



CATER2ME

Market Place Online De Catering En Ciudad De Panamá

Parte II

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

Alumno: Juan Carlos Simancas Roca

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, Abril 2018

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria.....	6
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	7
IV. Plan de Marketing.....	7
V. Plan de Operaciones.....	10
5.1 Flujo de Operaciones.....	11
Procesos de Cara a Cliente.....	11
Procesos de Cara a Usuario.....	12
5.2 Plan de Desarrollo e Implementación.....	12
5.3 Dotación.....	13
VI. Equipo del Proyecto.....	13
6.1 Equipo Gestor.....	13
6.2 Estructura Organizacional.....	14
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	15
VII. Plan Financiero.....	16
7.1 Tabla de Supuestos.....	16
7.2 Proyecciones de Ingreso y Estado de Resultados.....	17
7.3 Flujo de Caja y Balance General.....	18
Balance General.....	18
7.4 Plan de inversión inicial y futuro.....	19
7.5 Estimación de costos y gastos.....	19
7.6 Evaluación Financiera del Proyecto.....	19
7.7 Ratios financieros y de la industria.....	20
7.8 Tasa de descuento.....	20
7.9 Capital de trabajo.....	21
7.10 Fuentes de financiamiento.....	21
7.11 Análisis de sensibilidad.....	21
VIII. Riesgos Críticos.....	23
IX. Propuesta al Inversor.....	24
X. Conclusiones.....	25
XI. Anexos.....	26

Anexo 1: Estimación de Tamaño de Mercado.....	26
Anexo 2: Listado de Empresas de Catering en Panamá	27
Anexo 3: Metodología Entrevistas Estructuradas y Cálculo de la Muestra en Usuarios	28
Anexo 4: Formatos y respuestas de Entrevistas Semiestructuradas	28
Anexo 5: Formatos y respuestas de Encuestas a Usuarios	36
Anexo 6: Modelo Canvas	43
Anexo 7: Criterios de Evaluación de los caterings.....	44
Anexo 8: Estimación de la demanda y crecimiento anual.....	44
Anexo 9: Cadena de Valor Cater2me	46
Anexo 10: Flujo de Operaciones de Cara a Cliente	47
Anexo 11: Flujo de Operaciones de Cara a Usuario	48
Anexo 12: Gantt de Actividades de Puesta en Marcha.....	50
Anexo 13: Proyección Dotación de Personal.....	51
Anexo 14: Plan de Inversiones Futuras.....	51
Anexo 15: Estimación de la Planilla y Proyección Futura.....	51
Anexo 16: Cálculo de Cuota Patronal y Futura	52
Anexo 17: Cálculo de Costos y Gastos Fijos y Variables de la Operación	52
XII. Bibliografía	53

Resumen Ejecutivo

Cater2me trae una propuesta innovadora sin competencia directa actual, que busca digitalizar la industria tradicional del catering en Ciudad de Panamá, a través de un modelo de negocio de marketplace de dos vertientes que conecta a personas que buscan la comida ideal para su evento cotidiano y de pequeña escala (usuarios) con empresas medianas y pequeñas de catering (clientes). Mediante una aplicación móvil los usuarios podrán encontrar de manera rápida y sencilla el mejor servicio de catering para eventos cotidianos que se ajusta a sus necesidades, presupuesto y tiempo. Un beneficio que en paralelo crea también valor para los clientes al poder aumentar el alcance de su oferta, dar mayor visibilidad y acceso a su servicio con un bajo esfuerzo de captación de potenciales consumidores.

Cater2me es una solución efectiva para el segmento de consumidores que hoy destinan gran parte de su limitado tiempo libre en buscar, visitar, cotizar y comprar personalmente todo lo necesario para sus eventos cotidianos de pequeña escala, un proceso arduo que se hace extenso considerando no hay oferentes de caterings representativos y altamente recomendados dentro de la industria para atender este segmento. Por su parte, estos últimos a su vez tienen una demanda limitada y baja proyección de crecimiento al estar limitados principalmente a sus compradores regulares.

Se estima un tamaño de mercado de US\$ 4.755.641 dólares anuales conformado por 43.916 personas entre los 25 y 44 años de edad, con ingresos mensuales mayores a US\$1.300 dólares en Ciudad de Panamá para el 2017, del cual se espera capturar un 5% de penetración en el primer año equivalente a US\$ 237.782 dólares anuales. Para los siguientes 5 años se espera crecer a un ritmo de 6.5% anual, considerando la economía en Panamá ha crecido en los últimos años un 5.86% en 2016 y 6.03% en 2015, con inflaciones menores a 1%, según datos del Banco Mundial (2017).

El proyecto retorna un VAN de US\$ 123.321 al cabo del 5to año con tasa de descuento 16,2%, TIR del 89% y payback en 16 meses, luego de una inversión inicial de tan solo US\$ 46.274. El análisis de sensibilidad muestra una probabilidad del 94,5% de recuperar la inversión y de un 63,6% para retornar un VAN mayor a US\$ 100.000 dólares, una inversión altamente segura y con potencial de crecimiento, dado las oportunidades de escalabilidad que puede implementar Cater2me en el mediano plazo con el desarrollo de nuevos mercados con el producto actual y la diversificación relacionada.

I. Oportunidad de Negocio

La industria actual de catering en Panamá se concentra principalmente en atender grandes eventos de alto presupuesto y temprana planeación como lo son quinceañeros y bodas, y deja descubierto un segmento de consumidores potenciales que organiza eventos de menor escala y menor planificación y alta frecuencia como lo son cenas familiares, reuniones con amigos o equipos de trabajo, que al día de hoy se autosatisface a si mismo al buscar y comprar todo lo necesario para sus eventos. Se estima que el tamaño de mercado del catering masivo que atiende eventos de alta cotidianidad y menor escala, genera una venta anual de US\$ 4.755.641 dólares conformado por 43.916 personas entre los 25 y 44 años de edad con ingresos mensuales mayores a US\$1.300 dólares en Ciudad de Panamá para el 2017.

Estos consumidores que buscan planear eventos de mayor cotidianidad, se ven enfrentados a tres problemas principales: Primero, deben visitar varios lugares para encontrar toda la comida para su evento: el 83% de las personas encuestadas mencionan visitar personalmente los lugares para hacer la compra de la comida para su evento, de las cuales la gran mayoría (78%) indica visitar entre 1 y 2 lugares para conseguir la comida que busca. Segundo, éstos no necesariamente cuentan con disponibilidad de tiempo ni les agrada tener que visitar varios lugares para conseguir la comida propia para la ocasión. Estas personas sienten que deben planificar con bastante anticipación sus reuniones sociales pues de lo contrario el día de su evento están siempre agitados hasta el último momento consiguiendo todo lo necesario para que su reunión salga perfecta. Tercero, varias de las personas de la muestra afirmaron que no necesariamente saben a qué lugar acudir para la búsqueda de su comida.

En paralelo, a pesar de que la oferta de las empresas medianas y pequeñas de catering es estandarizada e ideal para atender eventos pequeños y de alta cotidianidad, su propuesta no ha logrado masificarse. Esto se debe principalmente a que su demanda y proyección de crecimiento están dadas solamente por sus clientes actuales y aquellos que logren captar a través del voz a voz o por recomendación. A esto se le suma una baja o nula inversión en presupuesto de marketing, mínima presencia en medios digitales y el contexto conservador y tradicional que aún caracteriza a la industria de catering en Ciudad de Panamá.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la oportunidad de mercado para ofrecer un servicio fácil y práctico que le permita al consumidor coordinar la comida que desea tener en sus eventos de pequeña escala, mediante la amplificación y alcance de la oferta existente de proveedores medianos y pequeños de catering a domicilio en Ciudad de Panamá. Cabe resaltar que tendencias mundiales muestran un incremento en el uso de la tecnología para la solicitud de servicios de catering, casos como España donde ha crecido hasta 125% en algunos meses del 2015 (Revista Gestión de Restaurantes, 2015).

Para mayor detalle e información consultar Parte I del Plan de Negocio de Cater2me.

II. Análisis de la Industria

La industria de servicios de catering a domicilio en Ciudad de Panamá tiene un atractivo alto para entrar a ella: es un mercado de US\$ 4.755.641 dólares anuales, tiene barreras de entrada medias al no exigir un alto capital de inversión; hay una amenaza media de nuevos entrantes, pues es una industria grande, fracturada y con muchos jugadores; rivalidad competitiva de baja intensidad, al no haber inversiones altas en publicidad o estrategias de mercadeo en busca de ganar marketshare. A hoy existen 134 empresas registradas que ofrecen servicios de catering y banquetes en Ciudad de Panamá, de las cuales el 80% atienden pequeños y medianos eventos (InEventos, 2017). Actualmente, no existe en el país ninguna aplicación o plataforma que congregue empresas de catering tal como lo propone Cater2me. En consecuencia, los competidores de la app están definidos por los caterings tradicionales, entre los que se encuentran La Cocina de Sofy y Momi. De manera sustituta sí existen algunas plataformas online con servicio a domicilio de comida de restaurantes como Appetito24.

El principal segmento de clientes a atender serán empresas medianas y pequeñas de Servicios de Catering a Domicilio. A nivel general, estos proveedores de catering suelen captar clientes a través de recomendación mayormente, lo cual les impide generar altos crecimientos en su demanda. Las redes sociales no llegan a ser una fuente confiable de pedidos, pues han tenido experiencias fraudulentas. Tampoco tienen programas de captación de clientes y dedican pocos esfuerzos a esta actividad, siendo la recomendación o voz a voz la principal fuente de obtención de nuevos clientes, lo que hace que el crecimiento de sus pedidos se limite a un marketing informal.

En cuanto a los principales consumidores de esta industria son personas mayores de edad, hombres y mujeres con una edad promedio entre los 25 y 44 años. Son personas activas laboralmente, regidas por horarios estrictos de oficina y con tiempo libre limitado. Viven en Ciudad de Panamá, específicamente en zonas de ingresos medios y altos como San Francisco, Costa del Este, Punta Pacífica, entre otros. Son personas que tienen acceso a internet a través de dispositivos móviles u otros aparatos electrónicos. En general son personas socialmente activas. El 34% de los encuestados menciona organizar entre 2 a 3 eventos por mes y el 47% al menos 1 evento trimestral. Los eventos que planean son de tipo informal que conllevan una planeación previa (el 70% de los encuestados señalan que dedican en promedio 1 día para la organización de la comida, y un 25% hasta un máximo de 3 días). Los eventos que más planean son cenas familiares y/o con amigos, eventos con el equipo de trabajo y celebración de cumpleaños y babyshowers. Los tipos de comidas más buscados son Pasabocas/Canapés/Boquitas, seguido de Parrillas/BBQ y Postres/Dulces. Para mayor detalle e información consultar Parte I del Plan de Negocio de Cater2me.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

La empresa Cater2me es una aplicación móvil en Ciudad de Panamá que permite conectar a usuarios (personas) y clientes (empresas de catering) a través de un modelo de negocio de Marketplace. Cater2me permitirá a los usuarios encontrar el mejor servicio de comida que se acomode a sus necesidades de tiempo y presupuesto, mientras que los clientes podrán masificar su oferta con un menor esfuerzo de captación. Entre los beneficios que el usuario encontrará en Cater2me son: una oferta más amplia y consolidada de oferentes de catering, cotización inmediata, referencias de experiencias previas de otros usuarios y menor tiempo de búsqueda del catering ideal para su evento. Por su parte, la principal propuesta de valor para los clientes es aumentar su demanda a través de un mayor alcance y visibilidad frente a potenciales usuarios.

Los ingresos del negocio se generan en su totalidad desde la vertiente de Clientes con una comisión fija del 8% sobre el total de cada pedido que se facture a través de la plataforma. Una vez que el cliente ha prestado el servicio y se dé como finalizada la orden, se procede entonces con el pago por parte de Cater2me a su cliente descontando la respectiva comisión. Como principal incentivo para no realizar negocios fuera de la aplicación es que con cada servicio que el cliente logre prestar satisfactoriamente y el usuario así lo certifique con su evaluación, el cliente mejorará su calificación dentro de la plataforma por lo que tendrá mayor prioridad de aparición en los resultados de búsqueda de los usuarios y su probabilidad de ser contratado será cada vez mayor.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, para el sexto año del proyecto se ejecutará como iniciativa de expansión extender los servicios actuales de la aplicación a otras líneas de productos relacionados con la organización de eventos como lo son los productos para la decoración, bebidas alcohólicas y alquiler de menaje. En la investigación de mercados se encontró que el 75% de la muestra mencionó querer encontrar bebidas alcohólicas, 58% de los encuestados mencionó elementos de decoración según la ocasión y por último el 52% destacó le gustaría encontrar servicio de menaje. Para el mismo sexto año, se proyecta incluir la posibilidad de contratar chefs a domicilio que cocinen en los hogares de los usuarios, brindando una experiencia única a sus invitados. Para el séptimo año del proyecto, se desarrollará un nuevo mercado con el ingreso de los Usuarios Empresas Pequeñas y Medianas dedicadas a cualquier actividad económica en la Ciudad de Panamá, que quieran organizar eventos informales en sus oficinas. La atención de este nuevo segmento se puede realizar bajo la misma aplicación, sin tener que invertir en el desarrollo de un nuevo sistema.

Para mayor detalle e información consultar Parte I del Plan de Negocio de Cater2me.

IV. Plan de Marketing

Se han establecido dos objetivos para usuarios y clientes: el primero direccionado en lograr penetración en ambas vertientes de negocio y, el segundo busca la retención de usuarios y clientes dentro de la plataforma.

Objetivos para usuario

- Capturar una **penetración** del 5% del mercado objetivo de usuarios en el primer año, a través de una **estrategia de comunicación** que garantice la inscripción y transacción dentro de la aplicación.
- Lograr una **recompra** de al menos el 93% de los usuarios inscritos en Cater2me durante el primer año a través de una **estrategia de retención** de usuarios y comunicación.

Objetivos para cliente

- Lograr la **inscripción** en la aplicación del 37% del mercado objetivo de clientes en el primer año a través de la **estrategia de ventas** y comunicación.
- Lograr la **continuidad** de al menos el 80% de los clientes inscritos en Cater2me durante el primer año a través de una asertiva **estrategia de distribución** que le garantice confiabilidad y transparencia en las transacciones hechas a través de la aplicación.

Siendo un Marketplace Cater2me atiende dos segmentos de consumo que serán atendidos bajo la estrategia de concentración de segmento: 1) Cliente: Empresas medianas y pequeñas de servicios de catering a domicilio, las cuales estarán reunidas en la plataforma; 2) Usuario: Personas que accederán a la aplicación en búsqueda de la mejor opción de catering para sus eventos cotidianos, usuarios de dispositivos móviles con acceso a internet, de 25 a 44 años de edad con ingresos mensuales superiores a USD\$1.300 en Ciudad de Panamá.

El marketing mix planteado para Cater2me es el siguiente:

Estrategia de Producto: Cater2me es una propuesta de una app móvil que se especializará en facilitar la planeación de: *Tipo de comida:* Pasabocas / Canapés, Formal (Entrada y plato fuerte), Comida típica, Postres y dulces; *Tipo de Evento:* Cena Familiar, Cumpleaños, Eventos equipo de trabajo, Fechas especiales, Baby shower. Este tipo de eventos tendrá un tamaño promedio entre 11 a 15 personas, con una planeación mínima de anticipación de al menos un día antes del evento validando disponibilidad del cliente desde la aplicación. La comida elegida por el usuario para su evento deberá estar disponible en el menú que ofrece el cliente, no se trabajan solicitudes de platos personalizados.

Estrategia de Precio: Se establece una comisión fija del 8% sobre el monto total de cada pedido transado dentro de la aplicación el cual será cubierto en su totalidad por el cliente. Los precios que se visualizan dentro de la app para cada menú de catering son definidos en su totalidad por cada uno de los clientes y son los mismos que ofrece regularmente a su público.

Estrategia de Distribución: La app estará disponible en las appstores de IOs y Android para ser descargada de manera gratuita. La entrega del pedido al usuario, es entera responsabilidad y cumplimiento del cliente¹. Como se identificó en las encuestas realizadas a estos, todos mencionaron ya realizan esa actividad.

Estrategia de Comunicación y Ventas: La atracción de clientes y usuarios se realizará bajo un frente digital y otro tradicional. En la parte digital se realizarán estrategias enfocadas en Promoción On Line (Redes sociales y Mailing), Marketing de buscadores (SEM) y Marketing de Contenido (Blog). Las estrategias tradicionales tendrán foco en promoción de ventas con un Programa de Frecuencia a Usuario (puntos por compra dentro de la app) y publicidad especializada. Para llevar a la práctica las estrategias de publicidad y promoción antes mencionadas se está destinando un presupuesto del 30% de las ventas en el primer año y de 20% en los años subsecuentes. Del 100% del presupuesto de marketing, el 80% está concentrado en estrategias digitales dado la naturaleza de Cater2me y el 20% a activaciones tradicionales (Programa de Frecuencia y Publicidad especializada).

Para la estimación de la demanda, primero, se establece como venta objetivo para Cater2me en su primer año de funcionamiento US\$ 237,782, dado un tamaño de mercado de US\$ 4,755,641 de dólares anuales y un objetivo de penetración un 5% en el primer año. Luego, se identificaron en las encuestas 4 tipos de eventos de pequeña escala y que se pueden organizar fácilmente a través de Cater2me. A cada tipo de evento se le calculó 3 variables: 1) Número promedio de eventos por mes, 2) Promedio de invitados por evento y 3) Presupuesto por evento por persona. El producto de estas variables multiplicado por la comisión fija del 8% correspondiente a Cater2me, da como resultado el ingreso promedio mensual de la aplicación. Para la proyección de los siguientes 5 años se le aplicó un crecimiento anual promedio de 6.5% en ventas el cual se logra a través de 4% por impacto del plan de marketing, 1,6% por crecimiento orgánico de la población y 0,9% por efecto de inflación en el presupuesto promedio por persona por evento. Por otro lado, para la estimación del número de clientes necesarios para atender la demanda de los usuarios, se parte del promedio de eventos por mes y se calcula el número de eventos que en promedio se atenderían por día. Para el primer año se requiere un promedio mínimo de 40 clientes de la lista de 107 clientes para atender la demanda diaria proyectada. Asumiendo que cada uno de ellos puede atender un máximo de 1 evento diario, a cada cliente se le asignaran 30 eventos promedio mensuales de los cuales efectivamente atendería en promedio 15 eventos si se consideran limitaciones de capacidad instalada y agendas comprometidas.

