



APP OMY

Parte II

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

**Alumna: Ana Sofía Rivas
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Panamá, Abril 2018



Universidad de Chile
Facultad de economía y negocios

PLAN DE NEGOCIO

Parte II

Maestría en Administración de Empresas



Alumno:

Ana Sofía Rivas

Profesor Guía:

Nicole Pinaud Verde-Ramo

17 de abril del 2018

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	6
III. Descripción de la empresa	7
IV. Plan de marketing.....	8
V. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2 Flujo de las operaciones	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	14
VI. Equipo de proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional.....	16
6.3 Incentivos y compensaciones	16
VII. Plan financiero	19
7.1 Supuestos	19
7.2 Flujo de caja proyectado	20
7.3 Estados resultados.....	21
7.4 Balance General.....	22
7.5 Evaluación Financiera	24
7.6 Análisis de sensibilidad	25
VIII. Riesgos críticos.....	25
IX. Propuesta inversionista.....	28
Conclusiones.....	29
Bibliografía	30
Anexos	31
Anexo 1: Tabla de precios por tipo de servicio	31
Anexo 2: Distribución de los ingresos.....	32
Anexo 3: Detalle de la experiencia de los clientes.....	33
Anexo 4: Prototipo de cara al usuario.....	36
Anexo 5: Prototipo de cara al establecimiento de belleza	40
Anexo 6: Cronograma detallado de la implementación	41
Anexo 7: Estudio de capacidad del ejecutivo de ventas	42

Anexo 8: Socios estratégicos.	43
Anexo 9: Descripción de puesto de colaboradores de OMY	43
Anexo 10: Gastos recurrentes	54
Anexo 11: Cálculo de depreciación y amortizaciones consideradas en el flujo de caja.....	55
Anexo 11: Cotización de desarrollo web de OMY	55
Anexo 12: Capital de trabajo	56
Anexo 13: Montos de los Impuestos Municipales Panamá.....	56
Anexo 14: Cálculo de la tasa de descuento.....	57
Anexo 15: Términos y condiciones de uso	57
Anexo 16 Cálculo de la rentabilidad aprox. de los centros estéticos	58
Anexo 17 Escala salarial aprobada en Panamá por Mitradel, 2017	59
Anexo 18 Punto de equilibrio de OMY.....	59
Anexo 19 Flujograma de proceso de venta de suscripciones a los locales	60
Anexo 20 Flujograma de proceso de venta de funcionalidades Premium a los locales.....	61
Anexo 21 Flujograma de análisis de promociones de fidelización.....	61
Anexo 22 Flujo de caja mensual para el primer año.....	62
Anexo 23 Estado resultado mensual para el primer año	63
Anexo 24 Balance General mensual para el primer año	64

Resumen ejecutivo

OMY es una plataforma web a través de la cual los centros estéticos podrán administrar su operatividad. Esta plataforma funciona como herramienta de gestión integrada facilitando el manejo del negocio permitiendo desde un único sistema controlar la relación entre clientes y estilistas a través de su agenda,

Actualmente en el mercado panameño no existe un medio digital a través del cual interactúen estos tres elementos, por lo que OMY busca satisfacer a los consumidores finales dentro del mercado de la industria de belleza al brindarle información relevante de establecimientos estéticos para que puedan tomar decisiones más fáciles y efectivas. Adicionalmente, hoy en día la mayoría de los establecimientos de belleza deben migrar a tener una comunicación por medio de plataformas digitales con sus consumidores, esto debido a dos motivos principales: estar donde se encuentra el usuario y tener acciones de marketing con costos eficientes.

Considerando como tamaño de mercado a las mujeres entre 20 y 55 años con un nivel socioeconómico A, B y C obtenemos 588,373 personas, representando para OMY un mercado máximo posible de \$7,133,799.27 anuales. Aunque, en el mercado panameño existen plataformas que están iniciando dentro de la industria de belleza, las mismas están enfocadas en el manejo de los estilistas independientes lo que representa una amenaza de fuga de personal para el centro estético, lo que le brinda a OMY una gran ventaja sobre el mercado siendo su modelo de negocio enfocado en ganar – ganar. Esta plataforma le permitirá a los negocios de belleza mantenerse actualizados y permanecer a la vanguardia del mercado en un mundo cambiante que cada vez se está migrando al ámbito digital.

La inversión requerida para el desarrollo de OMY es de 40,756.30 USD y un capital de trabajo requerido para la puesta en marcha de 33,766.00 USD el cual permitirá cubrir los primeros 4 meses de operaciones donde se obtiene un flujo negativo. El rendimiento del proyecto entrega un VAN positivo de 240,729.13 USD a una tasa de descuento de 18.07% y una TIR de 85%. El retorno de la inversión es a un año y 7 meses de operación. La estrategia de crecimiento de OMY será a través de su aplicación de cobertura al mediano y largo plazo. Iniciando en el área metropolitana de Panamá para luego expandirse al resto de provincias del país y luego países de centroamérica.

OMY ofrecerá hasta el 9% de la compañía a inversionistas orientados a la tecnología y con alta red de contactos del mercado objetivo con el fin de mantener su enfoque y que puedan servir como recurso importante dentro del modelo de negocio.

I. Oportunidad de negocio

Actualmente los centros estéticos, usuarios y estilistas interactúan entre si a través de procesos manuales, donde un 89% de los salones maneja el control de sus citas y distribución de trabajo de forma manual (agenda físicas y/o electrónicas), lo que nos indica que en Panamá este tipo de negocios es administrado en su mayoría el negocio de forma empírica. Por lo que se presenta una oportunidad de negocio para ofrecer OMY como una plataforma web de gestión y marketing digital especializado en negocios de belleza, siendo una herramienta de gestión integrada que facilita el manejo del negocio el cual permite desde un único sistema controlar la relación entre clientes y estilistas.

De cara al consumidor, para concretar una cita, primero se debe seleccionar el local, ubicar el dato de contacto, validar disponibilidad, lo cual fácilmente puede tomar mas de una llamada hasta finalmente conseguir una cita, este proceso puede tomar de 8 a 17 minutos. Considerando que hoy en día los clientes son cada vez más exigentes, cada minuto cuenta. OMY ofrece una búsqueda por atributos y disponibilidad que reduce este tiempo a 5 minutos o menos, diferenciándose por su eficiencia.

Si a dichos procesos manuales se le suma el hecho de que existen nuevas tendencias digitales, se hace necesario contar con un medio digital que permita interactuar a los usuarios, centros estéticos y estilistas de forma amigable y eficiente. Es de notar que en Panamá se ha tenido un crecimiento de 46% en la cantidad de usuarios sociales de celulares desde enero 2016¹. Esta población más joven está empujando el cambio de comportamiento de la sociedad, haciéndola más digital.

Según el censo del 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo – República de Panamá, 2010) en Panamá existen en el país un total de 588,373 mujeres entre 20 a 55 años que habitan en las zonas urbanas de ciudad de Panamá. Lo que representa un tamaño de mercado de \$6, 989,871.24 de dólares respectivamente al año. Adicionalmente para esta oportunidad se considerará una base de datos de estéticas de más de 600 salones en la ciudad de Panamá, siendo el tamaño de mercado potencial para este modelo de negocio sería de 143,928 dólares al año. Es decir, que en total el tamaño de Mercado para esta oportunidad es de \$7, 133,799.27 dólares al año.

Detalles sobre la sustentación de la necesidad y tamaño del mercado objetivo; diseño y resultados de investigaciones de mercados, así como otros detalles acerca de esta oportunidad de negocio, pueden ser consultados en la parte I de este plan de negocio.

¹ Digital in 2017: Central América, 2017.

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

OMY se encuentra dentro de la industria de la belleza penetrando al mercado desde una plataforma digital, actualmente, la industria de la belleza al igual que muchas otras se enfrentan a una creciente competencia en donde los clientes están siendo influenciados por nuevas tendencias tecnológicas. A los usuarios les gusta cada vez más probar y dar a conocer sus experiencias. Son consumidores altamente exigentes, compradores inteligentes, reflexivos y muy críticos. Analizan y comparan precios y detectan promociones a la velocidad de la luz.

Considerando el macro entorno y el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que el mercado panameño por ser un país de mayor crecimiento en la región da apertura para que OMY pueda lograr un crecimiento rápido con los recursos necesarios para la operación, la cantidad de establecimientos y el poder adquisitivo del consumidor final son factores claves para el próspero desempeño de la plataforma dentro del mercado. El mayor reto será lograr que los establecimientos operen de manera disruptiva y comiencen a reemplazar los sustitutos con los que llevan trabajando actualmente, y tengan visión para incorporarse a un mercado más digital.

Para la funcionalidad de directorio los competidores son las redes sociales y buscadores: *Facebook*, *Instagram* y *Google*, los cuales no ofrecen una búsqueda rápida por atributos especializados para este tipo de industria. Con respecto a la gestión de agenda², hoy en día los consumidores contactan a los establecimientos de belleza a través de llamada telefónica, WhatsApp o redes sociales y los mismos gestionan su agenda por medios tradicionales como agenda física o electrónica (Gmail y Outlook), las cuales tienen muchas limitantes con respecto a generación de estadísticas o manejo de recordatorios a los clientes sobre sus citas. Estos son considerados como productos sustitutos más no competidores en sí.

OMY tendrá dos principales clientes, que interactúan de manera paralela, primero se tiene los establecimientos de belleza como cadenas (ej. Franquicias u hoteles) o locales pequeños ya establecidos, así como todo nuevo nuevos establecimientos o cadenas cuya motivación sea dirigida al crecimiento de su negocio. En segunda instancia se tiene al consumidor final: La ejecutiva, la hogareña cuya motivación es el precio y conveniencia.

Para mayor detalle de la industria, descripción de los clientes y competidores referirse a la parte 1 de este plan de negocio.

² Ver sincronización de agendas en anexo 4

III. Descripción de la empresa

Para visualizar el modelo de negocio y los principales elementos que lo comprende se hace uso del Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010):

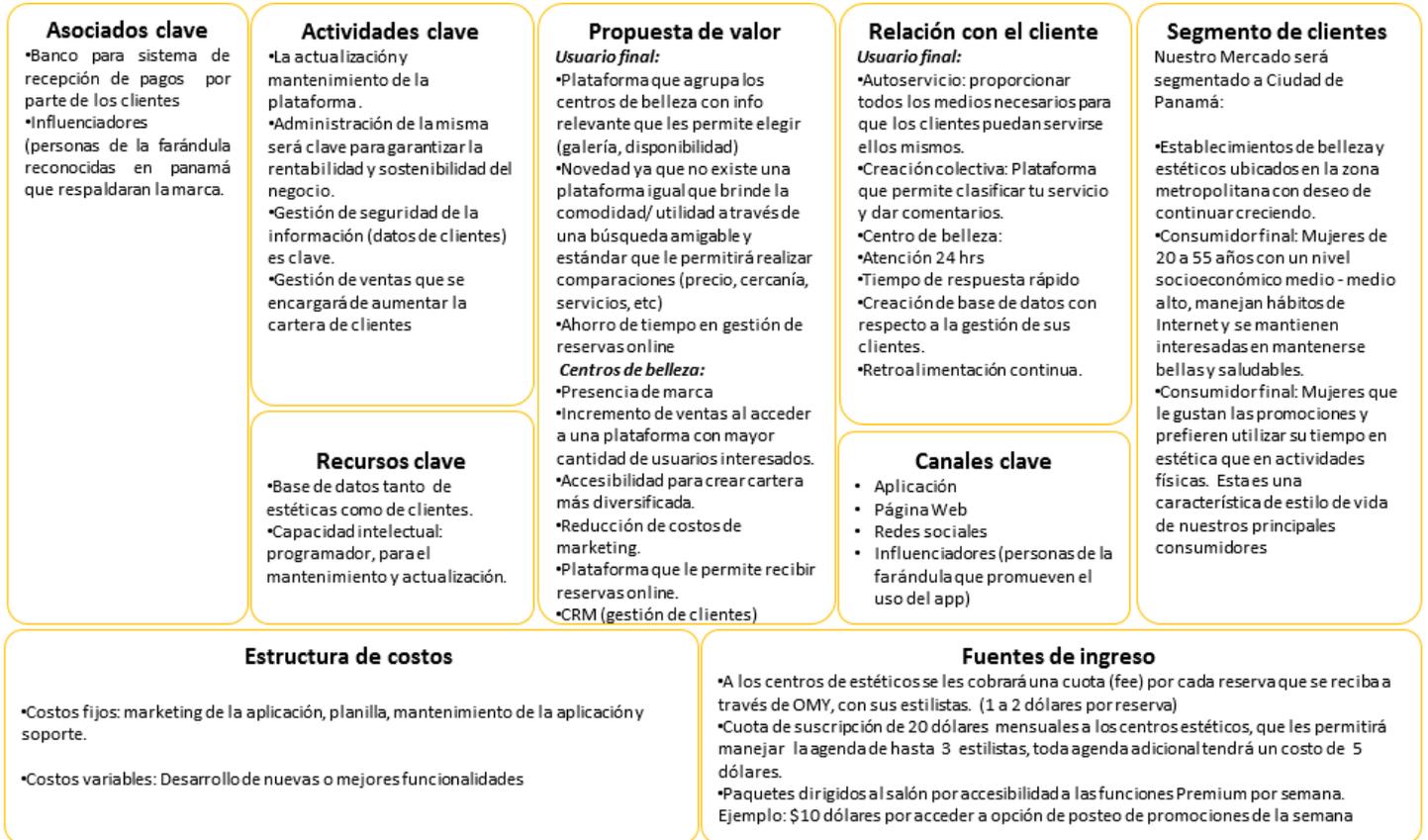


Imagen 1 Canvas - Fuente Elaboración propia

La estrategia de OMY esta basada en la diferenciación, ofreciendo una experiencia única y amigable al usuario en donde el diseño, el proceso de desarrollo juega un papel fundamental para garantizar la confiabilidad, simplicidad, rapidez y facilidad de uso que hará destacar a OMY sobre sus competidores.

Considerando las partes interesadas OMY tendrá un apartado enfocado más al lado ecológico al realizar “La colecta OMY” con la cual tendrá como principal objetivo en recolectar a través de los establecimientos aliados a OMY todos los aparatos electrónicos (secadoras, planchas de cabello, ect) que ya no funcionen y en lugar de que se tiren a la basura, se mandarán a un centro de reciclaje en Panamá especializado en aparatos eléctricos para que puedan ser reutilizados.

Para mayor detalle de la empresa y su propuesta de valor referirse a la parte 1 de este plan de negocio.

IV. Plan de marketing

En este plan de negocio se plantean los siguientes objetivos a corto y mediano plazo:

Objetivos a corto plazo (1 año):

- Lograr que el 15% del tamaño de mercado de los centros estética en la zona metropolitana.
- Lograr que el 5% de la población de consumidor final descargue la aplicación en su dispositivo móvil en los primeros 3 meses de lanzamiento (11807 descargas).
- El 30% del tráfico en el sitio web debe ser efectivo.

Objetivos a mediano plazo (2- 5 años)

- Lograr que el 75% del tamaño de mercado de los centros de estética en ciudad a panamá.
- Lograr que el 75% de los establecimientos de belleza se afilien a los paquetes de estilistas adicionales.
- Lograr que el 80% del tamaño de mercado de consumidor final relacione a OMY directorio de establecimiento de belleza y se encuentre en el "Top of mind".

Considerando las 4 P el plan de marketing esta basado en lo siguiente:

Producto: Enfoque de diferenciación e innovador, ofreciendo a los centros estéticos: Base de datos, reportes, tracking de cliente y equipo de trabajo. Y a los usuarios finales atributos como geolocalización, información accesible, promociones y variedad.

Precio: Para los negocios de belleza se tiene una suscripción mensual de \$19.99 USD, una comisión por cita generada a través de la plataforma de \$0.99 y finalmente un costo extra por agenda adicional. Para el consumidor final la plataforma será gratuita.

Plaza: OMY es compatible tanto en Microsoft y IOS, se podrá ingresar desde Tablet, Mobile y desktop. Se distribuirá a través de Google Play y App Store.

Promoción: Se ejecutarán campañas de branding y lanzamiento, se utilizará marketing digital (pauta pagada) dirigido al público objetivo de OMY. Adicionalmente se contará con un equipo de ventas directas para el acompañamiento a los negocios de belleza, se utilizará influencers, así como campañas para aumentar base de datos (referidos)

El proyecto no cuenta con información de respaldo que pueda ser utilizada como referencia de ventas históricas, para calcular la demanda. El cálculo de la misma se toma en cuenta la misma en base a los tipos de clientes que tienen un efecto en las ventas:

La primera estimación corresponde al porcentaje de salones que establecerán relaciones con OMY enfocada en iniciar operaciones con 35 establecimientos los cuales serán seleccionados y contactados

previo a la puesta en marcha, el objetivo de crecimiento será 5 locales mensuales bajo el modelo de suscripción representando un 15% de penetración dentro del mercado, de esta forma se pretende cubrir el 75% de los centros en los próximos 5 años.

Para la demanda por parte de los usuarios finales se considera una base del mercado potencial acotado por área geográfica, edad y estilo de vida del consumidor, se tiene un tamaño de mercado de 588,373 Mujeres de 20 a 55 años en la ciudad de Panamá (Instituto de estadísticas y censos 2010), se proyecta este valor para obtener el tamaño de mercado máximo posible en cantidad de usuarios considerando que el 40% del mercado que cumple con el perfil de OMY. La tasa de crecimiento de la población en la capital es de un 2% cada año. Asociando la estimación de la demanda a los objetivos de marketing, la penetración esperada (personas que hayan descargado la app) para el 1er año de operación será de un 5%.

Para mayor detalle del cálculo de la demanda y detalles del plan de marketing referirse a la parte 1 de este plan de negocio.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de OMY estará basada en brindarle a los clientes, tanto consumidores finales como los centros de estética una experiencia **amigable y eficiente** que pueda dar respuestas a sus diferentes necesidades, es decir que uno de los procesos más importantes será el de manejo de la retroalimentación del cliente (quejas y sugerencias) a través del cual se identificarán puntos de mejora relevantes, ya sea para el proceso de ventas, como para el diseño y desarrollo de mejoras en las funcionalidades de la plataforma.

