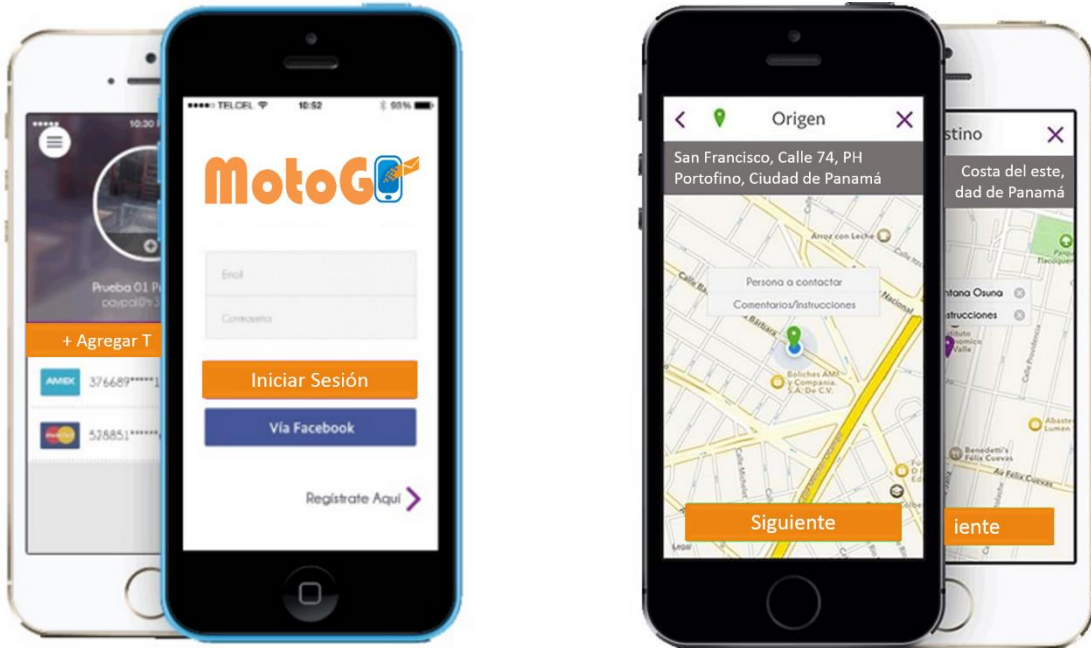
#### **Debilidades**

- Dificultad para encontrar personal capacitado.
- Servicio disponible solo para el Distrito de Panamá.
- La tecnología podría disminuir los potenciales consumidores.

## Amenazas

- Clima lluvioso que dificulta pero no impide la operatividad de las motos.
- Presencia de competidores que contemplan mensajería dentro de sus actividades.
- Formato imitable.