Para mayor detalle e información consultar Parte I del Plan de Negocio de Cater2me.

¹ Recordar que la entrega del pedido en el plazo establecido es uno de los criterios de evaluación del catering dentro de la app.

V. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones tendrá como foco el Modelo de Calidad de Servicio Online (Kotler, 2012, pág. 376), el cual está sustentado en cuatro factores determinantes:

- **Fiabilidad:** Cater2me proveerá a clientes y usuarios el servicio prometido de forma confiable y precisa: posibilidad de encontrar múltiples oferentes de catering, el producto ofrecido en la aplicación es el mismo que recibe el cliente, la orden se entrega en el tiempo prometido.
- **Diseño del sitio web:** Cater2me es amigable y fácil de navegar con un diseño moderno e innovador. La app contiene información precisa y completa: los precios se muestran de manera clara y el grado de personalización es el adecuado. Facilidad de pedido y posibilidad de calificar los servicios de catering, hacer reviews y comentarios sobre su experiencia (Ver Anexo 7 para detalle sobre Los Criterios de Evaluación de los caterings). Mantenimiento continuo de la aplicación para que no se generen errores de navegación.
- **Seguridad:** Cater2me ofrece transacciones y pagos a través de la aplicación de manera 100% segura. Facturación libre de errores o “cobros sorpresa”. Seguridad en cuanto a la privacidad de navegación.
- **Servicio al cliente:** Cater2me tiene una estrategia de orientación al cliente con alta capacidad de respuesta. Constante comunicación con clientes y usuarios sobre los pedidos y tiempos de espera, disposición de un equipo de apoyo de servicio al cliente, atención continua sobre posibles dudas o sugerencias. Se tendrá una opción de chat dentro de la aplicación para realizar consultas en vivo.

Las actividades de calidad tendrán mayor cobertura hacia el cliente para garantizar oferentes de catering con propuestas de la mejor calidad y variedad y con altos estándares de cumplimiento y puntualidad. Para lograr esto se tendrán los siguientes procesos:

Control de oferentes de catering nuevos: Para unirse a Cater2me los oferentes de catering deben tener el registro empresarial exigido por la Ley Panameña. Para el caso de las empresas pequeñas, estas deben contar con el registro ante la Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). De esta manera se garantizará que cada oferente de catering emita facturas. Adicionalmente, Cater2me realizará una visita de control de calidad e higiene cada 3 meses, para corroborar y certificar las condiciones higiénicas bajo las que operan los clientes (esta actividad será realizada por el Inspector de Calidad, colaborador fijo de Cater2me).

Control de fiabilidad de los Menús: Con el objetivo de asegurar que el producto mostrado en la app sea idéntico al recibido por el usuario, Cater2me establecerá criterios de las fotografías de las comidas ofrecidas por cada catering: no se aceptarán fotografías tomadas con celular o con baja resolución, serán

necesarias fotos profesionales. El equipo de Cater2me realizará la validación de las fotos durante la visita inicial de inspección de salubridad.

Control de Puntualidad en la entrega del pedido: Teniendo en cuenta que los oferentes de catering tienen como responsabilidad esencial la entrega a domicilio del pedido Cater2me tendrá estricto control con este proceso a través de su Política de Garantía. (Ver apartado 4.6.1 Política de Garantía)

Sistema de Calificación de Clientes: La calificación ponderada asignada a cada cliente por parte de los usuarios será el input principal para programar los resultados de búsqueda de la app. Entre mayor sea la puntuación, mayor prioridad tendrá el cliente en los resultados de búsqueda. Esto incentivará a los clientes a prestar un servicio de alta calidad, pues aparecer en las primeras posiciones aumenta su probabilidad de ser contratado y, por ende, de generar ingresos. Adicionalmente, esta estrategia permite minimizar el riesgo de que el catering quiera realizar contacto directo con los usuarios, pues en tal caso está perdiendo la oportunidad de ganar una buena calificación, impactando negativamente la generación de ingresos propios a través Cater2me.

5.1 Flujo de Operaciones

Los procesos de Cater2me se enfocarán en las actividades de marketing, ventas, calidad y servicio al cliente. Teniendo en cuenta que la app requiere de una infraestructura tecnológica fuerte que evite caídas del sistema o lentitud en el uso de la aplicación y que garantice una experiencia satisfactoria y segura de pago para el usuario, el rubro de infraestructura tecnológica (el cual no hace parte del expertise de la empresa y que adquirir este tipo de equipos requiere una inversión alta y riesgosa), se tercerizará bajo el pago mensual a una empresa de almacenamiento hosting. Asimismo, la plataforma de Cater2me será desarrollada por una empresa de Desarrollo de Apps. (Ver Cadena de Valor de Cater2me en Anexo 9)

Procesos de Cara a Cliente

Los procesos de cara a cliente inician con todas las actividades de marketing relacionadas con su adquisición y retención. Luego, el proceso toma dos rutas, dependiendo si el cliente es Nuevo o si ya está registrado. En el primer caso, el cliente debe realizar la entrega de los documentos requeridos para la inscripción en la plataforma. Una vez se reciben los documentos, la empresa realizará una visita de control de calidad, para certificar las condiciones higiénicas bajo las que opera.

El siguiente paso es actualizar su disponibilidad de fechas y horarios en la aplicación, de tal manera que si su capacidad en una fecha/hora determinada ya está totalmente copada, no aparezca disponible para recibir más pedidos (Stock de Servicio). Esto aplica tanto para el cliente nuevo como para el que ya está registrado. A partir de este proceso, el cliente recibirá los pedidos a través del medio que haya elegido en

su inscripción. Luego de recibir el pedido procederá a preparar la orden, coordinar el servicio a domicilio y entregar el pedido de manera puntual.

El cliente recibe su pago 24 horas después de haber entregado la orden al usuario, con la deducción de la comisión de Cater2me. En caso de que ocurra alguna eventualidad se aplicará la Política de Garantía de la empresa por parte del área de Servicio al Cliente. Cabe mencionar que el equipo de Servicio al Cliente de Cater2me está disponible transversalmente en todo el proceso en caso de cualquier requerimiento, inconveniente o duda. Para mayor detalle de los Procesos de Cara a Cliente Ver Anexo 10.

Procesos de Cara a Usuario

Los procesos de cara a usuario inician con todas las actividades de marketing relacionadas con su adquisición y retención. Para el caso de los usuarios nuevos, deben realizar a descarga de la App de manera gratuita y registrarse. Una vez inscrito, el usuario puede proceder a la búsqueda de la comida ideal para su evento. Idealmente el usuario debe incluir los siguientes criterios de búsqueda: tipo de comida deseado, número de personas para el evento, presupuesto y fecha de su evento. Será posible tener una búsqueda por el nombre del catering o sólo por alguno de los criterios anteriormente mencionados, sin embargo la fecha del evento sí será obligatoria para la búsqueda (para guardar relación con el "Stock de Servicio" de los caterings). Una vez el usuario ha realizado la búsqueda de la comida para su evento, debe seleccionar su opción preferida. En esta etapa el usuario debe indicar el lugar en el que desea recibir su orden y procederá a pagar con el medio que más le convenga (tarjeta de crédito o débito). Recibido el pago, se le enviará un mail con todos los detalles de su pedido. Para evidenciar la trazabilidad del servicio, días antes y el mismo día del evento se le enviarán status del pedido al usuario. Una vez se ha completado el servicio, se enviará al usuario recordatorios para que califique y redacte reviews del catering que eligió. En caso de algún cambio o cancelación se aplicará la Política de Garantía de la empresa por parte del área de Servicio al Cliente. Cabe mencionar que el equipo de Servicio al Cliente de Cater2me está disponible transversalmente en todo el proceso en caso de cualquier requerimiento, inconveniente o duda Para mayor detalle de los Procesos de Cara a Usuario Ver Anexo 11.

5.2 Plan de Desarrollo e Implementación

El plan de implementación tomará lugar antes del inicio o puesta en marcha del negocio y tienen una duración estimada de 224 días, es decir 7.4 meses. Estas actividades previas a la puesta en marcha incluyen 6 procesos: 1) Constitución Legal de la empresa, en el cual se llevará a cabo la inscripción de la empresa y el registro de la marca ante los entes legales correspondientes; 2) Desarrollo de Plataforma Cater2me (App y Web), lo cual incluye la contratación de la empresa de desarrolladores digitales y todas

aquellas actividades relacionadas con la adecuación de la infraestructura tecnológica; 3) Prueba preliminar de la aplicación, definida como el piloto para determinar el correcto funcionamiento de la plataforma; 4) Preparación de Actividades de Marketing y Publicidad, contratando en esta etapa a la Agencia de Publicidad y el inicio de actividades de captación de clientes; 5) Búsqueda y contratación de personal y 6) Adecuación, Equipamiento y Mobiliario, una vez se haya realizado el piloto y así garantizar la viabilidad de la aplicación y no incurrir en gastos fijos en caso de que el desarrollo de la aplicación tome más tiempo al esperado. Se espera finalizar esta etapa de puesta en marcha con una Asamblea General del Equipo de Cater2me para alinear a todos los colaboradores con la estrategia y visión de la compañía. Esta reunión sería el KickOff para iniciar el proyecto. A continuación se detallan los tiempos estimados por cada fase. Ver Anexo 12 para mayor detalle con el diagrama de Gantt del Plan de Implementación.

Fases	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración
Constitución Legal de la Empresa	07/01/2019	22/01/2019	12d
Desarrollo de Plataforma Cater2Me	25/01/2019	27/03/2019	44d
Prueba preliminar de la Aplicación	29/03/2019	29/05/2019	44d
Preparación Actividades de Marketing y Publicidad	05/06/2019	27/08/2019	60d
Búsqueda y Contratación de Personal	28/08/2019	21/10/2019	39d
Equipamiento y Mobiliario de Oficina	03/09/2019	16/09/2019	35d
Asamblea Equipo Cater2Me-Kick Off	21/10/2019	21/10/2019	1d
Duración Estimada Plan de Implementación			287d

Tabla 1 Detalle duración estimada Plan de Implementación. Fuente: Elaboración Propia.

5.3 Dotación

Inicialmente la operación de la empresa requiere 6 colaboradores fijos, principalmente ubicados en las áreas core de la organización (marketing y operaciones). Deben cubrirse las Gerencias de Marketing y Ventas y de Operaciones y Tecnología y 4 cargos en la base: 1 Analista de ventas y marketing, 1 Inspector de Calidad, 2 Asesores de Servicio al Cliente. Con el objetivo de robustecer las operaciones en las actividades centrales, el incremento anual en personal requerido está planeado para las áreas core: En el año 2020 y 2013 se contratarán un (1) Analistas de ventas y marketing adicional para reforzar las estrategias de captación y retención de clientes. En el año 2021 se sumará un (1) Inspector de Calidad más para apoyar el proceso de calidad de la empresa. Para el último año de evaluación del proyecto se espera contar con 9 personas contratadas. En el siguiente apartado se describe la Estructura Organizacional, así como las competencias y capacidades requeridas para cada cargo y en el Anexo 13 se detalla la proyección de dotación de personal.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor de Cater2me está conformado por los dos emprendedores de este negocio:

Daniela Díaz, Administradora de Empresas con énfasis en mercadeo y candidata a la titulación de MBA de la Universidad de Chile, quien se desempeñará como “Gerente de Marketing y Ventas” y “Gerente General” dada su trayectoria de 6 años en el área de mercadeo. Cuenta con habilidad, gusto y experiencia previa en la organización de eventos de menor escala.

Juan Carlos Simancas, Ingeniero Industrial con énfasis en Producción y Logística y candidato a la titulación de MBA de la Universidad de Chile, quien asumirá los cargos de “Gerente de Operaciones y Tecnología” y “Gerente de Finanzas” y quien cuenta con una trayectoria de más de 7 años en planeación comercial. Posee una amplia red de contactos y networking ideal para Cater2me: Chefs independientes, diseñadores web, potenciales usuarios.

6.2 Estructura Organizacional

La empresa tendrá una estructura organizacional lineal- funcional, de tal manera que la gestión se divide funcionalmente por áreas y se conserva una jerarquía lineal de autoridad a la gerencia por área. Cater2me tendrá 3 gerencias que reportarán a una Gerencia General, la cual reportará directamente a los accionistas de la empresa, como se puede apreciar en el siguiente organigrama:

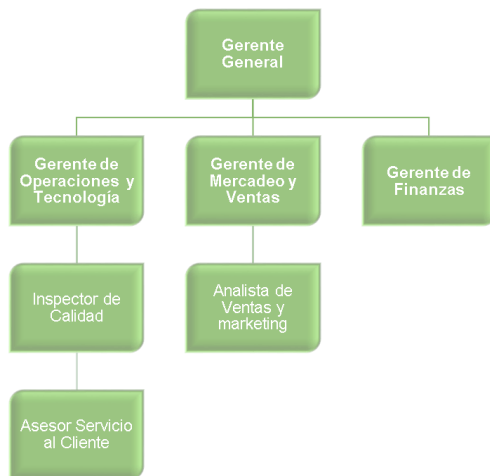


Ilustración 1 Organigrama Cater2me. Fuente: Elaboración Propia

Tanto la Gerencia de Operaciones y Tecnología como la Gerencia de Mercadeo y Ventas, tendrán el equipo más robusto dada la importancia de sus actividades, entre tanto la Gerencia de Finanzas tendrá un rol de apoyo. Las siguientes son las responsabilidades y funciones principales por área y cargo:

Operaciones y Tecnología: Esta área tendrá como principal responsabilidad velar por la ejecución del Plan de Calidad planteado en el apartado del Plan de Operaciones. El *Inspector de Control de Calidad* será la persona encargada de supervisar la calidad de la oferta de los proveedores de catering en términos de salubridad, realizándoles las visitas y evaluaciones sanitarias solicitadas por la empresa como requisito indispensable para la inscripción y constancia de los proveedores de catering en la app. Por su parte, el *Analista de Servicio al Cliente* tendrá un rol crítico, pues será su responsabilidad primaria la comunicación

directa con clientes y usuarios para la resolución de dudas, comentarios, quejas o imprevistos que se les puedan presentar antes, durante y después del uso de Cater2me. La *Gerencia de Operaciones y Tecnología*, además de velar por el cumplimiento de las normas de calidad y la satisfacción del servicio al cliente, será el área de contacto con la empresa de Desarrolladores de Aplicaciones (encargada del diseño y programación de Cater2me) y deberá velar por el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la plataforma (contratación del hosting).

Mercadeo y Ventas: Esta área será responsable de la planeación, desarrollo y ejecución del plan de marketing de Cater2me, orientado a la captación y retención de clientes y usuarios, así como de la estrategia digital y posicionamiento de marca. El *Analista de Ventas y Marketing* tendrá como foco el desarrollando de planes que permitan aumentar la oferta de caterings en la plataforma y la permanencia de estos con Cater2me, así como de implementando promociones y activaciones que permitan aumentar la penetración de la plataforma (incrementar número descargas de la app y uso) y el ticket promedio de compra por usuario. La *Gerencia de Mercadeo y Ventas*, además de asegurar la correcta gestión del plan de marketing, tendrá bajo su responsabilidad el contacto con la agencia de publicidad contratada por la empresa para la ejecución de la estrategia digital y publicitaria.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Todos los colaboradores fijos de Cater2me recibirán un pago mensual por su trabajo desempeñado. Si bien, durante los cinco primeros años del proyecto los colaboradores no recibirán bonificaciones o compensaciones adicionales, el incremento anual de su salario será de 5%, porcentaje superior no solo a la inflación panameña sino también al incremento promedio que ha presentado el salario mínimo del país en los últimos años. Cabe aclarar que todos los colaboradores tendrán acceso a los beneficios pactados por Ley (seguro social, seguro educativo, riesgo profesional, vacaciones). Adicionalmente, en caso de despido la empresa pagará la prima de antigüedad e indemnización correspondientes (que están siendo consideradas como provisión en pasivos no corrientes). Por otro lado, durante los años de evaluación del proyecto los accionistas no recibirán utilidades o dividendos, dado que estas utilidades serán retenidas para el plan de escalabilidad de la plataforma, planteado en el apartado 3.3, el cual requerirá una inyección de capital mucho más alto al inicial en esta primera etapa.