De cara al consumidor final, las operaciones internas de OMY estarán enfocadas en los procesos de adquisición y retención de los clientes a través de la ejecución del plan de marketing, y como se menciona anteriormente también por el proceso de manejo de la retroalimentación de los usuarios. La estrategia de OMY es hacer que los clientes se sientan escuchados y que formen parte de las mejoras y solución de bugs que no se hayan sido detectados en un primer lanzamiento. De cara a los centros estéticos, las operaciones internas estarán enfocadas en los procesos de promoción y venta, así como el servicio post venta. Cabe destacar que el servicio post venta tendrá tres pilares: asesoramiento, soporte en caso de problemas técnicos de la plataforma, manejo de quejas y sugerencias.

En cuanto al tamaño de las operaciones, corresponde con lo indicado en el capítulo 4.7 estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual en donde se contempla tanto los centros de estética suscritos, como el porcentaje de uso de la aplicación para citas. Estimándose en 35 de centros de estética inicialmente, hasta llegar a 547 cantidad al finalizar el 5to año.

5.2 Flujo de las operaciones

Para determinar el flujo de OMY Se parte por definir a través de un mapa de procesos aquellos que son críticos, de soporte y estratégicos, como se aprecia en la imagen 5.A continuación, se detalla los procesos que componen cada componente del mapa de proceso (procesos internos):

- **Procesos Críticos:**

Los procesos críticos son aquellos de los cuales depende la operatividad de la empresa y están basados en la adquisición y mantenimiento de clientes, los cuales son básicos para mantener la operación.



Imagen 2 Mapa de proceso Fuente: Elaboración Propia

Estos procesos tienen un impacto directo en la experiencia de los clientes. En la siguiente tabla se detalla los procesos, a qué tipo de cliente aplica el mismo y una breve descripción del mismo.

Proceso	Descripción
Marketing: Promoción y venta <i>*Aplica tanto a centros de estéticos como consumidores</i>	Este proceso está compuesto por la implementación de todas las actividades dirigidas a adquirir y mantener a los clientes. Dichas actividades están descritas en el plan de marketing, ejemplo: Campaña de branding digital, campaña de referidos, campaña con influencers, entre otros. El flujo del proceso podrá variar por la actividad a implementar.
Venta de suscripciones <i>*Aplica para los centros estéticos</i>	Bajo este proceso se establece el paso a paso una vez el cliente (centro de estética) confirma la suscripción, hasta el registro del mismo en la plataforma y coordinación de las capacitaciones para el inicio del uso de la misma. Ver <u>flujoograma</u> en anexo 20. Tomar nota que la instalación del software es vía web.
Venta de valores agregados (funcionalidades Premium) <i>*Aplica para los centros estéticos</i>	Este proceso comprende desde la solicitud del acceso a funcionalidades Premium como ingreso de descuentos, banner de inicio del app y eventos en donde se requiere la recopilación de información por parte del cliente e incluso la gestión del arte. Ver <u>flujoograma</u> en anexo 21 Como valor agregado, OMY les ofrecerá a sus clientes acceso a su base de datos de diseñadores FreeLancer para la gestión de artes.
Fidelización: Lanzamiento de promociones patrocinadas por OMY <i>*Aplica tanto a centros de estéticos como consumidores</i>	Como parte del proceso de fidelización de los usuarios finales, se analizarán las estadísticas de uso de los usuarios para identificar los centros de estética destacados, de forma que se lleven a cabo negociaciones con los mismos para emitir promociones patrocinadas por OMY, bajo un presupuesto aprobado. Ver <u>flujoograma</u> en anexo 22

Tabla 1 Procesos Críticos Fuente: Elaboración propia

- **Procesos estratégicos:**

Los procesos estratégicos son aquellos dirigidos al crecimiento del negocio, así como mantener la estabilidad financiera del mismo.

Proceso	Descripción
Control de calidad: Atención de quejas <i>*Aplica tanto a centros de estéticos como consumidores</i>	Este proceso inicia con la recopilación de quejas y sugerencias clasificadas por su causa raíz en la base de datos de OMY la cual estará ubicada en el servidor de BD en la nube. El director de operaciones de forma diaria dará respuestas a cada queja y de forma semanal monitoreará las causas raíces de forma que se identifiquen y seleccionen las mejoras a priorizar en el para su desarrollo con el programador.
Investigación y desarrollo (Mejora Continua) <i>*Proceso interno de OMY</i>	A través del reporte de quejas, sugerencias y sus causas raíces, el director de operaciones deberá analizar nuevas y/o mejores funcionalidades. Realizará un diseño el cual será sometido a evaluación por todo el personal

	e incluso algunos clientes seleccionados de forma que se pueda contar con su retroalimentación oportuna previo a la definición de su prioridad de atención y desarrollo por parte del proveedor.
Gestión de presupuesto <i>*Proceso interno de OMY</i>	Mensualmente se deberá revisar el rendimiento del presupuesto de marketing y fidelización de clientes principalmente. De forma anual se ejecutará el proceso de levantamiento del presupuesto del siguiente año.

Tabla 2 Procesos estratégicos Fuente: Elaboración propia

- **Procesos de soporte:**

Los procesos de soporte no son menos importantes, sin embargo, están enfocados en apoyar el desarrollo correcto de las demás:

Proceso	Descripción
Soporte a la plataforma <i>*Proceso interno de OMY de cara a los centros estéticos</i>	El programador deberá de atender con prioridad a requerimiento de los usuarios todo problema técnicos los cuales deberán de trabajarse según su nivel de criticidad. Los canales de notificación de incidentes, será a través del email, teléfono y WhatsApp. El directo de operaciones deberá analizar cada caso y notificar el incidente al programador, para que proceda con el análisis del caso estimando un tiempo de solución. Se deberá de habilitar un mensaje en la plataforma y la app, indicando que se están presentando problemas técnicos, pero que se está trabajando en ello. En dependencia de la complejidad de la situación se deberán activar los planes de mitigaciones en caso de una caída del sistema por más de 24 hrs.
Gestión de cobros <i>*Proceso interno de OMY</i>	El cobro de la suscripción se hará a través de la misma plataforma el cual tendrá opción para cobro por tarjeta de crédito. Sin embargo, se establece un proceso de cobros por efectivos para excepciones, en los cuales el ejecutivo podrá ingresar el detalle de pago con el código de recibo el cual tendrá una secuencia única.
Contabilidad <i>*Proceso interno de OMY</i>	Proceso de contabilidad utilizando contador subcontratado

Tabla 3 Procesos de soporte Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que a demás de los flujos de operaciones internas de OMY, también se desarrollaron los flujos de experiencia del cliente, de forma que los procesos internos se puedan alinear a que el mismo sea lo más **amigable y eficiente** posible.

A continuación, se recumen los principales momentos de interacción con los clientes:

Consumidor Final

A través del app, serán capaz de:

- 1- Realizar la descarga y registro de datos – En línea
- 2- Tener acceso a menú principal de búsquedas – En Línea
- 3- Realizar reservas online (opcional uso de códigos promocionales) – En Línea
- 4- Ingresar de queja o sugerencia – En Línea/ Datos de contacto

Estos flujos se detallan en el anexo 3, junto con el detalle del prototipo en donde se visualiza el flujo de uso de la aplicación.

Centros de estética y estilistas

A través del app o plataforma web serán capaz de:

1. Realizar suscripción inicial - En línea / Venta directa: Recibirán acompañamiento del ejecutivo sin embargo dicho acompañamiento no es obligatorio puesto que el diseño del mismo esta desarrollado para minimizar la necesidad de interacción directa. Ver flujograma anexo 20
2. Configuración de agendas de los estilistas - En línea
3. Compra de paquetes de valor agregado – En línea Ver flujograma anexo21
4. Ingreso de queja o sugerencia - En línea / Datos de contacto directo
5. Solicitud de soporte técnico (Reporte de problemas técnicos) – En línea / Datos de contacto directo Se analizará todo incidente reportado de forma que se pueda dar solución rápida al mismo. En caso de que la solución tome más de 24 hrs, se deberá notificar al director de marketing para que active el plan de mitigación con los clientes afectados. Ver sección de riesgos críticos.

Estos flujos se detallan en el anexo 3, junto con el detalle del prototipo en donde se visualiza el flujo de uso de la aplicación.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de la plataforma WEB OMY incluye el detalle de las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones. Se desarrolló un cronograma de proyecto en el cual se detalla que com actividades previas a la puesta en marcha las cuales incluye:

- Desarrollo de la aplicación y landing page, esto incluye el proceso de negociacion con el proveedor y el tiempo de desarrollo de la misma.
- Conformación del equipo de trabajo tres meses antes de iniciar operaciones, esto incluye el proceso de reclutamiento y selección. Durante este periodo el programador deberá capacitarse en el desarrollo de OMY (esto esta incluido en la cotización del proveedor)
- Lanzamiento de prototipo y Pruebas, en donde se ejecutarán Pruebas exhaustivas de calidad para garantizar el fluidez del proceso de cara a los clientes (negocios de belleza y usuarios)
- Desarrollo de tablero de indicadores, durante el proceso de desarrollo y Pruebas el director de operaciones diseñará el tablero de indicadores requeridos para una adecuada administración de la plataforma y la toma de decisiones con respecto a la ejecución del plan de marketing.
- Finalmente, durante los dos meses previos se ejecutará la preventa de las suscripciones a un mínimo de 3 centros estéticos seleccionados por su relevancia ante el mercado objetivo.

Los requerimientos de capital de trabajo requeridos se incluyeron en el plan financiero. Los productos para los cuales estará preparado OMY en su lanzamiento serán: La suscripción básica del centro de estética, los paquetes de agendas extras en caso de tener más de 3 estilistas, acceso a sección de valores agregados (premium) y la funcionalidad de reserva online la cual representará una comisión por usuario que la utilice. No se prevee en los cambios en los productos en los primeros 5 años. Durante este tiempo se analizarán la implementación de mejoras que se comercializarán bajo la sección de valores agregados. La plataforma esta programada para salir al mercado en enero del 2019. Ver Cronograma completo en Anexo 6

5.4 Dotación

OMY está diseñado para que el cliente pueda auto servirse en la mayoría de sus funciones una vez se realice la primera venta. Considerando que las actividades críticas están en el inicio de relaciones con el cliente, así como la fidelización del mismo, se ha definido que el equipo de trabajo operativo estará conformado por un director de marketing, un director de operaciones, un ejecutivo de cuenta y un programador de tiempo completo. El equipo de trabajo no variará mucho durante los primeros 5 años, con excepción de puesto de ejecutivo de cuenta, el cual se prevé que aumentará en 1 plaza a partir del 4to año de operación.

Durante esos primeros 3 años se irá entrenando al Ejecutivo de cuentas en funciones de marketing, para que una vez se aumente la capacidad requerida de venta, el mismo pueda asumir un rol más senior y contar con el apoyo de un nuevo ejecutivo de cuenta.

Para los procesos de soporte de la plataforma como se mencionó anteriormente se tendrá un programador contratado tiempo completo, en donde ya que la mayoría de las funcionalidades están diseñadas para un auto servicio, el mismo estará encargado del manejo de incidencias, así como en el diseño y desarrollo de mejoras en las funcionalidades en un ambiente de desarrollo.

Los procesos de operaciones (Gestión del presupuesto, investigación y desarrollo y manejo de quejas y sugerencias) serán manejados por el director de operaciones durante los primeros 5 años. El mismo podrá apoyarse con el director de marketing y el ejecutivo de cuentas en los procesos que se deba tener contacto con el cliente.

Para la definición de la capacidad ver anexo 7 en donde se muestra las actividades afectadas por un aumento en la base de datos del cliente. La descripción de los cargos se encuentra detallada en la siguiente sección del plan de negocio de OMY.

PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director de Marketing	1 (sin goce de salario)	1	1	1	1
Director de Operaciones	1 (sin goce de salario)	1	1	1	1
Ejecutivo de cuentas	1	1	1	2	2
Programador	1	1	1	1	1

Tabla 4 Cuadro resumen de la dotación

VI. Equipo de proyecto

Dado al análisis de la estructura de la empresa y por ser un modelo de negocio disruptivo se ha determinado que para el primer y segundo año estará compuesta por dos personas fundamentales que abarcan la gestión y operatividad de las principales áreas de mercadeo, finanzas y operaciones, adicionalmente se tendrán dos recursos claves para la sana operación de la empresa que serán subcontratados. En función del crecimiento de ventas y cartera de clientes será necesario incluir más personas en los próximos años.

Equipo de trabajo de OMY

Programador: se encargará del día a día de la plataforma, buscando siempre áreas de oportunidad para mejorar los elementos que la componen. En una etapa inicial se encargará de hacer toda la gestión de programación y luego asumirá el rol de mantenimiento de la plataforma. También generará reportes y dashboards lo cual permitirá a los gerentes contar con la información correcta para la toma de decisiones. Entre otras de sus funciones es el contacto directo al desarrollador del app y plataforma web, elevar cualquier consulta técnica.

Ejecutivo de cuentas: será el responsable de la generar una mayor cartera de clientes y de ofrecer un buen servicio al cliente, cumplirá con la meta de ventas mensual y generará reportes a sus clientes con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades en las que OMY puede incursionar y mejorar.

Áreas subcontratadas en OMY

Serán un elemento operacional contratado por medio de un fee mensual correspondiente a las horas trabajadas con base a las necesidades de la empresa. Se puede consultar los datos de estos “socios estratégicos” en el anexo 8.

Boutique creativa: servirá como apoyo estratégico brindando insights del mercado y diseñará las piezas publicitarias que se necesitaran en la gestión de la plataforma.

Contador: llevará el control de toda la contabilidad y brindará información a nivel contable que servirá de apoyo para la administración.

6.1 Equipo gestor

Corresponde a las emprendedoras del negocio que liderarán todos los proyectos dentro de la organización.

Director de Marketing y Digital: será desempeñado por Tiffany Cruz quien se encargará de velar por el desarrollo de la estrategia de mercadeo y el cumplimiento de la misma. Sus funciones estarán estrechamente relacionadas a el cumplimiento de metas y objetivos de venta a fin de incrementar la base de datos tanto de

establecimientos de belleza como usuarios finales, también desempeñará las funciones de community manager y actualización de redes sociales; tendrá como personal a cargo al Ejecutivo de cuentas y dará seguimiento a la parte publicitaria con la boutique creativa.

Director de Operaciones y Finanzas: Ana Sofía Rivas será quien llevará el liderazgo en la gestión operativa y financiera, sus principales funciones será llevar de manera estratégica la parte operativa de desde la vista de los establecimientos de belleza y usuario final, también se encargará de llevar la administración de proyectos de capital, velar por la estrategia financiera logrando indicadores que muestren una sana administración y el liderazgo de gestión de calidad e investigación y desarrollo con el fin de ofrecer a los usuarios un producto que supla las necesidades y requisitos de calidad. Tendrá como personal a cargo al programador y dará seguimiento directo a la parte contable que será subcontratada por un tercero.

6.2 Estructura organizacional

OMY contará con una estructura organizacional de tipo *Formal Jerárquica* la cual realiza una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos, tomando en cuenta principios de interacción, organización, autoridad y delegación. Se pueden identificar tres principales unidades, junta directiva, directivos y operarios.

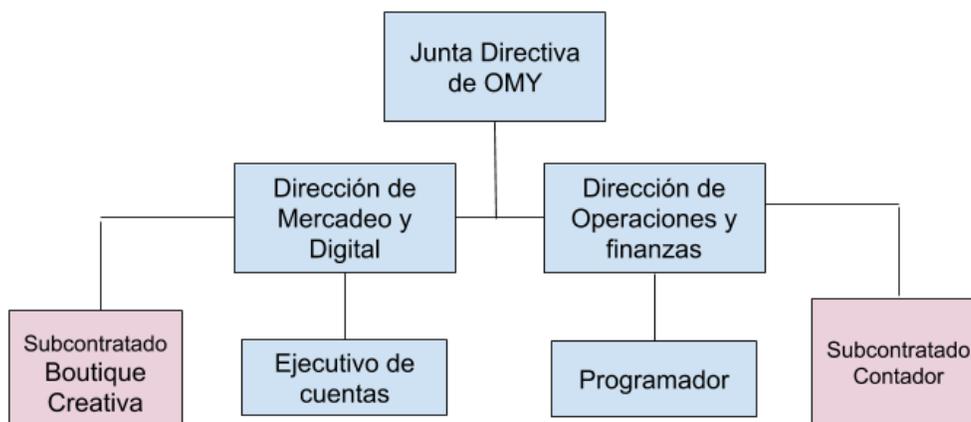


Imagen 3 Organigrama de OMY – Fuente: Elaboración propia

Cada uno contará con su descripción del puesto que ha sido seleccionado bajo el perfil que se necesita para suplir satisfactoriamente el cargo, que se puede leer más a profundidad en el anexo 9, adicionalmente, para cada puesto se determinó el rango de salario y su desarrollo de carrera dentro de OMY.

6.3 Incentivos y compensaciones

La estructura de incentivos y compensaciones de OMY se dividirá en dos categorías: colaboradores y subcontrataciones. Ambos entran dentro del flujo administrativo sin embargo son administradas de manera

diferente bajo las políticas contables que le afectan. Para el caso de la boutique creativa y la empresa de servicios financieros y contables se determina un fee mensual y de igual forma los colaboradores perciben ingresos de manera mensual.

El siguiente cuadro presenta la estructura de remuneraciones de OMY

Cargo	Ingreso USD al año 1	Ingreso USD al año 2	Ingreso USD al año 3	Ingreso USD al año 4	Ingreso USD al año 5
Director de marketing	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
Director de operaciones	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
Ejecutivo de cuentas	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00
Programador	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,452.00
Totales Anuales	\$ 2,200.00	\$ 6,420.00	\$ 6,420.00	\$ 7,062.00	\$ 7,062.00

Tabla 5 Planilla de remuneración OMY - Elaboración propia

La información para determinar el monto de los salarios está de acuerdo al mercado y a lo determinado de acuerdo al nivel de jerarquía y categoría o etapa que se encuentra el empleado, de acuerdo a los años de experiencia laboral que tiene el colaborador. En el caso del ejecutivo de cuentas, es el único al que se le contempla una comisión que será determinado sobre el porcentaje de ventas y cumplimiento que logre, siendo un 10% de comisión mensual sobre ventas. Todos los colaboradores fijos, tendrán todos los beneficios acordados por la ley del trabajo de Panamá, entre ellos: bono décimo tercer mes, acceso al Seguro Social y fondo de cesantía y retiro. Ver Escala salarial aprobada en Panamá por Mitradel, 2017, en anexo 18

La estructura de compensaciones de la empresa estará enfocada en la productividad lograda e incluyen tanto compensaciones económicas directas e indirectas como compensaciones no económicas. El modelo que se tomará es el *Modelo de Recompensa Total* de M. Armstrong³ en donde los colaboradores tendrán un porcentaje adicional que representará un sueldo variable el cual estará proporcionalmente dependiente del cumplimiento de sus metas y objetivos trazados por su supervisor.

