



DATA-N

Parte I

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

**Alumno: Diego Barría
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, Abril 2018

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
2.1. Industria	7
2.1.1. Análisis PESTLE.....	8
2.1.2. Actores claves	10
2.1.3. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	11
2.2. Competidores	11
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores	11
2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores	13
2.3. Clientes	14
2.3.1. Características del Consumidor	14
2.3.2. Tamaño de mercado.....	15
2.4. Proveedores	17
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	18
3.1. Descripción de la empresa	18
3.1.1. Misión, Visión y Objetivo.....	18
3.1.2. Cadena de Valor de la empresa	19
3.1.3. Ventajas Competitivas	19
3.2. Modelo de Negocio	20
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	21
3.4. RSE y sustentabilidad	22
IV. Plan de Marketing	23
4.1. Objetivos de Marketing	23
4.2. Estrategia de Segmentación	25
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	26
4.4. Estrategia de Precio	26
4.5. Estrategia de distribución	27

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8. Presupuesto y cronograma de las actividades de Marketing	29
V. Plan de Operaciones	30
VI. Equipo del proyecto	30
VII. Plan Financiero	31
VIII. Riesgos Críticos	33
IX. Propuesta Inversionista	33
X. Conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
Anexos	37

Resumen Ejecutivo

Data-N es una empresa de investigación de mercado, con un concepto diferenciador e innovador en Panamá, brindándole a los consumidores reportes económicos del país, análisis estadísticos y estudios de mercado que podrán adquirir, mediante distintos planes de suscripciones y/o reportes individuales. Esta oportunidad de negocio tiene como propuesta de valor, precios ajustados a la realidad económica de las MIPYMES de Panamá, automatización y rapidez en la entrega del producto final, por medio de un sitio web disponible las 24/7 para el cliente.

El sector de la investigación de mercados mueve en el mundo alrededor de 44.350 mil millones de dólares, según ESOMAR, y se estima que 1.600 mil millones de usuarios en todo el mundo han hecho compras por Internet, de acuerdo latamclick.com. Según Euromonitor, en Panamá se estima que el 'e-commerce' alcanzará los 700 millones de dólares este 2018. Dada las numerosas inversiones en el país, por su crecimiento económico, la investigación de mercado representa una gran herramienta para las empresas nuevas y las ya establecidas, en sus tomas de decisiones estratégicas.

El mercado objetivo son las MIPYMES de la República de Panamá. De acuerdo con la encuesta realizada, el 42% estaría dispuesto a adquirir los servicios de Data-N; el cual representa un tamaño de mercado posible para esta oportunidad de negocio de USD18,084,697.44 anuales.

"Data-N" no cuenta con competencia directa, siendo esta una ventaja competitiva. Está basada en un modelo de negocio cuya fuente principal de ingresos será a través de planes de suscripciones y los reportes individuales; como fuente secundaria. El factor crítico de éxito de esta oportunidad de negocio estará en la capacidad de retener a los clientes durante el mayor tiempo posible. Para ello, se contará con un equipo de trabajo con amplia experiencia en análisis de información, conocedor del mercado y cuenta con experiencia comercial.

El proyecto requiere inversión inicial de USD125,706 mostrando un VAN positivo estimado de USD138,354.66, con una tasa de descuento de 14.69% y una TIR de 40%, con un retorno de la inversión inicial en 3.5 años. Estos números son atractivos

para cualquier inversionista, por lo que se ofrece 10% de participación accionaria de la empresa a cambio de USD25,000.

I. Oportunidad de Negocio

Data-N cuenta con una plataforma digital, donde los usuarios podrán tener acceso a un banco de estudios de mercado enfocados a las MIPYMES dentro de la Provincia de Panamá en la República de Panamá.

La oportunidad de negocio tiene como propuesta de valor, precios ajustados a la realidad económica de las MIPYMES de Panamá, automatización y rapidez en la entrega del producto final, por medio de la página web; siendo esta disponible las 24 horas para el cliente. Adicional, no cuenta con competencia directa, debido a que los competidores son agencias de investigación de mercado que ofrecen servicios personalizados y/o están dirigidos a empresas grandes. Los estudios ofrecidos tratarán temas sobre comportamiento de ventas y clientes, participación de mercado, competencia, crecimiento de la industria, tendencias de mercado, economía del país y desarrollo demográfico.

En Panamá, se considera que es difícil la obtención de información y datos acerca de los temas ya mencionados lo cual es corroborada con el 36% de los encuestados que consideran que es difícil, y muy difícil, poder encontrar estos datos estadísticos y de mercado en el país, a través de los medios y recursos que cuentan (ver Anexo 1-p.8). A pesar de la dificultad, el 87% de los encuestados no acuden a las agencias de investigación de mercado a buscar datos. Los otros no consideran acudir a una agencia de *research* porque lo consideran muy costoso y prefieren hacer sus investigaciones a través de sus propios recursos y medios (ver anexo 2 sobre los resultados del Focus Group).

Distintos medios y referencias especializadas indican que la investigación de mercado puede generar beneficios tales como: identificación de oportunidades en el mercado, minimización de riesgos, tamaño de mercado a cubrir, tipo de producto a fabricar o vender de acuerdo con las necesidades de los consumidores y también, ayuda a definir las características de los clientes. De acuerdo con la encuesta

realizada, el 60% de los líderes de las MIPYMES utilizan este tipo de información y el 42%, estaría dispuesta a adquirir los productos (Anexo 1-p.10 y 11).

“Data-N” aportará a los dueños de las empresas una herramienta útil para tomar decisiones estratégicas. Para este propósito se contará con un equipo gestor que cuenta con amplia experiencia en análisis de información, que conoce el mercado y experiencia comercial.

El análisis a través de las encuestas indica que el 45% de los encuestados están dispuestos a comprar reportes individuales, el 25% a través de una suscripción anual y el 16%, a través de una suscripción mensual (ver Anexo 1-p.12). La encuesta fue aplicada tanto a la red de contactos de emprendedores independientes, así como a miembros de la Red de emprendedores de Panamá, ‘Panamá StartUp’(con 8,000 miembros MIPYMES).

Según los datos de la Contraloría General de la República, para el 2009 se registraron 48,782 empresas MIPYMES, de las cuales 40,676 son micro, 6,581 son pequeñas y 1,525 son medianas. Con base en los resultados del estudio de GEM en el 2016, se enfocan en los siguientes sectores dentro de las MIPYMES: comercio al por menor, hoteles y restaurantes, servicios profesionales, consultorias, agricultura, selvicultura, pesca, transporte y almacenamiento. De acuerdo con esto y con base al precio por tipo de suscripción y compra de reportes individuales, el tamaño de mercado anual calculado es de B/. 18,084,697.44 (anexo 3).

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

El negocio se encuentra en el **sector terciario de servicios** de investigación de mercados, dentro de la **industria de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)**. En Panamá, varias agencias ofrecen dichos servicios, sin embargo, ninguna con la propuesta de valor, ni modelo de negocio de Data-N (ver capítulo 3, sección 3.1). Dado que no existe empresa en Panamá bajo el modelo de negocio de Data-N, se hará referencia al sector de la investigación de mercado en general.

2.1. Industria

La industria de las tecnologías de la información y la Comunicación (TIC) está compuesta por los segmentos de la manufactura y de servicios cuya actividad principal está ligada al desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de dichas tecnologías (según OCDE).

Los principios para la clasificación por actividad del sector de las TIC's son los siguientes: para el **sector manufacturero**, los productos deben estar orientados a procesar y comunicar información, incluyendo la transmisión y presentación de esta. Se deben utilizar procesos electrónicos para detectar, medir y registrar fenómenos físicos o controlar procesos físicos. Para el **sector de servicios**, los productos de una industria candidata deben estar diseñados para permitir la función de tratamiento de la información y la comunicación por medios electrónicos.

El sector de la investigación de mercados mueve en el mundo alrededor de USD44.350 MM. El incremento respecto al 2014, ha sido de +3,5% (bruto, antes de inflación) y +2,2% neto (con la inflación). La inversión en investigación ha crecido en 56 países o subregiones y disminuido en 33. El crecimiento de Latinoamérica, del 10.2% en moneda local, ha sido penalizada, especialmente, por la alta inflación y la debilidad de sus monedas frente al dólar; sin embargo, destaca el crecimiento del 12.9% en Colombia (ESOMAR, 2015).

La Industria debe reinventarse dado que el mercado está demandando a los institutos de opinión, nuevas soluciones basadas principalmente en: velocidad, talento, nuevas fuentes, mensajes concretos y mayor conexión con las nuevas tecnologías (Muñiz, 2014). La investigación de mercado proporciona información necesaria para la toma de decisiones y análisis cuidadosos de los hechos. La Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR por sus siglas en inglés), revela en octubre 2016, en el VIII Encuentro: La investigación a Análisis; las tendencias en el sector de la investigación de mercados en el mundo:

- El **análisis e interpretación de los datos** ya existentes es cada vez más **imprescindible** para las empresas. La investigación sigue siendo principalmente cuantitativa (70% del total), pero en 2015 el Desk Research

- subió tres (3) puntos de cuota de mercado. Analizar e interpretar la cantidad de datos disponibles y generados por las propias empresas (Big Data) es fundamental. El sector servicios sigue cobrando más importancia y es ya el 38% del total de investigación por tipo de cliente. Los medios, servicios financieros, distribución, etc; todo lo que tiene que ver con un consumidor cada vez más exigente y cambiante, requiere de investigación. La **investigación ad-hoc** sigue **disminuyendo**. Es cada vez más necesario seguir al consumidor de forma continuada y detectar cualquier alteración de consumo al momento.

2.1.1. Análisis PESTLE

El análisis PESTLE ayudará a entender la situación política, económica, social, tecnológica y ecológica del país. Las conclusiones principales del análisis realizado se presentan a continuación.

Entorno Político: Panamá es un país independiente y soberano, con gobierno democrático y el poder público se ejerce por medio de tres Órganos que son el Ejecutivo, Judicial y Legislativo. La política de impuestos para las PYMES involucra la exención de impuestos por los dos (2) primeros años tras haberse registrado en la AMPYME. Luego de los dos (2) años, se paga el Impuesto sobre la Renta del 25% y sobre los dividendos un 10%.

Entorno Económico: el estable crecimiento del PIB ha convertido a Panamá en un país con una de las economías más sólidas del continente y se consolida como la máxima dentro de América Central. A a marzo 2017; el PIB ha crecido 6.2 vs el mismo periodo del año anterior (INEC, 2017). La tasa de inflación en Panamá cerró en el 2016 con un acumulado del 1,5 %. El MEF proyecta que en Panamá habrá una inflación moderada hasta el año 2020. **Entorno Sociocultural:** la población del país es de 4,034,119 habitantes (INEC- de la Contraloría General de la República, 2016), representando un aumento de 64,870 personas con respecto al censo 2015. La esperanza de vida en ambos sexos es de 74.5 años. El sistema educativo panameño promueve una mayor incorporación de la población a la educación. **Entorno Tecnológico:** El Foro Económico Mundial, en su informe global de Tecnología de la

Información del 2016 (World Economic Forum, 2016), posiciona a Panamá como la 35 de las 139 economías del mundo que posee las tecnologías más recientes y como la 34 de las 139 en adoptar las nuevas tecnologías. El país cuenta con La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), que es una institución autónoma, cuya misión es convertir la ciencia y la tecnología en herramientas para el desarrollo sostenible de Panamá. En el aspecto de telecomunicaciones, el internet está en casi todo el país, inclusive el estado proporciona internet gratuito. Esto proporciona a Data-N la posibilidad de rentabilizar la posición en el '*top of mind*'.

Entorno Legal: En cuanto a investigación de mercado se refiere, en Panamá existe el Sistema Nacional de Investigación que es una iniciativa de la SENACYT, creado por medio de la Ley 56 del 14 de diciembre del 2007, que reconoce la importancia de los investigadores para incrementar la productividad, la competitividad, la cultura y el bienestar social de la nación. Referente a la protección de datos, en Panamá existe el Instituto Panameño de Derecho y Nuevas Tecnologías, que promueve el uso y regulación de las TIC's y la defensa de los Derechos Humanos en el entorno digital en Panamá. Dicha organización ha participado en iniciativas para la promoción del proyecto de Ley No.463, que trata de salvaguardar y garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos de carácter personal de los ciudadanos.

Entorno Ambiental: a nivel ambiental, el entorno no tiene impacto alguno sobre el sector de la investigación de mercado.

A manera de conclusion, podemos señalar, en términos económicos, que la situación general del país se encuentra estable y en crecimiento. La razón principal de esto, son las bajas barreras de entradas, uno de los impuestos fiscales más bajos de la región y la ubicación estratégica que enlaza América del Sur con el Norte, favoreciendo la comercialización. Un análisis más detallado del PESTLE se puede encontrar en el anexo 4.

Con la información previamente desarrollada, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas del sector de la investigación de mercado en Panamá:

Oportunidades	Amenazas
El país cuenta con una economía en crecimiento, con un PIB catalogada como una de las más sólidas de la región	Barrera de salida alta en el ámbito tecnológico del negocio por la estructura de costo elevada, lo que dificulta recuperar las inversiones.
El gobierno panameño cuenta con entidades, incubadoras y apoyo financiero que promueven el emprendimiento y la innovación.	Existe una alta deuda pública del país, alrededor de \$23.46MM (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) y se pronostica que aumente a casi \$26MM en el 2019 (Panama Economy Insight, 2015). En caso de que el gobierno no logre mantenerlo estable, existe la posibilidad de que esto impacte la economía del país, en las tasas de inflaciones e impuestos a pagar.
Panamá está enlistada en la posición 35 de 139, con una de las tecnologías más recientes del mundo, por lo que se facilita el conseguir la tecnología necesaria para realizar negocios digitales.	Riesgo reputacional del país debido a los últimos escándalos como: el caso Odebrecht, Caso Mosack Fonseca, Inclusión de Panamá en el listado de paraíso fiscal de Francia y Colombia y Caso Waked.
El porcentaje de MiPYMES e inversión extranjera han ido en aumento en los últimos años, lo que abre puertas a dar a conocer a nuevos emprendedores las ventajas del estudio de mercado, estadísticas, análisis de datos, etc en la toma de decisión de sus negocios.	

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas de la Industria - Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Actores claves

Se han identificado los siguientes actores claves para el sector. El diagrama de este se encuentra en el anexo 5.

- Proveedores de fuentes de información: varias fuentes de información (como tiendas retail, bancos, Ministerio de Educación, la Contraloría de la República, entre otros); al igual que proveedores que venden bases de datos (por ejemplo, el SM Rey). Un mayor análisis de estos se encuentra en el anexo 7.
- Agencias de investigación de mercado: existen varias empresas que ofrecen el servicio de investigación de mercado y estudios personalizados. Por otra parte, hay dos empresas internacionales, Statista.com y Euromonitor International, que funcionan bajo un modelo de negocio similar al de Data-N, pero no están dirigidas específicamente al segmento de mercado propuesto. Ver más en la sección 2.2 de este capítulo.
- Clientes: son las MIPYMES quienes se estudiarán con mayor detalle en la sección 2.3 de este capítulo.
- Gobierno: juega un papel importante en todo lo relacionado a leyes que impactan positiva o negativamente, en la creación y rentabilidad de una empresa en el país, al igual que protección de datos; impactando costos, impuestos, derechos laborales, entre otros.

2.1.3. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

El análisis Porter resultante de toda la información desarrollada, se presenta a continuación. El análisis detallado se encuentra en el anexo 6.

El análisis muestra que las empresas que conforman el sector actualmente son aquellas que tienen varios años en el mercado, originarias de otro país, con gran participación de mercado. Dado que los costos para levantar la información y realizar los análisis pertinentes son altos (ya que involucra tiempo, software especializados, recursos económicos, personal capacitado y especializado), y estos se trasladan al precio final para el consumidor. Es por esto que las empresas que lo consumen hoy día son aquellas que poseen el poder adquisitivo. Por otro lado, los oferentes pequeños en el sector no han logrado generar economías de escala, ya que, de igual manera, operan bajo la modalidad de informes generados de acuerdo con las necesidades de cada cliente. En cuanto a **proveedores**, existe una oferta amplia de aquellos que ofrecen softwares. Los **productos sustitutos** son principalmente, el internet y está la posibilidad de que cada cliente realice sus propias investigaciones, pero la misma genera costos altos e inversión significativa de tiempo. A pesar de que el **sector no es saturado**, las empresas grandes que lo conforman actualmente poseen alto posicionamiento con recursos suficientes para copiar el modelo de negocio y dejar por fuera a los nuevos entrantes. Sin embargo, al **segmento** al cual se dirige Data-N es **inatendido** hoy día, ya que la oferta actual es de precio alto; además, que los estudios son basados en la necesidad del cliente y no se enfocan en generar informes a gran escala. Adicional, la modalidad de ventas de investigaciones y estudios de mercado online **no** es tendencia en el país hoy día.

2.2. Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

En Panamá existen empresas grandes y pequeñas de investigaciones de mercado. Las **más grandes son las más reconocidas**, con años en el mercado y oficinas en varios países (como por ejemplo Dichter & Neira e IPSOS) y **sus clientes principales son las empresas grandes** y las multinacionales. Dado que el mercado objetivo de Data-N **no son** las empresas grandes, se considera que las **empresas**

grandes de investigaciones de mercado están **fuera** del alcance de competencia. Por otro lado, las **empresas más pequeñas** son consideradas **competidores indirectos**. A pesar de no estar dirigidas a las MIPYMES, siguen siendo una opción para ellas en caso de que alguna tenga la disposición de pagar. De acuerdo con el directorio de páginas amarillas de Panamá, existen cuatro (4) empresas grandes de investigación de mercado y doce (12) empresas pequeñas.

Empresas grandes	Empresas pequeñas
<p>Estas empresas grandes comunmente son las que llevan años de experiencia y por lo general son originarias de otros países con sede en Panamá y alrededor del mundo. Ofrecen variedad de soluciones relacionados a mercadeo, posicionamiento de marca, publicidad, opinión pública, consultorías e investigaciones de mercado. Dirigidas a cualquier empresa en general, pero su cartera de clientes abarcan empresas grandes/multinacionales que poseen el poder adquisitivo para invertir en este tipo de soluciones, precisamente por el nombre/posicionamiento/expertise.</p>	<p>Por lo general, son empresas de origen panameña que de igual manera, ofrecen una amplia cartera de soluciones para sus clientes (imagen y marca, relaciones públicas, investigaciones de mercado, mercadeo,...). Están dirigidos a cualquier empresa.</p>
<p><u>Ejemplos:</u> Dichter y Neira, IPSOS, GfK, Quantix Panamá, S.A.</p>	<p><u>Ejemplos:</u> Marketing Freelance Solutions, Soluciones Creativa Consulting, Alcance, agencias pequeñas de investigación/mercadeo y publicidad</p>

Tabla 2: Identificación y caracterización de competidores-Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, **existen dos empresas internacionales**, con un **alto posicionamiento en la industria**, que funcionan bajo un **modelo de negocio similar** a Data-N. Sin embargo, su ‘target’ no son las MIPYMES y sus estudios se basan en temas globales acerca de los diferentes países en el mundo.