## Anexo 20: Maqueta de App móvil y Página Web

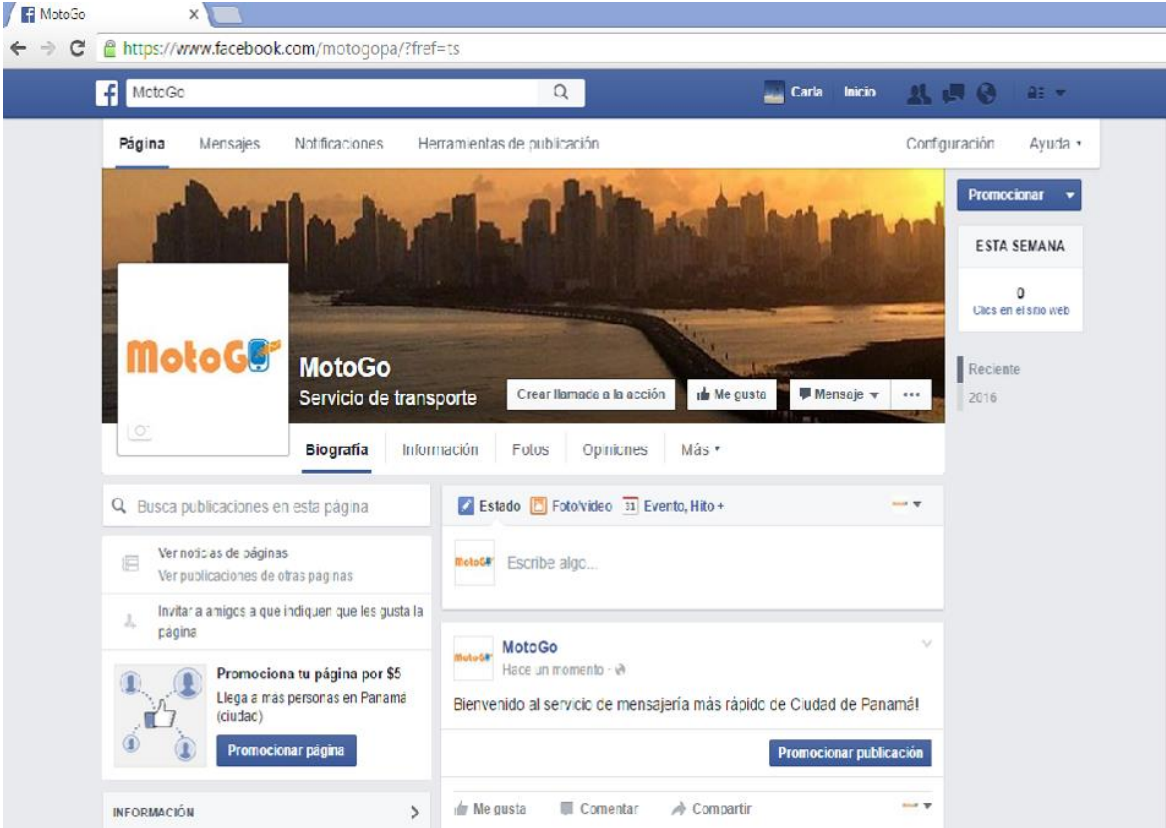


### Anexo 21: Modelo de sobres, cajas y etiquetas de MotoGo

|                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| <b>MotoGo</b>       |                                  |
| <b>Remitente</b>    |                                  |
| Nombre              | Sobre <input type="checkbox"/>   |
| Identificación      | Paquete <input type="checkbox"/> |
| Dirección           |                                  |
| Teléfono            |                                  |
| <b>Destinatario</b> |                                  |
| Nombre              | Sobre <input type="checkbox"/>   |
| Dirección           | Paquete <input type="checkbox"/> |
| Teléfono            |                                  |