Los beneficios que brinda la empresa son horas libres por cumpleaños y eventos especiales, instalaciones y espacios comunes 100% en buen estado, viáticos en caso de que se necesiten, entre otros.

Para recompensa relacional se contempla mucho la capacitación del equipo para mejorar sus habilidades técnicas y de liderazgo, se le brindará oportunidad de crecer y de desarrollo de carrera y finalmente en reuniones trimestrales se expondrán los reconocimientos de logros de cada empleado bajo la evaluación 360°.

³ Se llama Modelo de **recompensa total** a lo que reciben los empleados/as a cambio de su tiempo, talento, esfuerzo y resultados.

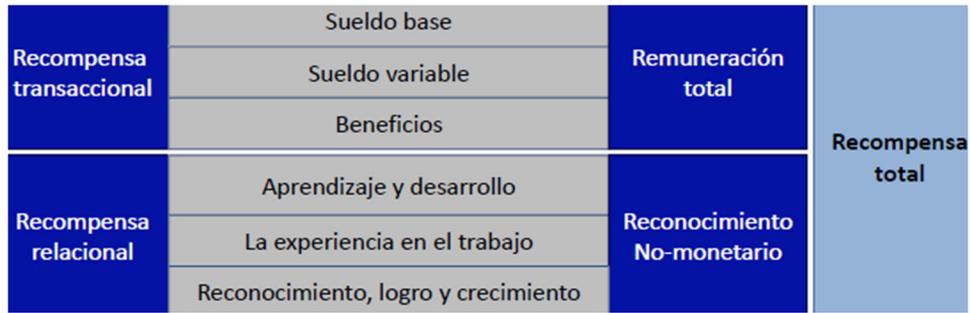


Imagen 4 Diagrama de modelo de recompensa total

Para el caso de la Junta Directiva que estará conformada por los accionistas de la empresa recibirán los beneficios de los dividendos que genere la empresa de manera anual los cuales serán definidos previamente en la reunión anual de rendición de cuentas, para los dos primeros años los fundadores han decidido no recibir dividendos con el fin de reinvertir toda la ganancia en el crecimiento de la empresa. La reunión anual de rendición de cuentas se realizará al final del año fiscal en donde tendrá como objetivo ajustar y mantener la estrategia competitiva de la empresa y evaluar que las compensaciones estén de acuerdo al mercado, evitando el riesgo de fuga de personal.

VII. Plan financiero

El plan financiero de OMY está desarrollado para los años 2019 al 2023. El mismo está basado en los siguientes supuestos y proyecciones de demanda.

7.1 Supuestos

Variable	Descripción	Referencia detallada
Precios	Se estableció una tabla de precios considerando los principales servicios brindados. Los mismos tienen un componente fijo que es la suscripción mensual del centro estético y posterior el precio de los valores agregados.	Anexo 1 Tabla de precios por tipo de servicio
Distribución de los ingresos	Suscripción: Se considera que el 100% de los locales deberá de realizar este pago. El porcentaje de agendas se basó en un muestreo a 30 locales y la cantidad de estilistas contratados. El porcentaje de promociones se consideró realizando un muestreo de las páginas de oferta actuales.	Anexo 2 Distribución de los ingresos
Costos de ventas	El costo más representativo es el costo de descargas por usuario, de lo contrario al ser una plataforma web los costos asociados a su difusión se contemplan como gastos de salarios y gasolina.	Estado resultado
Distribución de formas de cobro	La forma principal de cobro de servicios OMY será a través tarjeta de crédito. Sin embargo se estipuló un 10% a través de efectivo para manejo de excepciones.	Flujo de caja
Gastos en salario	En el primer año los fundadores no formarán parte de la nómina, sin embargo si trabajaran como Director de Marketing y Operaciones. Todos los colaboradores se encuentran registrados en planilla conforme a Ley y se estipula un aumento cada dos años del 10%. Se estima que se aumentara la planilla en el año 4 y 5 con un ejecutivo adicional.	Ver punto 6.3 incentivos y compensaciones
Gastos recurrentes	Considerando que se requiere poco personal para la operación del día a día se alquilará un espacio en Working . Adicionalmente, se tienen los costos asociados al mantenimiento de la plataforma y dominio web. Otros gastos recurrentes es la contratación por servicios profesionales del contador y los gastos de consumo de gasolina asignados al vendedor para las visitas a diferentes locales.	Ver anexo 10 detalle de gastos recurrentes
Depreciación y amortizaciones	Se utiliza el método de depreciación por línea recta para las maquinarias y equipos que en este caso serán las computadoras de trabajo al 20% anual. Y se amortiza la plataforma web a 5 años	Anexo 11 Depreciación y amortización Balance General
Cuentas por cobrar e Inventario	Para este flujo no se estipula manejar cuentas por cobrar, ni inventario debido a la naturaleza del negocio.	
Costo de desarrollo web	Si bien el costo de desarrollo cotizado es de 17,976, para efectos de este flujo se ha redondeado a 20,000 dólares con el fin de mantener un remanente en caso de mejoras requeridas que afecten el costo de desarrollo.	Anexo 12 Cotización
Capital de trabajo	Se estipuló un tiempo de 3 meses en donde OMY iniciará operación previa a la puesta en marcha, en donde se consideran los salarios del ejecutivo de cuentas y programador el cual deberá capacitarse en el manejo de OMY, también se considera los tres meses de alquiler, así como el gasto de gasolina para visitas a locales. Adicionalmente se incluye bajo el método de déficit acumulado máximo el capital requerido para cubrir el déficit de los primeros meses de operación.	Anexo 13 Capital de trabajo
Tasa de descuento	OMY será financiado por recursos propios por lo que se usa CAPM para evaluar el retorno exigido a los activos, obteniendo una tasa de 18.07%	Ver detalle en anexo 15

Tabla 6 Tabla de supuestos Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis de los costos asociados a la puesta en marcha se identifica una inversión requerida de USD\$ 40,756, correspondiente a: USD\$ 3,959 Activos fijos, USD\$27 en suministros, USD\$ 24,500 en gastos intangibles (software), USD\$ 10,556 en gastos pre operativos, más USD\$33,766 en capital de trabajo. Proyectando los estados financieros para los próximos 5 años se obtiene un VAN positivo de USD\$ 240,729 con un TIR de 85%, recuperando la inversión en los primeros 7 meses del segundo año de operación. Por la naturaleza del negocio los costos asociados a la implementación se agrupan en el primer año principalmente pero garantizan el contar con una plataforma y funcionalidades que minimizan el aumento de costos asociados a un aumento de ventas.

7.2 Flujo de caja proyectado

	2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS:						
Suscripción básica		16,041.98	48,510.93	76,404.72	106,966.61	140,393.67
Producto 1 (Agendas 1)		128.08	387.31	915.79	1,282.10	1,682.76
Producto 2 (Agendas 2)		1,121.90	3,392.61	6,872.22	9,621.11	12,627.70
Producto 3 (Agendas3)		769.44	2,326.78	4,581.99	6,414.79	8,419.41
Producto 4 (Agendas 4)		1,202.55	3,636.50	6,874.13	9,623.78	12,631.22
Producto 5 (Agendas 5-7)		2,084.90	6,304.72	11,458.80	16,042.32	21,055.54
Producto 6 (Agendas 8- 15)		673.78	2,037.51	3,514.85	4,920.78	6,458.53
Producto 7 (promo 1w)		1,442.09	4,360.89	9,161.69	12,826.36	16,834.60
Demanda de citas		101,315.68	200,259.24	209,270.91	222,664.24	243,260.69
INGRESOS TOTALES		124,780.38	271,216.49	329,055.08	390,362.09	463,364.11
EGRESOS:						
Costo de venta		13,151.18	3,493.53	4,369.66	5,356.83	6,722.52
Salarios		34,320.00	100,152.00	100,152.00	129,043.20	129,043.20
Alquiler		12,827.16	13,468.52	14,141.94	14,849.04	15,591.49
Servicios		11,748.60	12,336.03	12,952.83	13,600.47	14,280.50
G.Concurrentes		7,572.58	12,185.32	14,007.24	15,938.41	18,237.97
Marketing y Ventas		29146.8	29146.8	29146.8	29146.8	29146.8
ITBMS pagado		2,857.68	12,194.17	15,419.83	18,835.95	22,902.96
Imp. Renta pagado			(1,674.82)	18,226.09	30,793.61	36,278.69
EGRESOS TOTALES		- 111,624.00	181,301.55	208,416.39	257,564.30	272,204.13
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		- 13,156.38	89,914.94	120,638.69	132,797.79	191,159.98
Inversión	(40,756.30)					
Capital de Trabajo	(33,766.00)					33,766.00
Valor de desecho						-
FLUJO DE CAJA	(74,522.30)	13,156.38	89,914.94	120,638.69	132,797.79	224,925.98
VAN						240,729.13
TIR						85%
Payback						1.60

Tabla 7 Flujo de caja proyectado Fuente: Elaboración propia

7.3 Estados resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS:					
Suscripción básica	14,992.50	45,337.32	71,406.28	99,968.79	131,209.04
Producto 1 (Agendas 1)	119.70	361.97	855.88	1,198.23	1,572.67
Producto 2 (Agendas 2)	1,048.50	3,170.66	6,422.64	8,991.69	11,801.59
Producto 3 (Agendas3)	719.10	2,174.56	4,282.23	5,995.13	7,868.60
Producto 4 (Agendas 4)	1,123.88	3,398.60	6,424.42	8,994.19	11,804.88
Producto 5 (Agendas 5-7)	1,948.50	5,892.26	10,709.16	14,992.82	19,678.07
Producto 6 (Agendas 8- 15)	629.70	1,904.21	3,284.90	4,598.86	6,036.01
Producto 7 (promo 1w)	1,347.75	4,075.60	8,562.32	11,987.25	15,733.27
Demanda de citas	94,687.55	187,158.17	195,580.29	208,097.42	227,346.44
INGRESOS TOTALES POR VENTAS	116,617.18	253,473.35	307,528.11	364,824.38	433,050.57
COSTO DE VENTAS:					
Suscripción básica	(149.93)	(453.37)	(714.06)	(999.69)	(1,312.09)
Producto 1 (Agendas 1)	(1.20)	(3.62)	(8.56)	(11.98)	(15.73)
Producto 2 (Agendas 2)	(10.49)	(31.71)	(64.23)	(89.92)	(118.02)
Producto 3 (Agendas3)	(7.19)	(21.75)	(42.82)	(59.95)	(78.69)
Producto 4 (Agendas 4)	(11.24)	(33.99)	(64.24)	(89.94)	(118.05)
Producto 5 (Agendas 5-7)	(19.49)	(58.92)	(107.09)	(149.93)	(196.78)
Producto 6 (Agendas 8- 15)	(6.30)	(19.04)	(32.85)	(45.99)	(60.36)
Producto 7 (promo 1w)	(13.48)	(40.76)	(85.62)	(119.87)	(157.33)
Demanda de citas	(946.88)	(1,871.58)	(1,955.80)	(2,080.97)	(2,273.46)
Costo de descargas	(11,985.00)	(958.80)	(1,294.38)	(1,708.58)	(2,392.01)
COSTO DE VENTAS TOTAL	(13,151.18)	(3,493.53)	(4,369.66)	(5,356.83)	(6,722.52)
MARGEN BRUTO	103,466.00	249,979.82	303,158.45	359,467.56	426,328.05
GASTOS:					
CARGAS DE PERSONAL:					
Salario Bruto	26,400.00	77,040.00	77,040.00	99,264.00	99,264.00
Aportaciones CSS	5,280.00	15,408.00	15,408.00	19,852.80	19,852.80
Décimo tercer mes	2,200.00	6,420.00	6,420.00	8,272.00	8,272.00
Aportaciones CSS Décimo tercer	440.00	1,284.00	1,284.00	1,654.40	1,654.40
Gasto por prov. Prima antiq.	2,858.86	8,342.66	8,342.66	10,749.30	10,749.30
GASTO POR ALQUILER:					
Gasto por Alquiler	11,988.00	12,587.40	13,216.77	13,877.61	14,571.49
GASTOS DE SERVICIOS:					
Dominio	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79
Servidores	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Mantenimiento de la plataforma	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Mantenimientos y reparaciones	1,250.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61
Gasolina	1,750.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Contador	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
OTROS GASTOS:					
Gasto por pago al Municipio de Panamá	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gasto por comisión de Tarjeta de Crédito	3,673.44	7,984.41	9,687.14	11,491.97	13,641.09
Gasto por Útiles de oficina y papelería	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
GASTO DE MARKETING Y VENTAS:					
Gasto en marketing y ventas	27,240.00	27,240.00	27,240.00	27,240.00	27,240.00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN:					
Gasto por depreciación	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Gasto por amortización de intangibles	4,900.00	4,900.00	4,900.00	4,900.00	4,900.00
Amortización de GPO	9,865.00	-	-	-	-
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	110,165.30	177,075.47	179,984.02	214,352.80	217,831.34
MARGEN OPERATIVO/NETO	(6,699.29)	72,904.35	123,174.43	145,114.76	208,496.71
IMPUESTO A LA RENTA	1,674.82	(18,226.09)	(30,793.61)	(36,278.69)	(52,124.18)
MARGEN NETO	(5,024.47)	54,678.26	92,380.83	108,836.07	156,372.53

Tabla 8 Estado resultados Fuente: Elaboración propia

7.4 Balance General

ACTIVOS	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Bancos	33,716.00	48,809.48	148,999.22	302,977.95	485,030.32	734,901.37
Mercadería	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Suministros	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Gastos Pre-Operativos	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00
Amortización Acumulada Gastos Pre-Operativos	-	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	43,656.00	48,884.48	149,074.22	303,052.95	485,105.32	734,976.37
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y Equipo	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
Depreciación Acumulada de Maq y Equipo	-	(740.00)	(1,480.00)	(2,220.00)	(2,960.00)	(3,700.00)
Intangibles	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00
Amortización Acumulada intangibles	-	(4,900.00)	(9,800.00)	(14,700.00)	(19,600.00)	(24,500.00)
Garantía inmueble	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	28,200.00	22,560.00	16,920.00	11,280.00	5,640.00	-
TOTAL DE ACTIVO	71,856.00	71,444.48	165,994.22	314,332.95	490,745.32	734,976.37
PASIVOS Y PATRIMONIO	Ene	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVOS:						
PASIVO CORRIENTE						
ITBMS por pagar	(2,666.30)	762.62	14,065.35	30,886.99	51,435.29	76,420.34
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	(2,666.30)	762.62	14,065.35	30,886.99	51,435.29	76,420.34
PASIVO NO CORRIENTE						
Beneficios Sociales de Trabajadores		2,858.86	11,201.52	19,544.18	30,293.48	41,042.78
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	-	2,858.86	11,201.52	19,544.18	30,293.48	41,042.78
TOTAL DE PASIVOS	(2,666.30)	3,621.48	25,266.87	50,431.17	81,728.77	117,463.12
PATRIMONIO						
Capital Social	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30
Utilidades Retenidas		(6,699.29)	66,205.05	189,379.49	334,494.25	542,990.96
TOTAL DE PATRIMONIO	74,522.30	67,823.00	140,727.35	263,901.79	409,016.55	617,513.26
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	71,856.00	71,444.48	165,994.22	314,332.95	490,745.32	734,976.37

Tabla 9 Balance General Fuente: Elaboración Propia

Los estados financieros contemplan lo siguiente:

Ingresos: Se calcularon en base a la demanda proyectada la cual cuenta con dos componentes, la primera está basada en el volumen de centros estéticos y la segunda en la cantidad de usuarios que realizaran citas online. Una vez se cuente con mayor presencia en el mercado a partir del tercer año de operación se realizará un aumento de 2 dólares a los paquetes de agendas y valores agregados.

VENTAS BRUTAS con ITBMS (EN B/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción básica	16,041.98	48,510.93	76,404.72	106,966.61	140,393.67
Producto 1 (Agendas 1)	128.08	387.31	915.79	1,282.10	1,682.76
Producto 2 (Agendas 2)	1,121.90	3,392.61	6,872.22	9,621.11	12,627.70
Producto 3 (Agendas3)	769.44	2,326.78	4,581.99	6,414.79	8,419.41
Producto 4 (Agendas 4)	1,202.55	3,636.50	6,874.13	9,623.78	12,631.22
Producto 5 (Agendas 5-7)	2,084.90	6,304.72	11,458.80	16,042.32	21,055.54
Producto 6 (Agendas 8- 15)	673.78	2,037.51	3,514.85	4,920.78	6,458.53
Producto 7 (promo 1w)	1,442.09	4,360.89	9,161.69	12,826.36	16,834.60
Demanda de citas	101,315.68	200,259.24	209,270.91	222,664.24	243,260.69
VENTAS BRUTAS TOTALES con ITBMS	116,617.18	271,216.49	329,055.08	390,362.09	463,364.11

Tabla 10 Detalle de ingresos esperados Fuente: Elaboración propia

Ver la demanda detallada en el punto 4.7 estrategia de la demanda y proyecciones del crecimiento anual. Los precios se detallan en el anexo 1 Tabla de precios por tipo de servicio.

Inversión: Por la naturaleza del negocio de OMY se utilizará una oficina de Working como base de operaciones. La inversión requerida en OMY radica principalmente en equipos de oficina (Activos fijos) tales como computadoras, impresoras, proyector, celular, POS. El mayor porcentaje de inversión va dirigido al desarrollo de la plataforma web y software contables utilizados por OMY.

	C. s/ITBMS	ITBMS	C. c/ITBMS
ACTIVOS FIJOS	3,700	259	3,959
SUMINISTROS	25	2	27
INTANGIBLES	24,500	1,715	26,215
GASTOS PRE-OPERATIVOS	9,865	691	10,556
TOTAL	38,090	2,666	40,756

Tabla 11 Detalle de composición de la inversión Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo: Para el capital de trabajo se calculó el monto requerido para trabajar los preparativos 3 meses previo a la puesta en marcha (USD\$ 15,097) como se ve en la tabla 19. Adicionalmente bajo el método de deficit acumulado máximo, el cual supone considerar el deficit entre los ingresos y egresos de los primeros 4 meses donde se mantiene un flujo negativo, se genera un capital de trabajo requerido de USD\$ 18,668.51, sumando un total de USD\$ 33,766.