- a. Statista: Líder en estadísticas, integrando informes de temas varios alrededor del mundo, bajo suscripciones ‘premium’, para poder acceder a más informes (ciertos informes son gratis). No poseen estudios ni informes, como los ofrecidos por Data-N. Sin embargo, representa un principal competidor potencial, debido al posicionamiento de este y modelo de negocio similar.
- b. Euromonitor International: proveedor independiente de investigación de mercado. Crean data y análisis de miles de productos y servicios alrededor del mundo. Al igual que Statista, no poseen informes, data ni estadística como tal de los tipos de estudios ofrecidos por Data-N acerca de Panamá; sin embargo, también son uno de los competidores potenciales.

2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Empresas grandes	
Fortalezas	Debilidades
☐ Variedad en sus productos/servicios ofrecidos	☐ Precios muy altos
☐ Reconocimiento y posicionamiento en el mercado	☐ No han perfeccionado tecnología de compras online
☐ Expertise	☐ Necesidades del segmento de las MIPYMES no atendidas
☐ Años de presencia en el mercado	☐ Dado que los estudios son personalizados, no poseen informes genéricos acerca indicadores generales del país, competencia, tendencias por sector, consumidor, etc

Empresas pequeñas	
Fortalezas	Debilidades
☐ Variedad en sus productos/servicios ofrecidos	☐ No han perfeccionado tecnología de compras online
	☐ Necesidades del segmento de las MIPYMES no atendidas
	☐ Dado que los estudios son personalizados, no poseen informes genéricos acerca indicadores generales del país, competencia, tendencias por sector, consumidor, etc
	☐ Precios altos

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades de los Competidores-Fuente: Elaboración propia

El cuadro comparativo de los competidores con respecto a sus 4P's, fueron analizadas de acuerdo con lo que desarrollan las empresas en su página web y/o mediante averiguaciones vía telefónica. La explicación de las variables consideradas, se encuentra en el anexo 8.

Empresa	Segmento (al que se dirigen los competidores)	Promoción	Plaza		Precio (en \$)				Producto								
			Tienda física	Tienda online	0-50	50-100	100-500	+500	Reportes personalizados	Reportes individuales	Suscripciones	Investigación y análisis	Consultorías	Diseño de contenido e información	Imagen, publicidad y mercadeo	Diseño Gráfico	"Consumer understanding and analytics"
Statista.com (internacional)	Personales naturales, empresas y universidades	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	X	X	X
Euromonitor Internacional (internacional)	Dirigido primordialmente a empresas pero realmente cualquiera puede comprarlo	Descuentos en ciertas temporadas	✓	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	X	X
Marketing Freelance Solution	Empresas grandes y pequeñas	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	X	✓	X	✓	✓	X
RP Marketing	Empresas grandes y pequeñas	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	✓	X	X	X	X	X
Soluciones creativa Consulting	Empresas gastronómicas y hotelería	-	✓	X	X	X	✓	✓	X	X	X	✓	✓	X	X	X	X
Dichter & Neira	Empresas grandes y pequeñas	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	✓
GfK Panama	Empresas grandes y pequeñas	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	✓
IPSOS Panama	Empresas grandes y pequeñas	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	✓	X	✓

Tabla 4: Comparación de las 4P's de la competencia-Fuente: Elaboración propia

Ninguna de las empresas con sedes en Panamá (las cuatro últimas de la tabla 4), poseen una propuesta de valor como la de Data-N ni están dirigidos a MIPYMES específicamente, al igual que el **precio** que cobran por sus productos y servicios, **es mayor**, de acuerdo con la información recaudada en sus páginas web y/o consultas telefónicas. Como se mencionó, Statista.com y Euromonitor cuentan con un modelo de negocio muy similar al de Data-N, sin embargo, el producto ofrecido por Data-N sigue diferenciándose en primera instancia, por el segmento de mercado dirigido, a un precio menor y análisis

estadísticos, investigaciones de mercado y reportes de todo lo relevante a las distintas industrias y acontecimientos de Panamá. Mientras que Statista.com y Euromonitor cuentan con **reportes** más **generales** sobre indicadores económicos del país, pero no sobre competidores en Panamá, cómo se comporta X o Y mercado, tendencias del consumidor, entre otros.

2.3. Clientes

2.3.1. Características del Consumidor

La MIPYME es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio. El propietario de una MIPYME en Panamá, quien dirige la marcha de la empresa, es un empresario panameño joven, entre 26-30 años, en su gran mayoría de género masculino, con un nivel de educación de postgrado y/o superior, siendo residentes de la ciudad de Panamá. El/los dueño/os cuenta/an con empleo/os de tiempo completo y la mayoría de los negocios se encuentran en la industria del consumo masivo y sectores de consultoría y construcción (según encuesta realizada, ver anexo 1).

De acuerdo con la encuesta y focus group realizados (ver anexos 1 y 2 respectivamente), los dueños de las MIPYMEs son personas que consideran que acceder a la información en Panamá es difícil; ya que opinan que las entidades que lo proveen no están bien estructuradas, tardan mucho en entregarla y en atender, no saben exactamente a quién dirigirse y muchos no tienen la disposición de ayudar. Adicional, la poca información que consiguen opina que no es amigable al usuario, ya que la mayoría es información cruda y cada uno debe procesarlo para obtener el resultado deseado para su posterior análisis. Es por esto por lo que prefieren no invertir mucho tiempo en realizar sus propias investigaciones de mercado y se avalan de su experiencia en identificar competidores 'al ojo' e ir probando sus productos. Tienen la percepción que las investigaciones de mercado son costosas y que son solamente utilizadas por empresas grandes y multinacionales porque cuentan con el recurso monetario. Por otra parte, la poca importancia a la investigación de mercado para la toma de decisión en sus negocios tiene que ver mucho con la cultura del país. Creen fuertemente en que las Universidades deben

incorporar en sus carreras, un curso acerca de las investigaciones de mercado para que reconozcan el beneficio e importancia de las investigaciones de mercado.

Por último, estos potenciales clientes también opinan que el uso de investigación de mercado dependerá de la industria/sector en el que se encuentre el negocio de cada uno. Sin embargo, en la pregunta 14 (ver anexo 1) realizada a los encuestados, que se refiere a las principales dificultades que han tenido al momento de realizar su negocio, algunas de las respuestas que más nos competen, fueron:

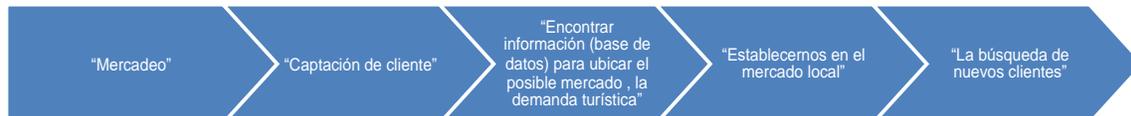


Figura 2: Dificultades al momento de realizar el negocio -Fuente: Elaboración propia
Dichas dificultades que mencionan los potenciales clientes pueden ser contrarrestados con el uso correcto de la investigación de mercados.

2.3.2. Tamaño de mercado

- **Población:**

Las empresas registradas en el año **2008** en la República de Panamá se estimaron en **41,190** y para el año **2009** fue de **50,897**. La misma muestra un crecimiento anual del 12% promedio. Con esto tenemos que para el **2017** existían un total de **84,872** empresas aproximadamente.

El enfoque serán las MIPYMES de la provincia de Panamá. Con la media anual de las empresas, se calcula el mercado meta y mercado objetivo para luego segmentarlo de manera geográfica (de acuerdo con la encuesta y focus group realizados) y se toman en cuenta los principales tipos de negocios en Panamá, según el estudio de la GEM realizado en el año 2016. Del 100% de las empresas registradas en Panamá, el **53%** se encuentran en la **Provincia de Panamá** y de estas, el **50%** son MIPYMES. El número de empresas se obtuvo de los registros empresariales de la Contraloría de la República (años 2007 y 2009).

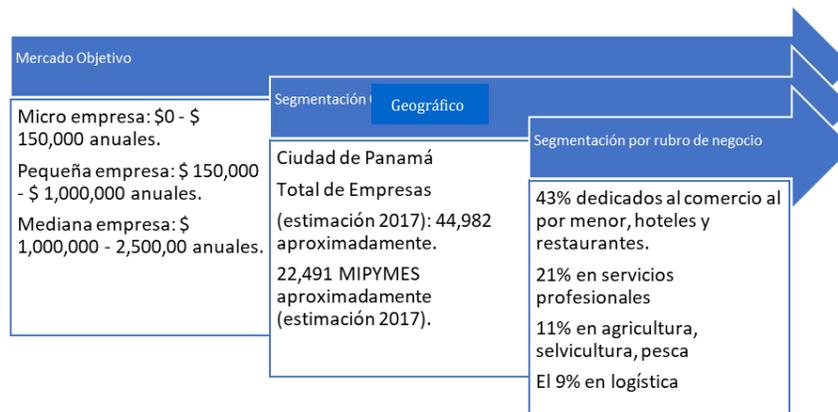


Figura 3: Segmentación de las MIPYMES-Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del tamaño de mercado, adicional a la segmentación descrita, se asume que para el plan básico (USD250), el cliente compraría solo una vez, ya que, si desea adquirirlo por 12 meses, es preferible el plan premium (USD150 mensual).

De igual manera, se asume que, en caso de adquirir un reporte individual, que el cliente solo lo haría una vez. El cálculo detallado se encuentra en el anexo 3.

Tipo de suscripción	Tipo de empresa	Total de empresas estimadas en Panamá Segmentadas (2017)	Precio dispuesto a pagar (en B/.)	Compras anuales	Valor total del mercado
Plan Básico (1Mes ó más)	Microempresa	6,417	250	1	B/. 1,604,213.00
Plan Básico (1Mes ó más)	Pequeña empresa	1,038	250	1	B/. 259,546.80
Plan Básico (1Mes ó más)	Mediana empresa	241	250	1	B/. 60,144.18
Plan Premium (12meses)	Microempresa	6,417	150	12	B/. 11,550,333.58
Plan Premium (12meses)	Pequeña empresa	1,038	150	12	B/. 1,868,736.98
Plan Premium (12meses)	Mediana empresa	241	150	12	B/. 433,038.12
Compra de reporte individual	Microempresa	6,417	300	1	B/. 1,925,055.60
Compra de reporte individual	Pequeña empresa	1,038	300	1	B/. 311,456.16
Compra de reporte individual	Mediana empresa	241	300	1	B/. 72,173.02
Tamaño de mercado					B/. 18,084,697.44

Tabla 5: Tamaño de mercado-Fuente: Elaboración propia

Para calcular la demanda se asume que, del total de empresas estimadas, las mismas crecerán 5.8% anual, acorde al porcentaje de crecimiento del PIB del país. De acuerdo con las cifras anteriores, el **tamaño de mercado que se pretende cubrir es del 5%**, el cual es el **resultado conservador** de analizar la oferta actual (no hay empresa de investigación de mercado dirigido específicamente a las MIPYMES y todas ofrecen informes personalizados-referirse a la sección 2.2 de este capítulo).

Adicional se considera, de acuerdo con la encuesta y focus group realizados (ver

anexos 1 y 2), que las MIPYMES en Panamá aún no reconocen la importancia que tienen las investigaciones de mercado en la toma de decisiones de su empresa. Por último, dado que la mayoría prefiere adquirir reportes individuales (de acuerdo a la encuesta realizada), se asume que **del 100%** del mercado disponible; el **50%** adquirirá **reportes individuales**, el **25%** **plan básico** y el restante **25%**, **plan premium**.

Tipo de suscripción	Tipo de empresa	Total de empresas estimadas en Panamá Segmentadas (2017)	% de captación	Precio dispuesto a pagar (en B./)	Compras anuales	Valor total del mercado
Plan Básico (1Mes ó más)	Microempresa	6,417	25%	250	1	B/. 401,053.25
Plan Básico (1Mes ó más)	Pequeña empresa	1,038	25%	250	1	B/. 64,886.70
Plan Básico (1Mes ó más)	Mediana empresa	241	25%	250	1	B/. 15,036.05
Plan Premium (12meses)	Microempresa	6,417	25%	150	12	B/. 2,887,583.39
Plan Premium (12meses)	Pequeña empresa	1,038	25%	150	12	B/. 467,184.24
Plan Premium (12meses)	Mediana empresa	241	25%	150	12	B/. 108,259.53
Compra de reporte individual	Microempresa	6,417	50%	300	1	B/. 962,527.80
Compra de reporte individual	Pequeña empresa	1,038	50%	300	1	B/. 155,728.08
Compra de reporte individual	Mediana empresa	241	50%	300	1	B/. 36,086.51
Total						B/. 5,098,345.56
Lo que queremos cubrir del mercado (5%)						B/. 254,917.28

Tabla 6: Captación de mercado-Fuente: Elaboración propia

2.4. Proveedores

Los proveedores de Data-N se centran primordialmente en las fuentes de información que se necesitan para poder realizar los análisis e investigaciones necesarias y, por otra parte, toda la parte tecnológica que está relacionada con los softwares, principalmente. La fuente de información requerida se dividió en dos grandes categorías.

Fuentes de información primaria	Fuentes de información Secundaria
Levantamiento de información propia (por ejemplo investigaciones en campo)	Superintendencia de Bancos Panamá
Encuestas	Superintendencia de Mercado de Valores de Panamá
Focus Groups	Instituto de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República
Entrevistas	Canal de Panamá
Compra de base de datos a supermercados, tiendas retail, etc (por ejemplo El Rey, Riba Smith, Felix, Saks,...)	Aeropuerto Internacional de Tocumen
	Ministerio de Economía y Finanzas
	Ministerio de Educación, MEDUCA
	Ministerio de Comercio e Industria
	Netmonitor
	Banco Mundial
	Banco Interamericano de Desarrollo
	OCDE
	CEPAL
	Empresa de Transmisión Eléctrica (ETESA)
	Ministerio de Ambiente, MiAmbiente

Tabla 7: Fuentes de información-Fuente: Elaboración propia

Debido a que Data-N es una tienda virtual, los proveedores son todos los softwares que le darán soporte a cada una de las distintas áreas: atención pre y post venta, los sistemas administrativos contables, carritos de compra online, seguimiento de

compra, softwares para procesar y analizar data, software de visualización de data, entre otros. Estos serán comprados en tiendas de tecnología del país. Las mismas serán instaladas, mantenidas y gestionadas por el gerente de sistemas.

La plataforma virtual de Data-N estará hospedada en servidores remotos que permiten almacenar datos, seguridad y respaldo de la información. Debido a que es una plataforma virtual, la compra de hardware se reduce al mínimo, disminuyendo, en gran medida, los costos de la inversión inicial del proyecto; aun cuando habrá un costo fijo por hospedar la plataforma en un servidor remoto. Existen varios proveedores de hospedaje web, como www.enom.com, www.godaddy.com, www.networksolutions.com y www.oneandone.com.

A pesar de que el modelo de negocio funciona bajo una plataforma virtual, se necesita arrendar un espacio físico para operar. En la Ciudad de Panamá existe Workings, que ofrece espacios físicos a través de alquileres mensuales y que ya tienen incluidos en ese costo, internet, acceso 24/7, luz, agua, mobiliario, bebidas, seguridad, impresoras, salas de reuniones, teléfonos, entre otras comodidades. Dado que es un espacio compartido, en donde mayormente se encuentran emprendedores y startups, también hace función de crear y aumentar la red de contactos. Un cuadro con mayor detalle de los proveedores principales se podrá encontrar en el anexo 7.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Descripción de la empresa

La empresa Data-N existirá conforme a las leyes dictadas por la República de Panamá, siendo una sociedad anónima. Las acciones estarán divididas equitativamente entre los emprendedores.

3.1.1. Misión, Visión y Objetivo

- i. Misión: Desarrollar y comercializar investigaciones de mercado a través de una plataforma digital para satisfacer las necesidades de las organizaciones.
- ii. Visión: Ser una empresa líder en la industria de las tecnologías de la información y en la investigación de mercado, promoviendo al mercado objetivo el uso de esta herramienta como una ventaja competitiva para sus empresas y convertirse en su socio indispensable.

- iii. **Objetivo:** Ofrecer una herramienta imprescindible para las MIPYMES, con un producto diferenciado, bajo un modelo de suscripción a precios accesibles que sirvan para tomar mejores decisiones para el negocio del cliente.

3.1.2. Cadena de Valor de la empresa

Se ha identificado que Data-N basa sus principales fortalezas en que actualmente **no existe** competencia directa en el país, al igual que es un concepto único cubriendo una necesidad de un segmento de mercado no atendido hoy día.



Figura 3: Cadena de Valor para Data-N-Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Ventajas Competitivas

El modelo VRIO, desarrollado por Jay B. Barney, será utilizado para identificar las ventajas competitivas de Data-N.

Recursos y Capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	Organización	Implicación Competitiva
Pagos a través de PayPal	Sí	No			Paridad competitiva
Software para analizar y presentar información	Sí	No			Paridad competitiva
Disponibilidad de recursos 24/7	Sí	No			Paridad competitiva
Capacidad de generar economías de escala	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Compra de paquetes por suscripción online	Sí	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Volumen de informes disponibles	Sí	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Equipo especializado en investigación/estudios de mercado y big data	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Primera empresa en Panamá en brindar este servicio	Sí	Si	Sí		Ventaja competitiva aun por explotar
Alianza/relación con instituciones públicas y/o empresas	Sí	Sí	Sí		Ventaja competitiva aun por explotar

Tabla 8: Análisis VRIO -Fuente: Elaboración propia

Tenemos las siguientes implicaciones de ventaja competitiva aún por explotar:

- Capacidad de generar economías de escala: considerado como ventaja dado que se genera un (1) informe/estudio de mercado y el mismo puede ser adquirido por varios clientes. Esto disminuye el costo por producto.
- Compra de paquetes por suscripción online: considerado como ventaja, ya que las otras empresas de investigación de mercado en el país brindan sus servicios de manera personalizada, lo que implica que el cliente debe ir, especificar qué quiere y pagar cada vez que necesite un estudio de mercado. Al contar con suscripciones y pagos online, la información que necesita el cliente está a su alcance con la opción de compra y acceso inmediata.
- Volumen de informes disponibles: dado que Data-N producirá informes constantes, a lo largo del tiempo se generará una 'biblioteca' de estudios de mercado sobre temas varios, lo cual le da la oportunidad de escoger, el que más le convenga al consumidor.
- Primera empresa en Panamá en ofrecer este servicio: de acuerdo al análisis de los competidores desarrollado en la sección 2.2, es claro que por el momento no hay empresa en Panamá que ofrezca el producto ofrecido por Data-N, por lo que sería la primera empresa en Panamá en hacerlo.
- Alianza con instituciones públicas y/o empresas: como se desarrolla más adelante en el capítulo 4-sección 4.6, al aliarse con instituciones públicas y/o empresas, se genera un sentimiento de confianza en clientes nuevos que probablemente no están acostumbrados a esta modalidad de investigación de mercado.
- Equipo especializado en investigaciones/estudios de mercado y big data: el equipo gestor y personal, son profesionales especializados en la metodología y 'know-how' de levantamiento de información, estudios de mercado, análisis del comportamiento del cliente, estudios de localización, entre otros. De igual manera, cuentan con el 'expertise' en programas especializados en big data, el cual involucra el procesamiento, análisis y presentación de esta.