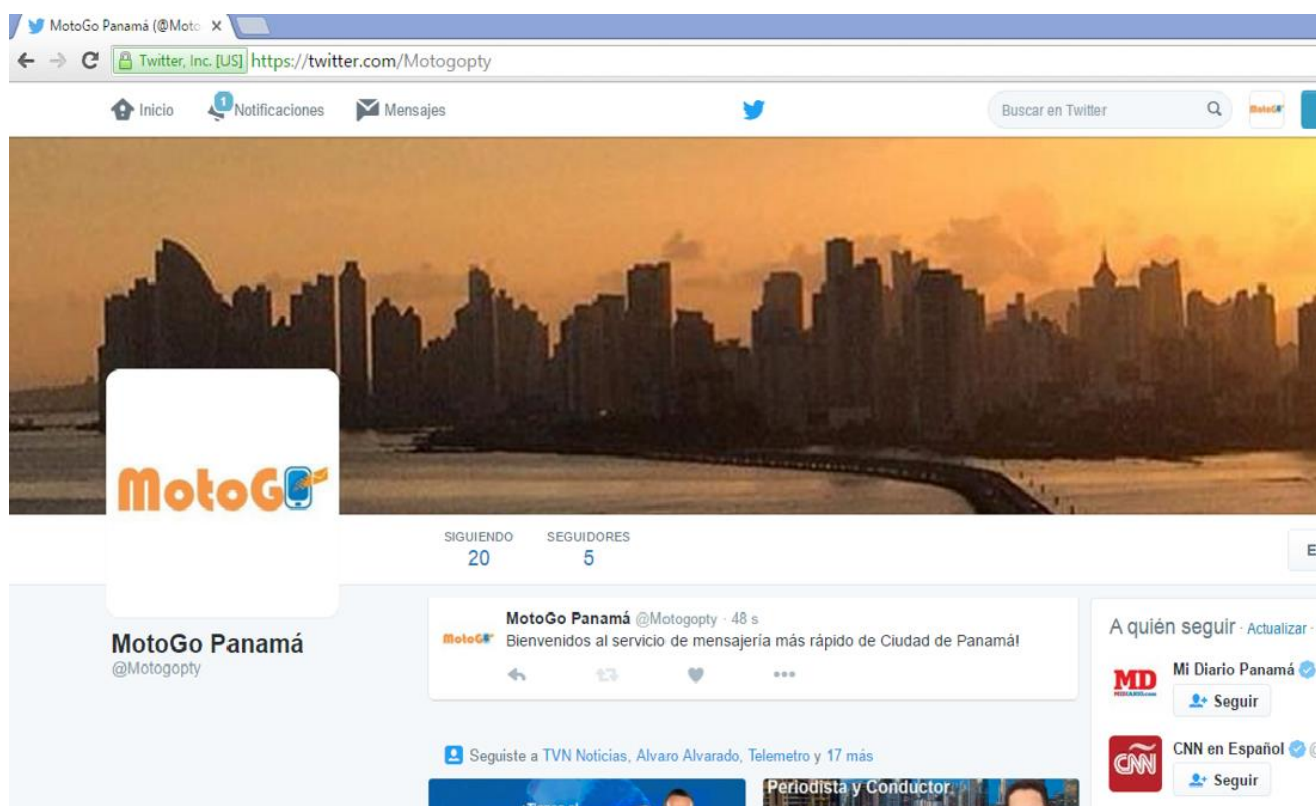


### Anexo 22: Facebook MotoGo





## Anexo 23: Twitter MotoGo



## Anexo 24: Estimación de la demanda para el primer año

| Servicio/Mes | Mes 1 | Mes 2     | Mes 3     | Mes 4     | Mes 5     | Mes 6     | Mes 7     | Mes 8     | Mes 9     | Mes 10    | Mes 11    | Mes 12    | Total Año 1 |            |
|--------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------|
| Mensajería   | Unit  | 1,819     | 1,819     | 1,819     | 2,001.23  | 2,201.35  | 2,007.29  | 2,408.75  | 2,890.50  | 2,435.52  | 2,578.26  | 3,351.74  | 4,357.26    | 29,689.80  |
|              | \$    | 10,915.80 | 10,915.80 | 10,915.80 | 12,007.38 | 13,208.12 | 12,043.77 | 14,452.52 | 17,343.02 | 14,613.10 | 15,469.55 | 20,110.41 | 26,143.54   | 178,138.81 |

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 25: Contrato de motorizados**

### **CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACION**

Entre, la Empresa MOTOGO S.A. inscrita bajo la Ficha 603214, Documento 1291507, en la Sección Mercantil del Registro Público, debidamente representada en este acto por CARLA BERMUDEZ Y PATRICIA BOADA, venezolanas, mayores de edad, de estado civil solteras, y titulares de los documentos de identidad números E- 8-374593 y E-8-768932, respectivamente, actuando en su condición de Directores de la sociedad, quien para los efectos de este contrato se denominara "LA EMPRESA", por una parte y por la otra JUAN PÉREZ, de nacionalidad panameña, mayor de edad y, titular del documento de identidad número 8-746983, con domicilio SAN FRANCISCO Ciudad de Panamá. , quien para todos los efectos de este contrato se denominará "EL ASOCIADO", se ha convenido en lo siguiente:

#### **CONSIDERANDO**

I.- Que "LA EMPRESA" es una compañía legalmente constituida y domiciliada conforme a las leyes de la República de Panamá, que tiene plena capacidad legal para realizar y ejecutar actos de comercio y cuya actividad comercial principal es el servicio de mensajería dentro del Distrito de Panamá

II.- Que "EL ASOCIADO" es un profesional independiente en el ramo de transporte y mensajería con experiencia y preparación, que se encuentra interesado en aportar sus servicios, conocimientos técnicos y profesionales en dicho ramo.

III.- Que "LA EMPRESA" aporta todos los equipos, herramientas y útiles necesarios para el ejercicio de su profesión.

IV.- Que "LA EMPRESA" aporta: (i) el uso del garage, que es un terreno ubicado EN XXXX (ii) su experiencia en el área administrativa, comercial y de control empresarial y todo lo relativo al conocimiento del ramo de transporte y mensajería; y (iii) su experiencia en el área de cobranza.