A continuación se detalla la proyección de remuneraciones brutas por cargo en Cater2me:

Cargo	Ingreso USD Año 0-1	Ingreso USD Año 2	Ingreso USD Año 3	Ingreso USD Año 4	Ingreso USD Año 5
Gerente de Marketing y Ventas	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431
Gerente de Operaciones y Tecnología	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.205	\$ 2.315	\$ 2.431
Analista de Ventas y Marketing	\$ 750	\$ 788	\$ 827	\$ 868	\$ 912
Inspector de Control de Calidad	\$ 750	\$ 788	\$ 827	\$ 868	\$ 912
Asesor de Servicio al Cliente	\$ 680	\$ 714	\$ 750	\$ 787	\$ 827

Tabla 2 Proyección de remuneraciones brutas mensual por cargo. Fuente: Elaboración Propia.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

Variable	Valor	Referencias	Supuesto
Comisión por pedido	8% del valor total del pedido	Flujo de caja	Basado en las entrevistas realizadas a Clientes (Ver Anexo 5) "¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?". Este % se mantiene constante para los 6 años de proyección
Tipos de evento	- Reuniones Sociales - Fechas especiales San Valentin y Navidad - Baby Shower - Aniversarios	Flujo de caja	En las encuestas se identificaron 4 principales tipos de eventos que la propuesta de valor de Cater2me puede satisfacer. Se excluyeron eventos como por ejemplo Parrillas que si bien cumplen con la condición de alta frecuencia y menor escala, no requieren de un servicio de catering <i>per se</i> .
Número promedio de invitados por evento	Variable numérica	Flujo de caja	Es el número de personas que en promedio asiste a cada tipo de evento, esta variable ayuda a dimensionar el tamaño del evento. Datos obtenidos de las encuestas.
Presupuesto promedio por persona por evento	Variable numérica	Flujo de caja	Es el presupuesto promedio por personas que asiste a cada tipo de evento. Datos obtenidos de las encuestas.
Número promedio de eventos por mes	Variable numérica	Flujo de caja	Número de eventos mensuales para cada tipo. Para los eventos Reuniones sociales y Fechas especiales se obtuvo de las encuestas, para los Baby Shower y Aniversarios según datos estadísticos del INEC.
Crecimiento anual en ventas	10%	Flujo de caja	Expectativa de crecimiento anual del 10% en ventas se construye por: - Incremento anual del 0,9% en el Presupuesto promedio por persona por evento como efecto de la inflación, se mantiene constante todos los años. - Crecimiento orgánico poblacional del mercado objetivo en 1,6% según datos del INEC. - Crecimiento del 7,5% por Plan de marketing.
Gastos de publicidad	30% de las ventas primer año 20% de las ventas años siguientes	Flujo de caja	Definición de inversión hecha en el plan de marketing
Depreciación	Anual	Flujo de caja	Los muebles y equipos se deprecian en su totalidad en su primer año de vida con el metodo lineal
Amortización	3 años	Flujo de caja	El intangible se deprecia linealmente en 3 años
Valor desecho	0	Flujo de caja	Se asume el proyecto seguirá despues de 5 años. Hace mas ácido el valor del VAN
Recuperación del Capital de trabajo	0	Flujo de caja	Se asume el proyecto seguirá despues de 5 años. Hace mas ácido el valor del VAN
Cuentas por cobrar y pagar	0	Balance general	Se asume todos los servicios de catering se contratan y se cancelan dentro del mismo año contable por lo que al final de cada periodo siempre serán 0
Cuota patronal y cesantías	%	Balance general	Se calculó cuota patronal del seguro social (12.25%), seguro educativo (1.50%) y riesgos profesionales (0.63%). Para el fondo de cesantía en la indemnización (0.33%) y para la prima de antigüedad (1.93%)
Repartición de utilidades	0	Balance general	Se asume no habrá repartición de utilidades en pro de generar ahorros para los proyectos del expansión en el mediano largo plazo de Cater2me

7.2 Proyecciones de Ingreso y Estado de Resultados

Para la estimación de los ingresos se clasificaron 4 tipos de eventos: 1) Reuniones sociales, 2) Fechas especiales 3) Baby Shower y 4) Aniversarios, agrupando los eventos de pequeña escala y frecuencia cotidiana identificados en las encuestas hechas a Usuarios. A cada uno se le calculó respectivamente 3 variables: a) Promedio de eventos por mes b) Promedio de invitados por evento y c) Presupuesto promedio por persona por evento, que al multiplicarse entre sí junto con la comisión fija por pedido del 8% obtiene un ingreso bruto promedio por mes de US\$ 19.815, equivalente a US\$ 237.782 en el primer año de Cater2me. Para los años siguientes se proyecta un crecimiento anual del 6,5%. Para mayor detalle ver Anexo 8 Estimación de la demanda y crecimiento anual.

Tipo de evento	Variables	PROYECCIÓN 1ER AÑO												Año 2019	PROYECCIÓN ANUAL A 5 AÑOS				
		ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	Número de Eventos	835	870	1006	947	989	1169	1079	1127	1296	1527	1643	1723	14210	15050	15908	16814	17772	18785
	Invitados por evento	11	11	12	11	11	12	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Presupuesto por invitado	\$ 13,7	\$ 13,7	\$ 13,4	\$ 13,8	\$ 13,8	\$ 13,5	\$ 13,9	\$ 13,9	\$ 13,4	\$ 13,6	\$ 13,6	\$ 13,3	\$ 13,3	\$ 13,6	\$ 13,7	\$ 13,9	\$ 14,0	\$ 14,1
	Ingreso (8% comisión)	\$10.350	\$10.819	\$12.478	\$11.835	\$12.386	\$14.599	\$13.584	\$14.233	\$16.488	\$19.140	\$21.116	\$21.821	\$178.850	\$ 190.744	\$ 203.428	\$ 216.956	\$ 231.384	\$ 246.771
Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	Número de Eventos		807										3227	4034	4263	4506	4763	5035	5322
	Invitados por evento		13										13	13	13	13	13	13	13
	Presupuesto por invitado		\$ 13,5										\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,6	\$ 13,7	\$ 13,8	\$ 14,0	\$ 14,1
	Ingreso (8% comisión)	\$ -	\$10.986	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$43.944	\$ 58.582	\$ 62.478	\$ 66.633	\$ 71.064	\$ 75.790
Baby Shower	Número de Eventos	15	14	15	14	15	15	17	17	16	16	16	16	186	190	194	198	202	207
	Invitados por evento	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Presupuesto por invitado	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,0	\$ 13,1	\$ 13,2	\$ 13,4	\$ 13,5	\$ 13,6
	Ingreso (8% comisión)	\$ 248	\$ 223	\$ 234	\$ 228	\$ 242	\$ 245	\$ 267	\$ 269	\$ 260	\$ 259	\$ 263	\$ 259	\$ 2.998	\$ 3.089	\$ 3.184	\$ 3.281	\$ 3.382	\$ 3.485
Aniversarios	Número de Eventos	6	5	7	7	7	6	5	8	6	7	4	6	74	72	71	69	67	66
	Invitados por evento	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Presupuesto por invitado	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,5	\$ 13,6	\$ 13,7	\$ 13,8	\$ 14,0	\$ 14,1
	Ingreso (8% comisión)	\$ 81	\$ 72	\$ 92	\$ 101	\$ 96	\$ 77	\$ 67	\$ 106	\$ 82	\$ 94	\$ 57	\$ 81	\$ 1.004	\$ 991	\$ 978	\$ 965	\$ 952	\$ 940
Ingreso Total	\$10.679	\$22.099	\$12.804	\$12.164	\$12.724	\$14.922	\$13.917	\$14.609	\$16.830	\$19.494	\$21.436	\$66.105	\$237.782	\$ 253.407	\$ 270.068	\$ 287.836	\$ 306.782	\$ 326.986	

Proyección Estado de resultados:

ESTADO DE RESULTADOS

	PROYECCIÓN 1ER AÑO												Año 2019	PROYECCIÓN ANUAL A 5 AÑOS					
	ene-19 USD	feb-19 USD	mar-19 USD	abr-19 USD	may-19 USD	jun-19 USD	jul-19 USD	ago-19 USD	sep-19 USD	oct-19 USD	nov-19 USD	dic-19 USD		Año 2020 USD	Año 2021 USD	Año 2022 USD	Año 2023 USD	Año 2024 USD	
Ingresos Operacionales																			
Ingresos Operacionales Netos	\$ 10.679	\$ 22.099	\$ 12.804	\$ 12.164	\$ 12.724	\$ 14.922	\$ 13.917	\$ 14.609	\$ 16.830	\$ 19.494	\$ 21.436	\$ 66.105	\$237.782	\$253.407	\$270.068	\$287.836	\$306.782	\$326.986	
Ingreso por actualización de precios	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 25	\$ 80	\$ 295	\$ 304	\$ 313	\$ 322	\$ 332	\$ 342	
Total Ingresos Operacionales	\$ 10.694	\$ 22.124	\$ 12.819	\$ 12.179	\$ 12.739	\$ 14.942	\$ 13.937	\$ 14.629	\$ 16.850	\$ 19.519	\$ 21.461	\$ 66.185	\$238.077	\$253.711	\$270.381	\$288.158	\$307.114	\$327.328	
Gastos Operacionales																			
Gastos de personal	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 6.860	-\$ 82.320	-\$ 95.886	-\$110.603	-\$116.133	-\$132.879	-\$139.523	
Gastos infraestructura tecnológica	-\$ 463	-\$ 919	-\$ 547	-\$ 522	-\$ 544	-\$ 632	-\$ 592	-\$ 620	-\$ 709	-\$ 815	-\$ 893	-\$ 2.680	-\$ 9.935	-\$ 10.233	-\$ 10.540	-\$ 10.857	-\$ 11.182	-\$ 11.518	
Gastos transporte ejecutiva de ventas	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 200	-\$ 2.400	-\$ 4.944	-\$ 5.092	-\$ 5.245	-\$ 5.402	-\$ 5.565	
Gastos de actualización de precios	-\$ 15	-\$ 25	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 25	-\$ 25	-\$ 80	-\$ 295	-\$ 304	-\$ 313	-\$ 322	-\$ 332	-\$ 342	
Gastos Arriendo y servicios	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 26.880	-\$ 27.686	-\$ 28.517	-\$ 29.373	-\$ 30.254	-\$ 31.161	
Gastos de Publicidad	-\$ 3.204	-\$ 6.630	-\$ 3.841	-\$ 3.649	-\$ 3.817	-\$ 4.476	-\$ 4.175	-\$ 4.383	-\$ 5.049	-\$ 5.848	-\$ 6.431	-\$ 19.831	-\$ 71.335	-\$ 50.681	-\$ 54.014	-\$ 57.567	-\$ 61.356	-\$ 65.397	
Depreciación del ejercicio	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 3.900	-\$ 670	-\$ 690	-\$ 2.950	-\$ 732	\$ -	
Amortización del ejercicio	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 5.667	-\$ 5.667	-\$ 5.667	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Gastos Operacionales	-\$ 13.778	-\$ 17.671	-\$ 14.501	-\$ 14.283	-\$ 14.474	-\$ 15.226	-\$ 14.884	-\$ 15.120	-\$ 15.875	-\$ 16.785	-\$ 17.446	-\$ 32.688	-\$202.732	-\$196.071	-\$215.435	-\$222.447	-\$242.138	-\$253.506	
EBITDA	-\$ 3.084	\$ 4.453	-\$ 1.682	-\$ 2.105	-\$ 1.734	-\$ 284	-\$ 947	-\$ 491	\$ 975	\$ 2.733	\$ 4.015	\$ 33.497	\$ 35.346	\$ 57.640	\$ 54.946	\$ 65.711	\$ 64.977	\$ 73.822	
Impuestos (25%)	-\$ 771	\$ 1.113	-\$ 420	-\$ 526	-\$ 434	-\$ 71	-\$ 237	-\$ 123	\$ 244	\$ 683	\$ 1.004	\$ 8.374	\$ 8.836	\$ 14.410	\$ 13.737	\$ 16.428	\$ 16.244	\$ 18.455	
Resultado del ejercicio	-\$ 2.313	\$ 3.340	-\$ 1.261	-\$ 1.578	-\$ 1.301	-\$ 213	-\$ 710	-\$ 368	\$ 731	\$ 2.050	\$ 3.011	\$ 25.122	\$ 26.509	\$ 43.230	\$ 41.210	\$ 49.283	\$ 48.732	\$ 55.366	

Tabla 3 Estado de Resultados Proyectado. Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Flujo de Caja y Balance General

El proyecto requiere una inversión de US\$ 46.274 con payback de 16 meses. Entrega un VAN de US \$123.321 y TIR de 89% con una tasa de costo de capital del 16,2%

Momento 0 USD	PROYECCIÓN 1ER AÑO													PROYECCIÓN ANUAL A 5 AÑOS				
	ene-19 USD	feb-19 USD	mar-19 USD	abr-19 USD	may-19 USD	jun-19 USD	jul-19 USD	ago-19 USD	sep-19 USD	oct-19 USD	nov-19 USD	dic-19 USD	Año 2019 USD	Año 2020 USD	Año 2021 USD	Año 2022 USD	Año 2023 USD	Año 2024 USD
Ingresos	\$ 10.679	\$ 22.099	\$ 12.804	\$ 12.164	\$ 12.724	\$ 14.922	\$ 13.917	\$ 14.609	\$ 16.830	\$ 19.494	\$ 21.436	\$ 66.105	\$237.782	\$253.407	\$270.068	\$287.836	\$306.782	\$326.986
Ingreso por actualización de precios	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 25	\$ 80	\$ 295	\$ 304	\$ 313	\$ 322	\$ 332	\$ 342
Costos Directos	-\$ 7.523	-\$ 7.979	-\$ 7.607	-\$ 7.582	-\$ 7.604	-\$ 7.692	-\$ 7.652	-\$ 7.680	-\$ 7.769	-\$ 7.875	-\$ 7.953	-\$ 9.740	-\$ 94.655	-\$111.063	-\$126.235	-\$132.235	-\$149.464	-\$156.605
Costos por actualización de precios	-\$ 15	-\$ 25	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 25	-\$ 25	-\$ 80	-\$ 295	-\$ 304	-\$ 313	-\$ 322	-\$ 332	-\$ 342
Gastos administración y venta	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 2.240	-\$ 26.880	-\$ 27.686	-\$ 28.517	-\$ 29.373	-\$ 30.254	-\$ 31.161
Margen de contribución	\$ 917	\$ 11.880	\$ 2.957	\$ 2.342	\$ 2.880	\$ 4.989	\$ 4.025	\$ 4.689	\$ 6.821	\$ 9.379	\$ 11.243	\$ 54.125	\$116.247	\$114.657	\$115.316	\$126.229	\$127.065	\$139.219
Gastos de publicidad	-\$ 3.204	-\$ 6.630	-\$ 3.841	-\$ 3.649	-\$ 3.817	-\$ 4.476	-\$ 4.175	-\$ 4.383	-\$ 5.049	-\$ 5.848	-\$ 6.431	-\$ 19.831	-\$ 71.335	-\$ 50.681	-\$ 54.014	-\$ 57.567	-\$ 61.356	-\$ 65.397
EBITDA	-\$ 2.287	\$ 5.250	-\$ 885	-\$ 1.307	-\$ 937	\$ 513	-\$ 150	\$ 307	\$ 1.772	\$ 3.530	\$ 4.812	\$ 34.294	\$ 44.912	\$ 63.976	\$ 61.302	\$ 68.661	\$ 65.708	\$ 73.822
Depreciación	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 325	-\$ 3.900	-\$ 670	-\$ 690	-\$ 2.950	-\$ 732	\$ -
Amortización intangible	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 5.667	-\$ 5.667	-\$ 5.667	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes de impuestos	-\$ 3.084	\$ 4.453	-\$ 1.682	-\$ 2.105	-\$ 1.734	-\$ 284	-\$ 947	-\$ 491	\$ 975	\$ 2.733	\$ 4.015	\$ 33.497	\$ 35.346	\$ 57.640	\$ 54.946	\$ 65.711	\$ 64.977	\$ 73.822
Impuestos corporativos 25%	-\$ 771	\$ 1.113	-\$ 420	-\$ 526	-\$ 434	-\$ 71	-\$ 237	-\$ 123	\$ 244	\$ 683	\$ 1.004	\$ 8.374	\$ 8.836	\$ 14.410	\$ 13.737	\$ 16.428	\$ 16.244	\$ 18.455
Resultado después impuestos	-\$ 2.313	\$ 3.340	-\$ 1.261	-\$ 1.578	-\$ 1.301	-\$ 213	-\$ 710	-\$ 368	\$ 731	\$ 2.050	\$ 3.011	\$ 25.122	\$ 26.509	\$ 43.230	\$ 41.210	\$ 49.283	\$ 48.732	\$ 55.366
Depreciación	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 3.900	\$ 670	\$ 690	\$ 2.950	\$ 732	\$ -
Amortización intangible	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Operacional Neto	-\$ 1.516	\$ 4.137	-\$ 464	-\$ 781	-\$ 504	\$ 584	\$ 87	\$ 429	\$ 1.529	\$ 2.847	\$ 3.808	\$ 25.920	\$ 36.076	\$ 49.566	\$ 47.566	\$ 52.234	\$ 49.464	\$ 55.366
Gastos de puesta en r-	\$ 28.024												\$ -					\$ -
Capital de trabajo	-\$ 18.250												\$ -					\$ -
Capex													-\$ 670	-\$ 690	-\$ 2.950	-\$ 732	\$ -	\$ -
Valor de desecho													\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 295
Flujo Neto	-\$ 46.274	-\$ 1.516	\$ 4.137	-\$ 464	-\$ 781	-\$ 504	\$ 584	\$ 87	\$ 429	\$ 1.529	\$ 2.847	\$ 3.808	\$ 25.920	\$ 48.876	\$ 45.206	\$ 51.502	\$ 49.464	\$ 55.661