	Cant	Cantidad.Unitaria.	C.Total	ITBMS	Con ITBMS
Alquiler	3	999	2997	209.79	3206.79
Salarios del personal	3	3537.6	10612.8	742.90	11355.696
Papelería	1	50	50	3.50	53.5
Gasolina	3	150	450	31.50	481.5
Total			14109.8	987.686	15097.486

Tabla 12 Detalle de composición de la capital de trabajo (preparativos) Fuente: Elaboración propia

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos totales	6,081.13	6,145.98	6,212.52	6,280.70	10,980.27	10,966.64	10,956.13	10,948.68	10,944.24	15,162.69	15,086.61	15,014.79
Egresos totales	19,436.23	7,691.03	7,693.78	8,567.80	7,888.59	7,888.06	8,277.58	9,147.84	8,276.03	8,448.08	8,709.53	9,599.45
Flujo económico	(13,355.10)	(1,545.05)	(1,481.26)	(2,287.10)	3,091.68	3,078.57	2,678.55	1,800.84	2,668.22	6,714.61	6,377.08	5,415.34
Capital de trabajo	(18,668.51)											

Tabla 13 Detalle de composición de la capital de trabajo (método del deficit acumulado máximo) Fuente: Elaboración propia

7.5 Evaluación Financiera

Tasa de descuento: Dado que la empresa no se encuentra apalancada se usará CAPM para evaluar la tasa de descuento, tomando como referencia datos de Panamá. $k_e = R_f + PRM * \beta_s / d + R_{emp} + R_{liq} = 18.07\%$
Donde:

Tasa libre de riesgo(Rf)	4.95%	bonos del tesoro de estado de panamá - RPMA0495000524A
PRM Panamá	7.27%	Damodaran Panamá
Beta desapalancado	0.98	Damodaran - Healthcare Information and Technology
Riesgo de emprendimiento	0.03	
Riesgo de liquidez	0.03	

Para mayor detalle de las Fuentes de datos ver anexo 15

VAN, TIR y PAYBACK: El VAN proyectado para una tasa de descuento de 18.07% como se muestra en el flujo de caja es de USD\$ 240, 729.13 positivos, el cual es el primer indicador de rentabilidad de esta oportunidad de negocio. Por otro lado se tiene una TIR de 85%, considerando que la tasa de descuento es alta con un 18.07% al obtener una diferencia positiva se valida que se puede llevar a cabo el proyecto (siempre que se tenga en cuenta el factor riesgo). Para el cálculo del payback, se aplicó la fórmula = 1 + (último flujo de caja acumulado negativo / primer flujo de caja después del último negativo) se obtiene un valor del 1.60 que indica una recuperación de la inversión en el primer año y 7 meses de operación.

Los principales ratios del proyecto son:

SOLVENCIA SOLVENCIA	2019	2020	2021	2022	2023	Industria (Buscadores digitales)
Razón Corriente	64.10	10.60	9.81	9.43	9.62	5.76
ENDEUDAMIENTO	2019	2020	2021	2022	2023	
Razón de Endeudamiento (Pas/Pat)	0.053	0.18	0.191	0.200	0.190	0.105
Pasivo Total / Activo Total	0.051	0.152	0.160	0.167	0.160	0.160
Pasivo Cte / Pasivo Total	0.211	0.557	0.612	0.629	0.651	0.548
Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023	
Margen Neto	-0.04	0.22	0.30	0.30	0.36	16,45%
Margen Bruto	0.89	0.99	0.99	0.99	0.98	62,83%
Margen Operativo	-0.06	0.29	0.40	0.40	0.48	21,23%
ROE (Margen neto/Pat.neto)	-0.07	0.73	1.24	1.46	2.10	14,21%
ROA (Margen neto/act.totales)	-0.07	0.33	0.29	0.22	0.21	12,15%

Tabla 14 Tabla de razones financieras Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año de operación se visualiza un incremento significativo del ROA y ROE. El ROE es positivo desde el inicio, el dinero invertido generará rentabilidad y al compararlo con el de la industria difiere

ya que OMY todavía está en una fase de *startup*. El indicador de Margen neto a partir del 2do año de operación aumenta significativamente llegando a tener un comportamiento similar al de la industria. Esto se debe principalmente en que es durante el primer año en donde se cubren los principales costos de 1ra descarga de la aplicación. La razón de solvencia se ve afectada a partir del 2do año en el cual el Director de Marketing y Operaciones ingresan a la nómina sin embargo se estabiliza y llega a ser similar al promedio de la industria.

Breakeven, el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos está compuesto en una primera instancia por 228 suscripciones (Salones) y 1,515 citas, dando un total de 1,847 servicios brindados por OMY mensuales. Los ingresos de OMY estarán más enfocados en la generación de citas más que salones suscritos. El punto equilibrio⁴ da una cantidad de suscripciones mayor que por la proyección de mercado será compensada en volumen de ventas más que la cantidad de suscripciones.

Valor residual, para el valor residual se considera que el tiempo de vida útil de los activos es de 5 años y que los mismos se deprecian al 20% anual. Dichos activos estarán conformados por: Computadores, impresoras, equipos de cobros (POS, Impresora fiscal), Proyector para capacitaciones, celular y monitor extra para el programador, usando el método comercial que disminuye la depreciación lineal de los activos, se obtuvo un valor de desecho de \$0.

7.6 Análisis de sensibilidad

Se decidió realizar el análisis de tres escenarios para analizar la sensibilidad del proyecto. Estos son: optimista, conservador y pesimista, bajo los siguientes parámetros:

VARIABLE	OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA
Ingresos por ventas	10%	-10%	-20%
Gastos de Marketing	5%	0%	10%
VAN	B/. 324,266	B/. 150,444	B/. 51,060
TIR	104%	62%	34%

Tabla 15 Escenarios de análisis de sensibilidad Fuente: Elaboración propia

Se seleccionaron las variables de Ingreso por ventas (asociado a la demanda) y gastos de marketing (costos variables) las cuales pueden afectar significativamente el rendimiento del negocio. Es importante destacar que si los ingresos bajan un 20% con respecto a lo esperado y los gastos de marketing aumentan un 10%, se obtiene una TIR aún mayor a la tasa de descuento de 18.07%.

VIII. Riesgos críticos

Bajo el análisis del alcance financiero y todo el flujo de operaciones que tendría OMY se han identificado los siguientes riesgos que podrían presentarse en los primeros años de operación.

⁴ Ver destalle de punto de equilibrio en anexo 19.

Matriz de riesgos del proyecto

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de mitigación
<p>Sensación de inseguridad de parte de los centros estéticos debido a los siguientes escenarios:</p> <p>Centros estéticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medio de pago - Soporte en caso de problemas - Manejo de la logística de reserva de citas <p>Consumidor final:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con las citas 	Externo	Alta	Medio	<p>Centros estéticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá trato personalizado de parte del ejecutivo de cuentas el cual realizará visitas periódicas para revisar inquietudes. - Se capacitará al personal de los centros estéticos para el buen uso de la herramienta. - Acompañamiento en el proceso de implementación <p>Consumidor final:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de notificaciones confirmando citas y para darle seguimiento a la misma.
Ingrese un competidor con características similares	Externo	Media	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Se trabajará en planes continuos de investigación de desarrollo de manera que se tendrá conocimiento de las tendencias. Mantener cercanía con los clientes para poder dar respuesta a sus necesidades. - Se mantendrá reuniones de status semanales para seguimiento de clientes y búsqueda de oportunidades.
Caída del sistema o no sé active el trigger que dispare las notificaciones de confirmación de citas.	Interno	Alta	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá un contrato de soporte de la plataforma con el desarrollador del app y página web, en donde se establezcan acuerdos y cláusula de servicio y soporte a manera que se puedan dar respuesta rápida para este tipo de incidentes.
Pérdida y divulgación de datos.	Interno	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Habrá fuertes protocolos de seguridad, y todos los empleados contarán con contrato de confidencialidad.

				- Se hará mantenimiento de backup de base de datos al SQL.
No lograr el objetivo de suscripciones de salones anuales	Interno	Bajo	Alto	- Se tendrá un plan de contingencia en donde estarán los diferentes escenarios de ventas que debe de cumplir el ejecutivo de cuentas y el departamento de mercadeo, también se harán evaluaciones al personal con el fin de encontrar áreas de oportunidad para que pueda tener todas las herramientas necesarias para el cierre de venta.
Contar con una base de datos deficiente	Interno	Bajo	Alto	- Se realizarán planes estratégicos a manera de segmentar cada vez más los usuarios y suscriptores para que la información que provean sea valiosa para los clientes. - Se contará con controles en los campos a completar por los usuarios y suscriptores para asegurar que se completen de forma adecuada, ej. Obligatoriedad o formato de ingreso de datos (email)
Bajo índice de usabilidad de los usuarios finales en la app.	Externo	Alto	Alto	- Acciones de marketing en donde se les brindará un porcentaje de descuento en la primera cita. - El plan de marketing está basado en la fidelización del cliente contando con múltiples acciones a manera de evitar un drop rate tan alto. - Se hará inspección mensual del comportamiento de los usuarios dentro de la plataforma para poder entender el journey del mismo a manera de que se pueda configurar la plataforma más amigable para él.

Tabla 16 Matriz de riesgos Fuentes: Elaboración propia

IX. Propuesta inversionista

Al concluir el análisis de sensibilidad, ratios financieros y demás estudios financieros se puede determinar que OMY es una oportunidad de negocio atractiva para un inversionista que desee incursar en la industria de belleza en un país con un gran crecimiento en la región como Panamá, OMY muestra un retorno de inversión a partir de 1 año y 7 meses con una TIR de 85%, que, a pesar de ser alta debido a altos costos iniciales, una vez se empiezan a generar retornos, estos también son altos.

En el mercado panameño existen plataformas que están iniciando sin embargo ninguna considera al establecimiento de belleza como eje principal, OMY es una herramienta que se convierte en la mano derecha de estos establecimientos y que les ayuda incorporarse en el mercado digital y que puedan llegar a audiencias de manera más fácil y eficiente. OMY trabaja de en conjunto con un modelo de negocio enfocado en ganar – ganar. Este tipo de modelo no existe actualmente en el mercado panameño dentro de esta industria.

El equipo que conforma OMY es multidisciplinario y ha sido seleccionado con altos estándares que puedan responder a los nuevos cambios tecnológicos y puedan entender a un consumidor altamente informado y con muchas herramientas para informarse. Por ende, OMY es una oportunidad de negocio con altas probabilidades de ser exitosa, brindando respuesta a necesidades puntuales que muchas mujeres enfrentan dentro del mercado panameño y con el objetivo de hacer más fácil su búsqueda de establecimientos de belleza. El equipo no va apalancar el proyecto ya que el mismo brinda retornos en el tiempo que se había calculado idóneo, se utilizará capital propio para inyectarlo en una primera instancia y de ser necesario se apunta a ofrecer hasta el 9% de la compañía siempre y cuando sean inversionistas orientados a la tecnología y con alta red de contactos en el mercado objetivo a fin de pueda ser un puente y un recurso importante dentro del modelo de negocio.

El inversionista que participe en el proyecto, tendrá todos los derechos y deberes que tendrán los accionistas, según se establezcan en los estatutos de la empresa.

Conclusiones

A partir del presente trabajo se puede concluir que la industria de belleza necesita contar con un medio digital para interactuar de una forma más eficiente y automática con los clientes y estilistas. Esto es importante para que para migrar junto con las tendencias del mercado. El valor agregado de OMY consta de darles a los usuarios una experiencia disruptiva e innovadora a través de la cual puedan tener un directorio de negocios de belleza en un solo lugar, permitiendo a través de los filtros especializados que la oferta se adapte a sus necesidades y no viceversa.

Para OMY el servicio post venta y fidelizar los clientes es un factor clave en el área de marketing.

Los principales requisitos operativos de OMY son la plataforma web la cual esta diseñada para que la navegación sea intuitiva y permita que en su mayoría los clientes puedan autoservirse, a pesar de esto se contará con un equipo de venta encargado del acompañamiento a los centros estéticos durante su inicio de relaciones con la compañía, el programador el cual esta capacitado para resolver incidentes y dar mantenimiento proactivo a la plataforma y finalmente el servidor en el cual estará alojado la base de datos y desarrollo de OMY.

Uno de los atractivos de OMY es que al ser una plataforma web permite un crecimiento exponencial de clientes asumiendo un mínimo costo de reinversión, lo cual hace atractiva la oportunidad de negocio para un posible inversionista debido a ser los primeros en cubrir esta necesidad en la ciudad de Panamá con una inversión inicial de 40,756.30 USD y un capital de trabajo de 33,766.00 USD.

Este proyecto cuenta con un VAN positivo de 240,729.13 USD a una tasa de descuento de 18.07%, una TIR de 85% y su retorno de inversión es a tan sólo 1 año y 7 meses luego de iniciado el proyecto.

Lo que generará una gran diferencia en la gestión de ventas y rentabilidad de OMY es la cantidad de citas que se genere, por ende, la función de reserva online es sumamente importante, el usuario debe de hacer su cita por medio de OMY.

El plan de mitigación de riesgo comprende factores importantes del mercado como pérdida de data o caída de sistema, por lo cual OMY está preparada para afrontar algún imprevisto en el camino. Los recursos principales estarían en los costos fijos como alquiler, equipo y computadoras y las emprendedoras del proyecto no tomaran financiamiento ya que todo el capital será inyectado bajo recursos propios.

Bibliografía

- The 2017 Deloitte Millennial Survey (2017) por Deloitte, PDF (33) Enero 2017, recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2017.html>
- Tech Trends (2016) por Deloitte University Press recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/tech-trends-2016.html>
- Hacia la transformación digital de América Latina (2016), recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/39809/informe_tecnologiacaf.pdf
- Impacto digital en la era de las oportunidades (2017) extraído el 26 de octubre del 2017 de: <https://www.bbva.com/es/impacto-digital-en-la-era-de-las-oportunidades/>
- El impacto digital en el marketing de las empresas (2016) extraído el 26 de Octubre de 2017 de: <https://www.wide-marketing.com/impacto-digital-marketing-empresas/>
- Impacto de la transformación digital en los negocios de hoy (2017) Extraído el 26 de octubre del 2017 de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622061>
- Centroamérica y el Caribe: un Oasis de oportunidades en el mundo digital. (2017). 1st ed. [ebook] México, DF: Think with Google, p.2. Available at: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/?utm_source=Search&utm_medium=CPC&utm_content=ROLA&utm_campaign=General [Accessed 20 Dec. 2017].
- Digital in 2017: Central America. (2017). 1st ed. [eBook] EEUU: Simon Kemp, pp.79-94. Available at: http://signup.hootsuite.com/pro-ent-latam-spanish-r2/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=selfserve-bau-latam-es_latam--rowt3-pua-google_search_branded-&utm_term=hootsuite&gclid=Cj0KCKQiAg4jSBRCsARIsAB9ooasE5eCSZ6D8OHhLsYiDUJK1kgFAaEsoA6VY25QmC4yFAaDtC42OXqwaAkF6EALw_wcB [Accessed 17 Dec. 2017].
- La Estrella Panamá (2017), recuperado el 20 de diciembre del 2017 de <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/panama-apunta-ultimas-tecnologias-telecomunicaciones-2015/23848077>
- Así son los adultos en Centroamérica y el Caribe. (2017). 1st ed. [eBook] Think with Google, pp.1 - 2. Available at: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/?utm_source=Search&utm_medium=CPC&utm_content=ROLA&utm_campaign=General [Accessed 23 Dec. 2017].
- Así son las mamás en Centroamérica y el caribe. (2017). 1st ed. [eBook] Think with Google, pp.1- 2. Available at: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/?utm_source=Search&utm_medium=CPC&utm_content=ROLA&utm_campaign=General [Accessed 23 Dec. 2017].
- Panorama general. (2017). 1st ed. [eBook] Panamá: Flores Mora, pp.8-15. Available at: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview> [Accessed 13 Dec. 2017].
- Baye, Michael. "Economía de empresa." McGraw- Hill/Interamericana de España (2006). Cap 11
- Guía de Apps Móviles. (2011). 1st ed. [eBook] Mobile Marketing Assosiation, pp.30-67. Available at: <https://www.slideshare.net/cterrones/gua-de-apps-mviles> [Accessed 11 Dec. 2017].
- Bolsa de valores de Panamá. (s.f.). Gobierno república de Panamá. Recuperado 3 marzo, 2018, de <https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMA0495000524A>
- Stern Business School, NYU. (2018, enero). Betas by Sector (US). Recuperado 3 marzo, 2018, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Stern Business School, NYU. (2018, enero). Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado 3 marzo, 2018, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Anexos

Anexo 1: Tabla de precios por tipo de servicio PRECIOS SIN ITBMS

Año	2019	2020	2021	2022	2023	
Suscripción	19.99	19.99	19.99	19.99	19.99	
Precio por paquetes de productos	Producto 1 (Agendas 1)	3.99	3.99	5.99	5.99	5.99
	Producto 2 (Agendas 2)	6.99	6.99	8.99	8.99	8.99
	Producto 3 (Agendas 3)	7.99	7.99	9.99	9.99	9.99
	Producto 4 (Agendas 4)	9.99	9.99	11.99	11.99	11.99
	Producto 5 (Agendas 5-7)	12.99	12.99	14.99	14.99	14.99
	Producto 6 (Agendas 8-15)	20.99	20.99	22.99	22.99	22.99
Precio por ingreso de promoción	Producto 7 (promo 1w)	5.99	5.99	7.99	7.99	7.99
Comisión por reserva Online	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	
Aumento de precios				2		

Tabla 17 Tabla de precios por tipo de servicios Fuente: Elaboración propia

Descripción:

***Por suscripción:** Considerando que no existe ninguna plataforma similar en el mercado dirigida a la industria de belleza, pero considerando el valor percibido por el local y la disponibilidad de pago para el marketing a través de redes y las bondades de la plataforma se estableció un precio inicial de 19.99, el cual permanecerá fijo durante los primeros 5 años

***Por agendas extras (adicionales):** El precio de las agendas adicionales está dirigido para aquellos locales que cuenten con más de 3 estilistas (75%) en donde posterior a conocer la plataforma y probar los servicios se estima que complementaran el valor de suscripción sumando la compra de las agendas adicionales que correspondan.

Debido a que no existen plataformas similares en Panamá y que la gestión de agendas adicionales implica un costo muy bajo para su venta se consideró que el precio mensual debe ser mínimo de forma que los establecimientos de belleza no consideren que afectara la rentabilidad de su negocio.

Las mismas tendrán un precio unitario de 3.99 hasta 15 agendas por 20.99. El precio de los paquetes subirá de precio en 2 dólares por paquete a partir del año 2021

***Por valores agregados:** Este precio se estableció en base a valores de referencias de páginas como encuentra 24 y Oferta simple.