3.2. Modelo de Negocio

El formato usado para describir el modelo de negocio de Data-N, es el Canvas, el que muestra claramente las interconexiones entre los elementos (Osterwalder, 2010).

Lienzo de Modelo de Negocios		Team or Company Name: Data-N	Date: 20 / 02 / 2017B	<input checked="" type="checkbox"/> Primary Canvas <input type="checkbox"/> Alternative Canvas
Asociados Claves <ul style="list-style-type: none"> Plataformas integradas (facebook, instagram) Incubadoras Proveedores de base de datos Proveedores de Hardware/Softwares Entidades gubernamentales (para fuentes de datos y alianzas) 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> Mktg Digital Mant. Plataforma web CRM Ventas suscripciones Levantamiento de los informes Mant. Hardware/Software Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> Plataforma Digital RRHH Intelectual (Data) Tecnología (hardware y softwares) Metodología-Know How 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Accesibilidad a información acerca de Panamá en diferentes industrias Información general de análisis de mercado enfocado desde Panamá Disponibilidad de la información 24/7 Acceso a una biblioteca de informes, estadísticas y estudios de mercado Uso de fuentes fidedignas que garantizan la confiabilidad en la información entregada Precio promedio < al mercado 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Eventos de emprendedores Networking Comunidades Canales <ul style="list-style-type: none"> Google AdWords Publicidad en redes sociales Directo Pág. Web de la compañía Email Marketing 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> MIPYMES -Panameño y/o residente de la Ciudad de Panamá -Profesionales
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> RRHH y Capacitación Laptops y celulares/tablets Mantenimiento y Desarrollo Redes Sociales y Pá. Web Alteryx (software para manejo de data) Hardware Compra de base de datos Aquiler de espacio (Panama Workings) 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> 25% planes de suscripciones mensuales (plan básico) 25% planes de suscripciones mensuales, a través de contrato anual (plan Premium) 50% Reportes individuales 		

Figura 4: Canvas-Fuente: Elaboración propia

- Segmento de cliente:** enfocado en las MIPYYES ubicadas en la Ciudad de Panamá,
- Relación con los clientes, actividades claves, recursos claves y canales:** la mayoría de las actividades claves se realizan mediante canales digitales como redes sociales, marketing digital y venta online.
- Asociados claves:** plataformas integradas, incubadoras, proveedores de base de datos, hardware/software y entidades gubernamentales.
- Estructura de costos:** serán desarrollados a detalle en el capítulo de “Plan Financiero”. La misma involucra tanto costos fijos como variables. La variabilidad se debe a cuando se logren economías de escala, generando mayores ventas con los mismos costos fijos; pero probablemente con mayor costo variable.
- Fuentes de ingreso:** está compuesta por un plan básico y otro premium (varían en beneficios), de suscripciones mensuales. Se estima que conforma el 50% de los ingresos. De igual manera, se contará con la posibilidad de comprar reportes de manera individual, que se estima que conformarán 50% del ingreso. La composición de esta se basa en las encuestas y focus group realizados.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La estrategia de crecimiento de Data-N tiene como prioridad ofrecer y promocionar sus servicios a nivel nacional apoyándose principalmente, por estrategias de marketing.

- Expansión:** Data-N empezará con un alcance geográfico limitado a la República de Panamá y dirigido al segmento de clientes previamente definidos, sin embargo, con la intención de mantener una economía de escala, se ejecutará una **estrategia de expansión regional para Centro América y**

Caribe y posteriormente, a otras regiones como América del Norte y

Sur. De esta manera, los emprendedores e inversionistas de otras regiones no solo podrán tener acceso a información de su país, sino que podrán explorar opciones fuera de sus fronteras, en caso de que el cliente desee explorar otros mercados.

- b) Estudios de Mercado Personalizados: como una estrategia de aumentar la propuesta de valor y ser siempre un socio indispensable para las MYPIMES; que crecen y que probable en algún momento necesitarán información poco más personalizada, se pretende ofrecer estudios personalizados a mediano plazo.

3.4. RSE y sustentabilidad

Se considera dentro del plan de Responsabilidad Social Empresarial los siguientes puntos:

1. Alianza con una Fundación enfocada en la educación: el propósito es poder capacitar a niños y jóvenes a desarrollar sus conocimientos en diferentes ámbitos, enseñándoles la correcta interpretación de datos, creación de reportes y definición de parámetros de investigación. Se toman en cuenta programas de la Fundación Junior Achievement de Panamá.
2. Programa de desarrollo ético en el equipo de trabajo: se busca fomentar los valores éticos dentro de la organización, para que cada uno de los miembros de la empresa, cuente con los principales valores, herramientas y lineamientos con los que se debe manejar.
3. Cálculo y reducción de la huella de carbono del negocio y utilizarlo como métrica para una mejor ejecución: cantidad de personas que trabajan en la oficina, consumo eléctrico, viajes aéreos mensuales y consumo de alimentos.
4. Política de 0 impresión de papeles: crear una cultura de conciencia ambiental dentro de la empresa reduciendo al mínimo, el consumo de papeles para poder contribuir con la disminución del impacto ecológico.
5. Políticas de ‘conoce a tu cliente’: se considera trabajar con aquellos clientes que **no** se encuentren involucrados en escándolos y/o corrupción (u otro acto ilícito, investigaciones judiciales y/o juzgadas por estos), que cumplan con normas éticas y buenas prácticas, que no hayan sido denunciados por prácticas que atenten

contra la ecología, deshonestidad en sus servicios y empresas que sean altamente

contaminantes al medioambiente.

6. Plan de financiamiento para MIPYMES: se pretende aplicar lineamientos de emprendimiento social para conseguir financiamiento de grandes empresas nacionales (por ejemplo: Copa Airlines, Banco General, el Canal de Panamá), Multinacionales (P&G, 3M, Google, Facebook), Organismos Internacionales relacionados a emprendimientos, Organismos internacionales enfocadas al Desarrollo Social (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, ONU) para así lograr que los paquetes de suscripción tengan un precio inferior.

A continuación, el impacto que tendrá cada una de las acciones descritas anteriormente:

Acción	Tipo de impacto	Nivel de impacto	Descripción del Impacto
Alianza con una Fundación enfocada en la educación	Social	Alto	Busca fomentar el talento de jóvenes para que se eduquen en tareas fundamentales para esta industria y que puedan ocupar en el futuro estas plazas de trabajo. Con esto se tendrá un Recurso Humano capacitado.
Programa de desarrollo Ético dentro del equipo de trabajo	Interno/organizacional	Alto	El fomento de una cultura con altos valores éticos busca que el negocio sea sostenible a largo plazo y que no se permitan malas prácticas en la organización
Cálculo y reducción de la huella de carbono del negocio y utilizarlo como métrica para una mejor ejecución	Ambiental	Medio-Alto*	Buscar fomentar la conciencia ambiental dentro del equipo de trabajo y que a través de estos mecanismos se pueda adecuar los procesos para un impacto mínimo en el ecosistema.
Política de 0 impresiones de papeles	Ambiental	Alto	Apoya en la reducción de la huella de carbono, donde se promueve el uso de 0 papel en la organización.
Políticas de 'conoce a tu cliente'	Stakeholders/comercial	Alto	Reduce el riesgo reputacional de relacionarse con empresas que ejerzan prácticas que no van alineadas a las de Data-N
Plan de financiamiento para MIPYMES	Social/empresarial/gubernamental	Alto	Contar con capital que permita entregar de manera constante los informes a los clientes.

Tabla 9: Impacto de las actividades de RSE-Fuente: Elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Para lograr poner en marcha la estrategia comercial, es de vital importancia proponer metas y conseguir un óptimo control en la implementación y ejecución del proyecto. Por el modelo de negocio se deben considerar los siguientes puntos:

- ✓ Se debe atraer al mercado a través de la educación del producto, al público objetivo.
- ✓ Lo importante es que el mercado objetivo conozca a la empresa y poder estar dentro del 'top of the mind' del cliente.

Para la **fase de introducción**, se ofrecerá la opción de prueba gratis para que los clientes conozcan el potencial de la herramienta. En la **fase de crecimiento**, se busca captar nuevos clientes y retenerlos a través de programas de fidelización.

Al tener en cuenta estos elementos, se plantean siguientes objetivos:

I. A corto plazo (en un año)

Conociendo el mercado objetivo, el cual es de 7,696 empresas en la provincia de Panamá y contar con una fuerte presencia en los medios digitales principalmente, se proponen metas conservadoras. Dicho esto, se plantean los siguientes objetivos:

- Estar posicionados dentro de los primeros 10 en el ‘top of mind’ de los clientes objetivos, a través de estudios de investigación de mercado en Panamá.
- Obtener 5% de la participación de mercado.
- Lograr un 30% de retención y fidelización de los clientes.
- Tener un 30% de empresas del público objetivo para que usen la ‘prueba gratis’.

II. A mediano plazo (en tres años)

- Estar posicionados dentro de los primeros tres (3) en el ‘top of mind’ de los clientes objetivos, a través de estudios de investigación de mercado de Panamá.
- Lograr un 60% de retención y fidelización del cliente.
- Obtener 8% de la participación de mercado.

III. A largo plazo en cinco años

- Posicionar a la empresa como el número uno (1) en el ‘top of mind’ de los clientes objetivos, a través de estudios de investigación de mercado en Panamá.
- Lograr un 80% de retención y fidelización del cliente.
- Obtener 10% de la participación de mercado.

Se puede evaluar el posicionamiento de Data-N como ‘top of the mind’ a través de encuestas para determinar el reconocimiento de la marca. Por otro lado, la fidelización y retención del cliente estarán reflejadas y podrán ser medidas a través de las ventas anuales a largo plazo. La meta es **incrementar la penetración** en el mercado **un (1) punto porcentual anualmente**.

4.2. Estrategia de Segmentación

El perfil de la empresa está enfocado, por el momento, en las MIPYMES ubicadas en la Ciudad de Panamá. Seguidamente, algunas características según tamaño de la empresa (Chávez et al, 2004):

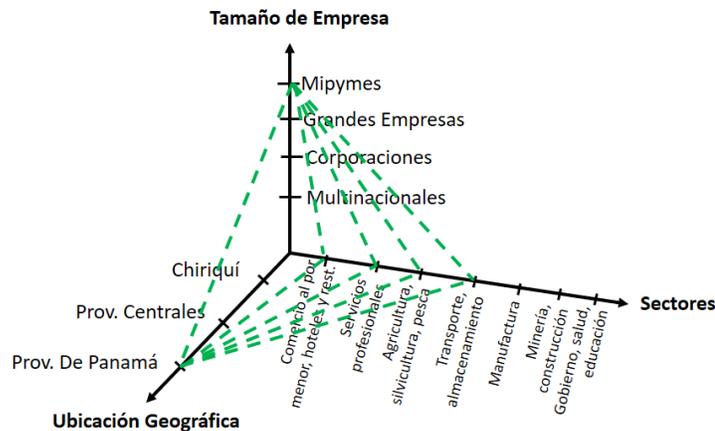
Tamaño de la empresa	Características
Microempresa	Tecnología empleada, generalmente artesanal. Estructura organizativa informal, el/los propietarios controlan el personal No suelen usar asesorías Hasta 10 colaboradores Inversión de capital bajo Utilidades generadas son dirigidas al sustento del propietario y su familia, el cual obstaculiza las posibilidades de expansión
Pequeña empresa	Ocupan entre 10-49 colaboradores Inversión de capital bajo Le dan prioridad a los procesos de control, dirección, planeación y toma de decisiones Actividad económica se concentra en bienes y servicios tradicionales Giran en torno a una competencia alta
Mediana empresa	Combinación de pequeña y grande empresa Actividad económica dirigida a bienes de consumo final Ocupan entre 50-250 colaboradores Tienen jerarquía

Tabla 10: Características según tamaño de la empresa-Fuente: Elaboración propia



Figura 4: Segmentación de empresa y empresario-Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor 2016 (Global Entrepreneurship Monitor, Panamá 2016), se considera enfocar dentro de las MIPYMES, las empresas de los sectores de agricultura, construcción, e-commerce, consumo masivo, tecnología y servicios.



*Figura 5: Matriz de segmentación-
Fuente: Elaboración propia*

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Data-N ofrece estudios de mercados de distintas industrias y sectores a un **precio accesible**.

Los usuarios que deseen afiliarse a los servicios de Data-N, tendrán la opción de escoger entre tres (3) paquetes de suscripción, detallados a continuación. La suscripción o pagos se hacen a través de una tarjeta de crédito, el primer día de cada mes:

- I. **Paquete Básico:** Costo de un mes: USD250.00, el usuario puede hacer uso de la plataforma el mes corriente y podrá anular su suscripción a partir del mes próximo a la fecha de anunciar la anulación, acceso a vista previa de todas las estadísticas/informes (ver ejemplo de entregable en el Anexo 16) con ojo de agua, dos (2) descargas mensuales del informe en formato PDF, se asignará una licencia por plan.
- II. **Paquete Premium:** costo de 12 meses-un (1) año: USD1,800 a USD150 mensuales, el usuario tiene 12 meses de suscripción que podrá renovar o anular una vez se cumpla el periodo de un (1) año, los pagos se hacen mensuales, acceso a vista previa de todas las estadísticas/informes con ojo de agua, 36 descargas anuales del informe en formato PDF que podrán realizarlas en cualquier momento, ventaja de descargar en versión PPT con la opción de personalizar agregando logo y/o colores de la empresa; siempre con la salvedad de que son derechos de publicación de Data-N (copyright), se asignarán tres licencias por plan.
- III. **Reporte Individual:** costo por reporte: USD300.00, la licencia es para uso único, el usuario solamente podrá descargar un único informe en formato PDF (una vez realizada la descarga se anula la licencia).

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio de Data-N se basa en investigar a los competidores para obtener el precio del producto ofrecido. El total de los encuestados menciona que

estarían dispuestos a pagar **menos** de USD500 por una suscripción tanto mensual, anual como de reporte individual (ver anexo 1-p.13).

Estratégicamente a Data-N le genera mayor estabilidad y solvencia que los usuarios opten por el paquete premium. Una suscripción anual garantiza un flujo de efectivo constante y estable durante doce (12) meses por cada usuario que se registre, a diferencia de los otros dos (2) paquetes; que, a pesar de tener un costo mensual más elevado, genera un riesgo de recibir anulaciones de suscripciones antes de los 12 meses, teniendo como consecuencia, ingresos mensuales muy variables. El paquete básico se considera un **anzuelo**. A pesar de que tiene un precio 66% más elevado que el paquete premium, la estrategia es que los potenciales usuarios se vean suficientemente atraídos al precio mensual de este paquete, aun cuando estén suscritos por un año (USD250 por un mes vs USD150 mensuales por un año).

4.5. Estrategia de distribución

No se requiere de ningún canal físico para hacer la “entrega” de los reportes, ya que los mismos serán descargados desde la página web. Presencia fuerte en web.

Se propone un sistema **directo, de venta on-line**, que ofrece la ventaja de proveer un canal seguro para las transacciones y se encuentra disponible las 24 horas del día. Para brindar mayor seguridad y confianza a los clientes, se aceptarán pagos a través de tarjetas de créditos (visa, mastercard, amex) con el conocido sistema paypal. Este tipo de canales de distribución, ofrecen la ventaja de estar disponibles todo el tiempo, 24/7. Por otro lado, los reportes se entregarán, principalmente, a través de documentos en formatos ppt, pdf, xls, png, jpg.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Las estrategias para comunicar efectivamente la propuesta de valor a los clientes, se centra primordialmente en mercadeo tanto ‘offline’ como ‘online’. Estas son:

- a. Enfoque en el servicio al cliente como **estrategia de fidelización**: enfoque en ofrecer una experiencia al cliente totalmente satisfactorio, con capacitaciones al equipo basadas en el ‘modelo Disney’ de atención al consumidor.
- b. Email Marketing: a través de la base de datos del grupo de Panamá Startups (comunidad de emprendedores en Panamá), se enviarán emails con contenido promocionando nuestros servicios.

- c. Redes Sociales: incluye facebook, instagram y linkedin. Mediante facebook e instagram, se publicarán contenidos que hagan referencia a la propuesta de valor, servicios, datos curiosos, entre otros. (ver anexos 9.1 y 9.2, donde se detallan la penetración de las redes sociales en Panamá y para el funcionamiento de las herramientas para realizar las segmentaciones en la publicidad de este medio).
- d. Google Adwords: a través de esta estrategia SEM, se trabajará una campaña en google AdWords para generar visitas al sitio web.
- e. Presentación en FuckUp Nights PTY: comunidad de movimiento de emprendedores y networking que realizan distintas ediciones cada cierto tiempo, la estrategia radica en conseguir un espacio para lograr presentar la idea de negocio y servicios ofrecidos.
- f. Charlas educativas: se pretende realizar charlas educativas en las universidades del sector, para educar a los potenciales emprendedores del país, sobre el valor que generan las investigaciones de mercado en sus negocios.
- g. Visitas de 'puerta en puerta': visita directa a potenciales clientes para presentar los productos/servicios a través de citas con una red de contactos previamente adquirida a través de la comunidad Panama StartUp, conocidos con empresas propias y red de contactos de éstos.
- h. adquirida a través de la comunidad Panama StartUp, conocidos con empresas propias y red de contactos de éstos.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Se utiliza el modelo de pronóstico causal¹, basado en un modelo de regresión lineal simple.

Como base para la proyección, se utiliza la estimación de la cantidad de empresas MIPYMES en la Ciudad de Panamá con el último dato registrado por la Contraloría General de la República, publicado en el año 2009. Se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- De acuerdo con los resultados de la encuesta (ver anexo 1-p11), el 22% no estaría dispuesto a comprar el producto. Se asume este porcentaje dividido **equitativamente** entre los tres (3) tipos de productos, o sea, un 7.3% para

¹ Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, José Sapag (2014). *Preparación y Evaluación de Proyecto*. Chile: Sexta Edición.

cada tipo de plan: básico, premium y reportes individuales. Se asume que, de estos, solo se pierden el 30% de los clientes, el cual se traduce en **2% promedio de pérdida de clientes anual**.

- Según la encuesta realizada, el 42% está dispuesto a adquirir el producto y el 85% de estos, están dispuestos a pagar menos de USD500; por lo que se considera un **5% de penetración de mercado** como base. La misma es el resultado conservador tras analizar la oferta actual en el mercado.
- Proyección de 1% del crecimiento anual del mercado, tomando como referencia el crecimiento de la inflación promedio en Panamá.