En consecuencia, las partes, reconociéndose mutuamente capacidad suficiente para este acto, acuerdan formalizar y suscribir el presente CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACION de conformidad con las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA**

##### **OBJETO DEL CONTRATO**

1.1.- "LA EMPRESA" conviene con "EL ASOCIADO" en participar conjuntamente en todas las operaciones mercantiles relativas al ramo transporte y mensajería, que sean realizadas por "EL ASOCIADO" como profesional independiente en el sector donde funciona "LA EMPRESA". La base para la distribución de las ganancias entre "LA EMPRESA" y "EL ASOCIADO" es el ingreso neto derivado de las operaciones mercantiles realizadas por "EL ASOCIADO" en el salón de "LA EMPRESA".

#### **SEGUNDA**

##### **PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS**

2.1.- "EL ASOCIADO" tendrá una participación del cuarenta (40%) de los ingresos producidos por su profesión sobre la base imponible, y "LA EMPRESA" tendrá una participación del sesenta por ciento (60%) de los ingresos sobre la base imponible.

2.2.- "EL ASOCIADO" acepta expresamente que las cantidades que resultan del cálculo y aplicación del porcentaje establecido en la cláusula anterior del presente contrato le serán repartidas dentro de los ocho (8) primeros días siguientes a aquel en que se hayan calculado.

2.3.- "LA EMPRESA" realizará toda la actividad de comercialización, cobranza a los clientes y administración de sus servicios, obligándose por este contrato "EL ASOCIADO" a no intervenir en forma alguna en las fases del proceso económico y administrativo de "LA EMPRESA",

### TERCERA

#### DURACIÓN DEL CONTRATO Y CAUSALES DE TERMINACIÓN

3.1.- El presente contrato tendrá una duración de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de la firma del presente instrumento, entendiéndose que será prorrogado automáticamente por lapsos iguales y sucesivos, si ninguna de las partes diere su aviso de forma escrita a la otra su voluntad de poner fin al mismo, con por lo menos treinta (30) días continuos de antelación al vencimiento del mismo o de sus prórrogas sucesivas.

3.2.- Cualquiera de las partes tendrá derecho a resolver el presente contrato inmediata y unilateralmente, de pleno derecho y sin juicio, sin necesidad de pronunciamiento judicial ni de la notificación previa de treinta (30) días continuos referida en la cláusula "3.1." del presente contrato, por las siguientes causas:

A) El incumplimiento o retraso en el cumplimiento por la otra parte de cualquiera de las cláusulas del presente contrato.

B) Las faltas graves a la moral y a las buenas costumbres por la otra parte.

3.3.- En caso que alguna de las partes se retire de la asociación en participación y ésta no haya notificado por escrito su deseo a la otra parte, se considerará resuelto de pleno derecho el CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, por el transcurso de siete días (7) contados a partir de la fecha del retiro de la asociación en participación. En todo caso, las partes omitirán la notificación sólo en el caso fortuito o de fuerza mayor, o en que sobrevenga una disolución, liquidación, extinción o quiebra.

3.4.- En caso de terminación del presente contrato, cualquiera que sea su causa, "EL ASOCIADO" devolverá a "LA EMPRESA" dentro de los cinco (5) días continuos siguientes a la terminación del contrato todos los equipos, motos, papelería, uniformes, documentación, e información en general que se relacione con "LA EMPRESA" y con la MARCA MOTOGO® en virtud del presente contrato, debidamente inventariados.

### CUARTA

#### RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES

4.1.- Es entendido que "EL ASOCIADO" no es responsable ni conjunta, ni solidariamente, ni aun individualmente del pasivo que haya contraído "LA EMPRESA", del mismo modo, "LA EMPRESA" no será responsable de las deudas personales adquiridas por "EL ASOCIADO".

## QUINTA

### DEBERES DE LAS PARTES

#### A) De "LA EMPRESA":

5.1.- "LA EMPRESA" se encargará de desarrollar las debidas gestiones de cobranza a los clientes, administración y contabilidad del negocio, contribuyendo en proporción a su porcentaje al pago de los impuestos municipales de industria y comercio, y a los gastos de administración del negocio que ésta lleva.

5.2.- "LA EMPRESA" dotará a "EL ASOCIADO", como anteriormente se ha establecido, de un espacio físico en el garage, así como los equipos necesarios para que pueda desenvolverse cómodamente para el desarrollo de los servicios que preste a los clientes, cumpliendo siempre con las normas de higiene y estándares de limpieza del negocio.

5.3.- "LA EMPRESA" desarrollará y participará en estrategias publicitarias y promoción para fomentar en el mercado el posicionamiento del salón, con la cual "EL ASOCIADO" se beneficia.