***Por reservas online:** El precio de reserva online se estimó considerando un porcentaje mínimo sobre el servicio que brinde el salón. Ejemplo: Por cada manicure reservado a través de OMY el salón deberá de pagar un fee de 0.99 ctvs. Este precio permanecerá fijo por los próximos 5 años en 0.99 dólares.

Anexo 2: Distribución de los ingresos

<u>Distribución:</u>		Cantidad de locales que requieren los diferentes paquetes	Distribución obtenida
Suscripción		30 (muestreo)	100%
Precio por paquetes de productos	Producto 1 (Agendas 1)	1	4%
	Producto 2 (Agendas 2)	6	20%
	Producto 3 (Agendas 3)	4	12%
	Producto 4 (Agendas 4)	5	15%
	Producto 5 (Agendas 5-7)	6	20%
	Producto 6 (Agendas 8- 15)	1	4%
Precio por ingreso de promoción	Producto 7 (promo 1w)	Oferta simple / Gustazo	30%

Tabla 18 Distribución de los ingresos **Fuente:** Elaboración propia

Se realizó un muestreo en sitio de visitar 30 centros de estética entre spa, salones de belleza, clínicas estéticas y se tomó nota en base a la cantidad de estilistas contratados de que paquete de agenda requerirían comprar en OMY para garantizar que el 100% de su staff esté conectado. El porcentaje de promociones se consideró realizando un muestreo de las páginas de oferta actuales en donde el 30% pertenecen a promociones de centros de estética.

Anexo 3: Detalle de la experiencia de los clientes

Consumidor Final

Los principales momentos de interacción con el consumidor final a través de la app serán:

- 1- Descarga y registro de datos – En línea
- 2- Uso del menú principal de búsquedas – En Línea
- 3- Gestión de reservas online (opcional uso de códigos promocionales) – En Línea
- 4- Ingreso de queja o sugerencia – En Línea/ Datos de contacto

Procesos	Tipo de proceso
Descarga y registro de datos	En línea a través de la aplicación la cual irá creando una base de datos Ver anexo 4 – Prototipo parte 1
Uso del menú principal de búsquedas	En línea a través de los filtros y programaciones configuradas en la aplicación. Para acceder a esta funcionalidad el usuario no requiere registrarse. Ver anexo 4 – Prototipo parte 2
Gestión de reservas online	En línea a través de la funcionalidad de “reserve online” dentro de la sección de cada centro estético y su estilista. Esta funcionalidad disparará una alerta al salón, estilista y administrador indicando la nueva cita, en caso de que exista algún conflicto con el horario, el salón podrá contactar al cliente. Toda reserva se guardará en una base de datos la cual capturará el estatus de la misma, de forma que en caso de que se cierre la aplicación pueda enviarse un reporte a los salones con sus citas programadas abiertas. Toda cita se cerrará o cambiará de estatus llegado la fecha y hora establecida. Disparando una solicitud de clasificación del servicio 5 min después de recibido el mismo Ver anexo 4 – Prototipo parte 3
Ingreso de quejas y	En línea / Datos de contacto – El usuario tendrá dos opciones para el

sugerencias	<p>manejo de quejas y sugerencias. Podrán escribirlas en la sección de review del estilista y centro de estética o podrá ingresarlas desde su perfil en la sección Sugerencias.</p> <p>En ambos casos el dato se registrará en la base de datos de OMY ubicada en el servidor en la nube sin embargo disparará dos procesos diferentes.</p> <p>Ver anexo 4 – Prototipo parte 4</p>
--------------------	---

Tabla 19 Experiencias del consumidor final Fuente: Elaboración propia

Centros de estética y estilistas

Los principales momentos de interacción con el centro de estética a través de la app o plataforma web serán:

6. Suscripción inicial - En línea / Venta directa
7. Configuración de agendas de los estilistas - En línea
8. Compra de paquetes de valor agregado – En línea
9. Ingreso de queja o sugerencia - En línea / Datos de contacto directo
10. Solicitud de soporte técnico – En línea / Datos de contacto directo

Ver prototipo en anexo 5

Procesos	Tipo de proceso
Suscripción inicial	<p>En línea / Venta directa – Este proceso puede verse desencadenado por una visita del ejecutivo de cuenta, así por la visita del centro de estético a la página web.</p> <p>En ambos casos, el cliente deberá llenar un formulario electrónico que en primera instancia nos permita obtener la mayor cantidad de información para que la búsqueda a través de la APP sea lo más certera posible.</p> <p>Los campos involucrados en configuraciones de búsqueda serán obligatorios.</p> <p>Al finalizar el formulario la última opción será la de pago. En caso de no contar con tarjeta de crédito el sistema permitirá guardar la información y enviar un mensaje para que se proceda con el cobro por otra vía. En este último caso, el oficial de cobros se estaría comunicando con el usuario para indicar las vías de pago alternativas, así como habilitar la suscripción una vez se haya recibido el mismo.</p> <p>Al activarse la suscripción le llegará al cliente un video tutorial de la plataforma, así como un manual escrito sobre el uso de las agendas electrónicas, aunque el objetivo es que la configuración sea lo más intuitiva posible.</p>

<p>Configuración de las agendas de los estilistas</p>	<p>En línea – OMY estará integrado con Gmail, por esta razón es importante que los estilistas tengan una cuenta de correo en este sistema, de esa forma en caso de que la plataforma se caiga, las citas estarán agendadas en Gmail de igual forma.</p> <p>Este proceso se puede realizar 100% en línea, el involucramiento del ejecutivo de cuentas estará en brindar asesoría sobre el mismo y en los casos que amerite acompañamiento.</p>
<p>Compra de paquetes de valor agregado</p>	<p>En línea Para la compra de los paquetes también se contará con paquetes pre establecidos con un costo semanal, dicho paquete les da la opción para acceder a ingreso de promociones.</p>
<p>Ingreso de quejas y sugerencias</p>	<p>En línea / Datos de contacto: Teléfono, WhatsApp, correo.</p>
<p>Reporte de problemas técnicos</p>	<p>Datos de contacto – Todo reporte deberá estar dirigido al director de operaciones, quien recibirá los reportes con copia al director de marketing y al programador. Se deberá analizar el incidente reportado de forma que se pueda dar solución rápida al mismo.</p> <p>En caso de que la solución tome más de 24 hrs, se deberá notificar al director de marketing para que active el plan de mitigación con los clientes afectados.</p>

Tabla 20 Experiencia de los centros de estética

Anexo 4: Prototipo de cara al usuario

- **Parte 1**

Prototipo – Consumidor Final

Una vez el usuario descarga el App, el mismo le permitirá acceder al directorio directamente o registrándose primero.

La diferencia esta en que al registrarse le permitirá tener acceso a realizar citas Online, así como ganar puntos para volverse miembro **OMYvip** 👑



Prototipo parte 1

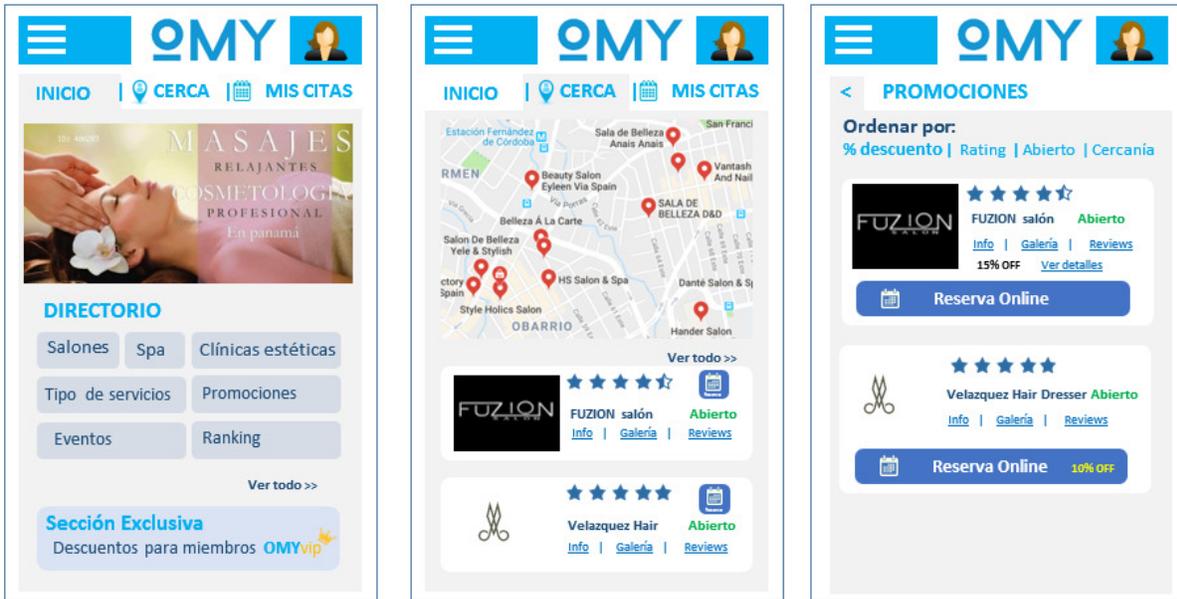
Fuente: Elaboración propia

- **Parte 2**

Prototipo– Consumidor Final

Una vez el usuario seleccione el método de búsqueda inicial más conveniente de igual forma podrá combinar el mismo con lo los demás filtros. Los cuales ordenaran el directorio en base a las preferencias del usuario, ejemplo, en base a cercanía y descuentos.

En el menú de búsqueda se tendrá acceso a diferentes botones para acceder a la información del salón, galería de fotos de trabajos, comentarios de otros clientes, entre otros.



Prototipo parte 2

Fuente: Elaboración propia

- **Parte 3**

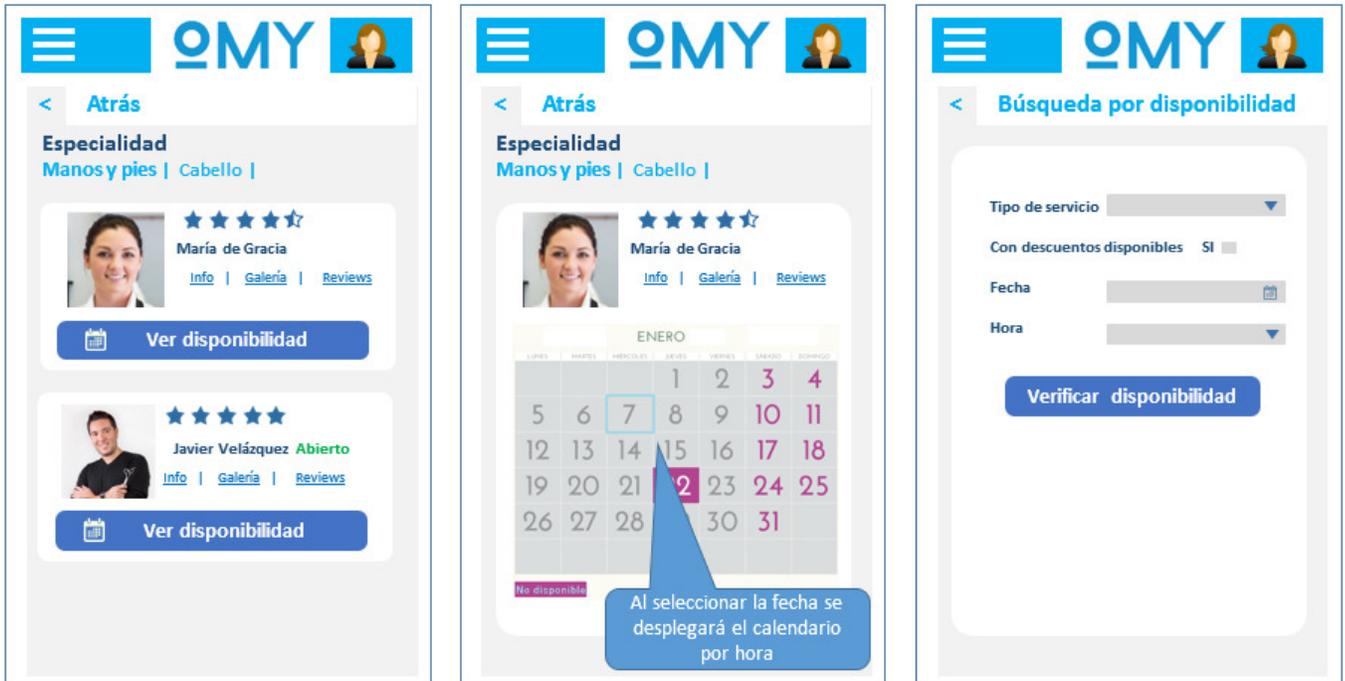
Prototipo – Consumidor Final

Para aquellos centros de estética que hayan configurado sus agendas en OMY se habilitará para el usuario final la opción de reserva online.



Adicional tendrá la opción de ingresar sus datos de fecha y hora ideal para validar que salones tienen disponibilidad.

Prototipo parte 3



Funcionalidades de valor agregado: OMY trabajará en la confección de una base de datos de tiempos promedio por servicio de forma que se incluya en la programación, un modelo que genere alertas cuando un usuario quiera seleccionar un servicio pero el mismo presente conflicto con otra cita, asegurando un mejor control de los tiempos y puntualidad en la atención de su cita

Fuente: Elaboración propia

- **Parte 4**

Prototipo – Consumidor Final

Para que los usuarios puedan brindar su retroalimentación tendrán dos vías

- 1- A través de los reviews del servicio brindado.
- 2- A través de la sección de quejas y sugerencias.

1

Este mensaje se habilitará 5 minutos posterior a la finalización del tiempo reservado online

Gane 5 puntos OMYvip

¿ASISTIO A SU CITA?

SI | **NO**

¿Como calificaría el servicio brindado?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

¿Como calificaría la puntualidad?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Ingresar comentario

[Input field]

2

Prototipo parte 4

OMY

IS CITAS

* Katya Lopez | Klopez
* Cumpleaños - 25 dic
* Email: klopez@gmail.com
* Preferencias de búsqueda:
Cercanía – Promociones

Mis puntos OMY
Sugerencia

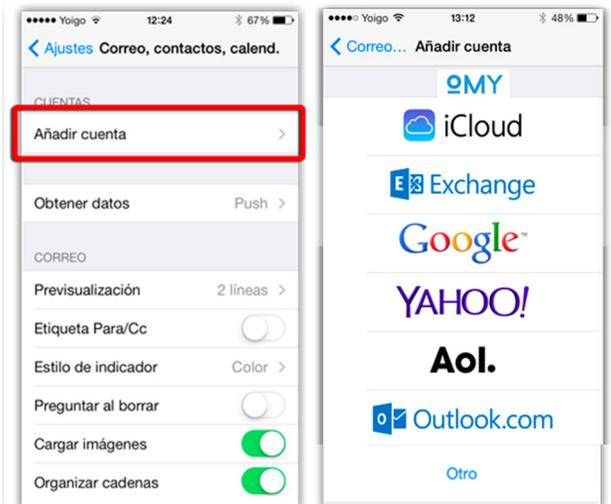
Ver todo >>

Sección Exclusiva
Descuentos para miembros OMYvip

Fuente: Elaboración propia

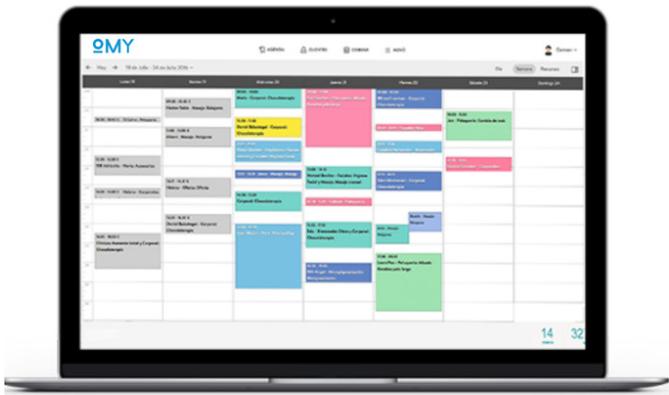
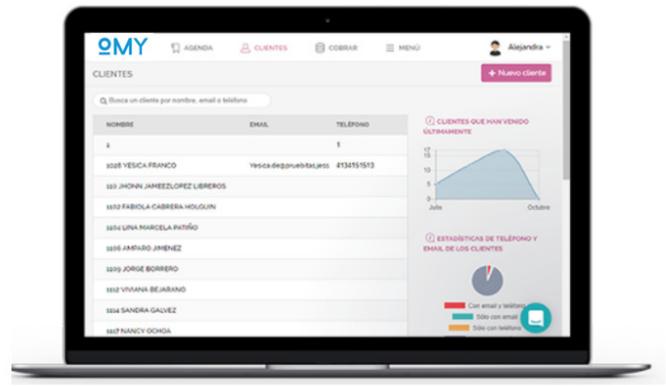
Sinconización de agendas:

Esta se realizará en la sección de **ajustes** de cada modelo de celular que cuente el usuario, en donde el mismo podrá seleccionar a cuál agenda o calendario le gustaría más la sincronización.



Anexo 5: Prototipo de cara al establecimiento de belleza

Para el establecimiento de belleza podrá tener visibilidad desde el desktop, tablet y celular y en todas los los formatos tendrán sincronización instantánea. A cada estilista o agenda de cada salón se le creará una cuenta de gmail que sería el calendario que tendrían en común para visibilidad de citas y seguimiento, los estilistas deben de llenar las citas que entren desde de otros lados en el calendario de OMY para mayor efectividad.