Año	Mercado objetivo máximo posible	% de penetración estimado	Mercado objetivo penetrado Fórmula: (mercado máximo posible * % penetración)	% pérdida clientes	Total Real Clientes Fórmula: (participación mercado objetivo – clientes perdidos)	Clientes Fieles Fórmula: (total real clientes año anterior – clientes perdidos)	Clientes Nuevos Fórmula: (total real clientes – clientes fieles)	Total de suscripciones anuales	Costo de adquisición de nuevos clientes	Costo retención clientes	Total ventas proyectadas	Resultados menos costos de mercadeo
1	7,696	5%	385	0	385	0	385	385	B/. 14	B/. -	B/. 254,917	B/. 249,672
2	8,142	6%	489	2%	400	377	23	400	B/. 275	B/. 45	B/. 264,312	B/. 241,128
3	8,614	7%	603	3%	416	386	31	416	B/. 209	B/. 34	B/. 275,719	B/. 256,270
4	9,114	8%	729	4%	433	392	41	433	B/. 165	B/. 27	B/. 286,747	B/. 269,494
5	9,642	9%	868	5%	450	396	54	450	B/. 135	B/. 22	B/. 298,217	B/. 282,334

Tabla 11: Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual-Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto y cronograma de las actividades de Marketing

La estrategia de promoción y publicidad está enfocada en difundir los productos a través de canales digitales, como plataformas webs, redes sociales principalmente, al igual que estrategia de prospección de clientes y utilizando técnicas de 'puerta a puerta'. (ver anexo 9).

ACTIVIDADES	Tipo de acción (Adquisición/Retención)	Costo unitario	Cantidades anuales	Unidad	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Inversión Facebook Ads / Instagram Ads	Adquisición	B/. 90	12	Campaña	B/. 1,080	B/. 1,091	B/. 1,102	B/. 1,113	B/. 1,124
Inversión LinkedIn Ads	Adquisición	B/. 800	1	Campaña	B/. 800	B/. 808	B/. 816	B/. 824	B/. 832
Inversión Google Adwords	Adquisición	B/. 90	12	Campaña	B/. 1,080	B/. 1,091	B/. 1,102	B/. 1,113	B/. 1,124
Gastos de representación para visitas Puerta a Puerta	Adquisición	B/. 160	12	Campaña	B/. 1,925	B/. 1,944	B/. 1,964	B/. 1,983	B/. 2,003
Campañas de E-mail Marketing	Adquisición	B/. 10	12	Licencia	B/. 120	B/. 121	B/. 122	B/. 124	B/. 125
Presentación en eventos de emprendimientos	Adquisición	B/. 40	6	Evento	B/. 240	B/. 242	B/. 245	B/. 247	B/. 250
Inversión en capacitación de servicio al cliente/Fidelización	Retención	B/. 425	2	Capacitación	B/. 850	B/. 859	B/. 867	B/. 876	B/. 885

Tabla 12: Presupuesto de Actividades de Marketing-Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES	2018												2019 a 2023	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Junio	Diciembre
Inversión Facebook/Instagram Ads														
Inversión LinkedIn Ads														
Inversión Google Adwords														
Gastos de representación para visitas Puerta a Puerta														
Campañas de E-mail Marketing														
Presentación en eventos de emprendimientos														
Inversión en capacitación de servicio al cliente/Fidelización														

Tabla 13: Cronograma de las Actividades de Marketing-Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

Se considerará la retroalimentación que se reciba de los clientes, con el objetivo de generar cambios que mejoren la calidad de servicio que se ofrecen los reportes. La operación consta de **dos fases**, la primera abarca todo el proceso la recopilación de datos, basados en la metodología de las investigaciones de mercado para elaborar los informes, la segunda fase, que implica todo el proceso de carga, venta de los informes y soporte postventa que requieran los clientes.

El tamaño de las operaciones estará impactado considerando la economía de escala que Data-N busca obtener, haciendo referencia a su meta de expansión regional y global. Se alinea al concepto de escalabilidad, una propiedad deseable de un sistema que indica su habilidad para reaccionar y adaptarse sin perder calidad.

La operación basa su principal atención a tres puntos que van de la mano del tamaño y el alcance de la operación: Automatización de la información, Buzón de sugerencias y Actualización de información.

El flujo de operación se utilizará la metodología para investigación de mercado, cuyo contenido estará limitado por el segmento de mercado que se esté trabajando y consta de las siguientes fases: **Tratamiento de datos, Ingreso del cliente a la web, Carga de informes en página web.**

Para conocer más detalles sobre el plan de operaciones y su implementación pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor está representado por Divya Rajani y Diego Barría, ambos con Licenciatura en Ingeniería Industrial y entre ambos cuentan con experiencia de 5 años en investigación de mercado y análisis de información.

El equipo del proyecto contará con los siguientes perfiles en el equipo de trabajo:

- **Gerente General**, quien se encargará de dirigir la operación de Data-N.
- **Contador**, llevará los registros de todos los ingresos y egresos contables, quien reportará directamente al gerente general.
- **Gerente de Marketing**: Realizará tareas destinadas a desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto, mediano y largo plazo, trabajando para desarrollar la marca.
- **Líder de Investigación**: liderará, supervisará y apoyará al equipo de campo de investigadores de mercado.
- **Investigador de Mercado I**: será el responsable de realizar las investigaciones de mercado siguiendo la metodología de Investigación de Mercados y generar los informes para el gerente de marketing.
- **Investigador de Mercado II**: participará de manera temporal en los proyectos e investigaciones puntuales donde se necesita hacer un trabajo de campo más profundo.
- **Gerente de Sistemas**: Será el responsable de administrar, dar mantenimiento y alimentar de información el sistema (página web) de los reportes recibidos de los analistas, como también las acciones de marketing.

Los colaboradores serán contratados a través de una empresa outsourcing, ya que la misma brinda mayor eficiencia en la administración del negocio.

Para conocer más detalles sobre el equipo gestor y la estructura organizacional pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.

VII. Plan Financiero

Con base a los supuestos mostrados en la parte II del plan de negocio se realizó el siguiente análisis con un horizonte de evaluación de cinco (5) años, donde detallaremos los principales resultados del flujo de caja para este proyecto, es importante mencionar que el tipo de negocio no es estacional y que el comportamiento de la demanda es constante en el tiempo:

- Se considera una inversión inicial de USD 10,994 y un capital de trabajo de USD 114,713 para iniciar el negocio.

- Se estima un VAN positivo de USD138,354.66 con una tasa de descuento de 14.69%.
- La TIR es de 40% y el ROI en el año 5 es de 32.16%.
- Un payback de 3.5 años

Los estados financieros contemplan los siguientes rubros: **Depreciación de activos fijos y valor residual, estimación de Ingresos y el Capital de trabajo.**

Para la evaluación financiera del proyecto, puro sin deuda se calculó la tasa de costo de capital, se obtuvo el siguiente valor:

$$E(Ri) = rf + [(Rm) - rf] \beta_i + re = 4.95\% + [7.27\% * 0.79] + 4\%$$

$$E(Ri) = 14.69\%$$

Data-N por ser una empresa de investigación de mercado que cuenta con tres (3) tipos de productos, los cuales generan volúmenes grandes. Cuando la empresa llegue a un volumen de ventas igual a USD161,76 en el periodo o año 1, ya habrá empezado a generar utilidad para el inversionista. El equilibrio ya ha sido alcanzado en el año 1 cuando el porcentaje de ventas es del 141%.

Las ratios relevantes para este negocio son: **Rotación de ventas:** con una rotación 6.11 en el año 1, **la Rentabilidad Neta del Activo (DuPont):** del 80% para el año 1, **el ROE** muestra un crecimiento de 1.33 en el año 1 a 1.60 en el año 5.

Para conocer más detalles sobre el análisis y plan financiero pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.

7.2.5. Análisis de sensibilidad

Para el flujo de caja se corrió una simulación de Montecarlo con 10,000 muestras con el objetivo de verificar las variables que más afectan el rendimiento del proyecto: ingresos por venta, costo por producto, costos fijos, servicios exteriores y tasa de descuento. De acuerdo con los resultados, existe un 66.98% de probabilidad que el proyecto genere un VAN positivo y 98.49% de certeza de obtener una tasa interna de retorno (TIR) superior a la tasa de descuento obtenida en los datos anteriores.

Para el P*Q en este análisis de sensibilidad, se debe considerar que el precio se mantiene casi constante en el periodo analizado, debido a que es un producto nuevo. la demanda se puede ver afectada por el aumento o disminución. Se realizó un análisis de sensibilidad afectando la cantidad de clientes con una desviación estándar de 1%. Los resultados arrojaron que existe la probabilidad de obtener un TIR positivo

pasa a ser de un 38%, por lo que se debe priorizar a la captación de clientes como un fundamento principal en los objetivos de la empresa.

Para conocer más detalles sobre el análisis de sensibilidad pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.

VIII. Riesgos Críticos

Los principales riesgos son los siguientes:

- *A nivel interno con un alto impacto:* No cumplir con los objetivos de ventas, mala gestión en el servicio al cliente.
- También a *nivel interno con un impacto medio*, tenemos: fuga de conocimiento, mayores costos de los previstos, fallas en los procesos de análisis.
- *A nivel externo con impacto crítico* consideramos los Cyber ataques
- *A nivel externo con alto impacto:* cambios no previstos en la demanda de los consumidores, copia de soluciones por parte de la competencia, estrategia agresiva de la competencia.
- *A nivel externo con mediano impacto:* recesión económica, acceso a crédito, nuevos competidores.
- *A nivel externo con moderado impacto:* bajo poder de negociación con proveedores de software y alta dependencia de estos.

Para conocer más detalles sobre el análisis de los riesgos críticos pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.

IX. Propuesta Inversionista

Luego del análisis de este Plan de Negocio, se determina que “Data-N” representa una oportunidad atractiva para, con un retorno de la inversión inicial en 3.5 años y una TIR de 39%. La propuesta de valor de este negocio tiene características diferenciadores Panamá; ya que no hay competencia directa que ofrezca los mismos productos que “Data-N”. “Data-N” es una oportunidad de inversión con altas probabilidades de ser exitosa (hay una certeza del 98.49% de que la TIR sea superior a la tasa de descuento); por lo que el equipo gestor ha decidido **no apalancar el proyecto**. Por esta razón se plantea la siguiente **propuesta al inversionista**:

Se ofrece el 10% de la participación accionaria de la empresa a cambio de USD25,000. La cual es una oferta muy atractiva, considerando que el proyecto tiene un VAN de USD134,030. En cuanto al pago de dividendos, se compensará al inversionista con pagos de dividendos por el orden de un 15% a 20% del total de participación. *Para conocer más detalles sobre la propuesta del inversionista pueden consultar el Plan de Negocio Data-N Parte II.*

X. Conclusiones

En Panamá existe una dificultad comprobada, a través de los encuestados, para conseguir información, datos, estadísticas y estudios de mercado. La mayoría de las MIPYMES del país no acuden a agencias de investigación de mercado en búsqueda de estos datos, porque consideran costosos los servicios. Sin embargo, sí existe la disposición a adquirirlos a un precio accesible, de acuerdo con la realidad económica de las MIPYMES. El sector de la investigación de mercado mueve en el mundo alrededor de USD44.35 millones y en el 2015, Latinoamérica creció un 10.2%. Por otro lado, las investigaciones 'ad-hoc' han ido disminuyendo, ya que el mercado está demandando soluciones basadas principalmente en velocidad, nuevas fuentes, mensajes concretos y mayor conexión con las nuevas tecnologías. El análisis e interpretación de los datos es cada vez más imprescindibles para las empresas. El factor de éxito para Data-N consiste en tener un producto diferenciado y de buen servicio posventa para atraer a nuevos clientes y mantener leales a los clientes ya existentes durante la mayor cantidad de tiempo posible. Las ventajas competitivas de la oportunidad de negocio son: rapidez en la entrega de la información a un precio accesible para las MIPYMES, con información relevante a sus sectores, brindándoles una herramienta útil y disponible las 24 horas, para una mejor toma de decisión estratégica en sus negocios. Además, se tienen identificados los recursos y habilidades requeridos y existe un plan de mitigación de riesgos que minimiza la incertidumbre del proyecto; el cual no utilizará apalancamiento financiero, ya que se usará recursos propios y de inversionistas que deseen participar en la oportunidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Bancos de Panamá. Obtenido de: <https://www.superbancos.gob.pa/es>
- Superintendencia de Mercado de Valores de Panamá. Obtenido de: <http://www.supervalores.gob.pa/>
- Instituto de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República. Obtenido de: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/>
- Canal de Panamá. Obtenido de: <http://micanaldepanama.com/>
- Aeropuerto Internacional de Tocumen. Obtenido de: <http://www.tocumenpanama.aero/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de: <http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>
- Ministerio de Educación (MEDUCA). Obtenido de: <http://www.meduca.gob.pa/>
- Ministerio de Comercio e Industria. Obtenido de: <https://www.mici.gob.pa/base.php?hoja=homepage>

- Banco Mundial. Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de: <https://www.iadb.org/en/countries/panama>
- OCDE. Obtenido de: <http://www.oecd.org/>
- CEPAL. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es>
- ETESA. Obtenido de: <http://www.etsa.com.pa/>
- Ministerio de Ambiente de Panamá, MiAmbiente. Obtenido de: <http://www.miambiente.gob.pa/>
- Salarios en Panamá. (19 de Marzo de 2013). Obtenido de: <http://trabajarenpanama.blogspot.com.co/2013/03/salarios-en-panama.html>
- Proyecto de Ley No. 463. (8 de Febrero 2017). Obtenido de: http://www.asamblea.gob.pa/proyley/2017_P_463.pdf

- Artero, Juan Pablo. 2009. Concepto y Taxonomía de la Industria de la Comunicación. España. Universidad de Navarra.
- Palacios, Leía Zapata. 2016. Industria de la Comunicación y Economía Digital. Madrid. UOC.

Anexos

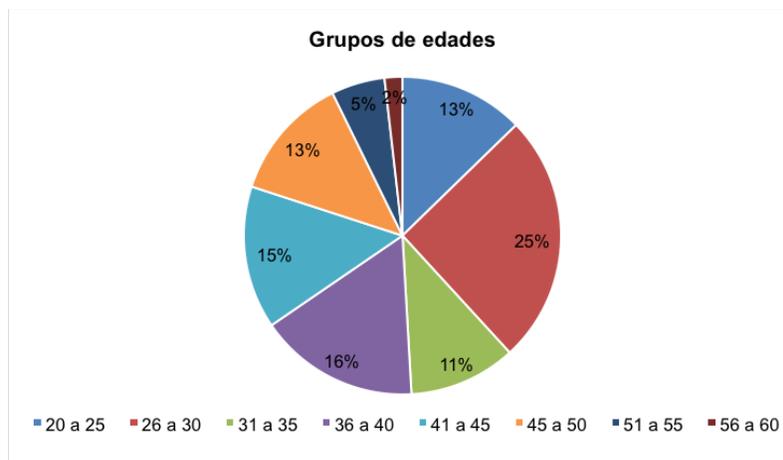
1. Resultados de la Encuesta

1.1 Metodología

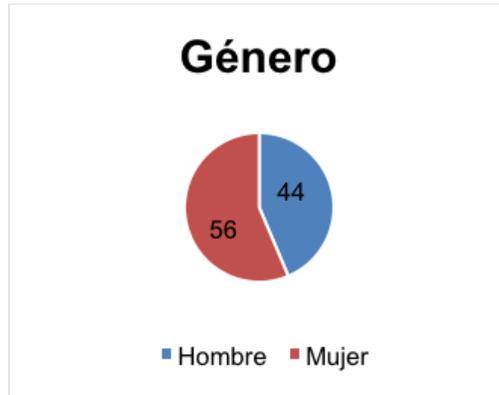
- Objetivo: conocer el alcance que existe para una plataforma de reportes de mercado y estadísticos con información panameña, para las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Dirección: <https://goo.gl/forms/kIDIsDFzuzCgseJs2>
- Aplicada desde el 13 de septiembre de 2017 al 15 de diciembre de 2017.
- Se distribuyó mediante invitaciones por correo electrónico a los potenciales clientes, dentro del grupo de emprendedores “Panamá Startup”, que cuenta con una membresía de más de 8,000 individuos que se encuentran dentro del ámbito de emprendimiento.
- Preguntas cuantitativas. La encuesta busca entender los principales indicadores de compra del cliente: intensidad de compra, precio dispuesto a pagar y frecuencia de compra.