#### B) De "EL ASOCIADO":

5.1.- "EL ASOCIADO" desarrollará todos los servicios en el ramo de transporte y mensajería y aportará sus conocimientos técnicos y profesionales en dicho ramo.

5.2.- "EL ASOCIADO" no intervendrá en la dirección y manejo de las operaciones de "LA EMPRESA".

5.3.- "EL ASOCIADO" se abstendrá de comprometer los bienes, inventarios y demás activos de "LA EMPRESA" que se destinen a las operaciones comerciales.

5.4.- "EL ASOCIADO" se abstendrá de representar u obligar a "LA EMPRESA", bajo cualquier título, utilizar su razón social y las marcas comerciales, propiedad de "LA EMPRESA".

5.5.- "EL ASOCIADO" actuará con la mayor diligencia posible en el cumplimiento del ejercicio de su profesión, respondiendo de cualquier daño que le ocasione a "LA EMPRESA" o a los clientes por acción u omisión, guardando confidencialidad sobre todos los hechos que llegue a conocer de la asociación en participación con "LA EMPRESA", asumiendo directamente cualquier responsabilidad por un perjuicio que "LA EMPRESA" sufre o los clientes, por el incumplimiento del deber de la confidencialidad.

5.6.- "EL ASOCIADO" respetará y utilizará en el horario de trabajo los patrones de vestuario determinados por "LA EMPRESA" para toda la organización como imagen corporativa de la misma.

5.7.- "EL ASOCIADO" no podrá unilateralmente y bajo ninguna circunstancia hacer descuentos, rebajas, exonerar o incrementar las tarifas estipuladas de mutuo acuerdo con "LA EMPRESA" a los clientes que "EL ASOCIADO" preste sus servicios.

5.10.- "EL ASOCIADO" no podrá bajo ninguna circunstancia brindar los servicios de "LA EMPRESA" de manera independiente en el horario de trabajo ni con los equipos, moto, uniforme, papelería, entre otros proporcionados por "LA EMPRESA"

## SEXTA

### DERECHOS DE LAS PARTES

A) De "LA EMPRESA":

6.1.- "LA EMPRESA" tiene la coordinación y el manejo de las operaciones que se desarrollan.

6.2.- "LA EMPRESA" administrará los bienes, inventarios y demás activos destinados al desarrollo de las operaciones comerciales, que sean de su propiedad.

6.3.- "LA EMPRESA" invertirá en estrategias de mercadeo, promoción y publicidad, cuando así lo considere necesario para garantizar y mantener la calidad y el buen servicio.

B) De "EL ASOCIADO":

6.1.- "EL ASOCIADO" tiene derecho a recibir las cantidades de dinero que le correspondan por el porcentaje de participación de acuerdo a los servicios brindados.

6.2.- "EL ASOCIADO" dispondrá de un espacio físico en el garage, para que pueda desenvolverse cómodamente en el desarrollo de los servicios que lleve a cabo, cumpliendo siempre con las normas de higiene y estándares de limpieza, el cual debe mantenerse en las mismas perfectas condiciones en que lo ha recibido.

SEPTIMA

#### CONTABILIDAD

7.1.- Los libros y registros contables serán llevados por separados, es decir, cada una de las partes llevará su propia contabilidad, a fin de que éstas puedan presentar sus declaraciones anuales de impuesto sobre la renta y declaración mensual del impuesto al valor agregado (I.T.B.M.S.), realizar las retenciones correspondientes y demás obligaciones de carácter tributario, atendiendo a los principios de contabilidad generalmente aceptados en la República de Panamá.

OCTAVA

#### LEGISLACION

8.1.- Las partes declaran conocer y aceptar que el presente contrato se somete a la legislación y reglamentación mercantil, y en este sentido, se comprometen a cumplir con toda rigidez a las regulaciones impuestas por la Ley. Las partes deberán dar estricto cumplimiento a todas las leyes involucradas en la actividad a la cual se dedican, así mismo, a las leyes y normativas tributarias, bien sean nacionales, estatales o municipales, debiendo ser puntual y correcta en el pago de los impuestos, tasas y contribuciones. En general, este contrato se registrará y será interpretado de conformidad con las Leyes de la República de Panamá.