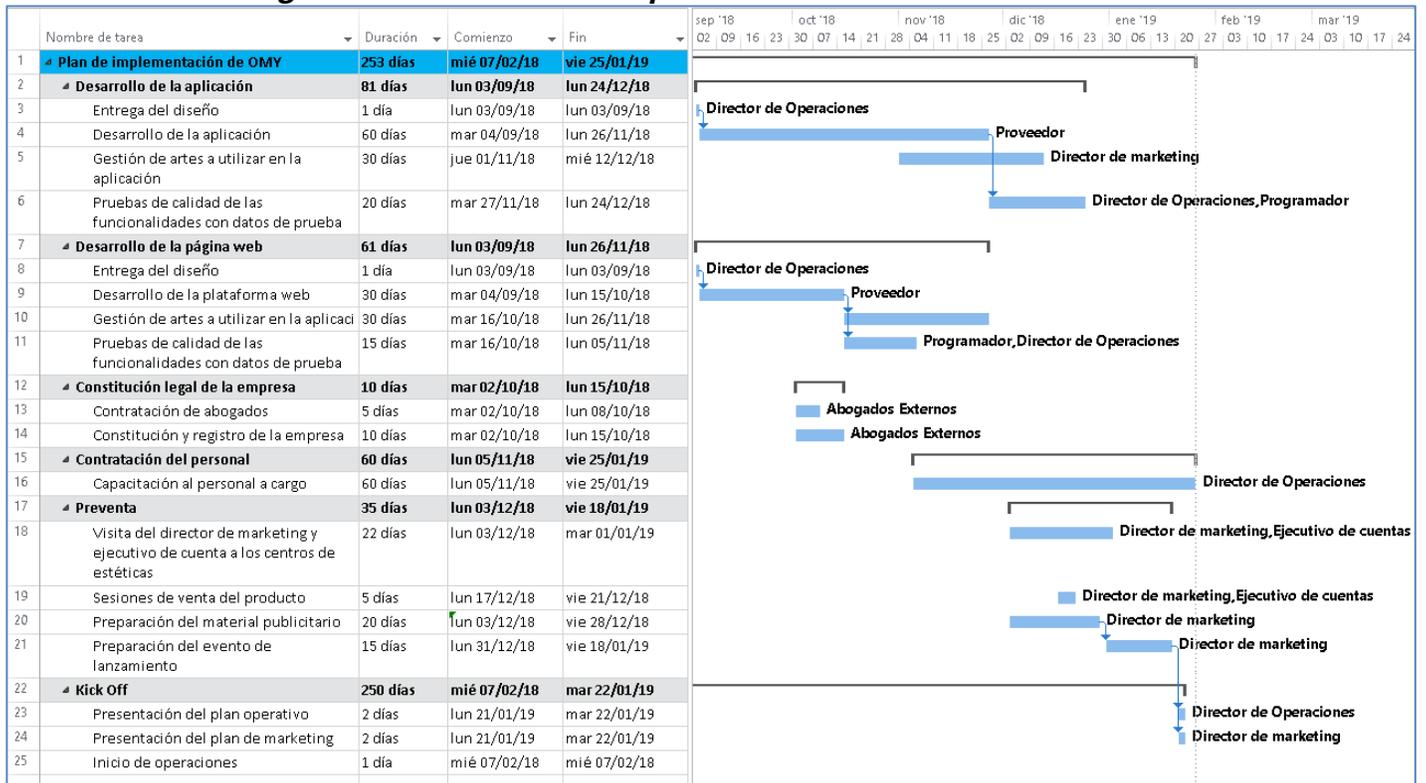


Podrán descargar los datos relevantes en formato PDF y en .xls (excel) para uso interno.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Cronograma detallado de la implementación



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Estudio de capacidad del ejecutivo de ventas

OMY		Estudio de capacidad				
Área:	Marketing y ventas	% de holgura	15%			
Cargo:	Ejecutivo de cuentas	Capacidad instalada:	137 horas por mes			
Cantidad de plazas actuales:	1	Capacidad requerida:	103 horas por mes			
Cantidad de plazas necesarias:	0.75	% Utilizado:	75%			
ROL	ACTIVIDAD O TAREA	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (horas)	FRECUENCIA	VOLUMEN Mensual	TOTAL (horas)
Ventas	Visitas a diferentes salones (obj. suscripción)	60	1.0	DIARIO	45	45
	Visitas a salones para negociaciones de promociones OMY	60	1.0	QUINCENAL	2	2
	Suscripción	30	0.5	MENSUAL	10	5
	Asesoramiento	60	1.0	MENSUAL	10	10
Marketing	Generación de reportes	60	1.0	SEMANAL	4	4
Servicio - post venta	Recepción de solicitudes de clientes existentes	30	0.5	DIARIO	60	30
	Registro de nuevas promoción (Centros estético)	20	0.3	DIARIO	20	7

Fuente: Elaboración propia

Al considerar que durante el primer año el ejecutivo de cuenta no esta trabajando al 100% es decir que mantiene holgura para realizar mayor cantidad de visitas a centros estéticos para suscribir , así como apoyar en actividades de ejecución del plan de marketing. Al crecer la cantidad de suscripciones se contrataría un ejecutivo de cuentas nuevo a partir del 4to año de operaciones, considerando mantener capacidad suficiente para atender a más de 300 salones y sus servicios post ventas.

Nota: Se observa que el ejecutivo mantendría una capacidad del 86% sin embargo esto es debido a las altas metas de visitas que se tendrán en un inicio de operaciones, las cuales iran disminuyendo para que pueda atender los servicios post ventas de clientes nuevos.

Anexo 8: Socios estratégicos.

Boutique creativa:

Latam Digital Marketing expertos consultores en marketing digital, con más de 5 años en el mercado. Lleva fuertes marcas a nivel regional como: Samsung, Wingo, Reebok y Colcafé.



Auditoría y contabilidad:

Contabilidad Panamá es una corporación con más 10 años en el mercado panameño, se encargan de llevar el área administrativa de pequeñas y medianas empresa. Brindas soporte de notaría y apoyo en capacitación a pequeñas empresas.



Anexo 9: Descripción de puesto de colaboradores de OMY

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: DIRECTOR DE MARKETING Y DIGITAL

1. IDENTIDAD		
Cia: OMY	Área: Mercadeo	Fecha actual: Julio 2018
Nombre del Cargo: Director de marketing y digital		
Nombre:		
Cargo del Superior Inmediato: Junta directiva	Nombre: Vacante	Fecha de Aprobación:
2. Misión Propósito del cargo:		
– Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.		
– Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de las empresas.		

– Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.

3. DIMENSION DEL CARGO

FINANCIERO: Meta total: US\$ Metas mensuales de cierres de venta Ratio de satisfacción del cliente Ratio de descarga Rentabilidad de las acciones de marketing	No Financiero: Niveles de satisfacción de los centros de establecimiento.
---	---

4. RED DE INTERACCIÓN (CONTACTOS)

1. Superior directo Junta directiva	3. Superior Funcional: Director de operaciones	5. Proveedores Internos: programación, operaciones
Externos: Centros estéticos		Clientes Externos: Contabilidad Boutique creativa
2. Reportes Directos: Ninguno	4. Reportes Funcionales Ninguno	6. Clientes internos: Mercadeo y operaciones

5. PERFIL DEL PUESTO (requisitos mínimos)

Formación: Licenciatura en Administración, Mercadeo, Publicidad o Relaciones Públicas. Maestría preferible

Inglés: Medio – Avanzado

Experiencia requerida: De 2 a 3 años en generación de reporte, trato con clientes y el control de su presupuesto

Conocimientos Específicos:

- Habilidad persuasora y de negociación
- Flexibilidad mental de criterios
- Orientación al cliente interno/externo
- Facilidad para la obtención y análisis de información

<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento creativo - Habilidades sociales - Tolerancia a la presión - Visión estratégica
Conocimientos de negocio: Conocimiento de porcentajes de ventas e indicadores de marketing

6. Áreas de responsabilidad	Criterios de medición (indicador)
Responsabilidad # 1: Diseñar y ejecutar el plan de marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. • Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de marca y top of mind • Ratio de descarga y usabilidad de la plataforma • Rentabilidad de los clientes
Responsabilidad # 2: Encontrar áreas de oportunidad dentro del mercado <ul style="list-style-type: none"> • Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de adquisición de clientes • Porcentaje de clientes influenciados por marketing
Responsabilidad # 3: Apoyo al área de cuentas <ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y crecimiento del área de cuentas • Cumplimiento de los objetivos de cuentas
Responsabilidad # 4 Facturación y cobros: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la rentabilidad de la empresa 	<input type="checkbox"/> Ratio de rentabilidad

7. Equipo y Programas que utiliza:

Equipo: Computadora personal, teléfono, internet, correo electrónico, Ms office.

Programas: Acel, PPT, Word, Excel, Internet, Workflow.

8. Tipo de decisiones del puesto:

Administrativas relacionadas con el área a su cargo.

9. Competencias Organizacionales.			
	Alta	Medio	Bajo
Visión	X		
Dominio funcional		X	
Defensor del cambio		X	

Promotor de resultado	X		
Enfocado al cliente	X		
Liderazgo perseverante	X		
Coaching y desarrollo de otros	X		

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: EJECUTIVO DE CUENTAS

1. IDENTIDAD		
Cia: OMY	Área: Mercadeo	Fecha actual: Julio 2018
Nombre del Cargo: Ejecutiva de cuentas		
Nombre:		
Cargo del Superior Inmediato: Director de mercadeo y digital	Nombre: Vacante	Fecha de Aprobación:

2. Misión Propósito del cargo:
Realizar presentaciones comerciales de los productos y servicios de la empresa. Elaborar informes para la planificación, gestión y seguimiento de la cartera de clientes en función del estado de las cuentas y de la previsión de ventas. Supervisar los objetivos comerciales de la empresa y verificar su cumplimiento.

3. DIMENSION DEL CARGO	
FINANCIERO: Meta total: US\$ Metas mensuales de cierres de venta	No Financiero: Niveles de satisfacción de los centros de establecimiento.

4. RED DE INTERACCIÓN (CONTACTOS)		
1. Superior directo Director de marketing y digital	3. Superior Funcional: Director de operaciones	5. Proveedores Internos: Mercadeo, programación, operaciones
Externos: Centros estéticos		Clientes Externos: Contabilidad Boutique creativa

2. Reportes Directos: Mercadeo Centros estéticos	4. Reportes Funcionales Ninguno	6. Clientes internos: Mercadeo y operaciones

5. PERFIL DEL PUESTO (requisitos mínimos)
Formación: Licenciatura en Administración, Mercadeo, Publicidad o Relaciones Públicas.
Inglés: Medio – Avanzado
Experiencia requerida: De 2 a 3 años en generación de reporte, trato con clientes y el control de su presupuesto
Conocimientos Específicos: Conocimiento de mercadeo y publicidad. Conocimiento del manejo adecuado de las relaciones con los diferentes medios de Comunicación a los medios incluyendo “Notas de prensa” y – o convocatoria a conferencias de prensa. Conocimiento y segmentación del mercado meta. Manejo de reportes y herramientas de inteligencia de negocios. Excelente comunicación (verbal y escrita).
Conocimientos de negocio: Conocimiento de porcentajes de ventas e indicadores de marketing

6. Áreas de responsabilidad	Criterios de medición (indicador)
Responsabilidad # 1: Visitar clientes y crecer base de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Visita a un nuevo y actual cliente diarias • Seguimiento de todas las dudas de los clientes en el proceso de compra. • Acompañamiento en los primeros meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la base de datos • Satisfacción de cliente por medio de encuestas.
Responsabilidad # 2: Realizar reportes <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes semanales para la toma de decisión 	<input type="checkbox"/> Indicadores que sean relevantes para la toma de decisión. <input type="checkbox"/> Buen análisis <input type="checkbox"/> Puntualidad
Responsabilidad # 3: Coordinar Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor entendimiento de la plataforma • Satisfacción de los clientes

<ul style="list-style-type: none"> Manejo y coordinación de las diferentes capacitaciones con el equipo de los centros estéticos 	
Responsabilidad # 4 Facturación y cobros: <ul style="list-style-type: none"> Gestión de cobranza y facturación mensual para cada necesidad de cada cliente. 	<input type="checkbox"/> Puntualidad en cobros

7. Equipo y Programas que utiliza:

Equipo: Computadora personal, teléfono, internet, correo electrónico, Ms office.

Programas: Aysel, PPT, Word, Excel, Internet, Workflow.

8. Tipo de decisiones del puesto:

Administrativas relacionadas con el área a su cargo.

9. Competencias Organizacionales.			
	Alta	Medio	Bajo
Visión			X
Dominio funcional		X	
Defensor del cambio		X	
Promotor de resultado		X	
Enfocado al cliente	X		
Liderazgo perseverante		X	
Coaching y desarrollo de otros			X

Frecuencia de Viaje:

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: PROGRAMADOR

1. IDENTIDAD		
Cia: OMY	Área: Operaciones	Fecha actual: Julio 2018
Nombre del Cargo: Programador		
Nombre:		
Cargo del Superior Inmediato: Director de operaciones y finanzas	Nombre: Vacante	Fecha de Aprobación:

2. Misión Propósito del cargo:
Realizar tareas de investigación, diseño y desarrollo de programas que controlan el funcionamiento interno de los ordenadores y redes informáticas. Su objetivo es hacer que los sistemas informáticos (hardware y software) funcionen de forma más eficiente. Esto incluye el estudio de los ordenadores manejan los datos y textos, envían información a impresoras y se vinculan a los sistemas de telecomunicaciones.

3. DIMENSION DEL CARGO	
FINANCIERO: Meta total: US\$ Rentabilidad de cada feature dentro de la plataforma.	No Financiero: Bajo índice de fallas de en plataformas Alto índice del journey del consumidor.

4. RED DE INTERACCIÓN (CONTACTOS)		
1. Superior directo Director de Operaciones y finanzas	3. Superior Funcional: Director de mercadeo y digital	5. Proveedores Internos: Mercadeo, operaciones
Externos: Proveedores de páginas web y aplicaciones digitales.		Cientes Externos: Proveedores de páginas web y aplicaciones digitales.
2. Reportes Directos: Operaciones	4. Reportes Funcionales Operaciones y mercadeo mensual	6. Clientes internos: Mercadeo y operaciones

5. PERFIL DEL PUESTO (requisitos mínimos)
Formación: Ingeniería en sistema e informática.
Inglés: Medio – Avanzado
Experiencia requerida: De 2 a 3 años en generación de reporte, desarrollo de plataformas digitales y gestión de las mismas.
Conocimientos Específicos: Conocimientos técnicos de lenguajes de programación complejos.

<p>Buenas habilidades escritas, para redactar informes, diagramas e instrucciones.</p> <p>Capacidad de resolución de problemas.</p> <p>Un enfoque lógico y metódico del trabajo.</p> <p>Capacidad de afrontar problemas.</p> <p>Buenas habilidades de comunicación para prestar apoyo y asesoramiento a otros miembros del personal.</p> <p>Mantenerse al día con las nuevas tecnologías.</p>
<p>Conocimientos de negocio:</p> <p>Conocimiento de porcentajes de ventas e indicadores financieros básicos</p>

6. Áreas de responsabilidad	Criterios de medición (indicador)
<p>Responsabilidad # 1: Mantenimiento y actualización de las plataformas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar las actualizaciones pertinentes provenientes de investigación y desarrollo. Proponer ideas para la mejora continua de la plataforma Proponer buenas prácticas para la gestión de plataformas dentro de OMY. 	<ul style="list-style-type: none"> Buen funcionamiento de la plataforma Bajo índice de fallas
<p>Responsabilidad # 2: Generar reportes</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar reportes semanales para la toma de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indicadores que sean relevantes para la toma de decisión. <input type="checkbox"/> Buen análisis <input type="checkbox"/> Puntualidad
<p>Responsabilidad # 3: Control de base de datos y sistemas de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización continua de la base de datos y realizar su debida segmentación. Realizar backup semanal para evitar la pérdida de información. Estar en contacto con los proveedores de plataformas para la buena gestión de la misma y evitar fallas. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo índice de inseguridad en los datos Base de datos micro segmentadas para optimización de la información.

7. Equipo y Programas que utiliza:

Equipo: Computadora personal, internet, correo electrónico, Ms office.

Programas: Acel, PPT, Word, Excel, Internet, SAP, lenguaje de programación, SQL, lenguaje de programación.

8. Tipo de decisiones del puesto:

Administrativas relacionadas con el área a su cargo.

9. Competencias Organizacionales.			
	Alta	Medio	Bajo
Visión			X
Dominio funcional		X	
Defensor del cambio		X	
Promotor de resultado	X		
Enfocado al cliente		X	
Liderazgo perseverante		X	
Coaching y desarrollo de otros			X

Frecuencia de Viaje: Bajo

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: DIRECTOR DE FINANZAS Y OPERACIONES

1. IDENTIDAD		
Cia: OMY	Área: Operaciones	Fecha actual: Julio 2018
Nombre del Cargo: Director de finanzas y operaciones		
Nombre:		
Cargo del Superior Inmediato: Junta directiva	Nombre: Vacante	Fecha de Aprobación:

2. Misión Propósito del cargo:
Planear, organizar, implementar, supervisar y controlar la óptima operación de las áreas responsables de división de procesos dentro de la plataforma, así como los servicios complementarios con que cuente la organización, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad y seguridad establecidos

3. DIMENSION DEL CARGO	
FINANCIERO: Meta total: US\$ Rentabilidad de cada feature dentro de la plataforma.	No Financiero: Bajo índice de fallas de en plataformas Alto índice del journey del consumidor.

4. RED DE INTERACCIÓN (CONTACTOS)
--

1. Superior directo Junta directiva	3. Superior Funcional: Director de mercadeo y digital	5. Proveedores Internos: Mercadeo, operaciones
Externos: Proveedores de páginas web y aplicaciones digitales.		Cientes Externos: Proveedores de páginas web y aplicaciones digitales.
2. Reportes Directos: Operaciones	4. Reportes Funcionales Operaciones y mercadeo mensual	6. Clientes internos: Mercadeo y operaciones

5. PERFIL DEL PUESTO (requisitos mínimos)
Formación: Ingeniería industrial, administración de empresas, economía. MBA deseable. Inglés: Medio – Avanzado
Experiencia requerida: De 2 a 3 años en gerencia financiera y/o de operaciones, proyectos de desarrollo de plataformas digitales y gestión de las mismas.
Conocimientos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el trabajo de equipos y personas para lograr objetivos • Evaluar el trabajo de otros y el propio. • Mantener la confidencialidad de la información. • Negociar con otros y con grupos. • Atender al cliente externo con prontitud y eficiencia. • Manejar conflictos
Conocimientos de negocio: Conocimiento de porcentajes de ventas, finanzas avanzadas, proceso y desarrollo de aplicaciones

6. Áreas de responsabilidad	Criterios de medición (indicador)
Responsabilidad # 1: Proporcionar lineamientos generales para la operatividad de OMY <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al personal a su cargo en caso de presentarse problemas o imprevistos. • Establecer estrategias y supervisar la correcta aplicación de normas y procedimientos, de acuerdo con las políticas de calidad de la organización. • Participar en coordinación con el Gerente de mercadeo y digital en especiales para atraer clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización en el proceso de desempeño de la plataforma • Bajo índice de fallas

<p>Responsabilidad # 2: Revisar y autorizar el plan de inversión y gastos de capital, en coordinación con los titulares de las áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y autorizar los planes de acción departamentales de la organización. • Promover la implantación de programas de trabajo para los gerentes de las diferentes áreas de la organización. • Asegurar la implementación y cumplimiento por cada una de las áreas de los acuerdos tomados en el comité de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indicadores que sean relevantes para la toma de decisión. <input type="checkbox"/> Buen análisis
<p>Responsabilidad # 3: Verificar el cumplimiento de la aplicación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades de operación, administración, comercialización y calidad propias de la organización • Apoyar la realización de auditorías de calidad y verificar que las áreas bajo su mando atiendan las observaciones derivadas de las mismas • . Analizar mensualmente los resultados de los programas de promoción de la organización, en coordinación con el gerente de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras o funcionalidades • optimización de procesos

7. Equipo y Programas que utiliza:

Equipo: Computadora personal, internet, correo electrónico, Ms office.