VAN (16,2%)	\$ 123.321
TIR	89%

Balance General

BALANCE GENERAL

ACTIVOS	PROYECCIÓN 1ER AÑO													PROYECCIÓN ANUAL A 5 AÑOS					
	0	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Activo Corriente																			
Efectivo y equivalente de efectivo	\$25.374	\$24.474	\$29.226	\$29.378	\$29.212	\$29.324	\$30.524	\$31.226	\$32.271	\$34.415	\$37.878	\$42.302	\$68.837	\$68.837	\$ 121.889	\$ 168.507	\$ 221.237	\$ 272.203	\$ 328.166
Activo no corriente																			
Activo Intangible	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$ 11.333	\$ 5.667	\$ -	\$ -	\$ -
Activo mobiliario	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ -	-\$ 670	-\$ 1.359	-\$ 4.309	-\$ 5.041
Amortización Intangibles	\$ -	-\$ 472	-\$ 944	-\$ 1.417	-\$ 1.889	-\$ 2.361	-\$ 2.833	-\$ 3.306	-\$ 3.778	-\$ 4.250	-\$ 4.722	-\$ 5.194	-\$ 5.667	-\$ 5.667	-\$ 5.667	-\$ 5.667	-\$ -	-\$ -	-\$ -
Depreciación mobiliario	\$ -	-\$ 325	-\$ 650	-\$ 975	-\$ 1.300	-\$ 1.625	-\$ 1.950	-\$ 2.275	-\$ 2.600	-\$ 2.925	-\$ 3.250	-\$ 3.575	-\$ 3.900	-\$ 3.900	-\$ 670	-\$ 690	-\$ 2.950	-\$ 732	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$46.274	\$44.576	\$48.532	\$47.886	\$46.923	\$46.238	\$46.640	\$46.545	\$46.793	\$48.140	\$50.805	\$54.432	\$80.170	\$80.170	\$ 126.886	\$ 167.147	\$ 216.927	\$ 267.162	\$ 323.125
PASIVOS																			
Pasivos no corriente																			
Fondos de pensiones		\$ 616	\$ 1.231	\$ 1.847	\$ 2.462	\$ 3.078	\$ 3.694	\$ 4.309	\$ 4.925	\$ 5.540	\$ 6.156	\$ 6.772	\$ 7.387	\$ 7.387	\$ 10.873	\$ 9.925	\$ 10.421	\$ 11.924	\$ 12.520
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 616	\$ 1.231	\$ 1.847	\$ 2.462	\$ 3.078	\$ 3.694	\$ 4.309	\$ 4.925	\$ 5.540	\$ 6.156	\$ 6.772	\$ 7.387	\$ 7.387	\$ 10.873	\$ 9.925	\$ 10.421	\$ 11.924	\$ 12.520
PATRIMONIO																			
Capital emitido	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$46.274	\$ 46.274	\$ 46.274	\$ 46.274	\$ 46.274	\$ 46.274
Utilidades retenidas	\$ -	-\$ 2.313	\$ 1.027	-\$ 235	-\$ 1.813	-\$ 3.114	-\$ 3.327	-\$ 4.038	-\$ 4.406	-\$ 3.674	-\$ 1.625	\$ 1.387	\$26.509	\$26.509	\$ 69.739	\$ 110.948	\$ 160.232	\$ 208.964	\$ 264.331
TOTAL PATRIMONIO	\$46.274	\$43.961	\$47.301	\$46.039	\$44.461	\$43.160	\$42.947	\$42.236	\$41.868	\$42.600	\$44.649	\$47.661	\$72.783	\$72.783	\$ 116.013	\$ 157.222	\$ 206.506	\$ 255.238	\$ 310.605
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$46.274	\$44.576	\$48.532	\$47.886	\$46.923	\$46.238	\$46.640	\$46.545	\$46.793	\$48.140	\$50.805	\$54.432	\$80.170	\$80.170	\$ 126.886	\$ 167.147	\$ 216.927	\$ 267.162	\$ 323.125

Tabla 4 Flujo de Caja y Balance General de Cater2me. Fuente: Elaboración Propia

7.4 Plan de inversión inicial y futuro

El proyecto requiere inicialmente una inversión de US\$ 28.024 hecha en su totalidad por los emprendedores. Este monto considera las inversiones necesarias desde el desarrollo de la aplicación hasta el equipamiento mobiliario y demás. Para proyección futura ver Anexo 14.

Inversión inicial	Monto US\$	Concepto
Creación pagina web y app	\$ 17.000	Empresa desarrolladora de Apps
Constitución legal de la sociedad	\$ 2.000	Gastos notariales
Reclutamiento de personal	\$ 1.500	Gastos por reclutamiento de colaboradores
Gastos legales	\$ 1.500	Registro público de la sociedad, honorarios de abogado
Deposito inicial alquiler de oficina	\$ 1.000	Garantia por contarto de arrendamiento oficinas
Equipamiento mobiliario de oficina	\$ 3.900	Computadores, telefonos, escritorios para 8 colaboradores
Registro de marca	\$ 1.000	
Membresía anual tiendas online descarga	\$ 124	Apple store US\$ 99 y Play Store \$25
	\$ 28.024	

Tabla 5 Gastos de Puesta en Marcha. Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Estimación de costos y gastos

Los costos totales representan en promedio el 51% de la venta mensual, siendo los fijos quienes alcanzan una mayor participación con 46% y los variables con 5%, una estructura que se mantiene constante durante los años de evaluación. Por su parte el gasto se compone en su totalidad por el presupuesto de publicidad el cual por definición estratégica representa el 30% de la venta durante el 1er año y 20% en los siguientes. Todo lo concerniente a la estimación de costos y gastos se encuentra en los Anexo 15 Estimación de la planilla y proyección futura, Anexo 16 Cálculo cuota patronal y futura, Anexo 17 Cálculo costos y gastos fijos y variables de la operación.

7.6 Evaluación Financiera del Proyecto

Indicador	Resultado
VAN	\$ 123.321
TIR	89%
PayBack	16 meses
Punto Equilibrio	12.605 Eventos

El proyecto entrega un VAN al 5to año de US\$ 123.321 con una TIR del 89% ambos indicadores con resultado positivos siendo concluyentes para aceptar el emprendimiento. Dado el modelo de negocio la inversión inicial es baja con US\$ 46.274 y se recupera en un periodo corto de 16 meses. Con respecto al punto de equilibrio, para el primer año de funcionamiento se deberán realizar transacciones dentro de la aplicación de al menos 12.605 eventos para cubrir costos; En el primer año se espera atender 18.503 eventos garantizando utilidad.

7.7 Ratios financieros y de la industria

Indicador Cater2me	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Indicador industria	Resultado Industria
ROI	45%	39%	28%	24%	19%	17%	ROI	10,54%
ROA	44%	39%	27%	24%	19%	17%	ROA	8,38%
ROE	50%	43%	30%	25%	19%	18%	ROE	10,53%
Margen Bruto	49%	45%	43%	44%	41%	43%		
Margen Neto	15%	20%	18%	18%	16%	17%	Margen Neto	18,70%

Tabla 6 Ratios Financieros de Cater2me versus la Industria. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de Cater2me son positivos en todos sus indicadores siendo consistentes con lo arrojado en la evaluación del proyecto. En general se encuentra una oportunidad de maximizar la rentabilidad sobre los activos y patrimonio dado su diferencia de resultado en comparación a la industria. El alto resultado de Cater2me en el ROA y ROE corresponde a que por decisión de negocio no se reparten utilidades entre los accionista y se acumula año tras año, esto a razón de generar un ahorro para tener capital suficiente para los planes de expansión expuestos en el capítulo 3.3 Estrategia de crecimiento del presente documento. Una vez ejecutado lo anterior, se espera estos indicadores se encuentren más en línea a los de la industria quienes dado el tamaño de su operación tienen inversiones más altas en activos. Por último, el margen neto de Cater2me es favorable manteniéndose parcialmente en línea con el de la industria, una señal de manejo eficiente de los costos y gastos del negocio desde su inicio.

7.8 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el método CAPM considerando Cater2me no cuenta con ninguna financiación distinta al capital propio de los emprendedores. Con lo anterior se toma como tasa libre de riesgo el Bono del estado de Panamá a 2024 que entrega un retorno de 4,95% según datos de Panabolsa (2018). A esta tasa se le suma el producto entre el Premio por riesgo de Panamá y el Beta desapalancado de la industria de restaurantes, ambos datos obtenidos del portal Damodaran (2018). Por último, se suma un complemento exigido por los inversionistas del 6.33% dado el riesgo propio del emprendimiento y para mayor acidez en el cálculo del retorno. Con lo anterior se obtiene una tasa de costo de capital de 16,22% con el cual se descontarán los flujos futuros para calcular el VAN.

$$R_f + PRM * \beta^s/a + Riesgo emprendimeinto$$

$$4,95\% + 7,27\% * 0,68 + 6,33\% = 16,22\%$$

7.9 Capital de trabajo

El emprendimiento requiere de un capital de trabajo para el primer año de US\$ 18.250 con lo cual se espera cubrir en su totalidad los costos fijos de al menos 2 meses completos de operación sin tener ingreso alguno. Este valor representa un 8% de la venta anual proyectada, porcentaje que se sostiene para la estimación futura del capital de trabajo para los siguientes años de la evaluación financiera. Se utiliza esta metodología de cálculo considerando el modelo de negocio de Cater2me no cuenta con altos costos variables ni gastos al apalancar su operación principalmente con el capital de trabajo de sus clientes.

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Capital de trabajo	\$18.250,0	\$ 19.449	\$ 20.728	\$ 22.092	\$ 23.546	\$ 25.096

Tabla 7 Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

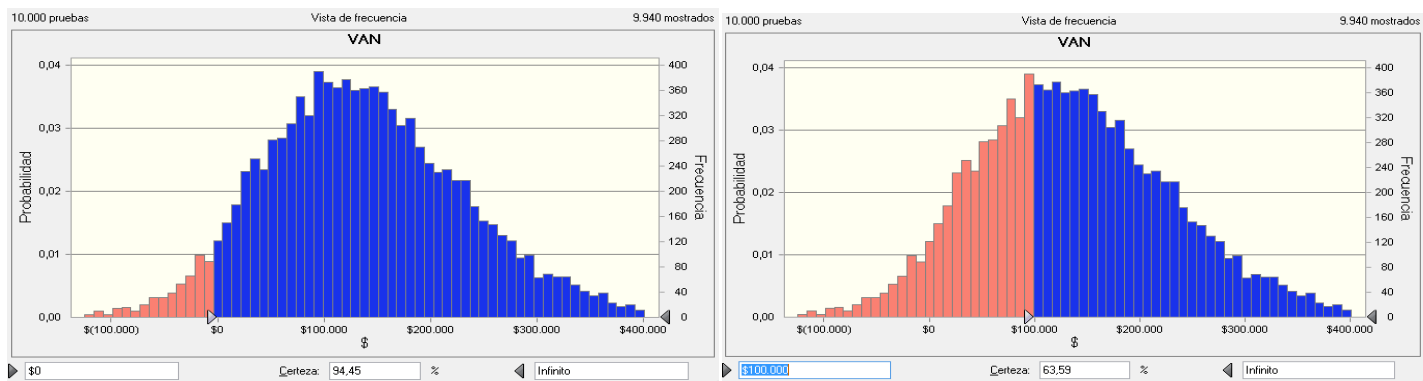
7.10 Fuentes de financiamiento

Dado que la inversión inicial para dar marcha al emprendimiento es relativamente baja y adicionalmente no se requieren reinversiones en el horizonte de evaluación para la operación de Cater2me, el proyecto será financiado inicialmente por los emprendedores y abierto a los inversionistas que estén interesados en participar en el emprendimiento. Ver apartado IX de Propuesta al Inversionista.

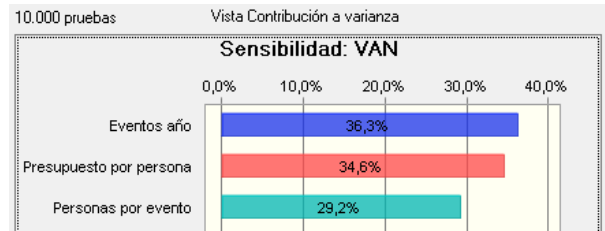
7.11 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra una probabilidad de 94,45% para que el VAN sea mayor a 0 y de 63,59% para un VAN mayor a US\$ 100.000 habiendo sensibilizado las siguientes 3 variables:

1. Eventos por año: 18,503 tomando como escenario mínimo de simulación 11,101 eventos, es decir el 60% de los estimados inicialmente y por debajo del punto de equilibrio de 12,605 eventos.
2. Presupuesto por persona por evento: US\$13,48 tomando como escenario mínimo de simulación US\$ 10, es decir -26% en comparación a lo estimado según encuestas.
3. Presupuesto de personas por evento: 11,89 personas tomando como escenario mínimo de simulación 10 personas, es decir -16% en comparación a lo estimado con las encuestas.

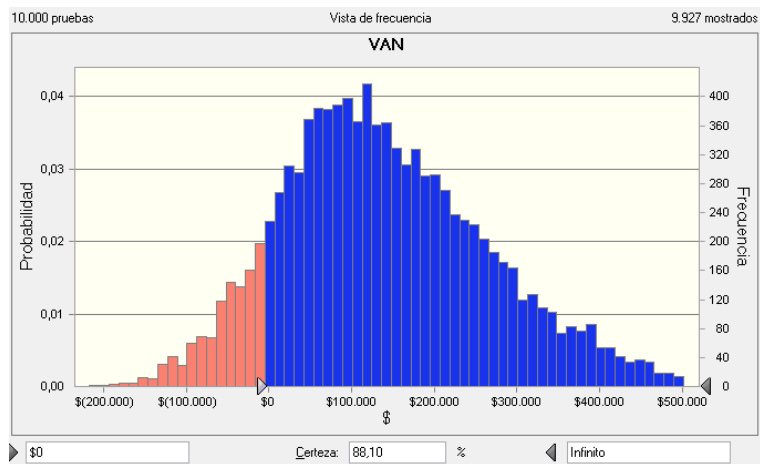


Las 3 variables muestran alto impacto directo en el resultado, lo cual es natural por el modelo de negocio como facilitador de servicios de catering entre oferentes y demandantes. Si bien es importante garantizar el número de eventos, cobra también alta relevancia generar planes para mantener e incrementar los tickets promedio de cada transacción.



Segunda corrida de sensibilidad:

Se realizó un segundo análisis sensibilidad agregando la variable de Crecimiento en ventas anual al escenario anterior de simulación. Esta variable se proyectó con 6.5% anual y se corrió con un valor mínimo de 0%. Como resultado muestra una probabilidad del 88,10% de tener un VAN mayor a 0 lo cual agrega mayor confianza a la seguridad y viabilidad del emprendimiento Cater2me.



VIII. Riesgos Críticos

Adicional a los riesgos inherentes de todos los proyectos derivados del contexto macroeconómico y el entorno a nivel social, cultural, político, económico y regulatorio, Cater2me se debe enfrentar a los siguientes riesgos:

	Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto en el Resultado del Negocio	Plan de Mitigación
RIESGOS INTERNOS	Transacción offline o negociación fuera de la plataforma entre usuarios y clientes	Medio	Alto	Cater2me es quien maneja la transacción, pues el pago se da a través de la plataforma y no offline. Incentivar al usuario a través de estrategias de mercadeo el consumo variado de comidas. El Sistema de Calificación de Clientes hace que los proveedores de catering quieran ser calificados de manera positiva dentro de la app, pues es el principal medio para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda dentro de la app, lo cual brinda mayor probabilidad de ser contratados y por ende, de generar ingresos. Trazabilidad continua del pedido a través de la plataforma con alertas y mensajes tanto para cliente como para usuario.
	Incumplimiento de los proveedores de catering u oferta de baja calidad	Medio	Alto	La Política de Cancelación contempla las repercusiones por las faltas e incumplimiento de los proveedores de catering. El control de fiabilidad de los Menús permite que el usuario reciba el mismo producto apreciado en las fotos. El Sistema de Calificación y Reviews permite evidenciar otros atributos de la oferta de los caterings como el sabor de la comida.
	Posibles problemas de Intoxicación de usuarios que afecten la imagen de Cater2me	Bajo	Medio	La salubridad e higiene de los proveedores de catering es una de las actividades principales de control de calidad. Para garantizar esto hay un cargo exclusivo de Inspector de Control de Calidad. Además, como parte del proceso de inscripción se realizará una visita obligatoria previa para garantizar que las condiciones en las que opera son las adecuadas, asimismo se realizarán controles periódicos cada 3 meses para monitorear que las condiciones de salubridad se mantengan y mejoren en el tiempo.
RIESGOS EXTERNOS	Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio	Medio	Estrategias de mercadeo robustas para lograr posicionamiento de marca, en el primer año se está invirtiendo en mercadeo y publicidad 30% de los ingresos y a partir del segundo año el 20%. El Plan de marketing permitirá reforzar continuamente con los clientes la importancia de los reviews: no son transferibles de una plataforma a otra en caso de que se quisieran cambiar.
	Ataques cibernéticos que pongan en riesgo los datos de pago de los usuarios	Bajo	Alto	El diseño web y seguridad es uno de los pilares de la estrategia de operaciones, por lo cual Cater2me tercerizó esta actividad a través del contrato de un hosting, el cual debe garantizar la seguridad informática de los usuarios. El área de operaciones se compromete a velar por contratar los proveedores adecuados de tecnología y a realizar el seguimiento pertinente para garantizar una experiencia segura de uso de la plataforma.

Tabla 8 Riesgos Críticos. Fuente: Elaboración Propia.

IX. Propuesta al Inversionista

Cater2me inicia su emprendimiento sin ninguna financiación adicional al capital propio y el del inversionista que desee participar en este proyecto innovador que ofrece al 5to año un VAN de \$123.321 con TIR del 89% y payback de 16 meses. Como propuesta al inversionista, los emprendedores ofrecen un 30% de las acciones de Cater2me a cambio de una inversión inicial de US\$ 18.423 dólares, que le representará a futuro un retorno de US\$ 36.848.

Cabe resaltar Cater2me además de ser propuesta que garantiza la creación de valor tanto para el inversionista como para sus clientes y usuarios, tiene un alto potencial de escalabilidad en el mediano plazo que le permite incursionar en el desarrollo de nuevos mercados y en la diversificación relacionada de servicios.