NOVENA

#### CESION DEL CONTRATO

9.1.- "EL ASOCIADO" no podrá bajo ningún caso sustituir el presente contrato ni delegar total ni parcialmente las obligaciones que aquí asuma, ya que éste se otorga intuitu personae, es decir, atendiendo a las condiciones y características propias de su persona, y por lo tanto, se considera personalísimo. En consecuencia, "EL ASOCIADO" no podrá ceder, enajenar, traspasar, gravar o disponer bajo ninguna fórmula legal o convencional, total o parcialmente, alguno de los derechos, obligaciones y demás condiciones establecidas en este contrato o que se deriven del mismo, sin la

autorización previa y por escrito de “LA EMPRESA”, y en caso de efectuarse de alguna manera las operaciones descritas u otras, sin el consentimiento de ésta, la operación se considerará nula y este contrato resuelto de pleno derecho, quedando a salvo las acciones que pudiera ejecutar “LA EMPRESA”.

#### DÉCIMA

##### USO DE LAS MARCAS

10.1.- Es expresamente entendido que el otorgamiento de este documento no confiere ni otorga a “EL ASOCIADO” derecho al uso de la MARCA MOTOGO® fuera de su sector de trabajo, en virtud de lo cual, “EL ASOCIADO” reconoce formalmente que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre cualquier texto o medio de comunicación donde aparezcan las MARCAS y demás signos distintivos son propiedad de “LA EMPRESA”.

10.2.- “EL ASOCIADO” no usará la MARCA para contratar alguna obligación en nombre de “LA EMPRESA”, ni como parte de su denominación o razón social.

10.3.- “EL ASOCIADO” no deberá, por sí solo o a través de, a favor de o conjuntamente con cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, solicitar o registrar la propiedad de la MARCA en cualquier parte del mundo.

10.4.- “EL ASOCIADO” utilizará la MARCA con la diligencia de un buen padre de familia, por lo que se obliga a no realizar ningún tipo de actividad que en forma alguna pudiere llegar a ocasionar el desprestigio o menoscabo de la misma.

10.5.- “EL ASOCIADO” se abstendrá de solicitar ante la Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial (DIGERPI), modificaciones a la MARCA, en virtud de lo cual, “LA EMPRESA” reconoce formalmente los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre ésta.

10.6.- “LA EMPRESA” en cualquier momento podrá desarrollar nuevas MARCAS, las cuales utilizará “EL ASOCIADO”, siempre y cuando se encuentren asociadas en pro del buen desarrollado del negocio.

#### DECIMA PRIMERA

##### CONFIDENCIALIDAD

11.1.- “EL ASOCIADO” se obliga a no revelar, divulgar o facilitar bajo cualquier forma a ninguna persona natural o jurídica, sea pública o privada, y a no utilizar para su propio beneficio o para beneficio de cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, toda la información relacionada con el ejercicio de sus funciones, así como las políticas o cualquier otra información vinculada con las funciones, actividades o emprendimientos de “LA EMPRESA”.

11.2.- “LA EMPRESA” se reserva todos los derechos de propiedad intelectual y los derechos de propiedad de todos los conocimientos desarrollados en el negocio que pertenecen a la misma. La titularidad de la propiedad intelectual abarca planos, sistemas, procedimientos, metodologías, cursos, informes, proyecciones, dibujos o cualquier otra actividad desarrollada en “LA EMPRESA” o por contratación de ésta.

11.3- "EL ASOCIADO" asume la confidencialidad de la información de "LA EMPRESA" durante el tiempo que dure este contrato y por los cinco (5) siguientes años, contados a partir de la extinción del contrato suscrito entre las partes.

11.4.- "EL ASOCIADO" entiende que cualquier violación o incumplimiento de la obligación de confidencialidad, así como la falsedad de la información que pudiere brindar a terceros, se considera una falta grave, siendo facultad de "LA EMPRESA" formular la denuncia del caso y dar por terminado el presente contrato.

#### DECIMA SEGUNDA

##### DOMICILIO

12.1.- Las partes eligen como domicilio especial, único y excluyente de cualquier otro, a la Ciudad de Panamá, a la Jurisdicción de cuyos Tribunales ambas partes se someten expresamente. Quedando sin efecto cualquier otro contrato firmado con anterioridad a este.

Panamá, de junio del 2016

EL ASOCIADO:

JUAN PEREZ

8-746983

---

PATRICIA BOADA  
DIRECTOR MOTOGO

---

CARLA BERMUDEZ  
DIRECTOR MOTOGO

---