Programas: Aysel, PPT, Word, Excel, Internet, SAP, lenguaje de programación, SQL, lenguaje de programación.

8. Tipo de decisiones del puesto:

Administrativas relacionadas con el área a su cargo.

9. Competencias Organizacionales.			
	Alta	Medio	Bajo
Visión	X		
Dominio funcional	X		
Defensor del cambio		X	
Promotor de resultado	X		
Enfocado al cliente		X	
Liderazgo perseverante	X		
Coaching y desarrollo de otros			X

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Gastos recurrentes

A continuación se detallan los gastos recurrentes establecidos en la operación de OMY

Conceptos (no incluye ITBMS):	Monto del gasto mensual	Referencia
Alquiler mensual	999.00	 <p>OFICINA PRIVADA</p> <p>Tu propio pedazo de WORKINGS. Un espacio privado para ti y tu equipo diseñado para crecer tu negocio.</p> <p>DESDE \$999</p> <p>LEE MÁS</p> <p>Fuente: http://workingslatam.com/</p>
Dominio	15.00	<p>https://www.marcaria.com/ws/es/domain-search-results</p>  <p>Fuente: https://www.marcaria.com/ws/es/domain-search-results</p>
Servidores	250.00	<p>https://www.neolo.com/panama/servidores-dedicados/</p> <p>SERVIDOR DEDICADO 8</p> <p>Procesador Intel Xeon E5-1660v3 CPU 8/16t - 3 GHz/3.5 GHz RAM 128GB DDR4 ECC 2133 MHz DISCOS SoftRaid 2x4TB ANCHO DE BANDA 500 Mbps</p> <p>Desde USD 245</p> <p>Comprar</p>
Mantenimiento de la plataforma	200.00	Opinión de experto
Mantenimientos y reparaciones	100.00	Opinión de experto
Gasolina	150.00	Consumo promedio en Panamá de un vendedor
Contador	200.00	Opinión de experto

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Cálculo de depreciación y amortizaciones consideradas en el flujo de caja

ACTIVOS FIJOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y Equipos	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	370.00	370.00	370.00	370.00
Gasto por depreciación	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	30.83	370.00	370.00	370.00	370.00

AMORTIZACIÓN GPO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización GPO	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	-	-	-	-

AMORTIZACIÓN INTANGIBLES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización de intangibles	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	4,900.00	4,900.00	4,900.00	4,900.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Cotización de desarrollo web de OMY

Punta Pacifica, Panamá, Torre de las Américas, oficina 706
Teléfono: (+503) 211-5674

19.02.2018

Estimada Tiffany,
Directora de marketing
OMY
Panamá

Agradecemos la oportunidad que nos brinda para ofrecerle nuestra cotización para implementación y desarrollo de la aplicación de OMY.

Material de referencia:

Desarrollo e implementación de OMY bajo el documento:
- SoftwareOMY.pptx

El proyecto se llevará a cabo por dos desarrolladores que serán los líderes, frontend y backend para la plataforma.

Detalle de la inversión:

Detalle	Cantidad de horas hombre
Desarrollo del flujo de OMY de cara al cliente y consumidor final tanto en plataforma web y app	120
Implementación de backend y diseño dentro de la plataforma	40
Implementación de base de datos por medio de un adserver	20
	SubTotal: 16,800
	ITBM: 1,176
	Total: 17,976

Forma de Pago

- 50% al iniciar el Proceso
- 30% al obtener la certificación de pruebas
- 20% al poner en producción

Notas:

- La documentación del proyecto se entregará en español, ésta incluye: Diseño, Especificación Técnica y manual de marca.
- Los tiempos de implementación podrán variar y hacer variar el presupuesto de acuerdo con el resultado de la fase de análisis y diseño del proyecto.

Agradecemos su confianza, nos despedimos con ánimos de brindarle el servicio



Patricia Figueira (Líder de Proyecto)

Darwin Zone

darwin
Digital Strategy

Anexo 13: Capital de trabajo

A continuación se detalla la composición del capital de trabajo requerida para el inicio de las operaciones de OMY

	Cant	C.U.	C.T.	ITBMS	C. c/ITBMS
Alquiler	3	999	2,997	209.79	3,207
Salarios del personal	3	3537.6	10612.8	742.90	11,356
Papelería	1	50	50	3.50	54
Gasolina	3	150	450	31.50	482
			14,110	987.69	15,097.49

Fuente: Elaboración propia

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos totales	6,081.13	6,145.98	6,212.52	6,280.70	10,980.27	10,966.64	10,956.13	10,948.68	10,944.24	15,162.69	15,086.61	15,014.79
Egresos totales	19,436.23	7,691.03	7,693.78	8,567.80	7,888.59	7,888.06	8,277.58	9,147.84	8,276.03	8,448.08	8,709.53	9,599.45
Flujo económico	(13,355.10)	(1,545.05)	(1,481.26)	(2,287.10)	3,091.68	3,078.57	2,678.55	1,800.84	2,668.22	6,714.61	6,377.08	5,415.34
Capital de trabajo	(18,668.51)											

Anexo 14: Montos de los Impuestos Municipales Panamá

VENTAS BRUTAS ANUALES (B./.)	IMPUESTO MENSUAL (B./.)
Primera Categoría	
Más de ... 6,000,000.00	B/. 1,000.00
De 5,000,000.01 hasta 6,000,000.00	B/. 700.00
De 4,000,000.01 hasta 5,000,000.00	B/. 600.00
De 2,000,000.01 hasta 4,000,000.00	B/. 500.00
Segunda Categoría	
De 1,500,000.01 hasta 2,000,000.00	B/. 400.00
De 1,000,000.01 hasta 1,500,000.00	B/. 300.00
De 750,000.01 hasta 1,000,000.00	B/. 250.00
Tercera Categoría	
De 400,000.01 hasta 500,000.00	B/. 175.00
De 300,000.01 hasta 400,000.00	B/. 150.00
De 200,000.01 hasta 300,000.00	B/. 125.00
De 150,000.01 hasta 200,000.00	B/. 100.00
De 120,000.01 hasta 150,000.00	B/. 75.00
De 100,000.01 hasta 120,000.00	B/. 50.00
De 80,000.01 hasta 100,000.00	B/. 40.00
De 60,000.00 hasta 80,000.00	B/. 30.00
De 40,000.01 hasta 60,000.00	B/. 20.00
Hasta..... 40,000.00	B/. 10.00

Fuente: <http://www.bakertillypanama.com/impuestosmunicipales/>

Anexo 15: Cálculo de la tasa de descuento

Dado que la empresa no se encuentra apalancada se usará CAPM para evaluar la tasa de descuento, tomando como referencia datos de Panamá.

$$k_e = R_f + \text{PRM} * \beta_{S/d} + R_{emp} + R_{liq} = 18.07.22\%$$

Tasa Libre de Riesgo	Rf	4.95%	https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMA0495000524A
PRM		7.27%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Beta desapalancado	Bdes	0.9800	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio por emprendimiento	Rp	0.03	
Premio por liquidez		0.03	
TASA DE DESCUENTO		18.07%	

$$COKacc = \underbrace{r_f}_{\text{TASA DE LIBRE DE RIESGO}} + \underbrace{B}_{\text{BETA}} (\underbrace{R_M - r_f}_{\text{PRIMA DE RIESGO DE MERCADO}}) + \underbrace{\lambda RP}_{\text{PRIMA DE RIESGO PAIS}}$$


Betas de Damodaran	
Software (System & Application)	1.09 Se seleccionó el Beta de cuidado personal Información y tecnología, ya que es el más afín a
Healthcare Information and Technology	0.98 la oportunidad de negocio planteada

Anexo 16: Términos y condiciones de uso

A continuación se detallan las principales secciones de la política de privación de la información de OMY tanto para los usuarios como para los negocios de belleza.

1. DEFINICIONES
2. CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE SERVICIO
3. USO DEL SITIO
4. CONTENIDO
5. DIRECTRICES DE CONTENIDO
6. POLÍTICA DE ENVÍO DE COMENTARIOS E IDEAS NO SOLICITADAS
7. CONDICIONES ESPECIALES PARA LUGARES VERIFICADOS
8. INDEMNIZACIÓN
9. LEY APLICABLE Y JURISDICCION COMPETENTE
10. CONTACTO

Políticas de Privacidad

1. Cómo utilizamos la información que recogemos
2. Cómo compartimos la información que recogemos
3. Analytics y publicidad a medida
4. Elecciones acerca de cómo usamos y divulgamos tu información
5. Opciones de comunicaciones
6. Seguridad: Cómo protegemos tu información

Condiciones de uso de la Plataforma de Lugares Verificados (Centros estéticos)

1. Plataforma de Salones de belleza y centros estéticos
2. Elegibilidad
3. Cuentas y contraseñas
4. Contenido y propiedad
5. Publicaciones del usuario, contenido prohibido y actividades
6. Terminación
7. Exención de garantías
8. Indemnización
9. Disputas, derecho y jurisdicción aplicables

Anexo 17 Cálculo de la rentabilidad aprox. de los centros estéticos

Considerando la diversidad de tamaños de salones, cantidad de estilistas y diferentes tiempos por servicios que deben considerarse que influyen en la cantidad de citas que representará OMY para sus negocios, se optó por calcular la rentabilidad aproximada en base al ratio de citas estimadas por salón. Durante el 1er año, OMY representará aproximadamente 4 citas diarias, tomando de base un precio promedio por servicio reservado (USD\$20) y bajo un supuesto de que cada servicio solo representa un 30% de margen a la estética considerando sus gastos asociados, se realiza el cálculo de Ganancia del salón aproximada vs costo de suscripción de OMY más el costo de comisión por reserva online.

Bajo estos supuestos se obtuvo un margen de aprox. 80% sobre el costo de uso de la plataforma. (Detalle del cálculo)

		Citas diarias por salón	Precio del servicio promedio	Ingreso diario al salón (Bajo un supuesto de \$20 dólares por	Ingreso mensual (26 días laborales)	Ganancia percibida por el salón (30%)	Costo por comisión de citas + suscripción OMY	Imgresos después de OMY	Porcentaje
Estimación mensual	Mes 1	4.48	B/.20	B/.90	B/.2,331	B/.699	B/.137	B/.563	80%
	Mes 2	3.85	B/.20	B/.77	B/.2,002	B/.601	B/.120	B/.481	80%
	Mes 3	3.36	B/.20	B/.67	B/.1,747	B/.524	B/.107	B/.417	80%
	Mes 4	2.97	B/.20	B/.59	B/.1,543	B/.463	B/.97	B/.366	79%
	Mes 5	5.30	B/.20	B/.106	B/.2,755	B/.826	B/.158	B/.669	81%
	Mes 6	4.77	B/.20	B/.95	B/.2,479	B/.744	B/.144	B/.600	81%
	Mes 7	4.32	B/.20	B/.86	B/.2,246	B/.674	B/.132	B/.542	80%
	Mes 8	3.94	B/.20	B/.79	B/.2,047	B/.614	B/.122	B/.492	80%
	Mes 9	3.61	B/.20	B/.72	B/.1,876	B/.563	B/.114	B/.449	80%
	Mes 10	4.98	B/.20	B/.100	B/.2,589	B/.777	B/.149	B/.627	81%
	Mes 11	4.60	B/.20	B/.92	B/.2,392	B/.718	B/.140	B/.578	81%
	Mes 12	4.27	B/.20	B/.85	B/.2,218	B/.665	B/.131	B/.534	80%
								Promedio	80%

Tabla 21 Detalle de cálculo de rentabilidad que representa OMY bajo las citas generadas Fuente: elaboración propia

Anexo 18 Escala salarial aprobada en Panamá por Mitradel, 2017

Categoría o etapa	Cambio	NIVEL I		NIVEL II		NIVEL III	NIVEL IV		NIVEL V	
		Generalista	Postgrado	Maestría	Doctorado	Supervisor	Sub-Jefe Local	Jefe Local	Sub-Jefe Nacional	Jefe Nacional
I		1,285.00	1,430.00	1,617.00	1,883.00					
II	175	1,460.00	1,605.00	1,792.00	2,053.00					
III	175	1,635.00	1,780.00	1,967.00	2,233.00	1,980.00				
IV	175	1,810.00	1,995.00	2,142.00	2,408.00	2,155.00	2,190.00			
V	185	1,995.00	2,140.00	2,327.00	2,593.00	2,340.00	2,375.00	2,410.00	2,500.00	
VI	185	2,180.00	2,325.00	2,512.00	2,778.00	2,525.00	2,560.00	2,595.00	2,685.00	2,750.00
VII	200	2,380.00	2,525.00	2,712.00	2,978.00	2,725.00	2,760.00	2,795.00	2,885.00	2,950.00
VIII	200	2,580.00	2,725.00	2,912.00	3,178.00	2,925.00	2,960.00	2,995.00	3,085.00	3,150.00
IX	200	2,780.00	2,925.00	3,112.00	3,378.00	3,125.00	3,160.00	3,195.00	3,285.00	3,350.00

Tabla 22 Escala salarial aprobada por mitradel, 2017

Anexo 19 Punto de equilibrio de OMY

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción básica	2,820	4,949	5,295	6,459	6,584
Producto 1 (Agendas 1)	27	40	64	78	79
Producto 2 (Agendas 2)	198	347	477	581	593
Producto 3 (Agendas 3)	138	238	318	388	395
Producto 4 (Agendas 4)	222	371	477	582	593
Producto 5 (Agendas 5-7)	372	644	795	969	988
Producto 6 (Agendas 8- 15)	123	208	244	298	303
Producto 7 (promo 1w)	259	445	635	775	790
Demanda de citas	18,738	32,959	14,503	13,445	11,407
Totales:	22,897	40,201	22,808	23,575	21,732

Tabla 23 Cálculo del punto de equilibrio en unidades de productos - Fuente: Elaboración propia

Anexo 20 Flujoograma de proceso de venta de suscripciones a los locales

Actividad	Quién	Descripción
Acepta oferta OMY	Cliente	Actividad que dispara el proceso, donde el centró estético acepta la oferta de suscripción OMY
Registro de datos en la WEB	Cliente / Ejecutivo	El cliente acompañado del ejecutivo ingresa sus datos en la plataforma para crear su perfil.
Aprobación del nuevo usuario	Ejecutivo / Director de Marketing	Aprobar el nuevo perfil de salón al haber realizado la debida diligencia del mismo.
Envío de usuario y contraseña (Admin)	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el usuario y contraseña
Envío de manual de uso de OMY	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el manual de usuario
Coordinar capacitación a los usuarios	Ejecutivo / Director de Marketing	Se deberá coordinar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta (Local, hora y fecha)
Capacitación a los usuarios	Ejecutivo / Director de Marketing	Realizar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta
Configuración de los perfiles de los estilistas	Ejecutivo / Director de Marketing	Los estilistas o el administrador deberán de configurar los perfiles de sus estilistas con el debido acompañamiento del ejecutivo o director de marketing
Activación de la cuenta por parte del administrador	Cliente	Una vez el cliente ha finalizado los pasos para la configuración de su cuenta deberá de activar la misma realizando el primer pago, el cual quedará configurado para pagos recurrentes.
Acompañamiento semanal al salón (durante 1 mes)	Ejecutivo / Director de Marketing	Durante el primer mes de operación el ejecutivo deberá visitar el establecimiento mínimo una vez por semana para validar la correcta operación de la plataforma y hacer énfasis en los beneficios que brinda la misma.
Acompañamiento mensual y a solicitud	Ejecutivo / Director de Marketing	Una vez se ha confirmado la estabilidad en el uso de la plataforma, las visitas pasarán a ser mensuales o a solicitud del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21 Flujograma de proceso de venta de funcionalidades Premium a los locales

Actividad	Quién	Descripción
Solicita funcionalidad premium	Cliente	El cliente solicita el paquete de funcionalidad premium, el cual comprende la opción de posteo de promociones, estar presentes en el banner de inicio del app y postear eventos
Recopilación de información	Cliente / Ejecutivo	El cliente, acompañado por el ejecutivo deberá completar un formulario en el cual deberá de ingresar el arte o datos de la promoción a aplicar, que desea que sea comunicado a los usuarios.
¿Se requiere arte para la promoción?	Cliente / Ejecutivo	Si el cliente requiere un arte para el posteo de la promoción, deberá entregar el mismo al ejecutivo o en caso de no tenerlo se podrá contactar con la red de freelancers que le brindará el ejecutivo.
Gestión del arte		
Aprobación de la promoción	Ejecutivo / Director de Marketing	Una vez se ha entregado toda la información, el ejecutivo deberá de revisar la misma y aprobarla para su publicación.
Posteo de la promoción	Sistema	La promoción del cliente quedará en estatus pendiente, hasta que se realice el pago de la misma para proceder con su activación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22 Flujograma de análisis de promociones de fidelización

Actividad	Quién	Descripción
Análisis de estadísticas de usuarios	Director de Marketing	El director de marketing deberá analizar las estadísticas de uso con el fin de identificar los locales preferidos de los usuarios, así como los usuarios destacados por su uso.
Identificación de locales preferidos	Director de Marketing	Deberá determinar los principales locales preferidos por los usuarios con los cuales es conveniente negociar una promoción patrocinada por OMY
Levantamiento de presupuesto de promociones	Director de Marketing / Director de operaciones	En conjunto con el director de operaciones se deberá levantar el presupuesto que permita de manera rentable realizar promociones con los locales.
Levantamiento de ofertas para promociones con locales	Director de Marketing	Levantar la oferta que se ofrecerá al local para que postee una promoción la cual será patrocinada por OMY.
Negociación con locales comerciales	Director de Marketing / Ejecutivo	Con el apoyo de estadísticas se negociará con los locales destacados las ofertas para fidelizar a los usuarios con promociones.
Implementación de la promoción		Las promociones están previstas para realizarse a través de códigos promocionales que permitan el control de efectividad del mismo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23 Flujo de caja mensual para el primer año