X. Conclusiones

- El contexto macroeconómico de Panamá representa un atractivo para la creación de negocios: es la economía latinoamericana más sana con un IDI² de 4.54/7. A nivel tecnológico el comercio electrónico en el país creció un 39% en 2016 y representa un mercado de \$500 millones de dólares.
- Actualmente no existe en Panamá ninguna aplicación o plataforma que congregue empresas de catering tal como lo propone Cater2me, por lo cual el proyecto es pionero en la digitalización de la industria de catering en el país.
- La industria de servicios de catering a domicilio en Ciudad de Panamá tiene un atractivo alto para entrar a ella: es un mercado de US\$ 4.755.641 dólares anuales, tiene bajas barreras de entrada al no exigir un alto capital de inversión; hay una amenaza media de nuevos entrantes, pues es una industria grande, fracturada y con muchos jugadores; rivalidad competitiva de baja intensidad, al no haber inversiones altas en publicidad o estrategias de mercadeo en busca de ganar marketshare.
- La propuesta de valor de Cater2me abarca dos vertientes: clientes (empresas de servicios de catering a domicilio) y usuarios (personas que anticipadamente buscan la comida ideal para su evento a través de la aplicación). A través de una estrategia competitiva diferenciadora el negocio tiene el objetivo de crear valor para la industria de catering y capturarlo a través del acercamiento de su oferta a los usuarios de Cater2me, para que estos accedan a una experiencia altamente innovadora, de calidad y práctica en la organización de eventos pequeños y de menor escala.
- Con el propósito de continuamente generar valor para clientes, usuarios y accionistas, el proyecto presenta un ambicioso plan de escalabilidad que le permitirá a Cater2me a través del tiempo extender los servicios actuales de la aplicación a otras líneas de productos relacionados con la organización de eventos, el desarrollo de nuevos mercados atendiendo nuevos segmentos como el empresarial y el desarrollo de nuevos productos.
- El proyecto retorna un VAN de US\$ 123.321 al cabo del 5to año con tasa de descuento 16,2%, TIR del 89% y payback en 16 meses, con una inversión inicial de US\$ 46.274. El análisis de sensibilidad muestra una probabilidad del 94,5% de recuperar la inversión y de un 63,6% para retornar un VAN mayor a US\$ 100.000 dólares.
- Cater2me ha identificado todos los riesgos asociados al proyecto, tanto a nivel interno como externo, siendo todos ellos de media y baja probabilidad de ocurrencia. A pesar de esto, Cater2me cuenta con un plan de mitigación de estos riesgos y una estrategia previsiva a través de procesos y actividades claramente establecidas.

² El Índice de Desarrollo Inclusivo incluye la evaluación de factores como la desigualdad de riqueza, la deuda pública, la renta media de la población y el agotamiento de los recursos naturales.

XI. Anexos

Anexo 1: Estimación de Tamaño de Mercado

Calculo tamaño de mercado

= 78,805 personas * 70% penetración internet
* 80% eventos aptos para ser planeados a traves de Cater2me
* US\$ 159.25 factura promedio por evento * 8,5 Frecuencia anual de evento por persona
* 8% comisión por factura = **US\$ 4.755.642 dólares anuales**

- Número de personas: 78,805 personas en Ciudad de Panamá
- La población activa y ocupada laboralmente en Ciudad de Panamá con un ingreso mensual mayor a US\$ 1,300 y edad entre los 25 y 44 años para el año 2010 era de 70,275 personas según datos del Instituto nacional de Estadísticas y Censo de Panamá (INEC, 2010). Se estima que para el 2017 este grupo llegue a ser de 78,805 personas calculado con la tasa de crecimiento anual total país de 1.65% registrada entre los años 2011 y 2015 (INEC, 2015).
- La penetración de los servicios de internet en Panamá es del 70% (Internet World Stats, 2017) con lo cual se estima un segmento potencial de 55,163 personas.
- Eventos aptos para Cater2me: 80% de los eventos descritos por los usuarios en las encuestas, se identificaron como aptos para ser planificados sus comidas a través de Cater2me considerando el tipo de comida, el tamaño del evento y la planeación previa que requiere.
- Factura promedio por evento: US\$ 159.25 dólares
- Resultado obtenido por multiplicar Personas promedio por evento X Presupuesto promedio por asistente al evento. Ambos datos obtenidos de las encuestas a usuarios
- Frecuencia promedio organización de evento por persona encuestada: 8,5 veces al año El 35% de los encuestados realiza 2 eventos al mes, siendo un total de 12 al año. El 11% realiza 3 a más eventos por mes, siendo al año 20 eventos. El 46% señaló hacer un evento cada 3 meses con lo cual organizan 4 eventos al año y por último, el 8% restante realiza menos de 3 eventos al año.
- La aplicación cobraría una comisión del 8% sobre la factura total del evento.

Anexo 2: Listado de Empresas de Catering en Panamá

#	Empresa	ipo de eventoque atiende	#	Empresa	ipo de eventoque atiende
1	Premium Panama Catering	Grandes	68	Dulce Amor Detalles y catering	Medianos y Pequeños
2	Marka Events	Grandes	69	Perejil	Medianos y Pequeños
3	Eventos y Logística de Panama	Grandes	70	Postres Mis Princesas	Medianos y Pequeños
4	Yurigourmet	Grandes	71	Deli Pavos	Medianos y Pequeños
5	Continental Express & Agencia de Festejos	Grandes	72	Chef Carmelo International Cuisine	Medianos y Pequeños
6	Delicias Betzabé	Grandes	73	Panama Pitmasters	Medianos y Pequeños
7	Catering La Forchetta	Grandes	74	Sweet Ana	Medianos y Pequeños
8	MILA Gourmet	Grandes	75	Matescake	Medianos y Pequeños
9	Occasione	Grandes	76	Piso 5 Café	Medianos y Pequeños
10	Eventos Catering 2A	Grandes	77	Dulce Chroma	Medianos y Pequeños
11	Restaurante Fina Estampa	Grandes	78	Vanille Cupcake Boutique and Bake Shop	Medianos y Pequeños
12	Divine Events	Grandes	79	Dulces Che-Panamá	Medianos y Pequeños
13	Eventissimo	Grandes	80	Edelvays	Medianos y Pequeños
14	Restaurante Mistral	Grandes	81	Madelen Cakes	Medianos y Pequeños
15	ZK Restaurants	Grandes	82	Celebrity Eventos	Medianos y Pequeños
16	Restaurante Il Grillo	Grandes	83	Moments & Events	Medianos y Pequeños
17	Eventos Cielo Tierra y Mar	Grandes	84	Delicias de la Abuela	Medianos y Pequeños
18	Sabores Eventos y Catering	Grandes	85	Lola Cakes Boutique Panamá	Medianos y Pequeños
19	Catering & Eventos By Chef Victor & Sandro	Grandes	86	Rosas Pastry	Medianos y Pequeños
20	Kitchen & Catering	Grandes	87	G&G Food Service	Medianos y Pequeños
21	Café Balear	Grandes	88	Munchies Deli Market	Medianos y Pequeños
22	D'Gala Eventos	Grandes	89	IH Catering Creativo	Medianos y Pequeños
23	Agasajos Chez Marie	Grandes	90	Inversiones Osmeyk	Medianos y Pequeños
24	Banquetes Zambrano	Grandes	91	Edén Delicatessen	Medianos y Pequeños
25	Chef Personal Casa López	Grandes	92	El Gallo Negro	Medianos y Pequeños
26	Protocolo	Grandes	93	Bang Cocina	Medianos y Pequeños
27	Elbar Cuisine By Madrigal	Grandes	94	Postres de Ilene	Medianos y Pequeños
28	Yesicakes	Medianos y Pequeños	95	Banquetes Sr Tenedor	Medianos y Pequeños
29	Galletitas	Medianos y Pequeños	96	K_TO Gourmet	Medianos y Pequeños
30	Roy y su cocina	Medianos y Pequeños	97	Farrah´s Place Corp.	Medianos y Pequeños
31	undos crepes	Medianos y Pequeños	98	La Cazelita D' Oro	Medianos y Pequeños
32	Lisys Gourmet	Medianos y Pequeños	99	Brunua Catering&Designs	Medianos y Pequeños
33	Jhon´s Place Gourmet Catering	Medianos y Pequeños	100	Nova Westin	Medianos y Pequeños
34	Flavors Deli & Catering	Medianos y Pequeños	101	Codomiz Coctel Pty	Medianos y Pequeños
35	Cheventos	Medianos y Pequeños	102	Cake Bar	Medianos y Pequeños
36	Sabores Catering & Buffet	Medianos y Pequeños	103	Bon Plaisir	Medianos y Pequeños
37	MH Boquitas	Medianos y Pequeños	104	Edelvays Pastelería	Medianos y Pequeños
38	Chef2Chef	Medianos y Pequeños	105	Jelly Shots & Shots ®	Medianos y Pequeños
39	abcesculturas	Medianos y Pequeños	106	Muncherie	Medianos y Pequeños
40	Ceviches Sweet & Sour	Medianos y Pequeños	107	The Bakery	Medianos y Pequeños
41	BeaCo	Medianos y Pequeños	108	Flores y Banquetes Ruby	Medianos y Pequeños
42	By Fidah	Medianos y Pequeños	109	Pastelería Noel	Medianos y Pequeños
43	Fogón del Chef Catering & Buffet	Medianos y Pequeños	110	Paellas a Domicilio Casa López	Medianos y Pequeños
44	Piola Catering	Medianos y Pequeños	111	Foodie Catering	Medianos y Pequeños
45	Delyciosuras Gourmet	Medianos y Pequeños	112	Tele Paella Panamá	Medianos y Pequeños
46	Catering Pizza Party	Medianos y Pequeños	113	Hei, events and More	Medianos y Pequeños
47	CRAVINGS Bar	Medianos y Pequeños	114	Cuchara's Food Service	Medianos y Pequeños
48	Doña Teresita	Medianos y Pequeños	115	PB Food Delivery & Catering	Medianos y Pequeños
49	Coquo Catering Panama	Medianos y Pequeños	116	Bistro Market	Medianos y Pequeños
50	Festejos y Brindis	Medianos y Pequeños	117	Eat Bake Shake	Medianos y Pequeños
51	The Catering Queens	Medianos y Pequeños	118	Bananas Café Catering Service	Medianos y Pequeños
52	Sidulceros	Medianos y Pequeños	119	Creperia Versailles	Medianos y Pequeños
53	KYK Eventos	Medianos y Pequeños	120	Ambrosia Café	Medianos y Pequeños
54	Xavie's BBQ Panamá	Medianos y Pequeños	121	Delikat Eventos	Medianos y Pequeños
55	Fulana&Mengana	Medianos y Pequeños	122	KirpisCupcakes	Medianos y Pequeños
56	Haffner Hot Dogs	Medianos y Pequeños	123	Decoraciones & Bocadillos	Medianos y Pequeños
57	Bocaditos y Más	Medianos y Pequeños	124	The Wheels PTY	Medianos y Pequeños
58	Creaciones Especiales	Medianos y Pequeños	125	BabyShower Panama	Medianos y Pequeños
59	Amazonia	Medianos y Pequeños	126	Momi Pastelería	Medianos y Pequeños
60	Delicrepes	Medianos y Pequeños	127	Deliboquitas	Medianos y Pequeños
61	Deli Gourmet	Medianos y Pequeños	128	Boquitas y Más	Medianos y Pequeños
62	Miranda Bakery & Café	Medianos y Pequeños	129	La Arepa Delivery	Medianos y Pequeños
63	Julymar Aponte	Medianos y Pequeños	130	CuquitaCookita	Medianos y Pequeños
64	Chic Cuisine by Sonia	Medianos y Pequeños	131	Chef's Arte Catering	Medianos y Pequeños
65	Cocoa's Café	Medianos y Pequeños	132	La Cocina de Sofy	Medianos y Pequeños
66	Naty's Catering Panama	Medianos y Pequeños	133	Dely BBQ Grill	Medianos y Pequeños
67	Sisters Panama	Medianos y Pequeños	134	Yen Eventos	Medianos y Pequeños

Anexo 3: Metodología Entrevistas Estructuradas y Cálculo de la Muestra en Usuarios

Entre las técnicas estructuradas, se encuentra la técnica estructurada directa, la cual fue usada en las entrevistas realizadas. “En las técnicas estructuradas directas, las preguntas se formulan siguiendo una norma expresada en un cuestionario, para que se siga una misma orientación, un mismo patrón de procedimiento, se utilicen exactamente las mismas palabras, en la misma secuencia, se sirvan de las mismas ayudas, y se utilice el mismo patrón de trabajo, para asegurar la objetividad del procedimiento” (Orozco, 1999, p.37).

La muestra de la investigación fue de 100 encuestas, con un nivel de confianza del 90%, calculado a partir de la fórmula de error muestral, asumiendo que la población tiene una distribución normal ($Z=1.96$) y que la muestra tiene la máxima varianza (0.5).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

Anexo 4: Formatos y respuestas de Entrevistas Semiestructuradas

Entrevista a: Camila Hernández – Especialista en Organización de Eventos

¿Tiene la industria oportunidad de digitalizarse para incrementar sus ventas, desarrollar mercados, etc? (dejando de lado eventos de alta personalización)

En parte, sí. Se pueden hacer pedidos y solicitar eventos estándares de manera digital. Sin embargo, llega un punto en que es necesaria la intervención de las personas para rectificar algunas cosas: sabores, colores, texturas, etc.

¿Qué tan competitiva es la industria? ¿Qué aspectos pueden marcar la diferencia en una industria tan competitiva?

Es muy competitiva para las grandes empresas de catering. La demanda es altísima por la cantidad de empresas (sobretudo) que piden eventos bajo un presupuesto aprobado anualmente. El aspecto diferenciador depende de cada empresa. En algunas puede ser que solo se enfocan en una gastronomía, otros, en el servicio, otros en atención al cliente. La empresa en la que trabajo se diferencia por el detalle y la presentación de cada uno de los platos, montajes y hasta de las personas que atienden los eventos.

¿Qué tipo de eventos/segmentos de clientes (diferentes bodas, quinceaños, grandes eventos corporativos) serían atractivos para que una empresa de catering crezca actualmente?

Reuniones familiares pequeñas (pero no sirve para crecer exponencialmente) la pregunta abarca todas las áreas en las que se enfoca el catering.

A nivel general, ¿cuáles son las principales estrategias de captación de clientes que las empresas de catering suelen utilizar?

Voz a voz y Redes sociales

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

- **¿Sí o no? ¿Por qué?**
- **¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?**

¿Qué pasa? Un catering que hace entregas pierde el sentido del servicio. Lo ideal: ir a la casa del invitado, servir en cada plato y que la presentación sea ¡divina! Ese es el plus de un catering (no que la comida sea rica). A lo que voy es que me parecería mejor a mí, Camila Hernández Molina, que la app de ustedes tuviera la opción de que fuera un servicio pequeño de catering: que en la app uno escogiera la empresa de catering > cantidad de personas > menú > menaje (si - no) platos cubiertos y vasos. ¿Quiere mesero? (Si-no). Y ya, solo eso. Me parece a mí que está mucho más completo y el concepto completo del catering no se desliga de la app. Mientras que si solamente entregas comida... pues.... te lo digo desde adentro de la industria, tratamos de no hacerlo. Así sea algo pequeño y que sale de cocina medio listo, siempre va un auxiliar de cocina al sitio donde sea y termina el plato. Tienes que buscar el factor diferenciador. Uno de verdad bueno. Y ten en cuenta otra cosa, las empresas de catering al trabajar por pedido y con muy pocos alimentos en stock, es importante hacer los pedidos digamos de 25 px con 3 días mínimo de anticipación. Es decir que a la cocina entre esa orden de producción con 3 días de anticipación.

Entrevista a: Victoria de Quesada – Propietaria Dely BBQ Grill

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

¿Sí, no? ¿Por qué?

¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

Sí es atractivo, justo ahorita tenemos una plataforma con una socia, que casualmente no hemos empezado, pero mi socia ya dio el abono y ella fue quien trajo la aplicación de Estados Unidos, pero lo que tú me estás diciendo es bien atractivo porque se maneja en base a un porcentaje. La plataforma con mi socia es como un software para nosotros manejar los pedidos, pero no una aplicación como la que mencionas.

¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?

Bueno realmente, en las ferias generalmente cobran 30% y a mí como me conocen me cobran 20%. Si me dices un 10% ya es demasiado, yo diría que un 5%.

¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?

Todo tipo de alimentos, desde BBQs, Hot dogs, boquitas, platos fuertes, paellas, carnes asadas y guarniciones completas, puré, emparedados, arroces, ensaladas, todo lo que tiene que ver con alimentos. Boquitas, comidas completas, incluso postres.

¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?

Bancos, colegios, personas individuales, empresas

¿Cuál es el tamaño de estos eventos?

Cuando son las ferias escolares es todo el colegio, por ejemplo si es el María Inmaculada es todo el colegio, si es La Salle, también es todo el colegio, pero en este no soy solo yo sino que vamos un grupo de establecimientos. En el María Inmaculada voy yo y otra persona, pero en general depende y es variado...y uno va y trabaja en base a un porcentaje, porque eso se trabaja por porcentajes..si tú vas por ejemplo a una feria ellos te cobran el 30%.

¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering?

Bodas, cumpleaños, quinceaños, qchallenges

¿Tienen un monto de pedido mínimo?

Bueno mira, en realidad cuando son amistades yo se los hago, por ejemplo 30 dólares mínimos, pero generalmente es arriba de eso...ósea ya te digo si una amistad me dice mira yo quiero que me hagas tal cosa, entonces por ejemplo hay personas que me dicen, mira yo quiero empanaditas pero las quiero crudas, entonces pues yo se las doy congeladas. Generalmente lo mínimo mínimo son 200 dólares, pero yo no cierro las posibilidades.

¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web?

Generalmente nos manejamos a través del teléfono, pero sí estamos en Facebook y eso pero no nos manejamos así, porque no hay tanta seriedad, preferimos hacerlo de esta otra manera.