1.2. Resultados

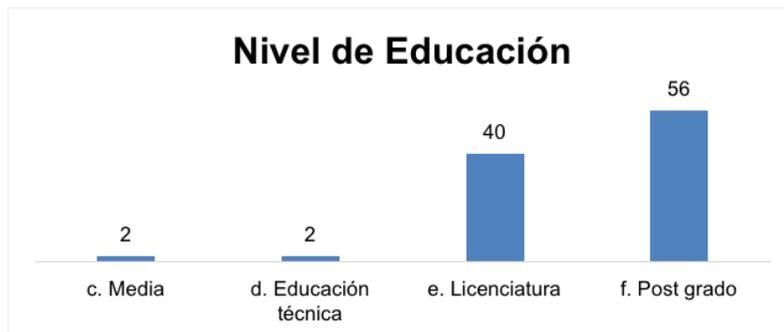
Perfil del Emprendedor



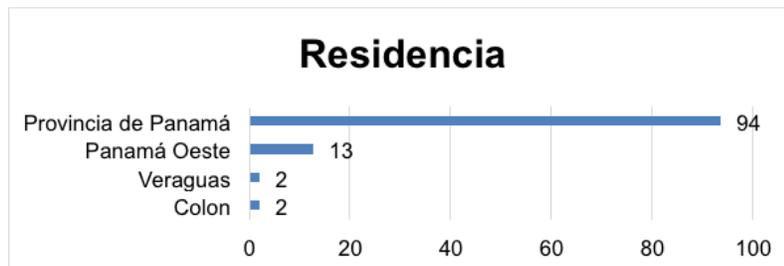
Pregunta 1



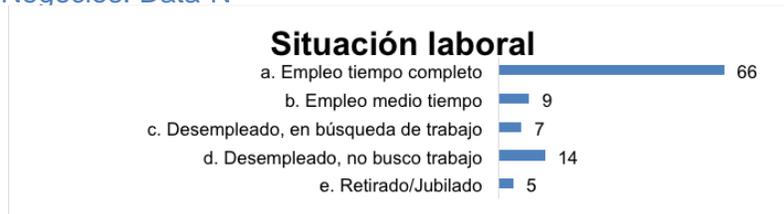
Pregunta 2



Pregunta 3



Pregunta 4



Pregunta 5

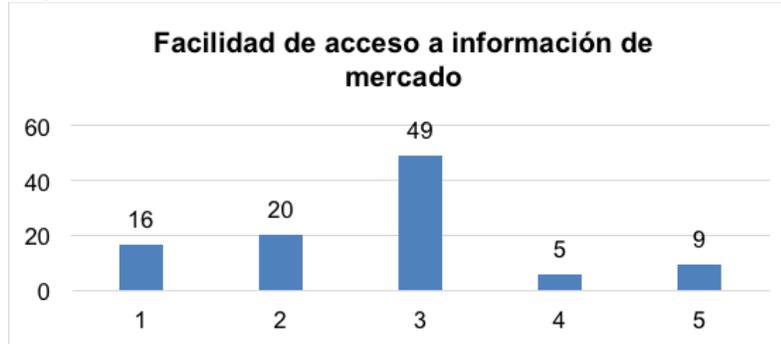


Pregunta 6

Respecto al uso de servicios de Investigación de Mercado



Pregunta 7

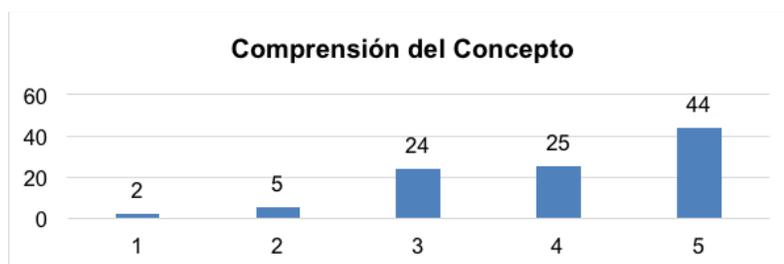


**donde 1 se considera muy difícil y 5 muy fácil
Pregunta 8*

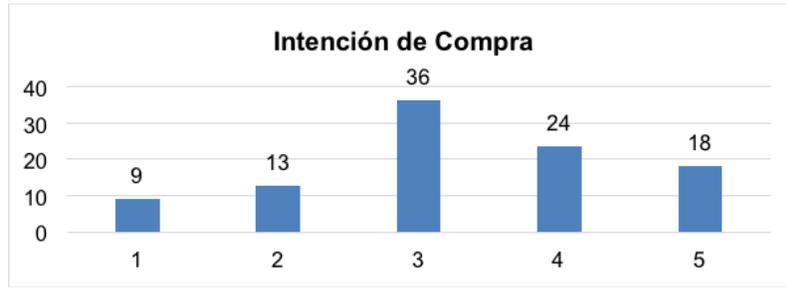


Pregunta 9

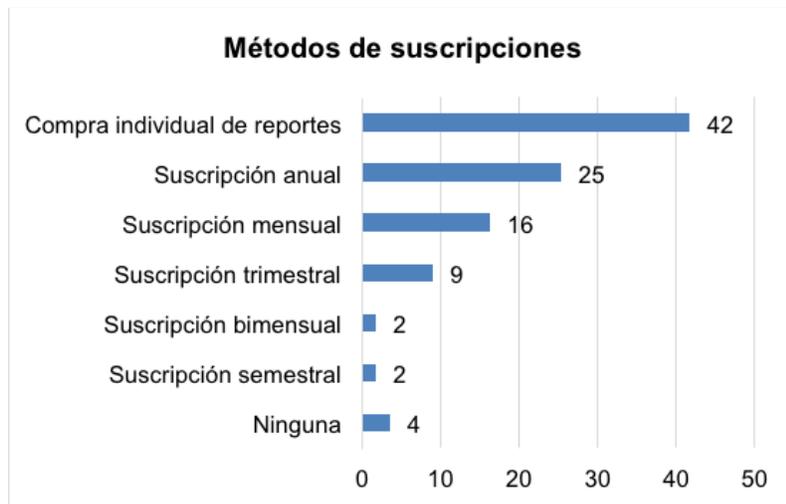
Evaluación de concepto



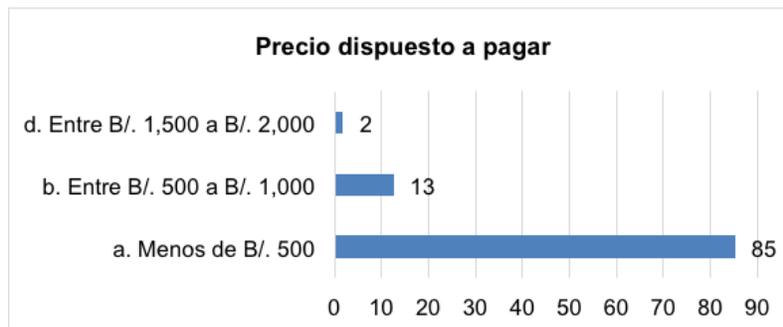
**donde 1 se considera poco comprensible y 5 muy comprensible
Pregunta 10*



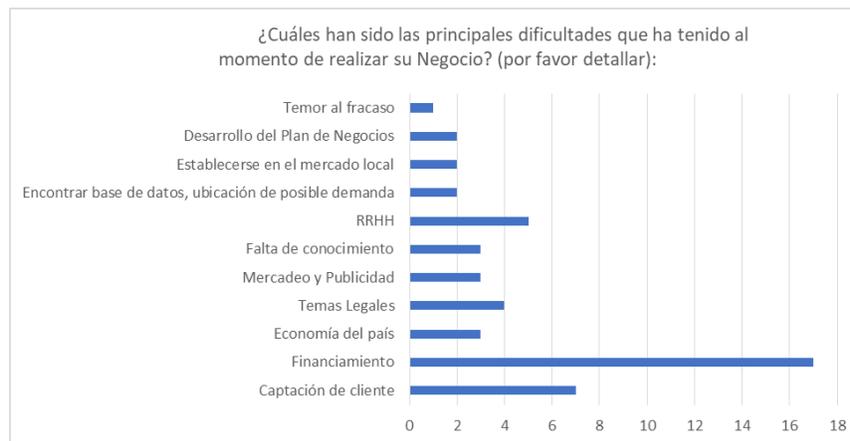
**donde 1 se considera muy baja intención de compra y 5 muy alta intención*
Pregunta 11



Pregunta 12



Pregunta 13



Pregunta 14

1.3. Conclusiones

El perfil de los encuestados muestra:

- El mayor número de emprendedores se encuentra entre los 26 a 30 años (con un 25%) y el 56%, son hombres.
- El nivel de educación dentro de la muestra es alto, el 56% de estos tienen un título de postgrado.
- Los emprendedores se encuentran viviendo, en su gran mayoría (94%) dentro de la provincia de Panamá.
- Su situación laboral es de tiempo completo (66%).
- Los emprendimientos de nuestra encuestados se encuentran dentro de servicios de consultoría, seguido de la construcción y consumo masivo.

Respecto a su comportamiento dentro de la categoría de investigación de mercado podemos decir:

- 60% de los entrevistados si ha utilizado investigación de mercado para tomar decisiones.

- El 36% de ellos considera, en base a su experiencia, que es difícil y muy difícil acceder a información de mercado, versus un 14% que lo considera fácil y muy fácil acceder a esta información.
- El 13% de estos clientes utiliza los servicios de investigación de mercado

Respecto a su actitud respecto a esta idea de negocio:

- El 69% de los entrevistados considera comprensible la idea de negocio
- 42% de todos los evaluados, estaría dispuesto a adquirir el servicio
- Los métodos de suscripciones que más les convendría serían la compra individual de reportes (42%), luego suscripciones anuales (25%) y suscripciones mensuales (16%)
- El 85% de éstos estarían dispuestos a pagar menos de B/. 500 por la suscripción de su preferencia.

2. Resultados del Focus Group

- 1 focus group
- Fecha: 17 de Febrero 2018
- Nro de personas encuestadas: 8 emprendedores (2 panameño y 6 extranjeros residentes), hombres y mujeres, residentes de la Ciudad de Panamá.
- Edades comprendidas: mayores de 25 años y menores de 65 años.

2.1 Perfil de los emprendedores

- Profesionales con nivel de Licenciatura y con experiencia en sus áreas de trabajo.
- Experiencia en áreas comerciales, investigación y desarrollo, ventas, psicología, marketing y publicidad.

- 75% son emprendedores de tiempo completo en su negocio y un 25% a tiempo parcial.
- Son responsables de hacer la mayoría de las tareas dentro de su organización. Son los únicos haciendo todas las tareas dentro de su emprendimiento.
- El grupo estaba conformado por personas que contaban con emprendimientos entre 1 año a 5 años.

2.2 Evaluación de la industria

- Al momento de requerir hacer investigaciones de mercado, el acceso a la información fue restringida, dispersa y cruda: *"cuando comencé a buscar información aquí, no encontré nada en Panamá sobre la industria de la Publicidad, y Marketing, no hay bases de datos, no encontré nada y en internet fue difícil; ya que en Google hay, pero no está específico sobre el país, sino sobre la región"*.
- Principales barreras encontradas al momento de realizar investigación:
 - No tener acceso a la información.
 - Poca información del mercado y los competidores.
 - Información sin ningún tipo de procesamiento (data cruda).
 - Las organizaciones del gobierno no cuentan con la información estandarizada, demoran mucho tiempo para entregarla y no tienen definido dónde se encuentra.
- Para los extranjeros que vienen a invertir, es difícil conseguir información.
- Hacer investigaciones de mercado con las agencias de investigación establecidas en Panamá es costoso.
- No se acercan a estas empresas porque saben que puede ser muy costoso.
- Todos los emprendedores realizan las investigaciones por su cuenta.

2.3 Evaluación del concepto

- El Logo necesita explicación. No se entiende, no lo sabrían pronunciar.

- Consideran que el significado del nombre solo lo saben los encargados de la marca.
- El logo y el nombre podrían ser más amigables, suaves y bonitos para poder crear esa conexión con el usuario.
- El nombre y el logo suenan técnico y específico, pero suena profesional
- Respecto a los precios, consideran lo siguiente:
 - Para pagar el precio, tendría que evaluar a detalle los tipos de entregables y así considerar si les es atractivo para hacer la inversión.
 - Quisieran que el servicio fuera gratis
 - Sugieren precios como USD80.00 y USD100.00 mensuales
- Respecto a los paquetes de suscripciones:
 - Que se pueda realizar una prueba para conocer el producto
 - Se debe tener un sistema confiable de pago en línea, como pay pal.
 - En Panamá las personas son desconfiadas con los pagos en línea, por esta razón siempre llaman para consultar. Sugieren tener una línea de servicio al cliente disponible.
 - Los periodos de compras deben tener un sistema que permita entender en qué etapa del emprendimiento está la empresa.
- El formato de la página web:
 - Entre más simple mejor.
 - Sugieren un Chatbot.
 - Entre más simple mejor.
 - La forma en la que se presenta la información está bien. Existe información más fácil entender para nosotros.

3. Tamaño de Mercado

Para realizar el cálculo del tamaño de mercado, en primera instancia se **estimó** el total de empresas para el 2017, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento del año 2009 vs 2007 (últimos datos según la Contraloría General de la República), calculando la varianza y la media anual de crecimiento:

Nivel de ingresos	Total (2007)	Total (2009)	Varianza	Media Anual	Población Total
Hasta B/. 150,000	33,029	40,676			
De B/. 150,001 a B/. 1,000,000	5,274	6,581			
De B/. 1,000,001 a B/. 2,500,000	1,333	1,525			
De B/. 2,500,001 y más	1,554	2,115			
Total	41,190	50,897	9,707	24%	4,854
					84,872

Fuente: Elaboración propia

Como paso dos, se estima la cantidad de empresas total por tipo (micro, pequeña, mediana y grande), tomando en cuenta lo siguiente:

- Porcentaje del total de empresas por tipo (ref.B-tabla debajo)
- Estimación 2017 del número de empresas por tipo (ref.C-tabla debajo)
- Cálculo de la estimación de empresas en la Ciudad de Panamá, tomando en cuenta que del total, el 53% se encuentran en la Ciudad (ref.D-tabla debajo)

Clasificación de la empresa	A. Empresas hasta el 2009	B. % del total de empresas (2009)	C. Estimación 2017 (A*B)	D. Estimación 2017 en la Ciudad de Panamá (C*53%)
Micro: Hasta B/. 150,000	40,676	80	67,828	35,949
Pequeña: De B/. 150,001 a B/. 1,000,000	6,581	13	10,974	5,816
Mediana: De B/. 1,000,001 a B/. 2,500,000	1,525	3	2,543	1,348
Grande: De B/. 2,500,001 y más	2,115	4	3,527	1,869
Total	50,897	100	84,872	44,982

Fuente: Elaboración propia

Luego, se procedió a segmentar aún más el mercado, para calcular nuestro mercado disponible (ref. G), tomando en cuenta:

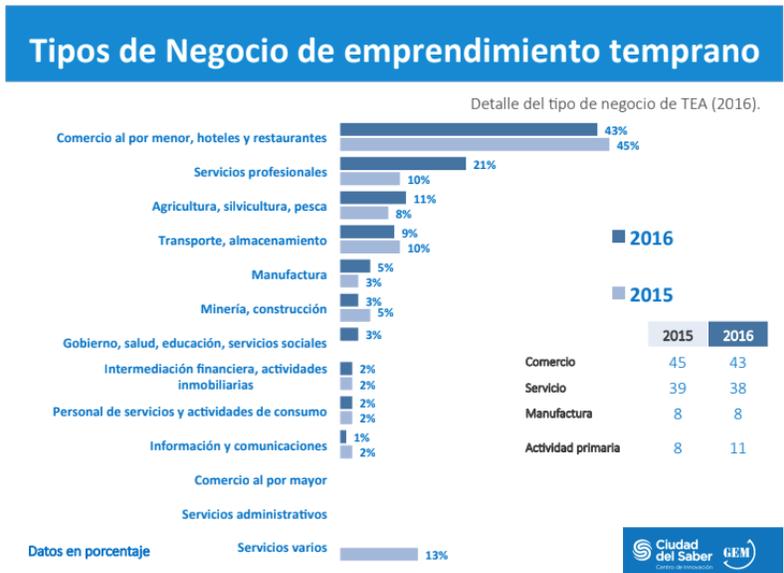
- Del total de empresas en la Ciudad de Panamá, el 50% son MIPYMES
- Se tomó en cuenta los principales rubros de las empresas, según un estudio realizado por el Global Entrepreneurship en el 2016, asumiendo que esos serían los tipos de negocios en los que se concentrarían nuestro mercado objetivo.
- % de empresas dispuestos a adquirir el producto, de acuerdo a la encuesta realizada (ver Anexo 1, sección 1.3)

Clasificación de la empresa	E. MIPYMES en la Ciudad de Panamá (D*50%)	F. Según GEM, principales rubros de empresas (E*85%)	G. Según encuesta, dispuestos a pagar (F*42%)
Micro: Hasta B/. 150,000	17,974	15,278	6,417
Pequeña: De B/. 150,001 a B/. 1,000,000	2,908	2,472	1,038
Mediana: De B/. 1,000,001 a B/. 2,500,000	674	573	241
Total	21,556	18,323	7,696

Fuente:Elaboración propia

Principales rubros de las empresas, según GEM	%
Comercio al por menor, hoteles y restaurantes	43%
Servicios Profesionales	21%
Agricultura, Selvicultura, pesca	11%
Logística	9%
Total	85%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: GEM 2016

Por último, se procedió a calcular el valor total del mercado bajo los siguientes supuestos:

- El tamaño de mercado que se pretende cubrir es el 5%
- Se asume que para el plan básico (USD250), el cliente compraría solo una vez , ya que si desea adquirirlo por 12 meses, es preferible el plan Premium (USD150 mensuales). De igual manera, se asume que en caso de adquirir un reporte individual, el cliente solo lo haría una vez.
- Tomando en cuenta que la mayoría prefiere adquirir reportes individuales (de acuerdo a la encuesta realizada), se asume que del 100% del mercado disponible; el 50% adquirirá reportes individuales, el 25% plan básico y el restante 25%, plan premium.

Año	Mercado objetivo máximo posible	Microempresas en la Ciudad de Panamá
2009	40,676	10,576
2010	46,200	12,012
2011	51,725	13,448
2012	57,249	14,885
2013	62,774	16,321
2014	68,298	17,758
2015	73,823	19,194
2016	79,347	20,630
2017	84,872	22,067
2018	90,396	23,503
2019	95,920	24,939
2020	101,445	26,376
2021	106,969	27,812
2022	112,494	29,248

Proyección de MIPYMES en la Ciudad de Panamá-Fuente: Elaboración propia

Tipo de suscripción	Tipo de empresa	Total de empresas estimadas en Panamá Segmentadas (2017)	Precio dispuesto a pagar (en B/.)	Compras anuales	Valor total del mercado
Plan Básico (1Mes ó más)	Microempresa	6,417	250	1	B/. 1,604,213.00
Plan Básico (1Mes ó más)	Pequeña empresa	1,038	250	1	B/. 259,546.80
Plan Básico (1Mes ó más)	Mediana empresa	241	250	1	B/. 60,144.18
Plan Premium (12meses)	Microempresa	6,417	150	12	B/. 11,550,333.58
Plan Premium (12meses)	Pequeña empresa	1,038	150	12	B/. 1,868,736.98
Plan Premium (12meses)	Mediana empresa	241	150	12	B/. 433,038.12
Compra de reporte individual	Microempresa	6,417	300	1	B/. 1,925,055.60
Compra de reporte individual	Pequeña empresa	1,038	300	1	B/. 311,456.16
Compra de reporte individual	Mediana empresa	241	300	1	B/. 72,173.02
Tamaño de mercado					B/. 18,084,697.44

Tamaño de mercado- Fuente: Elaboración propia

Tipo de suscripción	Tipo de empresa	Total de empresas estimadas en Panamá Segmentadas (2017)	% de captación	Precio dispuesto a pagar (en B/.)	Compras anuales	Valor total del mercado
Plan Básico (1Mes ó más)	Microempresa	6,417	25%	250	1	B/. 401,053.25
Plan Básico (1Mes ó más)	Pequeña empresa	1,038	25%	250	1	B/. 64,886.70
Plan Básico (1Mes ó más)	Mediana empresa	241	25%	250	1	B/. 15,036.05
Plan Premium (12meses)	Microempresa	6,417	25%	150	12	B/. 2,887,583.39
Plan Premium (12meses)	Pequeña empresa	1,038	25%	150	12	B/. 467,184.24
Plan Premium (12meses)	Mediana empresa	241	25%	150	12	B/. 108,259.53
Compra de reporte individual	Microempresa	6,417	50%	300	1	B/. 962,527.80
Compra de reporte individual	Pequeña empresa	1,038	50%	300	1	B/. 155,728.08
Compra de reporte individual	Mediana empresa	241	50%	300	1	B/. 36,086.51
						B/. 5,098,345.56
Lo que queremos cubrir del mercado (5%)						B/. 254,917.28

Captación de mercado- Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis PESTLE

4.1. Entorno Político:

La República de Panamá es un Estado Independiente y Soberano asentado en un territorio propio, en donde se observan y respetan los derechos individuales y sociales establecidos en la Constitución Política. La voluntad de las mayorías, está representada por el libre sufragio. El Poder Público emana del pueblo y se ejerce por medio de tres Órganos:

- **Ejecutivo:** Formado por el Presidente de la República, el Vicepresidente de la República y los Ministros de Estado, que conforman el Consejo de Gabinete. El Presidente será elegido por sufragio universal directo, por un período de cinco años, de igual manera será elegido el vicepresidente (Título VI, Capítulo 1, Constitución Política de la República de Panamá).
- **Judicial:** El Órgano Judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia, los Tribunales y los Juzgados que la Ley establezca, según la Constitución Política de la República de Panamá (Título VII, Capítulo 1).
- **Legislativo:** Está constituido por una corporación denominada Asamblea Nacional de Panamá (anteriormente llamada *Asamblea Legislativa*) y tiene como actividad principal la expedición de leyes. La Asamblea Nacional estará conformada por los **Diputados** (anteriormente llamados *legisladores*), escogidos mediante postulación partidista y votación popular directa para ocupar el cargo por un período de 5 años (Título V, Capítulo 1, Constitución Política de la República de Panamá).