	2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS POR VENTAS:																			
Suscripción básica		748.63	855.57	962.52	1,069.47	1,176.41	1,283.36	1,390.30	1,497.25	1,604.20	1,711.14	1,818.09	1,925.04	16,041.98	48,510.93	76,404.72	106,966.61	140,393.67	
Producto 1 (Agendas 1)		5.98	6.83	7.68	8.54	9.39	10.25	11.10	11.95	12.81	13.66	14.52	15.37	128.08	387.31	915.79	1,282.10	1,682.76	
Producto 2 (Agendas 2)		52.36	59.83	67.31	74.79	82.27	89.75	97.23	104.71	112.19	119.67	127.15	134.63	1,121.90	3,392.61	6,872.22	9,621.11	12,627.70	
Producto 3 (Agendas3)		35.91	41.04	46.17	51.30	56.43	61.55	66.68	71.81	76.94	82.07	87.20	92.33	769.44	2,326.78	4,581.99	6,414.79	8,419.41	
Producto 4 (Agendas 4)		56.12	64.14	72.15	80.17	88.19	96.20	104.22	112.24	120.25	128.27	136.29	144.31	1,202.55	3,636.50	6,874.13	9,623.78	12,631.22	
Producto 5 (Agendas 5-7)		97.30	111.19	125.09	138.99	152.89	166.79	180.69	194.59	208.49	222.39	236.29	250.19	2,084.90	6,304.72	11,458.80	16,042.32	21,055.54	
Producto 6 (Agendas 8- 15)		31.44	35.93	40.43	44.92	49.41	53.90	58.39	62.89	67.38	71.87	76.36	80.85	673.78	2,037.51	3,514.85	4,920.78	6,458.53	
Producto 7 (promo 1w)		67.30	76.91	86.53	96.14	105.75	115.37	124.98	134.60	144.21	153.82	163.44	173.05	1,442.09	4,360.89	9,161.69	12,826.36	16,834.60	
Demanda de citas		4,986.11	4,894.53	4,804.63	4,716.39	9,259.53	9,089.46	8,922.52	8,758.64	8,597.77	12,659.79	12,427.28	12,199.03	101,315.68	200,259.24	209,270.91	222,664.24	243,260.69	
INGRESOS TOTALES		6,081.13	6,145.98	6,212.52	6,280.70	10,980.27	10,966.64	10,956.13	10,948.68	10,944.24	15,162.69	15,086.61	15,014.79	124,780.38	271,216.49	329,055.08	390,362.09	463,364.11	
EGRESOS:																			
Costo de venta		11,824.29	77.05	77.71	78.38	122.33	122.24	122.17	122.13	122.13	161.58	160.90	160.27	13,151.18	3,493.53	4,369.66	5,356.83	6,722.52	
Salarios		2,640.00	2,640.00	2,640.00	3,511.20	2,640.00	2,640.00	2,640.00	3,511.20	2,640.00	2,640.00	2,640.00	3,537.60	34,320.00	100,152.00	100,152.00	129,043.20	129,043.20	
Alquiler		1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	1,068.93	12,827.16	13,468.52	14,141.94	14,849.04	15,591.49	
Servicios		979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	979.05	11,748.60	12,336.03	12,952.83	13,600.47	14,280.50	
G.Concurrentes		495.06	497.10	499.19	501.34	649.38	648.95	648.62	648.38	648.24	781.12	778.73	776.47	7,572.58	12,185.32	14,007.24	15,938.41	18,237.97	
Marketing y Ventas		2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	2428.9	29146.8	29146.8	29146.8	29146.8	29146.8	
ITBMS pagado		-	0	0	0	0	389.91	389.25	388.78	388.50	653.01	648.24	2,857.68	12,194.17	15,419.83	18,835.95	22,902.96		
Imp. Renta pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,674.82)	18,226.09	30,793.61	36,278.69		
EGRESOS TOTALES		-	19,436.23	7,691.03	7,693.78	8,567.80	7,888.59	7,888.06	8,277.58	9,147.84	8,276.03	8,448.08	8,709.53	111,624.00	181,301.55	208,416.39	257,564.30	272,204.13	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		-	(13,355.10)	(1,545.05)	(1,481.26)	(2,287.10)	3,091.68	3,078.57	2,678.55	1,800.84	2,668.22	6,714.61	6,377.08	13,156.38	89,914.94	120,638.69	132,797.79	191,159.98	
Inversión	(40,756.30)																		
Capital de Trabajo	(33,766.00)																	33,766.00	
Valor de desecho																			
FLUJO DE CAJA	(74,522.30)	(13,355.10)	(1,545.05)	(1,481.26)	(2,287.10)	3,091.68	3,078.57	2,678.55	1,800.84	2,668.22	6,714.61	6,377.08	5,415.34	13,156.38	89,914.94	120,638.69	132,797.79	224,925.98	
FLUJOS ANUALES	0	2019	2020	2021	2022	2023							VAN	240,729.13					
Flujo de caja económico	(74,522.30)	13,156.38	89,914.94	120,638.69	132,797.79	224,925.98							TIR	85%					
													Payback	1.60					

Anexo 24 Estado resultado mensual para el primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS:																	
Suscripción básica	699.65	799.60	899.55	999.50	1,099.45	1,199.40	1,299.35	1,399.30	1,499.25	1,599.20	1,699.15	1,799.10	14,992.50	45,337.32	71,406.28	99,968.79	131,209.04
Producto 1 (Agendas 1)	5.59	6.38	7.18	7.98	8.78	9.58	10.37	11.17	11.97	12.77	13.57	14.36	119.70	361.97	855.88	1,198.23	1,572.67
Producto 2 (Agendas 2)	48.93	55.92	62.91	69.90	76.89	83.88	90.87	97.86	104.85	111.84	118.83	125.82	1,048.50	3,170.66	6,422.64	8,991.69	11,801.59
Producto 3 (Agendas 3)	33.56	38.35	43.15	47.94	52.73	57.53	62.32	67.12	71.91	76.70	81.50	86.29	719.10	2,174.56	4,282.23	5,995.13	7,868.60
Producto 4 (Agendas 4)	52.45	59.94	67.43	74.93	82.42	89.91	97.40	104.90	112.39	119.88	127.37	134.87	1,123.88	3,398.60	6,424.42	8,994.19	11,804.88
Producto 5 (Agendas 5-7)	90.93	103.92	116.91	129.90	142.89	155.88	168.87	181.86	194.85	207.84	220.83	233.82	1,948.50	5,892.26	10,709.16	14,992.82	19,678.07
Producto 6 (Agendas 8- 15)	29.39	33.58	37.78	41.98	46.18	50.38	54.57	58.77	62.97	67.17	71.37	75.56	629.70	1,904.21	3,284.90	4,598.86	6,036.01
Producto 7 (promo 1w)	62.90	71.88	80.87	89.85	98.84	107.82	116.81	125.79	134.78	143.76	152.75	161.73	1,347.75	4,075.60	8,562.32	11,987.25	15,733.27
Demanda de citas	4,659.91	4,574.33	4,490.31	4,407.84	4,323.37	4,238.90	4,154.43	4,069.96	3,985.49	3,901.02	3,816.55	3,732.08	34,687.55	105,051.17	165,415.29	225,779.42	296,143.44
INGRESOS TOTALES POR VENTAS	5,683.30	5,743.91	5,806.09	5,869.81	5,933.53	6,000.19	6,066.86	6,133.52	6,200.19	6,266.85	6,333.52	6,400.18	54,032.52	162,111.18	249,999.26	343,987.35	443,050.57
COSTO DE VENTAS:																	
Suscripción básica	(7.00)	(8.00)	(9.00)	(10.00)	(10.99)	(11.99)	(12.99)	(13.99)	(14.99)	(15.99)	(16.99)	(17.99)	(149.93)	(453.37)	(714.06)	(999.69)	(1,312.09)
Producto 1 (Agendas 1)	(0.06)	(0.06)	(0.07)	(0.08)	(0.09)	(0.10)	(0.10)	(0.11)	(0.12)	(0.13)	(0.14)	(0.14)	(1.20)	(3.62)	(8.56)	(11.98)	(15.73)
Producto 2 (Agendas 2)	(0.49)	(0.56)	(0.63)	(0.70)	(0.77)	(0.84)	(0.91)	(0.98)	(1.05)	(1.12)	(1.19)	(1.26)	(10.49)	(31.71)	(64.23)	(89.92)	(118.02)
Producto 3 (Agendas 3)	(0.34)	(0.38)	(0.43)	(0.48)	(0.53)	(0.58)	(0.62)	(0.67)	(0.72)	(0.77)	(0.81)	(0.86)	(7.19)	(21.75)	(42.82)	(59.95)	(78.69)
Producto 4 (Agendas 4)	(0.52)	(0.60)	(0.67)	(0.75)	(0.82)	(0.90)	(0.97)	(1.05)	(1.12)	(1.20)	(1.27)	(1.35)	(11.24)	(33.99)	(64.24)	(89.94)	(118.05)
Producto 5 (Agendas 5-7)	(0.91)	(1.04)	(1.17)	(1.30)	(1.43)	(1.56)	(1.69)	(1.82)	(1.95)	(2.08)	(2.21)	(2.34)	(19.49)	(58.92)	(107.09)	(149.93)	(196.78)
Producto 6 (Agendas 8- 15)	(0.29)	(0.34)	(0.38)	(0.42)	(0.46)	(0.50)	(0.55)	(0.59)	(0.63)	(0.67)	(0.71)	(0.76)	(6.30)	(19.04)	(32.85)	(45.99)	(60.36)
Producto 7 (promo 1w)	(0.63)	(0.72)	(0.81)	(0.90)	(0.99)	(1.08)	(1.17)	(1.26)	(1.35)	(1.44)	(1.53)	(1.62)	(13.48)	(40.76)	(85.62)	(119.87)	(157.33)
Demanda de citas	(46.60)	(45.74)	(44.90)	(44.08)	(43.26)	(42.44)	(41.62)	(40.80)	(39.98)	(39.16)	(38.34)	(37.52)	(324.88)	(981.58)	(1,963.16)	(2,944.74)	(3,926.32)
Costo de descargas	(11,767.46)	(19.61)	(19.65)	(19.68)	(19.71)	(19.74)	(19.78)	(19.81)	(19.84)	(19.88)	(19.91)	(19.94)	(11,985.00)	(958.80)	(1,294.38)	(1,708.58)	(2,392.01)
COSTO DE VENTAS TOTAL	(11,824.29)	(77.05)	(77.71)	(78.38)	(79.04)	(79.70)	(80.36)	(81.02)	(81.68)	(82.34)	(83.00)	(83.66)	(67,017.52)	(20,493.53)	(39,953.66)	(59,901.83)	(80,348.52)
MARGEN BRUTO	(6,141.00)	5,666.86	5,728.38	5,791.44	5,853.50	5,915.56	5,977.62	6,039.68	6,101.74	6,163.80	6,225.86	6,287.92	(12,985.00)	249,979.82	303,158.45	359,467.56	426,328.05
GASTOS:																	
CARGAS DE PERSONAL:																	
Salario Bruto	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	26,400.00	77,040.00	77,040.00	99,264.00	99,264.00
Aportaciones CSS	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	5,280.00	15,408.00	15,408.00	19,852.80	19,852.80
Décimo tercer mes	-	-	-	726.00	-	-	-	-	726.00	-	-	-	2,200.00	6,420.00	6,420.00	8,272.00	8,272.00
Aportaciones CSS Décimo tercer mes	-	-	-	145.20	-	-	-	-	145.20	-	-	-	440.00	1,284.00	1,284.00	1,654.40	1,654.40
Gasto por prov. Prima antig.	219.91	219.91	219.91	292.48	219.91	219.91	219.91	292.48	219.91	219.91	219.91	294.68	2,858.86	8,342.66	8,342.66	10,749.30	10,749.30
GASTO POR ALQUILER:																	
Gasto por Alquiler	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	999.00	11,988.00	12,587.40	13,216.77	13,877.61	14,571.49
GASTOS DE SERVICIOS:																	
Domínio	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79
Servidores	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Mantenimiento de la plataforma	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Mantenimientos y reparaciones	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,250.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61
Gasolina	150.00	150.00	100.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,750.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Contador	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
OTROS GASTOS:																	
Gasto por pago al Municipio de Panamá	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gasto por comisión de Tarjeta de Crédito	179.02	180.93	182.89	184.90	323.25	322.85	322.54	322.32	322.19	446.38	444.14	442.02	3,673.44	7,984.41	9,687.14	11,491.97	13,641.09
Gasto por Útiles de oficina y papelería	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
GASTO DE MARKETING Y VENTAS:																	
Gasto en marketing y ventas	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	2,270.00	27,240.00	27,240.00	27,240.00	27,240.00	27,240.00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN:																	
Gasto por depreciación	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	61.67	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Gasto por amortización de intangibles	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	408.33	4,900.00	4,900.00	4,900.00	4,900.00	4,900.00
Amortización de GPO	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	822.08	9,865.00	-	-	-	-
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	8,815.02	8,816.93	8,818.89	9,764.67	8,959.25	8,958.84	8,958.54	9,902.09	8,958.19	9,082.37	9,080.13	10,050.39	110,165.30	177,075.47	179,984.02	214,352.80	217,831.34
MARGEN OPERATIVO/NETO	(14,956.02)	(3,150.07)	(3,090.50)	(3,973.23)	1,180.36	1,168.11	1,158.66	208.19	1,147.96	4,926.79	4,858.59	3,821.86	(6,699.29)	72,904.35	123,174.43	145,114.76	208,496.71
IMPUESTO A LA RENTA													1,674.82	1,674.82	(18,226.09)	(30,793.61)	(52,124.18)
MARGEN NETO													(5,024.47)	(5,024.47)	54,678.26	92,380.83	108,836.07

Anexo 25 Balance General mensual para el primer año

ACTIVOS	Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov					Dic
ACTIVO CORRIENTE																	
Bancos	33,716.00	19,533.20	17,982.75	16,496.05	14,203.47	17,286.59	20,356.60	23,416.51	25,598.04	28,646.49	35,738.29	42,757.12	48,809.48	148,999.22	302,977.95	485,030.32	734,901.37
Mercadería	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Suministros	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Gastos Pre-Operativos	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00	9,865.00
Amortización Acumulada Gastos Pre-Operativos	-	(822.08)	(1,644.17)	(2,466.25)	(3,288.33)	(4,110.42)	(4,932.50)	(5,754.58)	(6,576.67)	(7,398.75)	(8,220.83)	(9,042.92)	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)	(9,865.00)
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	43,656.00	28,651.11	26,278.59	23,969.80	20,855.13	23,116.17	25,364.10	27,601.93	28,961.38	31,187.74	37,457.45	43,654.20	48,884.48	149,074.22	303,052.95	485,105.32	734,976.37
ACTIVO NO CORRIENTE																	
Maquinaria y Equipo	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
Depreciación Acumulada de Maq y Equipo	-	(61.67)	(123.33)	(185.00)	(246.67)	(308.33)	(370.00)	(431.67)	(493.33)	(555.00)	(616.67)	(678.33)	(740.00)	(1,480.00)	(2,220.00)	(2,960.00)	(3,700.00)
Intangibles	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00
Amortización Acumulada intangibles	-	(408.33)	(816.67)	(1,225.00)	(1,633.33)	(2,041.67)	(2,450.00)	(2,858.33)	(3,266.67)	(3,675.00)	(4,083.33)	(4,491.67)	(4,900.00)	(9,800.00)	(14,700.00)	(19,600.00)	(24,500.00)
Garantía inmueble	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	28,200.00	27,730.00	27,260.00	26,790.00	26,320.00	25,850.00	25,380.00	24,910.00	24,440.00	23,970.00	23,500.00	23,030.00	22,560.00	16,920.00	11,280.00	5,640.00	-
TOTAL DE ACTIVO	71,856.00	56,381.11	53,538.59	50,759.80	47,175.13	48,966.17	50,744.10	52,511.93	53,401.38	55,157.74	60,957.45	66,684.20	71,444.48	165,994.22	314,332.95	490,745.32	734,976.37
PASIVOS Y PATRIMONIO																	
PASIVOS:																	
PASIVO CORRIENTE																	
ITBMS por pagar	(2,666.30)	(3,405.08)	(3,317.45)	(3,225.64)	(3,129.56)	(2,738.80)	(2,348.89)	(1,959.65)	(1,570.87)	(1,182.37)	(529.36)	118.88	762.62	14,065.35	30,886.99	51,435.29	76,420.34
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	(2,666.30)	(3,405.08)	(3,317.45)	(3,225.64)	(3,129.56)	(2,738.80)	(2,348.89)	(1,959.65)	(1,570.87)	(1,182.37)	(529.36)	118.88	762.62	14,065.35	30,886.99	51,435.29	76,420.34
PASIVO NO CORRIENTE																	
Beneficios Sociales de Trabajadores		219.91	439.82	659.74	952.22	1,172.13	1,392.04	1,611.95	1,904.44	2,124.35	2,344.26	2,564.17	2,858.86	11,201.52	19,544.18	30,293.48	41,042.78
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	-	219.91	439.82	659.74	952.22	1,172.13	1,392.04	1,611.95	1,904.44	2,124.35	2,344.26	2,564.17	2,858.86	11,201.52	19,544.18	30,293.48	41,042.78
TOTAL DE PASIVOS	(2,666.30)	(3,185.17)	(2,877.62)	(2,565.91)	(2,177.35)	(1,566.67)	(956.85)	(347.69)	333.57	941.98	1,814.90	2,683.06	3,621.48	25,266.87	50,431.17	81,728.77	117,463.12
PATRIMONIO																	
Capital Social	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30	74,522.30
Utilidades Retenidas		(14,956.02)	(18,106.09)	(21,196.59)	(25,169.82)	(23,989.46)	(22,821.34)	(21,662.68)	(21,454.49)	(20,306.53)	(15,379.75)	(10,521.15)	(6,699.29)	66,205.05	189,379.49	334,494.25	542,990.96
TOTAL DE PATRIMONIO	74,522.30	59,566.28	56,416.21	53,325.71	49,352.48	50,532.84	51,700.95	52,859.62	53,067.81	54,215.76	59,142.55	64,001.15	67,823.00	140,727.35	263,901.79	409,016.55	617,513.26
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	71,856.00	56,381.11	53,538.59	50,759.80	47,175.13	48,966.17	50,744.10	52,511.93	53,401.38	55,157.74	60,957.45	66,684.20	71,444.48	165,994.22	314,332.95	490,745.32	734,976.37