¿Tienen domicilio?

Sí

¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses?

Sí! El peor es enero, esta todo el mundo desplatado, nadie quiere pedir nada, los meses que más se vende es octubre, noviembre y diciembre, por lo que ya se acerca la época de navidad, a partir de lo que es Thanksgiving también que la gente celebra, la navidad... eso es lo que más y bueno a partir de allí es cuando más movimiento hay. En términos de semana, evidentemente hay mayor movimiento los fines de semana, mayor venta porque obvio la gente sale más.

¿Con cuántos días de anticipación hay que solicitar la comida?

Depende, pero al menos con 1 semana de anticipación.

¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido?

Normalmente, uno ya tiene una cartera de clientes y ellos me llaman, se procesa una orden y todo se hace a través de los medios. Se levanta la orden del pedido, se hace el 50% del abono, se le manda su recibo de que se le está tomando su pedido con el abono y tres días antes, de tres a cinco días, me cancelan todo, si ya son eventos de boda y eso tienen que pagarme antes.

¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?

El mismo día doy la respuesta.

Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa?

Generalmente, ya tenemos nuestra red de clientes, más que todo lo hacemos entre conocidos normalmente la gente hacer mercadeo por redes sociales pero nosotros nos manejamos por recomendación y nos va mejor.

¿Invierten en algún tipo de publicidad?

Lo que hacemos realmente es que a las ferias que vamos llevamos brochures y catálogos, ofertas y ese tipo de cosas. Igual tenemos presencia en redes sociales como Instagram y Facebook.

¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?

Por decirte yo tengo contrato con Banco General, entonces yo sé siempre que ellos me hacen pedidos para sus entrenamientos entonces eso es algo que ya es establecido, por decirte 2 veces al mes...a veces un poquito más, pero no menos que eso.

Entrevista a: Katy Zapata – Administradora La Arepa Delivery

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no

habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

¿Sí, no? ¿Por qué? Sí

¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

La principal ventaja que veo es la promoción del servicio, más personas nos pueden llegar a conocer. Desventajas, en realidad creería que me dan miedo posibles errores de facturación.

¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?

Si solo hacen el vínculo entre el cliente y el servicio entre 5 y 10%

¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?

¿Qué tipo de clientes atienden principalmente? Personas naturales

¿Cuál es el tamaño de estos eventos? Pequeños (menos de 20 personas)

¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering? Desayunos y reuniones familiares

¿Tienen un monto de pedido mínimo? 25

¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web? Sí, redes sociales

¿Tienen domicilio? Sí

¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses? Jueves a Domingo son los días de mayor actividad, la gente desayuna en sus casas o cosas así.

¿Cuántos servicios de catering atiende mensualmente? 12

¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido? Con un día de anticipación, por medio de Instagram o WhatsApp. Se deja la orden y se factura para entregar.

¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?

Por lo general la respuesta es inmediata

Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa? Solamente Redes sociales

¿Invierten en algún tipo de publicidad? A veces, todo tiene que ver con redes sociales.

¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?

Realizamos Promociones mensuales para incentivar las ventas, pero no necesariamente tiene el objetivo de que ganemos clientes.

Entrevista a: Yessika Montserrate – Propietaria de The Wheels PTY

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y

captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

¿Sí, no? Porqué?

Qué ventajas podría tener una app de este tipo? Desventajas?

Sí la considero atractiva, me permitiría ampliar la red de clientes y centralizar pedidos. La desventaja es que la comisión sea muy alta y para el app, que el cliente haga una sola vez el pedido por ahí y luego llame directamente a la empresa de catering.

¿Cuánto es la comisión máxima que estaría dispuesto a pagar (% sobre el precio final del pedido)?

5%

¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering?

Boquitas, dips, pasabocas. Podemos realizar también almuerzos más ejecutivos.

¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?

Empresas medianas y personas naturales

¿Cuál es el tamaño de estos eventos?

Mediano +20 personas

¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering?

Reuniones, tanto de oficina como personales, usualmente en oficina son más pequeñas

¿Tienen un monto de pedido mínimo? 10 dólares

¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web?

Sí, tenemos un usuario en instagram y Facebook

¿Tienen domicilio? Sí

¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses?

En la semana tenemos más actividad que el fin de semana. Los meses son bastante estables

¿Cuántos servicios de catering atiende mensualmente?

De 2 a 3, de resto tenemos más pedidos para consumo propio diario

¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido?

Atendemos la mayor cantidad de pedidos por teléfono y whatsapp y tenemos servicio de delivery.. Usualmente nos llaman para validar disponibilidad y recibimos pedidos con al menos 24 horas de anticipación.

¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta?

Menos de medio día

Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa?

Mayormente trabajamos con referencia y con clientes de las oficinas que visitamos

¿Invierten en algún tipo de publicidad?

Facebook casualmente, no es constante

¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes?

Actualmente no tenemos un programa estandarizado

¿Cuánto invierten para eso? N/A

Entrevista a: Catering Salak Eventos

¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

¿Sí o no? ¿Por qué?

¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

No estoy muy segura como estás viendo la opción de la app, me suena más a una app de domicilios con un tope alto de comensales por pedido. Es decir, yo acá puedo pedir a Appetito 24 (plataforma que ofrece el domicilio) digamos a PF Changs para 5-6 personas. Mi pregunta como experta en eventos es: ¿en qué se diferencia tu app de una de domicilios como Appetito 24, aparte que lo que uno va a ver en la interfaz de la app son empresas de Catering y no restaurantes? Claro está que un servicio de catering hace toda la comida sobre pedido y asegura que la comida sea fresca.

¿Qué tipo de comida ofrece con su servicio de catering? Todo tipo de comida de acuerdo a la solicitud del cliente.

¿Qué tipo de clientes atienden principalmente? (¿Empresas (grandes/ pequeñas), clientes pequeños, instituciones educativas, personas naturales, otros?) Todas las que mencionas.

¿Cuál es el tamaño de estos eventos? Los eventos sociales desde 10px hasta 200 px generalmente. Empresariales atendemos hasta 1600px

¿Cuáles son las principales ocasiones en las cuales las personas solicitan catering? Pasabocas en la casa, matrimonios, baby showers, despedidas, almuerzos empresariales, desayunos, cocteles, fiestas de fin de año, etc.

¿Tienen un monto de pedido mínimo? 10 px. Depende del tipo de evento

¿Reciben pedidos por redes sociales o alguna página web? Redes sociales no, pagina web si por medio de un chat.

¿Cuáles son los días de mayor y menor actividad en la semana? ¿Meses? En eventos sociales los fines de semana se trabaja más. Para eventos empresariales, toda la semana. Los meses de mayor actividad son septiembre a diciembre.

¿Cuántos servicios de catering atiendes mensualmente? 50 en promedio.

¿Con cuántos días de anticipación hay que solicitar la comida? Depende del evento. Se debe confirmar 1 semana antes sea cual sea.

¿Cómo es el proceso de atención y despacho de pedidos? ¿Cómo se da el contacto inicial, cómo toman el pedido? El cliente puede llamar a la empresa, escribir por whatsapp o por el chat y solicitar una cotización. Si hacen falta algunos datos para completar la cotización se llama al cliente y se le piden. Luego de esto, en un plazo no mayor a 2 días se le envía la cotización. El cliente acepta o no este documento y confirma el evento.

¿Cuánto tiempo transcurre entre que el cliente pide la cotización y ustedes dan una respuesta? 2 días.

¿Tienen algún servicio adicional a la comida (montaje de decoración, asesorías, alquiler de menaje, etc)? Se manejan los servicios de meseros, decoración, menaje, mobiliario y mantelería. No se cotizan sitios para eventos, ni música, fotografía o luces.

Captación de clientes: ¿cómo buscan ser contratados o que los llamen? ¿Hay una inversión grande en este rubro por parte de la empresa? La inversión no es muy grande, sin embargo se invierte en google

¿Invierten en algún tipo de publicidad? Pauta en instagram y facebook esporádicamente

¿Cómo retienen a los clientes? ¿Tienen algún programa especial de fidelización de clientes? no

¿Cuánto invierten para eso? \$0

¿Tienen un grupo de clientes frecuentes? Sí, más que todo bancos y sitios educativos.

¿Cuál es su estrategia en redes sociales? Simple: Tal cual como se sirve el plato es lo que se pone en redes con una descripción y el lugar en donde estamos atendiendo el evento.

¿Considera atractivo el mercado de pequeños eventos, es decir reuniones sociales que no superan las 20 personas? Sí. No es tan rentable cuando el pedido no supera los \$10 por persona. Pero una comida de \$38-\$45 con menaje, mobiliario y etc, sí.

Entrevista a: Annick Rodríguez - Mila Gourmet Catering³

- ¿Consideras atractiva una app con la siguiente descripción?

Aplicación especializada en catering de pequeños eventos que permite a los oferentes de catering encontrar reunidos en un sólo lugar múltiples clientes potenciales que buscan comida para sus pequeños eventos. La app permitirá a los oferentes de catering aumentar su demanda actual y captar nuevos clientes. Los oferentes sólo deben enviar su menú, el cual no se modifica ni altera pues se mantienen los precios regulares ofrecidos a los consumidores. Y lo mejor, no habría ningún costo por suscripción ni ningún tipo de contrato, sólo se cobraría una comisión cuando se cierre una transacción de compra a través de la aplicación.

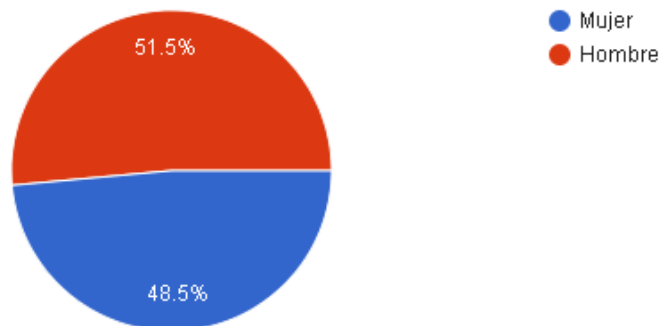
- ¿Sí o no? ¿Por qué?
- ¿Qué ventajas podría tener una app de este tipo? ¿Desventajas?

Lo que te puedo decir es que el catering no se puede masificar con ninguna aplicación como los restaurantes. Los buenos caterings, los mejores.....son algo muy personal uno a uno con el cliente. Todas tenemos nuestra manera y estilo de hacerlo. La mía es lo más personal que hay y realmente no me gustaría decirte mucho del tema ya que es muy privado y muy mi estilo. Los únicos que podrían participar en una red plataforma de lo que entiendo quieren proponer ustedes (tipo las redes de restaurantes) son los masivos, ejemplos Panadería Noel, Momi, VIP catering y ese tipo de lugares etc y Mila Gourmet es totalmente y absolutamente otro mercado y otro producto. In Eventos es un ejemplo fallido para mí, por ejemplo.

Anexo 5: Formatos y respuestas de Encuestas a Usuarios

Género

108 responses

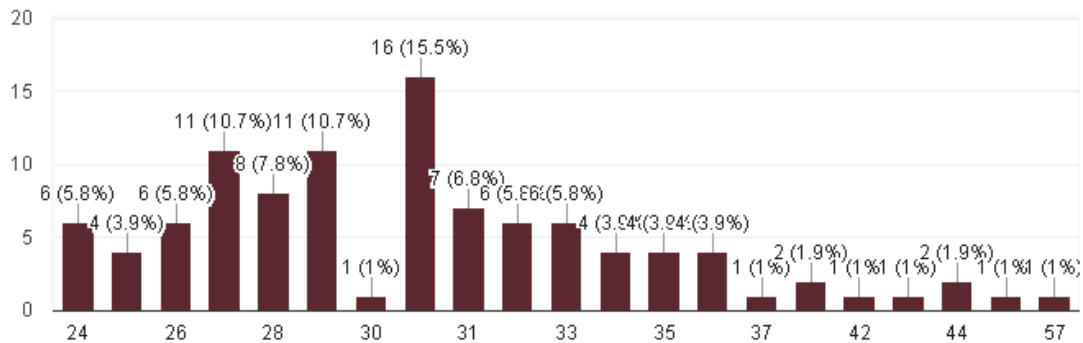


³ La persona entrevistada descartó la entrevista luego de la primera pregunta, ante su respuesta de no intención de uso de la aplicación.

Edad

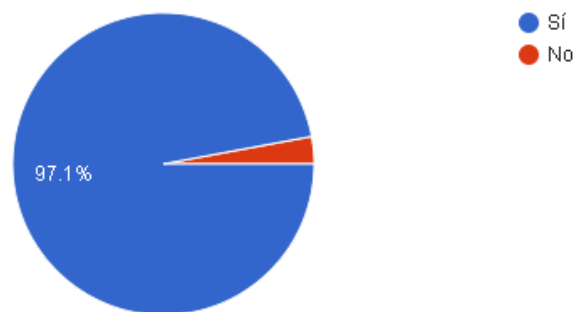


103 responses



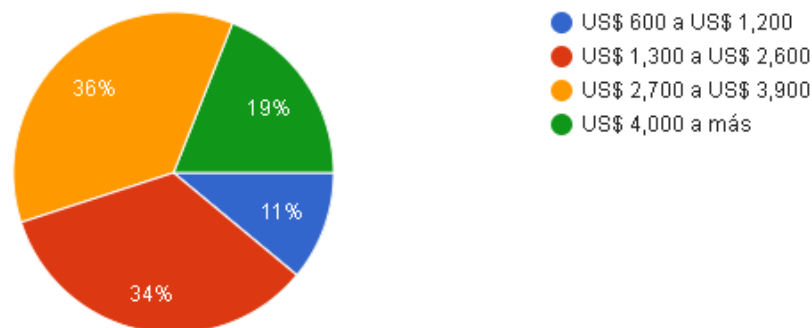
¿Organizas o te gustaría organizar pequeños eventos o reuniones sociales para compartir con amigos, familiares o equipo de trabajo?

103 responses



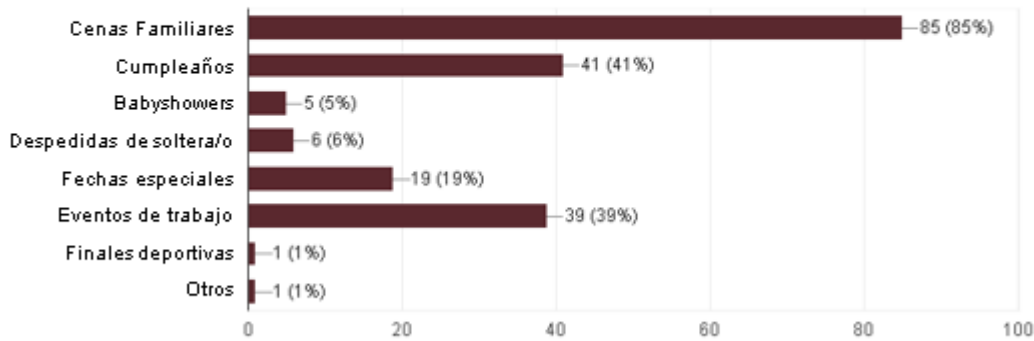
Ingreso promedio por mes

100 responses



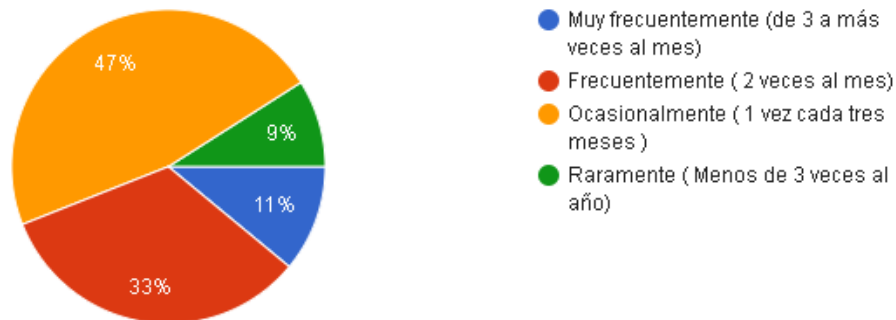
¿Qué tipo de evento pequeño organizas con mayor frecuencia? (Puedes elegir más de 1 opción)

100 respuestas



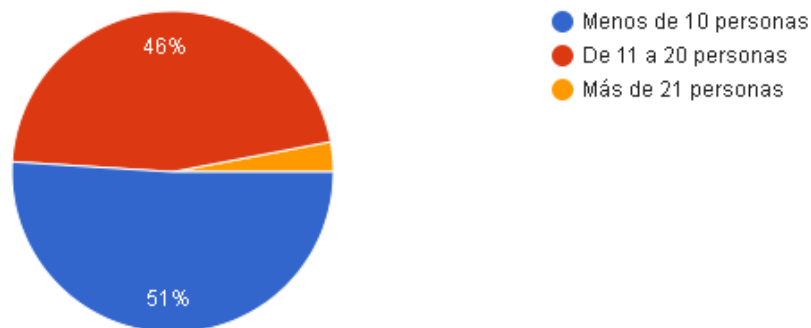
¿Con qué frecuencia organizas este tipo de eventos?

100 respuestas



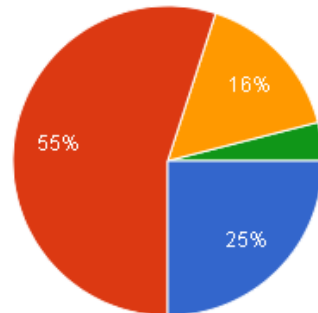
¿Cuando planeas estos pequeños eventos aproximadamente cuántas personas asisten a él?

100 respuestas



¿Cual es el presupuesto únicamente de comida que manejas normalmente por persona para tus eventos ?