En cuanto a las políticas de impuestos que nos competen, tenemos:

- **Impuesto sobre la renta:** El impuesto sobre la renta está tasado en 25% para personas jurídicas y 15% personas naturales, hasta 50,000 dólares. Superior a ello se paga Más de US\$ 50,000.00 se paga US\$ 5,850.00 más el 25% sobre el excedente de US\$ 50,000.00. Aplica un rango y personas naturales con un

ingreso inferior a USD 11,000 no se le aplica (Dirección General de Ingresos, 2005). En cuanto a las MIPYMES, si se inscriben en la Autoridad Nacional de las micro, pequeñas y medianas empresas, están exentas del impuesto por los primeros dos (2) años.

- **Impuesto sobre dividendos:** 10% sobre las utilidades de Fuentes panameñas (BDO Panamá, 2017).

4.2. Entorno Económico:

A través de los años la economía panameña y su sistema bancario han sido conocidos internacionalmente como uno de los más sólidos del continente, un componente importante para esta solidez económica, ha sido el estable crecimiento del PIB, que en promedio avanzó un 6,3% desde mediados de la década de 1990 hasta comienzos de la década de 2010, además de no haber sufrido contracciones desde 1988.

Según el ranking mundial de competitividad del Foro Económico Mundial, Panamá es, después de Chile, la economía más competitiva, y consolida su posición como la máxima de América Central. Aparte, según datos del Banco Mundial, Panamá tiene el PIB per cápita más alto de la región centroamericana siendo aproximadamente de 16.993.82 para el 2013, superando el PIB per cápita de países como México, Venezuela, Brasil y Perú PPA. Según diversos organismos financieros la economía panameña es considerada de *ingresos medios-altos*.

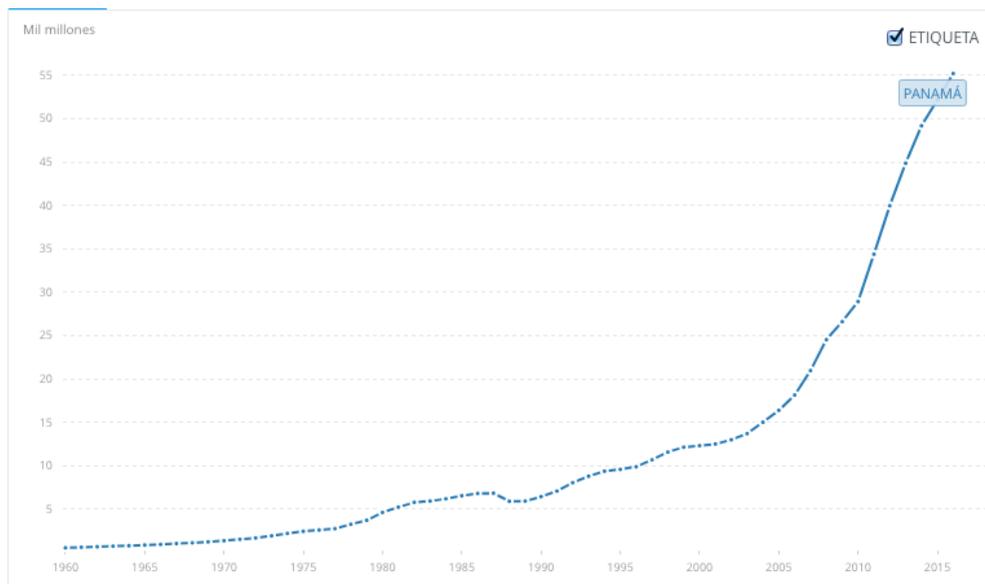
El modelo económico liberal, impuesto durante la década de 1990, ha permitido al país ser de los más globalizados de América Latina durante varios años. Es una economía totalmente dolarizada y sin banco central.

La política económica de Panamá se basa en el sector terciario, siendo uno de los países más precoces en utilizar esta política. Este sector representa el 75% de su producto interno bruto, sin embargo, ha existido un aumento significativo del sector industrial y de construcción. Su moneda oficial es el Balboa, el cual es equivalente al dólar estadounidense que circula legalmente en todo su territorio desde (1904).

De acuerdo al Banco Mundial, Panamá es el país ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo con un crecimiento medio anual de 7.2% entre el 2001 y 2013 (Banco Mundial, 2013).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2017), la inversión extranjera directa en Panamá alcanzó los 1.315,4 MM de dólares en el primer trimestre del 2017, un 10.6% más que el mismo periodo del año anterior. Por otra parte, según el Monitor de Emprendimiento Global (Global Entrepreneurship Monitor, 2014), la actividad de emprendimiento inicial del país saltó de 9.6% en 2009, a 20.8% en 2011; y 17.1% en 2014.

Variación del PIB de Panamá (US\$ a precios actuales)



Fuente: Banco Mundial (Banco Mundial, 2016)

La tasa de inflación en Panamá cerró 2016 con un acumulado del 1,5 %, muy por encima del 0,3 % de 2015. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Diciembre registró una variación del 0,1 %, mientras que la tasa interanual (2016-2015) se ubicó en el 1,5 %. El resultado inflacionario de 2016 quedó por debajo de la previsión del Gobierno en el presupuesto del año, que ubicó el índice en 1,9 % (Contraloría General de la República, 2017).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyecta que en Panamá habrá una inflación moderada hasta el año 2020. La variación de los precios a los consumidores, medida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ubicará en 0.4% en 2016, en 1.1% en 2017, en 1.8% en 2018, en 1.9% en 2019 y en 1.7% en 2020 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).



Fuente: Contraloría General de la República (2016)

De acuerdo a comunicado del Ministerio de Economía y finanzas, la economía de Panamá sigue creciendo de manera sostenida, en un marco de una baja inflación, bajos niveles de desempleo y buen desempeño fiscal. A mediano plazo, hay buenas razones para esperar que el crecimiento de Panamá se mantenga entre los más altos de América Latina.

Pronóstico de la Tasa de Crecimiento Económico de Panamá



Fuente: Panama Economy Insight (2015)

4.3. Entorno Social y Cultural:

De acuerdo con el censo del 2016 (Instituto Nacional de Estadística y Censo- INEC- de la Contraloría General de la República, 2016) Panamá finalizó el año con una población de 4,034,119 habitantes, representando un aumento de 64,870 personas. De éstas, 33,020 mujeres y 31,850 hombres respecto al año anterior; cuando la población fue de 3,969,249 personas. El 4.65% de la población de Panamá son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Panamá es el 84º país del mundo por porcentaje de inmigración. En 2016, la población masculina ha sido mayoría, con 2,022,071 hombres, lo que supone el 50.12% del total, frente a las 2,012,048 mujeres que son el 49.88%.

Los grupos de edad mayores de 10 años tienden a aumentar su peso relativo y con ello el envejecimiento de la población que se refleja en la variación de la edad mediana; en los hombres este indicador varía de 19.7 años en 1980 a 22.2 años en 1990, y en las mujeres de 19.9 a 22.4 años. La esperanza de vida estimada para el hombre es de 72 años y para la mujer es de 76.9 años; en ambos sexos es de 74.5 años.

Los hombres y las mujeres de Panamá son conscientes de que la educación en general se concibe como la vía más adecuada para su superación personal, contribuyendo en gran medida a resolver las grandes necesidades del individuo dentro del entorno social, mejorando su situación económica y permitiendo su acceso a más recursos, que al final redundan en un mayor desarrollo. En tal sentido, el sistema educativo panameño promueve una mayor incorporación de la población a la educación, mediante el acceso gratuito desde el nivel de educación básica general hasta el nivel medio, y con universidades estatales accesibles económicamente a la sociedad. Los esfuerzos realizados se evidencian en una disminución paulatina del analfabetismo en la República, tal como lo demuestran los censos más recientes, que destacan un descenso en el porcentaje de analfabetismo: 13.2% en 1980 y 10.7% en 1990.

4.4. Entorno Tecnológico:

El Foro Económico Mundial, en su informe global de Tecnología de la Información del 2016 (World Economic Forum, 2016), posiciona a Panamá como la 35 de las 139 economías del mundo que posee las tecnologías más recientes y como la 34 de las 139 en donde las empresas adoptan las tecnologías más recientes. Sin embargo, se encuentra como la 54 que posee escuelas que usan el internet por motivos de educación y como la 64 que posee un gobierno que proporciona información en línea de relevancia, calidad y utilidad.

El país cuenta con La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), que es una institución autónoma cuya misión es convertir a la ciencia a la tecnología en herramientas para el desarrollo sostenible de Panamá. Sus proyectos y programas están enfocados en potenciar el desarrollo científico y tecnológico del país y de este modo, cerrar la brecha de la desigualdad y fomentar un desarrollo equitativo que mejore la calidad de vida de los panameños (SENACYT, 1997).

En el documento “Panamá 2040, visión de un país exitoso: la contribución de la comunidad científica” se plasma una investigación que aporta a una nación exitosa

como Panamá, en aplicar políticas de ciencia, tecnología e innovación a través de la planificación estratégica a largo plazo. Investigadores visualizaron escenarios para los próximos 25 años y las perspectivas a futuro en el desarrollo político, institucional, social, ambiental, económico y tecnológico.

4.5. Entorno Legal:

En cuanto a investigación de mercado compete, en Panamá existe el Sistema Nacional de Investigación que es una iniciativa de la SENACYT. El Sistema fue creado por medio de la Ley 56 de 14 de diciembre de 2007. Esta ley reconoce la importancia de los investigadores para incrementar la productividad, la competitividad, la cultura y el bienestar social de la nación. Sienta las bases para un esquema de reconocimientos al mérito y a la dedicación en las labores de investigación y desarrollo.

El SNI tiene como finalidad promover la calidad de la investigación científica y tecnológica en el país, mediante el reconocimiento de la excelencia de la labor de personas naturales o jurídicas dedicadas a la investigación, a través de incentivos que son estímulos económicos, o distinciones, otorgados en función de la calidad, producción, trascendencia e impacto de estas labores de estas personas.

El Instituto Panameño de Derecho y Nuevas Tecnologías (IPANDETEC) es una organización sin fines de lucro que promueve el uso y regulación de las TICs y la defensa de los Derechos Humanos en el entorno digital en Panamá, entre las áreas de trabajo del IPANDETEC se encuentran la Privacidad y Protección de Datos. IPANDETEC es miembro de la Organización de Estados Americanos (OEA) como organización de la sociedad civil. La OEA en el año 2013 reconoció la creciente importancia de la privacidad y protección de datos personales, durante el Consejo Permanente “Comparative Study: Data Protection in the Americas”. Desde sus inicios, en el año 2012, IPANDETEC ha centrado su trabajo en el estudio y concientización sobre dichas materias participando en iniciativas para la promoción de una regulación de los datos personales en la República de Panamá y la evolución del Proyecto del Ley No.463 (IPANDETEC, 2018).

El proyecto de Ley No.463 busca salvaguardar y garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos de carácter personal de los ciudadanos, estableciendo regulaciones al tratamiento, automatizados o no (Proyecto de Ley No.463, Asamblea Nacional de Panamá, Febrero 2017).

Por otra parte, también existe en el país, la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI) que es un ente rector en materia prima de derecho de petición y acceso a la información pública, protección de datos personales, transparencia, ética y prevención contra la corrupción (ANTAI, Gobierno Nacional de la República de Panamá).

4.6. Entorno Ambiental:

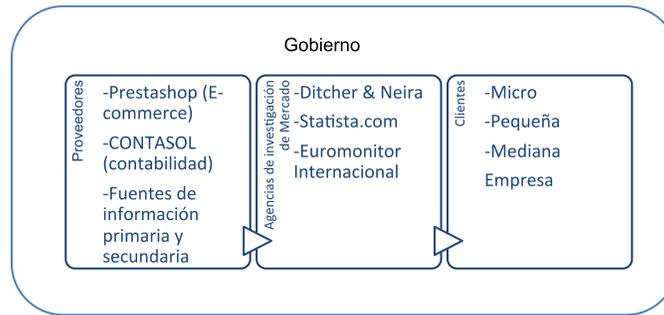
La evolución histórica del derecho ambiental en Panamá está marcada por contrastes interesantes, como por ejemplo, que la Constitución Política de 1972, en su artículo 110, estableció el deber fundamental del Estado de garantizar el derecho a un ambiente sano y libre de contaminación.

Panamá fue uno de los últimos países latinoamericanos en adoptar una Ley General de Ambiente, en el año 1998, después de tres intentos. La principal objeción a los proyectos fue el tema del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental por considerarlo un proceso burocrático que habría de causar altos costos operativos y demoras a las actividades económicas y comerciales del país. Es así como surgió la Autoridad Nacional de Ambiente (ANAM), el cual tenía el objetivo de asegurar que el medio ambiente fuese protegido contra los actos públicos y privados que no toman en cuenta los daños causados al eco-sistema, y por lo tanto debe formular la política ambiental nacional sobre el uso de los recursos naturales, dirigir, supervisar e implementar la ejecución de políticas, estrategias y programas ambientales.

La misma se estableció de acuerdo a la Ley 41 de 1998 y luego de una modificación de la misma, se crea la Ley 8 del 25 de Marzo 2015, en donde la ANAM fue establecida como Ministerio de Ambiente “MiAmbiente”. La Ley establece que el Ministerio de Ambiente es una entidad rectora del Estado en materia de protección, conservación, preservación y restauración del ambiente y el uso sostenible de los

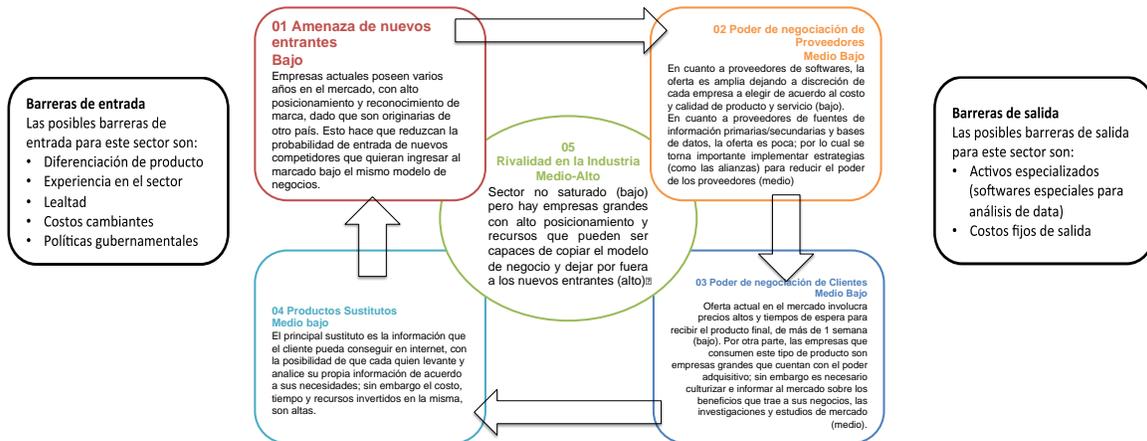
recursos naturales para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes, los reglamentos y la Política Nacional de Ambiente (MiAmbiente, 2015).

5. Actores Claves del mercado



Fuente: Elaboración propia

6. Análisis Porter



1. Amenaza de nuevos entrantes-Baja

Los potenciales entrantes son aquellos que no están aún presentes en el mercado, pero que en algún futuro serán grandes competidores. Las empresas actuales de investigación de mercado están presentes en el sector desde hace varios años y en su gran mayoría, son empresas originarias de otro país (con sede en Panamá). Esto implica que dada su presencia en el mercado y con un posicionamiento alto, reducen

la probabilidad de que los posibles competidores ingresen al mercado.

Algunas de las barreras de entradas principales son:

- Necesidad de lograr economías de escala rápidamente
 - Necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado
 - Experiencia
 - Requerimiento de capital
 - Diferenciación en el product
-
- Dificultad para acceder a fuentes de información

2. Poder de negociación de proveedores-Media bajo

En cuanto a **softwares**, la **oferta es amplia**, el cual los hace elegibles a la discreción de cada empresa, de acuerdo al costo y calidad de producto y servicio.

Por otro lado, si hacemos referencia a los **proveedores de información**, las opciones **son pocas**, ya que existen entidades contadas en Panamá que proveen información para el análisis y el estudio de las mismas (Superintendencia de Banco, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, etc). De igual manera, proveedores que vendan bases de datos son limitadas. El costo de levantar información para los estudios e investigaciones de mercado a realizar, son altos, por lo que es importante implementar estrategias para reducir el poder de negociación de los proveedores (por ejemplo alianzas), y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

3. Poder de negociación de los clientes-Medio bajo

La oferta actual en el sector de la investigación de mercado en Panamá involucra un **precio alto** y dado que las investigaciones de mercado son basados en las necesidades de cada cliente; éste debe esperar a que en un inicio la información sea levantada para su posterior análisis y por ultimo la entrega del informe final, el cual puede tardar más de 1 semana. Adicional, la mayoría de las empresas que consumen este producto hoy día, son empresas grandes o multinacionales que tienen el poder adquisitivo para realizarlo.

4. Productos sustitutos-Medio bajo

El cambio de cultura para el consumo de este tipo de productos sera primordial considerarla en la estrategia de entrada.

5. Rivalidad entre competidores-Medio alto

A pesar de que el **sector no está saturado** en Panamá, la principal y posible amenaza viene siendo la posibilidad de que competidores indirectos con alto posicionamiento y años en el mercado (empresas grandes de investigaciones de mercado), copien el modelo de negocio propuesto en el presente plan y dejen por fuera a los nuevos entrantes. En cuanto a las empresas pequeñas, operan bajo el

mismo modelo de negocio que las grandes (informes personalizados a un costo relativamente alto). Cabe señalar que las empresas pequeñas no son muy reconocidas, pero son sustitutas de las grandes.