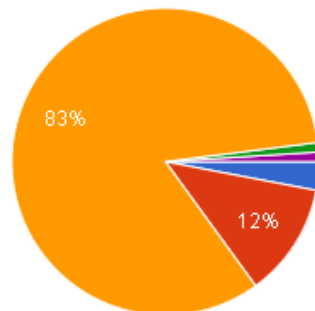
100 responses



- US\$ 5 a US\$ 10 por persona
- US\$ 11 a US\$ 15 por persona
- US\$ 16 a US\$ 20 por persona
- US\$ 20 a más por persona

¿Cómo coordinas la comida para tu evento?

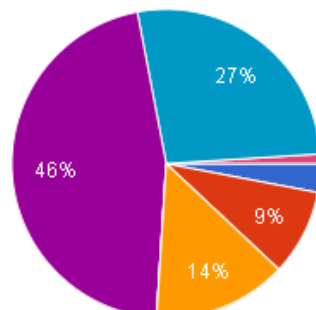
100 responses



- Contactas algún servicio especializado
- Contactas un proveedor informal de pasabocas/comida
- Realizas personalmente las compras, visitando diferentes lugares para encontrar lo que des...
- Entre todos nos repartimos la comida
- Cada quien lleva algo

La búsqueda del servicio de comida lo haces a través de:

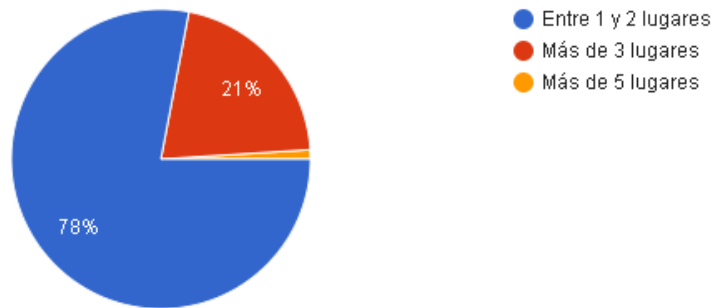
100 responses



- Teléfono
- Internet
- Redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram)
- Mail
- Personalmente
- Por sugerencia/recomendación de personas cercanas
- No busco servicio de comida. A veces busco recetas en internet

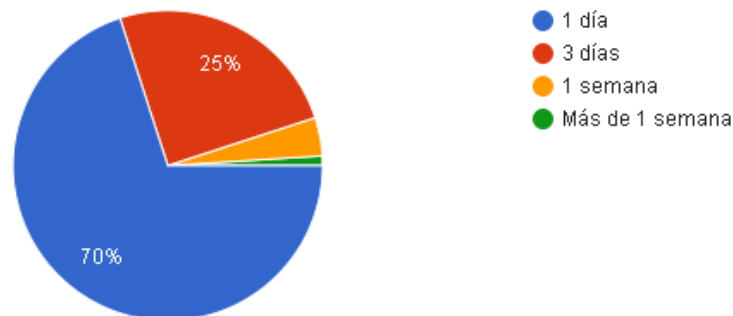
¿Cuántos lugares contactas o visitas en promedio para encontrar y comprar toda la comida necesaria para tu evento (incluyendo supermercados)?

100 responses



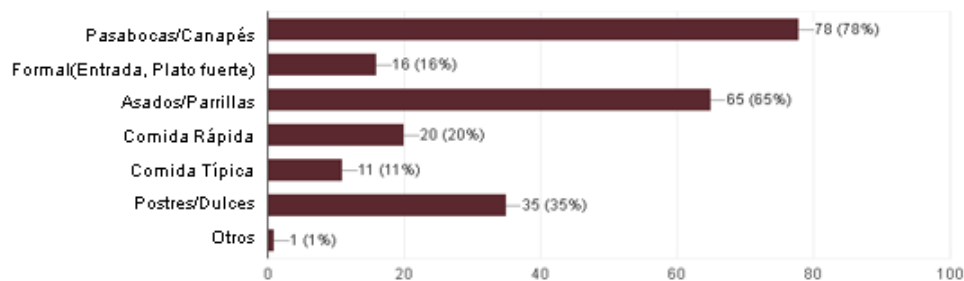
¿Cuánto tiempo aproximadamente te demoras en buscar y elegir la comida para tu pequeño evento ?

100 responses

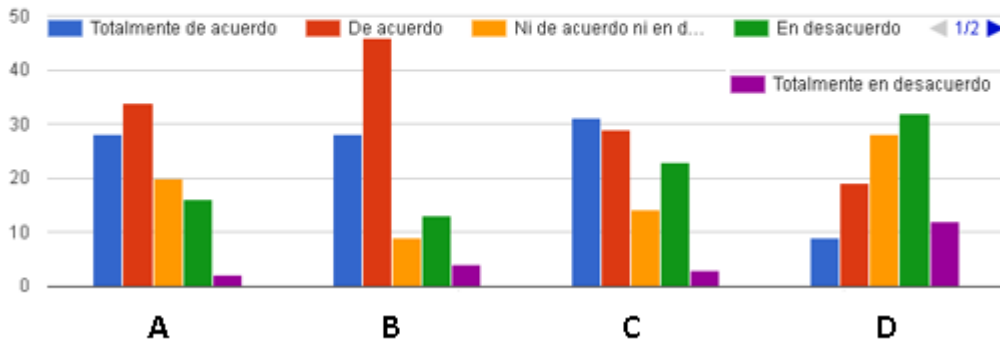


¿Qué tipo de comida buscas para tu pequeño evento? (Puedes elegir más de 1 opción)

100 responses



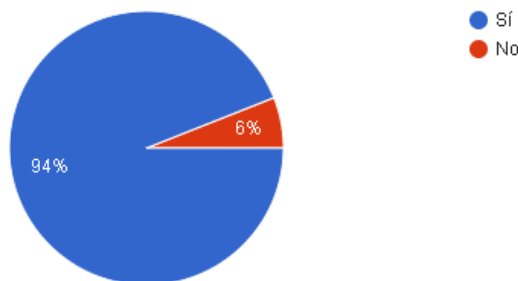
Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones



- A: “Lo que menos me gusta de organizar pequeños eventos, como un cumpleaños, es tener que visitar varios lugares para conseguir la comida y todo lo necesario para mi evento”.
- B: “Debo planificar con anticipación los pequeños eventos pues tengo poco tiempo libre y en un sólo día no puedo visitar todos los lugares que necesito”.
- C: “El día de mi evento siempre estoy agitado hasta el último momento consiguiendo todo lo necesario para que la reunión social salga perfecta.”
- D: “No logro conseguir la comida que quiero para mi evento pequeño porque no conozco quien pueda prepararla o donde conseguirla”

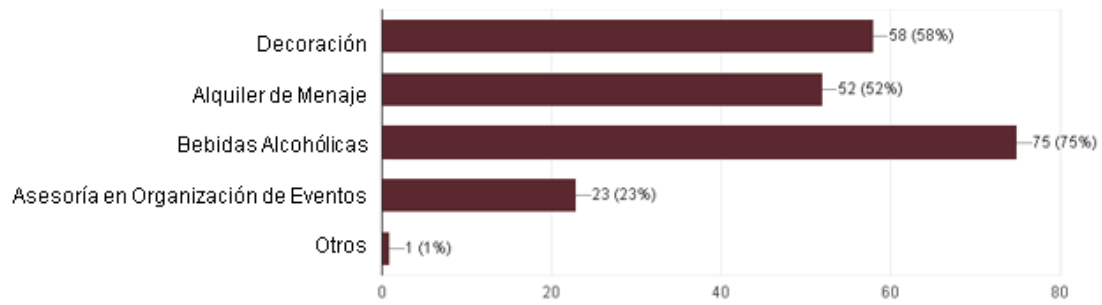
¿Comprarías la comida para tu evento pequeño a través de una aplicación en la que puedes encontrar reunidos en un solo lugar múltiples opciones de empresas/chefs/restaurantes que ofrecen comida para eventos pequeños y cotidianos, de tal manera que sólo tengas que indicar tu presupuesto por persona, número de personas asistentes al evento, estilo de comida deseado y cuándo y dónde deseas recibir tu orden?

100 responses



¿Te gustaría encontrar algo más en esta aplicación? (Puedes elegir más de 1 opción)


100 responses



Anexo 6: Modelo Canvas

<p>Asociados Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollador de software para el diseño y mantenimiento del aplicativo app y página web. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y actualización de Software que realiza la búsqueda de clientes según parámetros ingresados por el usuario Funcionamiento de la app 24/7. Búsqueda y captación de nuevos usuarios y clientes para garantizar demanda y oferta dentro de la plataforma. Seguimiento y control de la calidad de los clientes. Actividades de marketing para la atracción y retención de usuarios y clientes. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>USUARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Conveniencia: Ahorro de tiempo en la búsqueda, definición del presupuesto, elección de la mejor opción. Propuesta más amplia y consolidada de las empresas que ofrecen servicio de catering. En la plataforma podrán encontrar los menús, precios, tiempos anticipados de contratación del servicio, entre otros. Cotización inmediata y ajustada a su presupuesto y necesidad Asesoría y calidad: Los reviews de los usuarios servirán de asesoría, referencias y mayor seguridad sobre el servicio de catering que está contratando, sumado la calidad garantizada del proveedor al pasar los controles necesarios para poder ofertar en la aplicación. <p>CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de aumentar su alcance y visibilidad frente a su mercado potencial reduciendo esfuerzo de captación de clientes Aumento en la demanda maximizando el beneficio sobre sus costos fijos actuales. Automatización del proceso actual de cotización, recepción y registro de pedidos en un solo pasó con la aplicación. Los reviews le generan publicidad a su negocio, gana reputación y credibilidad frente a su mercado objetivo. No se cobra pago por inscripción a la plataforma, sólo una comisión cuando se cierra una transacción de compra a través de la aplicación. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Interactiva a través de la app: calificación, reviews, fotos de su experiencia, sugerencias y comentarios. Redes sociales y página web con sugerencias y tips de cómo planear eventos cotidianos y cómo ser un mejor anfitrión. Fidelización: Programa de frecuencia a través de puntos con redención de beneficio una vez cumplida la meta de acumulación de puntos por pedidos. Marketing de contenido 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios: Demográfica: Mujeres y hombres, usuarios de dispositivos móviles o computadores con acceso a internet, de 25 a 44 años de edad con ingresos mensuales superiores a USD\$1.300 Geográfica: Ciudad de Panamá, región urbana. Psicográfica: Personas que tienen un estilo de vida ocupado y atareado y no disponen de tiempo para la planeación de sus eventos sociales cotidianos. Personas que desean planear sus eventos sociales de menor escala de manera práctica, rápida y sencilla. Clientes: Proveedores de catering ubicados en Ciudad de Panamá (Empresas pequeñas y medianas de catering, Restaurantes con Menús de Catering, Chefs Independientes) que quieran amplificar su demanda y ganar nuevos clientes.
<p>Estructura de Costos</p> <p>Dominio web y Mantenimiento de la App.(Seguridad en los datos) Actualización de la información y menús de los clientes. Actividades de captación y retención de clientes y usuarios. Estrategias de marketing de buscadores. Gastos administrativos y de operación, incluyendo gastos de pasarela de pago. Controles de calidad a los clientes</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p><u>Comisión:</u> Se cobra a las empresas de catering una comisión del 8% por cada transacción hecha a través de la aplicación. El usuario realiza el pago al momento de contratar el servicio y Cater2me descuenta el porcentaje de comisión, una vez culminado satisfactoriamente el servicio se procede entonces a entregarle el diferencial al cliente.</p>		

Anexo 7: Criterios de Evaluación de los caterings



Para mejorar cada día necesitamos de ti. Ayúdanos a calificar brevemente tu servicio. Asigna estrellas de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Comida: sabor y calidad.....☆☆☆☆☆

El producto recibido fue representado correctamente por la app.....☆☆☆☆☆

El pedido fue entrega en el tiempo prometido.....☆☆☆☆☆

¿Recomendarías este catering?.....☆☆☆☆☆

Otros comentarios de tu experiencia

Anexo 8: Estimación de la demanda y crecimiento anual

Para la estimación de la demanda del primer año, se identificaron principalmente 4 tipos de eventos principales según las encuestas que pueden ser atendidos con los servicios de Cater2me al ser eventos de planeación previa, de menor escala y alta frecuencia; A cada uno de estos se le calculó respectivamente 3 variables: 1) Número promedio de invitados por evento, 2) Presupuesto promedio por persona por evento, ambos datos conseguidos en su totalidad con las encuestas hechas a consumidor y 3) Número promedio de eventos por mes, calculado con información primaria o secundaria según fuese el caso. El producto entre estas 3 variables calcula las ventas brutas que se transan mensualmente dentro de la aplicación, la cual para convertir en ingreso para Cater2me es necesario multiplicarlo por la comisión fija del pedido por concepto de prestación de servicio 8% como se explicó en el capítulo 4.5 Estrategia de precio.

De manera transversal, en todos los tipos de eventos la variable de Número Promedio de eventos por mes se obtuvo de multiplicar el mercado objetivo del respectivo evento por dos constantes: 1) Penetración del 5% en línea con el objetivo de marketing como el mínimo esperado a capturar durante el primer año

y 2) Porcentaje de las personas que según las encuestas organiza eventos cotidianos y de menor escala que están sujetos a este tipo de servicio de catering, equivalente al 80% de las personas encuestadas.

- Evento - Fechas especiales y Reuniones sociales: Son en conjunto las principales fuentes de ingreso de la aplicación con un total de US\$ 178.850 para el primer año. Para los siguientes años se proyecta un crecimiento constante del 6,5%, tasa que se compone inicialmente por un desarrollo orgánico dado el aumento poblacional que según datos del INEC (2016) es de 1.65% anual, tendencia registrada entre el 2011 y 2015; A esta se suma una expectativa de crecimiento del 4% como resultado esperado de la gestión del Marketing y una mayor adopción por parte de los usuarios del uso de tecnología para la organización de eventos cotidianos y una inflación anual constante de 0,9% en el presupuesto promedio por persona por evento.
- Evento – Baby shower: Este tipo de eventos generan una venta en el primer año de \$2.998 El mercado objetivo se obtuvo con el número de nacimientos vivos registrados mensualmente en ciudad de Panamá según la INEC (2016) el cual al cierre del 2016 llegó a 7.789 nacidos en Ciudad de Panamá. Para las proyecciones de los años siguientes se tomó la tasa histórica de natalidad desde el 2013 hasta el 2016 dada por el INEC (2016) el cual marca una tendencia prácticamente sostenida por lo que el crecimiento en este grupo vendrá en su totalidad por la gestión del marketing y adopción de tecnologías con 3%.
- Evento – Aniversario: Proyecta generar una venta en su primer año de \$1.004 Como mercado objetivo se tomó el registro mensual de matrimonios en Ciudad de Panamá durante el 2016, acumulando un total de 3.088. De igual forma para su proyección en los próximos años se tomó el histórico de matrimonios anuales entre el 2013 y 2016 dando una tendencia decreciente -3.3%, datos según el INEC (2016). Se espera con el plan de marketing poder contrarrestar parcialmente esta tendencia negativa y lograr caer solo -1,32% anual.

Variables de estimación de ingreso por tipo de evento

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PRIMER AÑO 2019						
Fuente de Ingreso	Número promedio de eventos por mes	Número promedio de invitados por evento	Presupuesto promedio por persona por evento	Comision Fija por pedido	Venta promedio Mensual	Venta Anual
Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	1.184	11,45	\$ 12,86	8%	\$ 13.951	\$178.850
Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	2,017 *	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 27.465	\$ 54.930
Baby Shower	15,86	15,50	\$ 13,00	8%	\$ 256	\$ 2.998
Aniversarios	6,15	12,64	\$ 13,46	8%	\$ 84	\$ 1.004
						\$237.782

*Promedio de eventos entre Febrero y Diciembre dado la estacionalidad de la celebración.

Tabla 9 Variables de Estimación de Ingreso por Tipo de Evento. Fuente: Elaboración Propia.