Por último, es importante considerar las **barreras de salida** de este sector, el cual involucra:

- Activos especializados: softwares adquiridos para la puesta en marcha del negocio como diseño de página web, pre y post venta del producto, seguimiento de compra, análisis y presentación de datos, laptops y bases de datos. Algunos como los softwares para el análisis y presentación de datos son licencias anuales; otros como el diseño de la página web es un costo inicial para el desarrollo de la misma
- Costos fijos de salida: se refiere a las indemnizaciones a los empleados
- Compromisos personales y emocionales con empleados y/o socios

Se convierte en una barrera alta de salida para una empresa cuando la posesión de activos son difíciles de liquidar, existen altas regulaciones en el ámbito laboral. Dicho esto, se considera que la **barrera de salida** para este sector es **medio alta** principalmente por los activos especializados que se requieren y las indemnizaciones a los empleados.

El sector de la investigación de mercado en Panamá tiene mucha oportunidad y está en auge debido el crecimiento económico que está teniendo el país. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2017), la inversión extranjera directa

en Panamá alcanzó los USD1,315,4MM en el primer trimestre del 2017, un 10.6% más que el mismo periodo del año anterior. Por otra parte, según el Monitor de

Emprendimiento Global (Global Entrepreneurship Monitor, 2014), la actividad de emprendimiento inicial del país ascendió de 9.6% en el 2009, a 20.8% en el 2011; y 17.1% en el 2014.

7. Principales Proveedores

a. Softwares/Programas para gestión de tienda virtual

REQUERIMIENTO	PROVEEDOR	URL	CARACTERÍSTICAS
Programa Contable	CONTASOL	https://www.sdelsol.com/programa-contabilidad-contasol/	Programa de contabilidad para empresas, es gratuito y amigable al usuario
Software E-Commerce	Prestashop	https://www.prestashop.com/en	Gestor de Contenidos (CMS). App web que sirve para la creación y administración de contenidos. Prestashop es un CMS específico que sirve para crear ecommerce o tiendas online. Tiene más de 310 características que van desde creación de producto online, legalidades, manejo de pedidos, todo relacionado al cliente (cuentas, seguimiento,...), rendimiento del marketing, con oportunidad para vender a nivel internacional
Software para procesar y analizar data	Alteryx	https://www.alteryx.com/	Plataforma que puede preparar, combinar y analizar todos sus datos
Software para visualización de data	Tableau	https://www.tableau.com/	Permite generar visualizaciones sobre grandes volúmenes de datos. Cuenta con un funcionamiento sencillo, además de poder personalizar las informaciones.

Fuente: Elaboración propia

b. Fuentes de información

Proveedor	Tipo de información	Costo	Frecuencia	Formato	Confidencialidad
Superintendencia de Bancos Panamá	Indicadores económicos del país, estadísticas, leyes regulatorias bancaris	Gratuito	Mensual/Anual	PDF, Excel	La data es pública
Superintendencia de Mercado de Valores de Panamá	Actividades del mercado de valores del país, información de emisores, inversiones, educación al inversionista	Gratuito	Mensual/Anual	PDF	La data es pública
Instituto de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República	Indicadores económicos mensuales, industrias manufactureras, construcción, Zona Libre de Colón, entrada y salida de pasajeros, indicadores bursátiles, hoteles, finanzas del gobierno, balances de situación de diferentes sectores, datos sociodemográficos, mapas políticos, situación económica de distintos sectores (pecuaria, agropecuaria, comunicaciones, cuentas nacionales, etc), situación social, cultural, política, administrativa, principios y normas que rigen la actividad económica	Gratuito	Mensual/Anual	PDF, Excel	La data es pública
Canal de Panamá	Estadísticas de tránsito marítimo, normas de seguridad marítima, estados financieros del Canal, informes anuales, actividades del canal, análisis ambientales, proyectos nuevos,	Gratuito	Mensual/Anual	PDF	La data es pública
Aeropuerto Internacional de Tocumen	Información de aerolíneas, turismo de Panamá, informes financieros del Aeropuerto	Gratuito	Trimestral/Anual	PDF	La data es pública
Ministerio de Economía y Finanzas	Data sobre la deuda pública del país, avalúos, información sobre aranceles por tipo de producto, importaciones, exportaciones, costo de la canasta básica del país, informes de medidas de control de precios, estados financieros gubernamentales, informes económicos y sociales, informes económicos de las actividades de algunas industrias (como agricultura, pesca, productos de mayor importación, etc), costo de vida, inflación.	Gratuito	Mensual/Anual	PDF	La data es pública
Ministerio de Educación, MEDUCA	Información acerca de las escuelas en Panamá, niveles educativos, programas educativos, ente educacional y cultural en el país	Gratuito	Mensual/Anual	PDF, excel	La data es pública
Ministerio de Comercio e Industria	Información acerca de negociaciones comerciales internacionales y nacionales, tratados de libre comercio, estrategias de integración comercial del país, proyectos institucionales, listado de bienes raíces, casas de empeño, empresas financieras, recursos minerales, agencias de información de datos, informes corporativos	Gratuito	Mensual/Anual	PDF, excel	La data es pública
Netmonitor	Herramienta de diagnóstico de red que permite monitorizar LANs y proporciona una visualización gráfica de las estadísticas de la red.				
Banco Mundial					
Banco Interamericano de Desarrollo	Informes macroeconómicos, informes de sustentabilidad, aprobaciones de proyectos por sector, desarrollo social, desarrollo y crecimiento económico, préstamos de inversión	Gratuito	Anual	PDF	La data es pública
OCDE	Estadísticas y publicaciones acerca de PYMES, políticas fiscales y administrativas, desarrollo, educación, gobierno, energía, transporte, economía, medio ambiente, ciencia y tecnología por país	Gratuito	Mensual/Anual	PDF y en línea	La data es pública
CEPAL	Diversos sistemas de información relacionados con el desarrollo económico y social de la región latinoamericana y del Caribe.	Gratuito	Mensual/Anual	PDF y en línea	Algunos como datos y estadísticas son mediante una solicitud directa a las divisiones responsables de los mismos. Otras publicaciones generales son públicas
Empresa de Transmisión Eléctrica (ETESA)	Estados financieros, desarrollo de proyectos, planes de expansión, leyes/decretos y resoluciones de ETESA	Gratuito	Mensual/Anual	PDF y en línea	La data es pública
Ministerio de Ambiente, MiAmbiente	Políticas sobre el medio ambiente, energía, biodiversidad, cambios climáticos, proyectos	Gratuito	Mensual/Anual	PDF y en línea	La data es pública

Fuente: Elaboración propia

8. Variables consideradas para el análisis de las 4P's

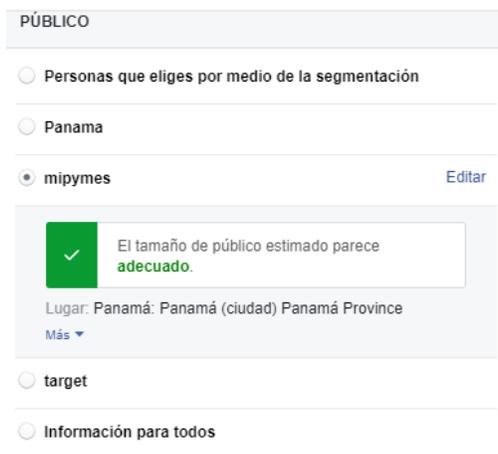
Las variables que se tomaron en cuenta para realizar el análisis de las 4P's de los competidores son:

- Tienda física: hace referencia a cuando un competidor posee una oficina para sus ventas y atención al cliente, proveedores, entre otros.
- Tienda online: se refiere a cuando el competidor realiza sus ventas a través de una página web o aplicación móvil.
- Precios: rangos de precios de los productos ofrecidos por el competidor que son equiparables a los productos/servicios ofrecidos por Data-N.
- Reportes personalizados: investigaciones/estudios de Mercado ofrecidos por la competencia que son realizados en base a las necesidades de cada cliente.
- Suscripciones: hace referencia a si los competidores ofrecen sus productos y/o servicios a través de planes de suscripciones.
- Investigación y análisis: servicios ofrecidos en cuanto a estudios e investigaciones de Mercado.
- Consultorías: comparación entre competidores si ofrecen servicios de consultorías para brindar solución de algún problema en específico.
- Diseño de contenido e información: analiza si un competidor ofrece el desarrollo de información en sus redes sociales al igual que diseño y gestión de la misma.
- Imagen, publicidad y mercadeo: hace referencia a los servicios de 'branding' para una empresa.
- Diseño gráfico: analiza si una empresa (competidora) ofrece servicios de diseño gráfico para sus clientes.
- Consumer understanding & analytics: se refiere al análisis y entendimiento del consumidor.

9. Descripción de los gastos de Marketing

9.1 Facebook/instagram

La herramienta de publicidad de Facebook permite segmentar al público objetivo y se segmenta la campaña al perfil de clientes objetivos.



The image shows a screenshot of the Facebook targeting interface. At the top, there is a section labeled 'PÚBLICO'. Below it, there are several radio button options: 'Personas que eliges por medio de la segmentación', 'Panama', 'mipymes' (which is selected), 'target', and 'Información para todos'. The 'mipymes' option has an 'Editar' link next to it. Below the 'mipymes' option, there is a green checkmark icon and a message: 'El tamaño de público estimado parece adecuado.' Below this message, it says 'Lugar: Panamá: Panamá (ciudad) Panamá Province' and 'Más' with a dropdown arrow.

Para la misma, se calcula la cantidad de personas a alcanzar, de acuerdo al mercado objetivo establecido.



The image shows a screenshot of the Instagram advertising interface. At the top, it says 'Instagram' and 'Publicar promoción en Instagram' with a checked checkbox. Below this, there is a section labeled 'PRESUPUESTO Y DURACIÓN'. Underneath, it says 'Presupuesto diario' with an information icon. There is a text input field containing '3,00 USD' and a dropdown arrow. Below this, it says 'El importe real gastado por día puede variar.' with an information icon. Further down, it says 'Alcance estimado' with an information icon. Below that, it shows '2.300 - 6.000 personas' and 'de 600.000'. At the bottom, there is a blue progress bar and the text 'Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.'

Se ajusta la campaña para una duración mensual

Alcance estimado ⓘ
2.300 - 6.000 personas de 690.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Duración ⓘ

7 días 14 días 28 días

Publicar este anuncio hasta el

Gastarás un total de **\$90,00**. Este anuncio estará en circulación durante **30 días**, hasta el 26 de marzo de 2018.

9.2 LinkedIn

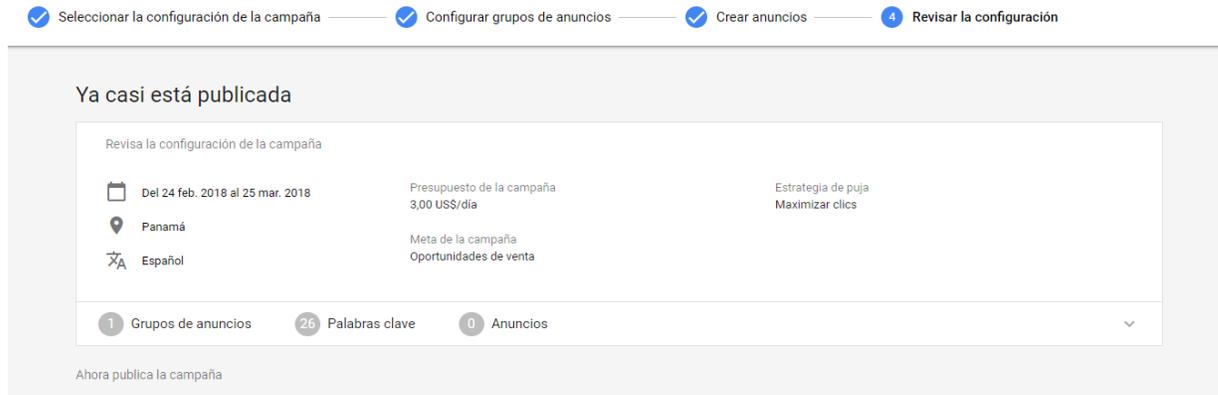
Para el mercadeo a través de LinkedIn se requerirá adquirir el plan de ventas de linkedin 'Professional', que tiene como ventaja un grupo de beneficios para poder llegar a los potenciales clientes.

Las características del plan "Professional" incluyen:

- 20 mensajes InMail por mes
- 1,500 leads guardados
- Quién ha visto tu perfil
- Acceso a la red de LinkedIn ampliado
- Búsqueda avanzada de clientes potenciales y empresas
- Recomendaciones de plomo y cuenta
- Preferencias de territorio
- Alertas de cambio de trabajo
- Alertas de prospectos y noticias de la compañía
- Navegador de ventas para Gmail
- Notas y etiquetas
- Sales Navigator Learning Center
- Incluye LinkedIn Learning y Career Builder *
- Aplicación móvil Sales Navigator

El precio de este plan profesional es de USD79.00/mes ó USD799.98/año.

9.3 Google Adwords



Para la campaña de Google Adwords se considero el segmento de mercado objetivo y las palabras claves, para ajustar el presupuesto hicimos benchmark con la inversión en Facebook/Instagram.

10.4 Mail Chimp

Para las campañas de email marketing se utilizarán la plataforma mail chimp, que cuenta con una opción de USD10/mes.



Growing Business

Starting at
\$10 per month*

Level up with unlimited sending, predicted demographics, email delivery by time zone, advanced testing tools, and access to our helpful support team any time you need it.

9.4 Puerta a puerta

El gasto de representación para visitas puerta a puerta, considera que se va a captar el 5% de las empresas del mercado total estimado (7,696 empresas). La misma representa 385 empresas el primer año. Para ello se toma en cuenta el gasto en combustible (precio de combustible de USD0.82/litro), resultando en un aproximado USD5 por cliente al año en gasolina para visitar a los 385 clientes.

9.5 Gastos para eventos

Para los gastos eventos de charlas de 'FuckUp Nights', se considera un viático de USD40.00 por evento, que debe incluir alimentación, combustible y estacionamientos.

9.6 Gastos en Capacitación

Para la inversión en capacitación de servicio al cliente, se contempla un taller realizado que se basa en el modelo Disney. La misma habla sobre manejar las millones de quejas y comentarios de la marca, empresa, producto o servicio compartidos en los medios digitales. Se adquirirá conocimientos sobre la buena atención al cliente, que no es solamente el nuevo mercadeo, es la clave de éxito para las empresas, así como lograr experiencias mágicas en base en el marco más exitoso del mundo, 'The Disney Way'. La misma tiene un costo de USD425.



The screenshot shows a website header with a Mickey Mouse logo and navigation links: Inicio, Expositores, Conferencia, Inversión, Agenda, Galería, Contacto, and a red 'Reserva en línea' button. The main content area features the title 'Plan de inversión' and a table with three columns: Preventa, Individual, and Corporativo. Each column lists a price and 'Itbms'.

Preventa	Individual	Corporativo
\$425 + Itbms /Por boleto	\$500 + Itbms /Por boleto	\$450 + Itbms /Por boleto

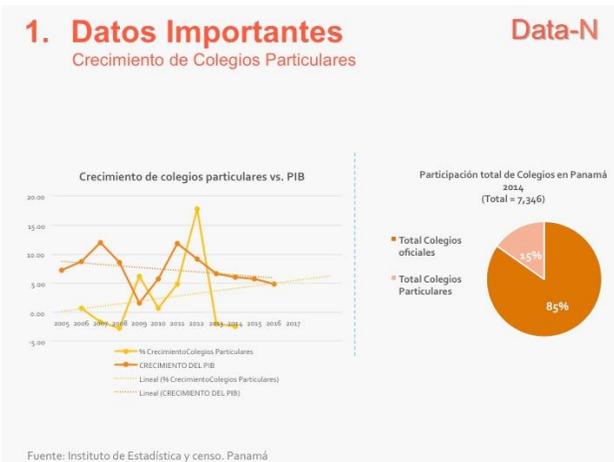
Fuente: MagicaExperiencia

10. Ejemplo de Entregable: Desk Research



Data-N Antes de comenzar

- 1.1. ¿Sabemos lo que están pensando actualmente nuestros grupos de interés?
- 1.2. ¿Qué tan importante es escuchar a nuestros Stakeholders?
- 1.3. ¿Cómo nos sirve la Investigación de Mercado Social para este fin?



1. Datos Importantes

Un Profesor Ideal

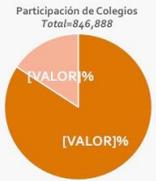
<p>Comprometido: el ideal de los estudiantes es un profesor(a) verdaderamente comprometido(a) con transformaciones conceptuales y preocupado(a) por su desarrollo académico. Los estudiantes quieren profesores dedicados que se preocupan por ellos y se toman el tiempo para brindarle el apoyo que necesitan para tener éxito en la escuela. Un estudiante de Santa Librada se hizo eco de esta aspiración, diciendo: "Me gustaría que los profesores se interesaran más en ti, que se mostrarán más con ganas y que te apoyarán más en los estudios".</p>	<p>Empático: uno de los temas que se repite con mayor frecuencia entre los jóvenes es el deseo de contar con un cuerpo docente que los trate con respeto, empatía, amabilidad, paciencia y tolerancia. De las entrevistas a lo largo del país, se evidencia que los estudiantes quieren interactuar con dignidad. Al respecto, un estudiante de Santa Librada dijo: "Me gustaría que los profesores fueran más respetuosa hacia el alumno y no estuvieran hablando o investigándonos". Por su parte, un estudiante que se le ve beneficiado de programas de una organización no gubernamental expresó su deseo de tener profesores "capacitados y pasionales, menos groseros". "Y que, en ciertos momentos, los estudiantes expresaron su deseo de tener profesores que "no hablen de mala manera... ¡que no lo paguen a los niños!".</p>
<p>Competente: y juicio de los estudiantes, los profesores deben dominar las materias que imparten y actualizarse permanentemente. Según un estudiante de una universidad privada en la ciudad de Panamá, los estudiantes quieren "profesores más preparados, tanto en conceptos como en la transmisión de los mismos. Los docentes deben estar más actualizados, deben tener constantes seminarios, y se les debe pagar mejor para que sea una competencia y honor ser docente".</p> <p>Además, los jóvenes visualizan en su profesor ideal a una persona que aplique métodos de enseñanza interactivos, dinámicos e innovadores, que motiven el aprendizaje.</p>	<p>Inspirador: las encuestas revelan que los jóvenes ven a sus profesores no solo como figuras fundamentales de apoyo durante su carrera académica, sino como mentores, capaces de inspirarlos y motivarlos a ser mejores. Como expresa un joven de educación media, los profesores deben contribuir a elevar el auto-retrato de los estudiantes: "Quiero los profesores no sean negativos... eso afecta nuestra autoestima". Al respecto, un joven expresó:</p>

Fuente: Reporte Voces Estudiantil. United Way Panamá

1. Datos Importantes

Participación de Colegios Particulares

Data-N



Fuente: Instituto de Estadística y censo. Panamá

1. Datos Importantes

Razones de no estudio

Data-N

Cuadro 14. RAZONES POR LAS CUALES NO ESTUDIA

Detalle	Cantidad	%
Porque no tengo recursos	39	47,5
Porque tengo que trabajar	13	16,25
Porque yo no me quiero estudiar	3	3,75
Faltan materias	4	5
Por necesitar alguna materia, año o semestre	10	12,5
Faltan materias	13	16,25
Otro	11	13,75
TOTAL	83	100,00

Fuente: Consulta a los participantes.

Cuadro 14. RAZÓN PARA NO CONTINUAR ESTUDIANDO

Detalle	Cantidad	%
Para trabajar	31	44,94
Quitar dinero	132	23,20
Estudiar no sirve	2	0,35
Dispositivo de más tiempo libre	54	7,69
TOTAL	549**	100,00

Fuente: Consulta a los participantes.

Aspiraciones de la juventud en torno a la educación:
Los jóvenes panameños coincidieron en que la educación ideal, es decir, aquella a la que ellos aspiran, debe contar con las siguientes características:

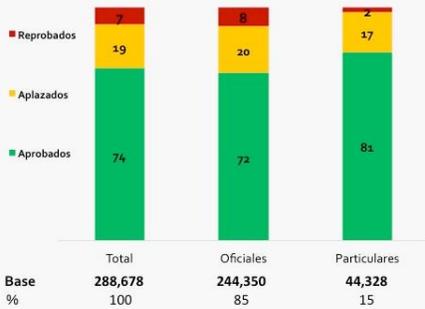
- Conocimientos actualizados
- Profesores
- Espacios de expresión
- Cultura y recreación
- Espacios de aprendizaje

Fuente: Reporte Voces Estudiantil, United Way Panamá

1. Datos Importantes

Estudiantes de Promedia y Media, Aprobados, Aplazados y Reprobados

Data-N



Fuente: Instituto de Estadística y censo. Panamá

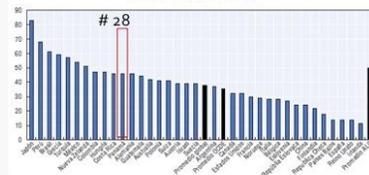
1. Datos Importantes

Información de la Región

Data-N



Gráfico 1.7. Empresas que revelan dificultades para contratar, América Latina, China y países de la OCDE, 2014 (porcentaje de empresas formularias)



Fuente: Perspectiva Económica de América Latina 2017. OCDE - CEPAL

Stakeholders

Data-N



Nuestros Servicios

Data-N



Segmentación

Realizamos los perfiles de los grupos de interés, que funcionarán para mejorar la estrategia.



Geográficos



Demográficos



Psicográficos



Conductuales



Nuestros Servicios

Data-N



Nueva localización

Analizamos el mercado de un área geográfica determinada para la ubicación de un nuevo comercio, colegio y/o residencial.

Área de influencia	Circulación vehicular	Circulación Peatonal
Demografía del área	Composición residencial/comercial	Hábitos y usos del sector
Competencia	Tamaño del mercado	Evaluación de concepto
Mercado del sector		Desarrollo inmobiliario

Nuestros Servicios

Data-N

La Voz del Cliente

Buscamos conocer lo que piensan nuestros grupos de interés en diferentes temas prioritarios.

¿Qué podemos evaluar?

Principales temas sociales que los aquejan	Aspiraciones profesionales y futuras	Satisfacción con clases
Interacción con su entorno	Satisfacción con Profesores	Desarrollo tecnológico
Desarrollo creativo	Estimulación al aprendizaje	

Nuestros Servicios

Data-N



Segmentación

La importancia de conocer cuales son las características demográficas, hábitos y usos de nuestro grupo objetivo. Con esta herramienta sabremos como se comporta nuestro publico meta.

Voz del Cliente

Por medio de diferentes técnicas de levantamiento de datos, conocemos lo que piensa tu clientes de los servicios ofrecidos. Satisfacción, recompra, entre otros atributos.

Nueva Localización

La ubicación de los comercios es fundamental para el éxito del mismo. Por esta razón a través de un grupo de técnicas te indicamos la viabilidad del mismo en un punto determinado.

Metodologías

Análisis de Información

Data-N



- Relaciones
- Varianza
- Probabilidad y muestreo
- Análisis descriptivo
- Análisis multivariantes

Data-N

Técnicas Utilizadas

3





1. Ejemplos de resultados

Data-N

Perfil del Cliente



Edad: 12 a 18 años
 Nivel Socio-Económico: 2000 a 2500
 Dirección: El Carmen, Panamá
 Composición familiar: 5 miembros, vive con su madre
 Educación Madre: Enfermera
 Educación Padre: Abogado

Estilo de vida

- Es miembro de un grupo de baile
- Le encanta hacer deportes al aire libre, principalmente correr
- Se considera una joven tranquila, que le gusta pasar tiempo con su novio
- Le gusta ir al cine
- Su película favorita es Crepúsculo
- Compra su ropa en Forever 21
- Su comida favorita es la oriental y le gusta mucho P. F. Changs
- Le gusta ir a fiestas
- Quiere ser Médico y especializarse en Neurocirugía

1. Ejemplos de resultados

Data-N

Mapa de Posicionamiento



Base: 1000 estudiantes
 Datos en %

Metodologías

Data-N

Técnicas de levantamiento de datos

Cualitativas



- Focus Group
- Entrevistas a Profundidad

Cuantitativas



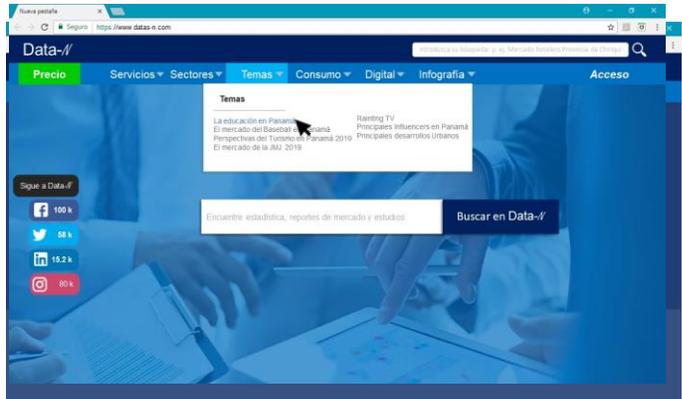
- Encuesta Online
- Encuesta Cara a cara

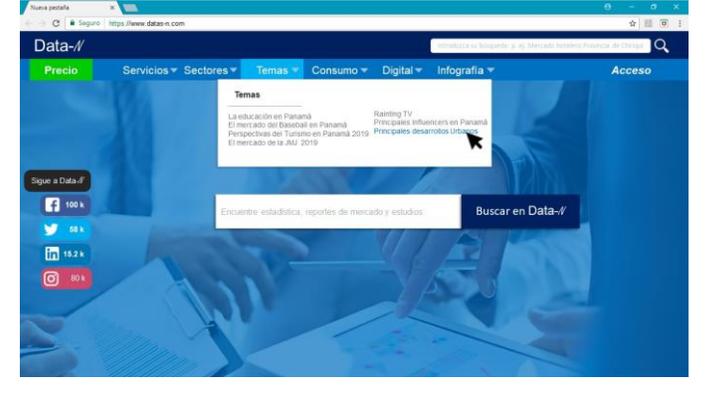
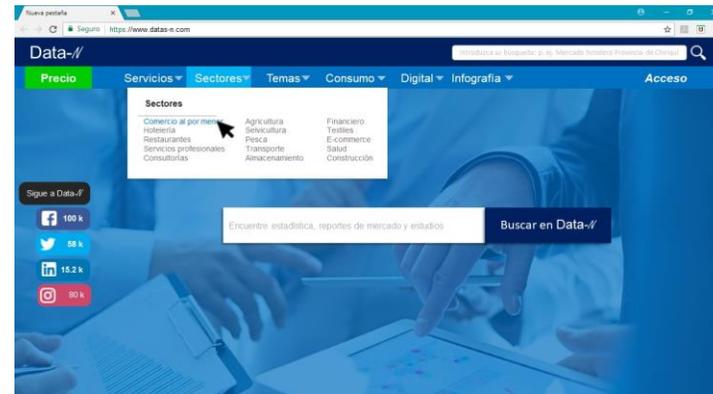
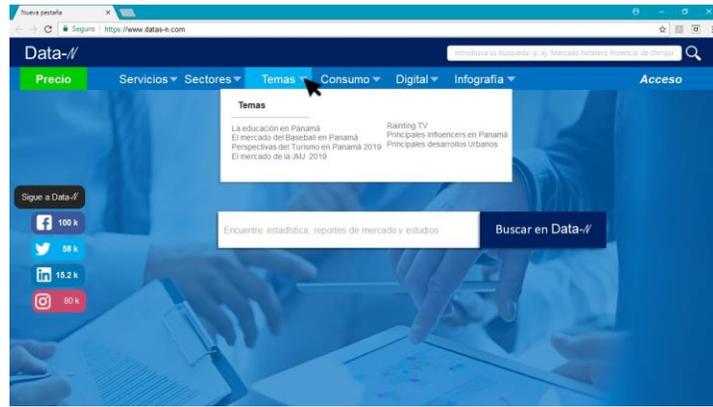
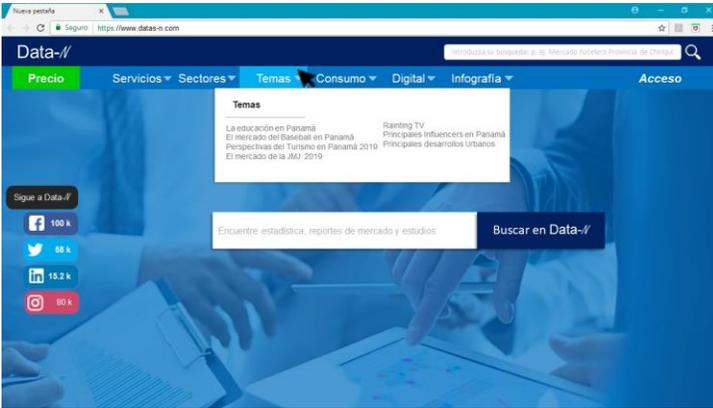
Desk Research

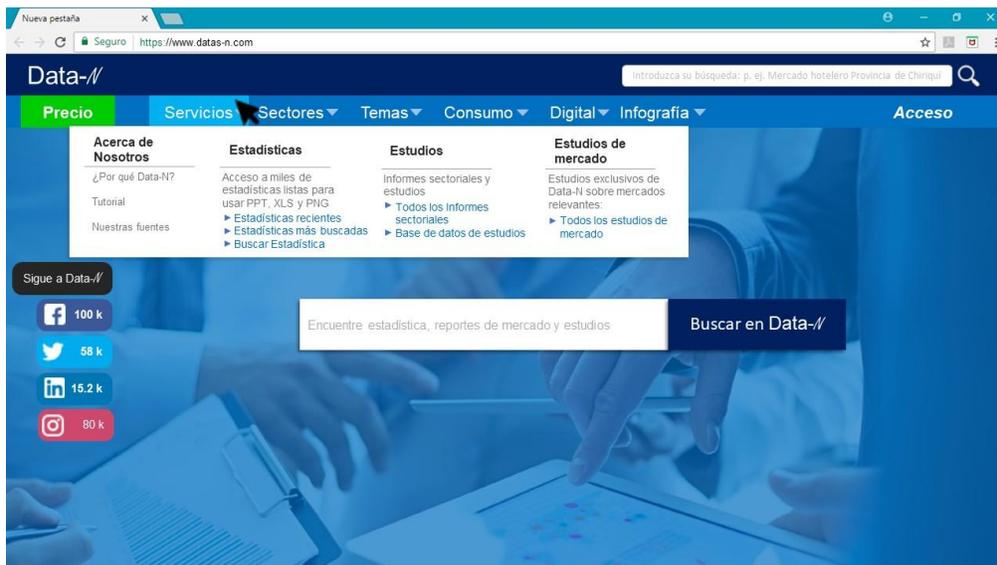
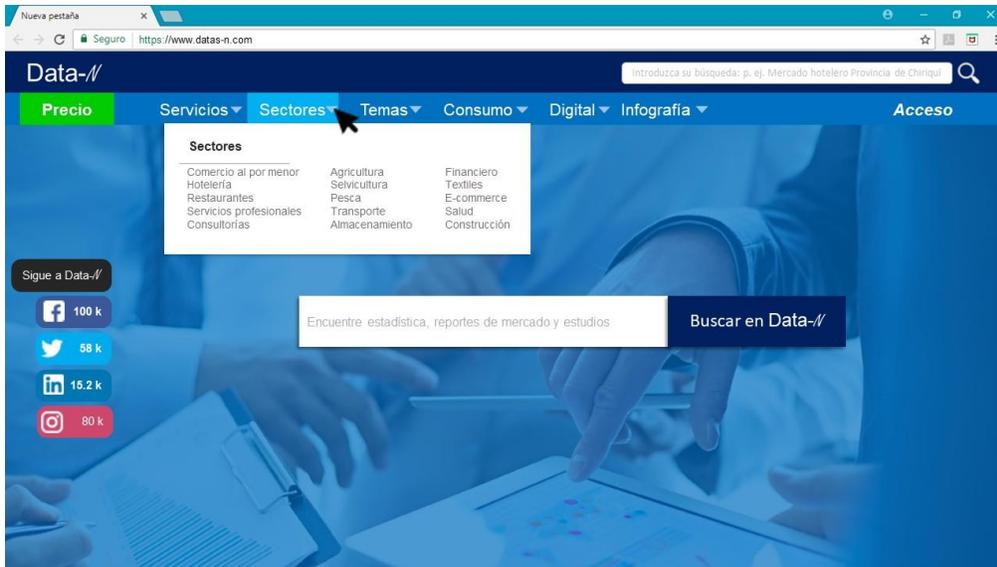


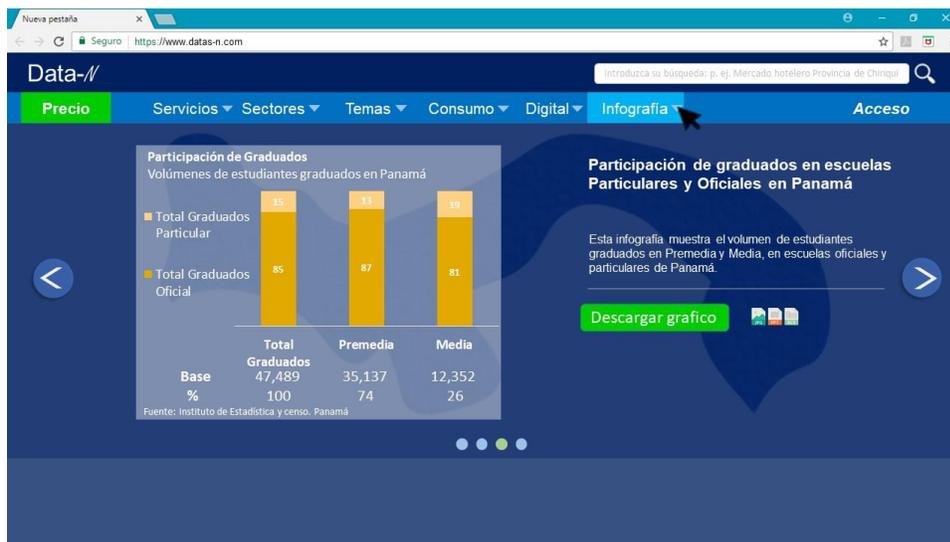
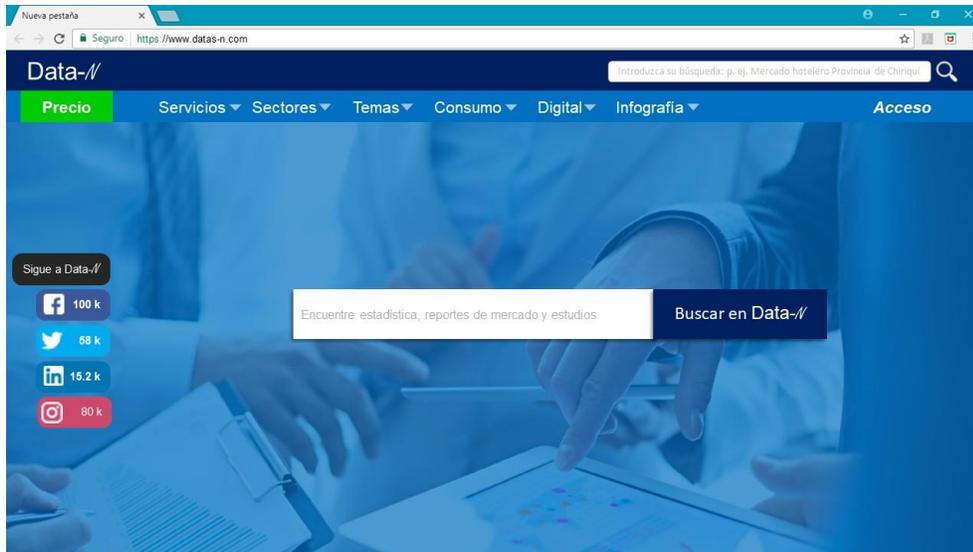
*Técnicas de levantamiento de datos presentados aquí son los utilizados para estos tipos de reportes

11. Ejemplo de Página Web: Desk Research





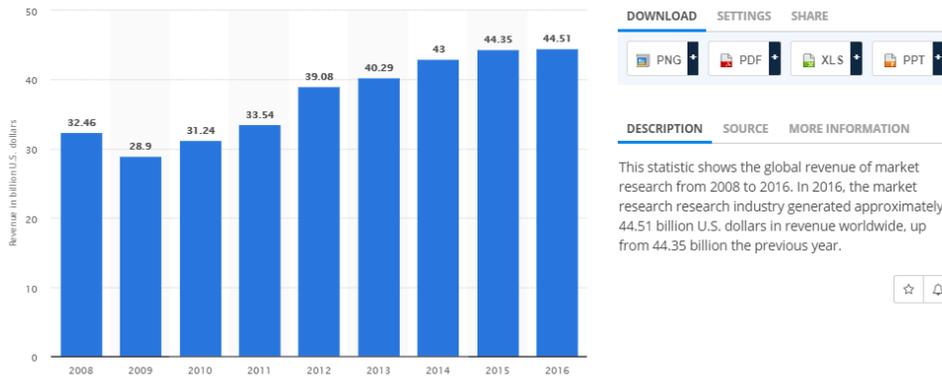




12. Tamaño del mercado mundial de Investigación de mercado

Para el sitio web estatista.com, el mercado de investigación de mercado para el año 2016 fue de 44.51 billones de dólares americanos.

Global revenue of market research from 2008 to 2016 (in billion U.S. dollars)



Data visualized by **tableau**
[About this statistic](#)

© Statista 2018
[Show source](#)

DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

This statistic shows the global revenue of market research from 2008 to 2016. In 2016, the market research industry generated approximately 44.51 billion U.S. dollars in revenue worldwide, up from 44.35 billion the previous year.

Fuente: <https://www.statista.com/statistics/242477/global-revenue-of-market-research-companies/>