Estimación de ingresos mensuales por tipo de evento año base 2019

Tipo de Evento	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Año 2019
Ingresos por eventos en Reuniones Sociales (Cenas familiares y/o con amigos y Eventos con tu equipo de trabajo)	\$10.350	\$10.819	\$12.478	\$11.835	\$12.386	\$14.599	\$13.584	\$14.233	\$16.488	\$19.140	\$21.116	\$21.821	\$178.850
Ingreso por eventos en Fechas especiales (Navidad Diciembre, San Valentin Febrero)	\$ -	\$10.986	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$43.944	\$54.930
Ingreso por eventos en Baby Shower	\$ 248	\$ 223	\$ 234	\$ 228	\$ 242	\$ 245	\$ 267	\$ 269	\$ 260	\$ 259	\$ 263	\$ 259	\$2.998
Ingreso por eventos en Aniversarios	\$ 81	\$ 72	\$ 92	\$ 101	\$ 96	\$ 77	\$ 67	\$ 106	\$ 82	\$ 94	\$ 57	\$ 81	\$1.004
Ingreso neto mensual	\$10.679	\$22.099	\$12.804	\$12.164	\$12.724	\$14.922	\$13.917	\$14.609	\$16.830	\$19.494	\$21.436	\$66.105	\$237.782

Tabla 10 Estimación de Ingresos Mensuales por tipo de evento año base 2019. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9: Cadena de Valor Cater2me

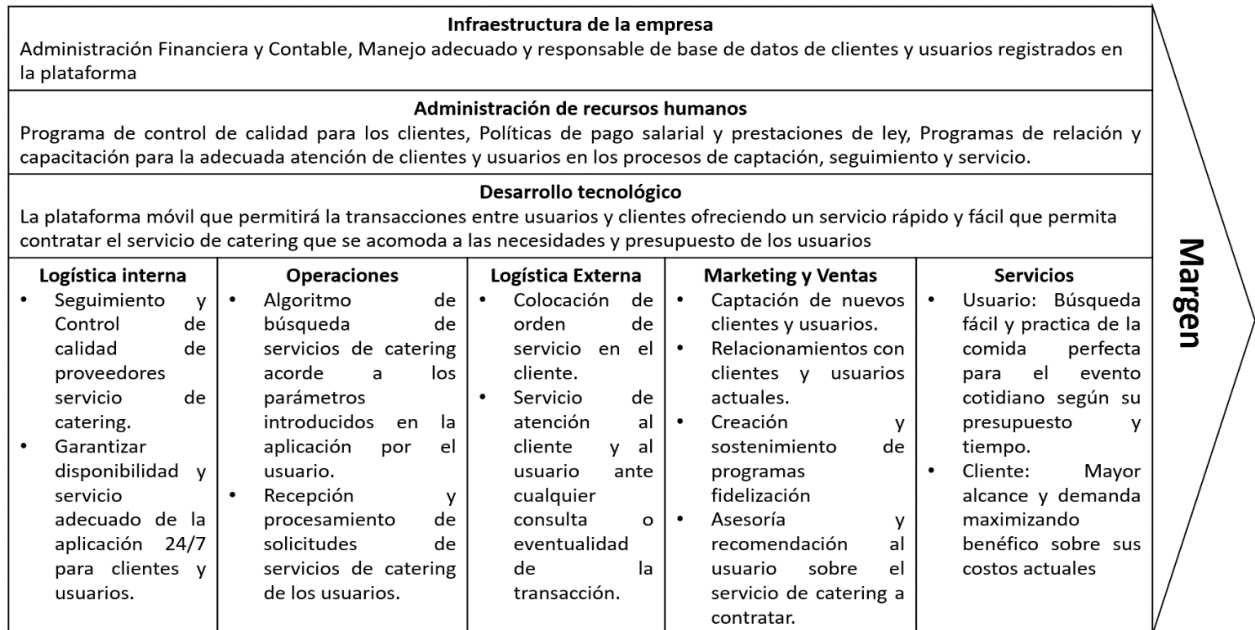


Tabla 11 Cadena de Valor Cater2me. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10: Flujo de Operaciones de Cara a Cliente

Procesos de Cara a Cliente	Descripción
Actividades de promoción y captación de clientes	Todas las actividades de marketing relacionadas con la adquisición y retención de clientes.
Envío de Requerimientos de Inscripción	En esta actividad el Cliente realiza la entrega de los documentos requeridos para la inscripción en la plataforma: Registro ante la Autoridad de la Micro Pequeña Y Mediana Empresa (AMPYME), Menú, Precios y Fotos para configuración del perfil.
Inspección de calidad	Una vez el oferente de catering acepta unirse a Cater2me, la empresa realizará una visita de control de calidad e higiene, para corroborar y certificar las condiciones higiénicas bajo las que opera. Esta inspección debe ser realizada cada 3 meses para que el cliente pueda seguir activo en la aplicación. En caso de que esto no se cumpla, el cliente quedará suspendido de Cater2me hasta que regularice su situación.
Registro del cliente en Cater2me	Se oficializa la inscripción del cliente en la base de datos de la empresa. No se genera ningún contrato de permanencia. El cliente elige en esta etapa el medio por el cual desea recibir sus pedidos (email, whatsapp)
Creación del Perfil del Cliente	Se crea el perfil del cliente en la plataforma, desplegando la información de su empresa, el menú, precios y monto de pedido mínimo solicitado por el proveedor de catering.
Actualización disponibilidad en la plataforma	El cliente debe actualizar su disponibilidad de fechas y horarios en la aplicación, de tal manera que si su capacidad en una fecha/hora determinada ya está totalmente copada, no aparezca disponible para recibir más pedidos.(Stock de Servicio)
Recepción de Pedidos	El cliente recibirá en detalle cada uno de los pedidos que le han solicitado a través de email, whatsapp o el medio que más le convenga.
Preparación y cocción del pedido	El proveedor de catering debe preparar el pedido tal como se ha solicitado.
Coordinación de Servicio a domicilio	Internamente el cliente debe coordinar la entrega del servicio a domicilio en la dirección y hora indicadas por el usuario. El equipo de Servicio al Cliente de Cater2me le recordará 2 días antes y el mismo día del pedido las entregas que deben ser despachadas, ubicación y hora de entrega.
Entrega al usuario	El proveedor de catering entrega puntualmente la orden al usuario.
Políticas de Garantía	En caso de que ocurra alguna eventualidad se aplicará la Política de Garantía implementada por Cater2me. El área de Servicio al Cliente de la empresa será la responsable de esta actividad.
Recepción del pago por parte de Cater2me	El cliente recibe 24 horas después de haber realizado el domicilio y entrega de la orden al usuario, el pago correspondiente con la deducción de la comisión de Cater2me.

Tabla 12 Detalle de procesos de cara a cliente. Fuente: Elaboración Propia.

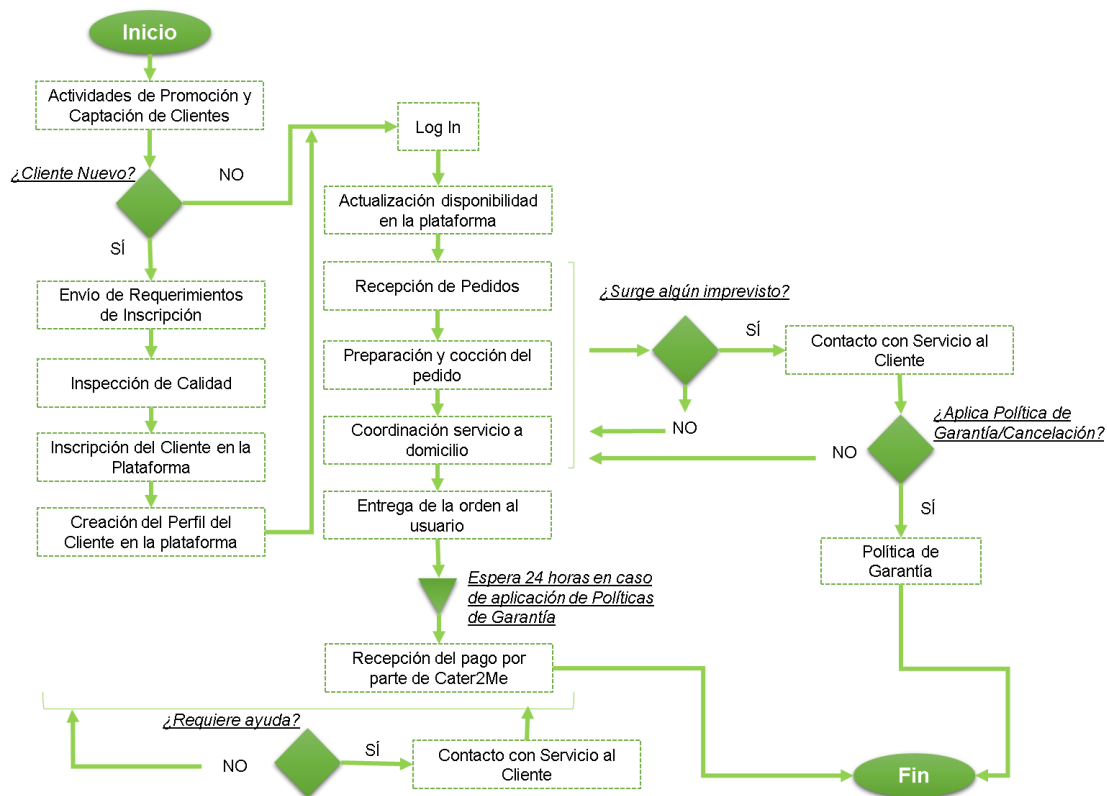


Ilustración 1 Flujo de Operaciones de Cara a Cliente. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11: Flujo de Operaciones de Cara a Usuario

Proceso de cara al Usuario	Descripción
Actividades de promoción y captación de usuarios	Todas las actividades de marketing relacionadas con la adquisición y retención de usuarios.
Descarga de la aplicación	La App podrá descargarse de manera gratuita en Apple Store (IOS) y Google Play (Android).
Registro del usuario en la plataforma	El usuario debe crear un nombre de usuario y contraseña para entrar a la plataforma. Se solicitarán datos de contacto básicos: email y teléfono.
Búsqueda de la comida deseada dentro de la app	Idealmente el usuario debe incluir los siguientes criterios de búsqueda: tipo de comida deseado, número de personas para el evento, presupuesto y fecha de su evento. Será posible tener una búsqueda por el nombre del catering o sólo por alguno de los criterios anteriormente mencionados, sin embargo la fecha del evento sí será obligatoria para la búsqueda (para guardar relación con el "Stock de Servicio" de los caterings).
Selección del pedido	Una vez el usuario ha realizado la búsqueda de la comida para su evento, debe seleccionar su opción preferida. Podrá comparar diferentes caterings y leer reviews de otros usuarios para facilitar su elección.
Pago de la orden	En esta etapa el usuario debe indicar el lugar en el que deseas recibir su orden y procederá a pagar con el medio que más le convenga (tarjeta de crédito o débito).
Confirmación del pedido	Recibido el pago, se procede a enviar un mail al usuario con todos los detalles de su pedido.
Recepción de recordatorios de su pedido	Días antes y el mismo día del evento se le enviarán status del pedido:p.ej. "Su orden está siendo preparada".

Recepción de su pedido en el lugar y hora solicitada	El usuario recibirá su orden en el lugar, hora y fecha indicada por él mismo en el momento de la compra.
Calificación y review del servicio recibido	Una vez se ha completado el servicio, se enviará al usuario recordatorios para que califique y redacte reviews del catering que eligió.
Modificación del Pedido	Entre los procesos de confirmación del pedido y la recepción por parte del usuario pueden surgir cambios, cuya viabilidad será evaluada por el equipo de Servicio al Cliente siguiendo las Políticas de Garantía de Cater2me. La aplicación tendrá la opción de realizar una cancelación total del servicio, también bajo la Política de Garantía de la empresa.

Tabla 13 Detalle de procesos de cara a usuario. Fuente: Elaboración propia.

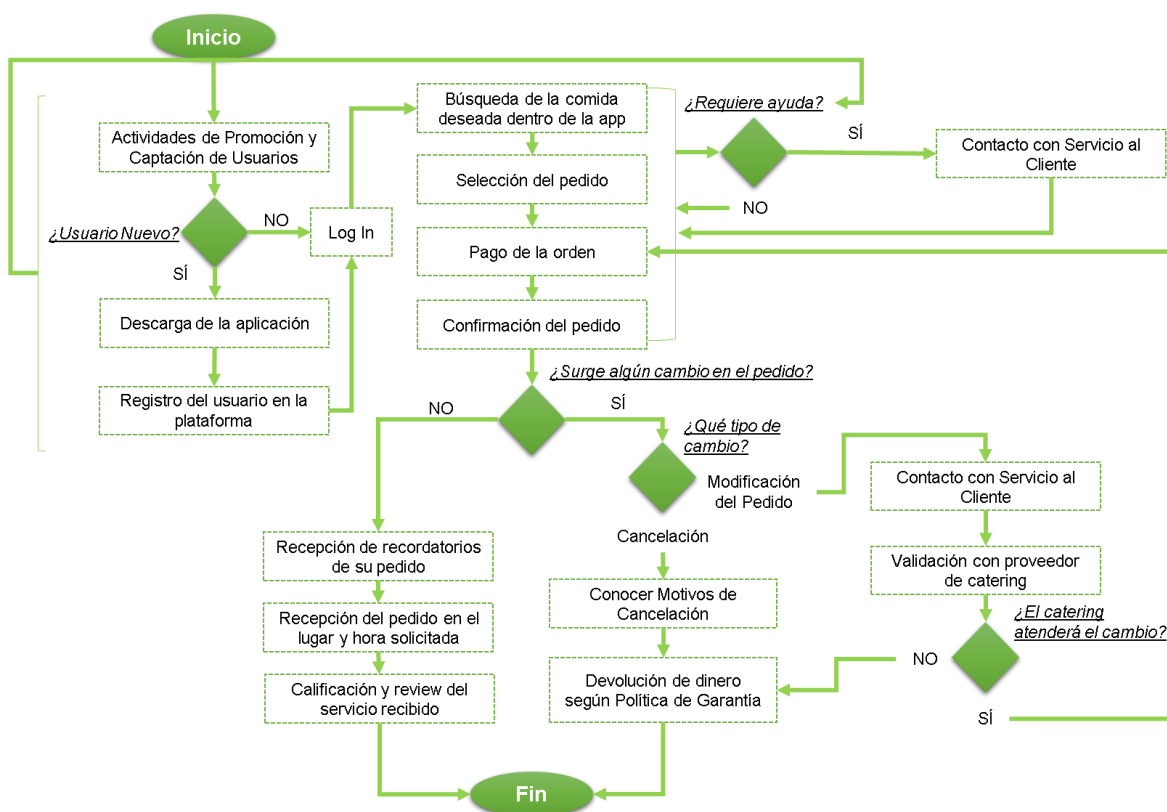


Ilustración 2 Flujo de Operaciones de Cara al Usuario. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 12: Gantt de Actividades de Puesta en Marcha

Nombre de la tarea	Fecha de Inicio	Fecha final	Duración	2019				2020				2021			
				P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
- Constitución Legal de la Empresa	07/01/19	22/01/19	12d	Constitución Legal de la Empresa											
Contratación de Servicios Legales	07/01/19	15/01/19	7d	Contratación de Servicios Legales											
Registro de la Empresa	16/01/19	22/01/19	5d	Registro de la Empresa											
Registro de la Marca	16/01/19	22/01/19	5d	Registro de la Marca											
- Desarrollo de Plataforma Cater2Me	25/01/19	27/03/19	44d	Desarrollo de Plataforma Cater2Me											
Búsqueda y Contratación de Empresa de Desarrollo de Aplicaciones	25/01/19	07/02/19	10d	Búsqueda y Contratación de Empresa de Desarrollo de Aplicaciones											
Desarrollo de la plataforma (web y app)	11/02/19	22/03/19	30d	Desarrollo de la plataforma (web y app)											
Compra del Dominio y Hosting	22/03/19	22/03/19	1d	Compra del Dominio y Hosting											
Adquisición Membresía Apple Store y Google Play	22/03/19	27/03/19	4d	Adquisición Membresía Apple Store y Google Play											
- Prueba preliminar de la Aplicación	29/03/19	29/05/19	44d	Prueba preliminar de la Aplicación											
Prueba Piloto	29/03/19	13/05/19	32d	Prueba Piloto											
Ajustes de la App	14/05/19	29/05/19	12d	Ajustes de la App											
Aprobación final de funcionamiento e interfaz de la App	30/05/19	04/06/19	4d	Aprobación final de funcionamiento e interfaz de la App											
- Preparación Actividades de Marketing y Publicidad	05/06/19	27/08/19	60d	Preparación Actividades de Marketing y Publicidad											
Búsqueda y contratación de la Agencia de Publicidad	05/06/19	18/06/19	10d	Búsqueda y contratación de la Agencia de Publicidad											
Diseño de piezas publicitarias	19/06/19	16/07/19	20d	Diseño de piezas publicitarias											
Diseño de Estrategia Digital	19/06/19	16/07/19	20d	Diseño de Estrategia Digital											
Actividades de Captación de Clientes	17/07/19	27/08/19	30d	Actividades de Captación de Clientes											
- Búsqueda y Contratación de Personal	28/08/19	21/10/19	39d	Búsqueda y Contratación de Personal											
Búsqueda y contratación de Empresa de RRHH	28/08/19	03/09/19	5d	Búsqueda y contratación de Empresa de RRHH											
Contratación de Personal	03/09/19	14/10/19	30d	Contratación de Personal											
Capacitación de Personal	15/10/19	21/10/19	5d	Capacitación de Personal											
- Equipamiento y Mobiliario de Oficina	03/09/19	21/10/19	35d	Equipamiento y Mobiliario de Oficina											
Búsqueda y alquiler de oficina	03/09/19	16/09/19	10d	Búsqueda y alquiler de oficina											
Contratación de Servicio (Luz, Agua, Internet, Teléfono)	23/09/19	02/10/19	8d	Contratación de Servicio (Luz, Agua, Internet, Teléfono)											
Compra de Equipamiento y Mobiliario	23/09/19	04/10/19	10d	Compra de Equipamiento y Mobiliario											
Adecuación de Oficina	14/10/19	18/10/19	5d	Adecuación de Oficina											
Asamblea Equipo Cater2Me - KickOff	21/10/19	21/10/19	1d	Asamblea Equipo Cater2Me - KickOff											

Tabla 14 Gantt Actividades Puesta en Marcha. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 13: Proyección Dotación de Personal

Cargo	Número de Personas por Cargo					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente Marketing	1	1	1	1	1	1
Analista de ventas y marketing	1	2	2	2	3	3
Gerente de Operaciones y tecnología	1	1	1	1	1	1
Inspector interno de calidad	1	1	2	2	2	2
Asesores servicio al cliente	2	2	2	2	2	2
Número total de colaboradores	6	7	8	8	9	9

Tabla 15 Proyección Dotación de Personal a 5 Años. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Plan de Inversiones Futuras

Al ser un modelo de negocio digital no se requiere mayores inversiones en equipamiento de oficina además de las computadoras y puestos de trabajo. Para el año base 2019 se considera una inversión de 6 computadoras y sillas siendo el número inicial de colaboradores por un monto de US\$ 3.900

Equipos	Año 2019		
	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Computadores de escritorio	6	\$ 450	\$ 2.700
Sillas y Mesas	6	\$ 200	\$ 1.200
TOTAL AÑO BASE	6	\$ 650	\$ 3.900

Para los siguientes años, se muestra la inversión en activos mobiliarios dado un mayor número de colaboradores. Cabe resaltar que para el 2022 se proyecta un recambio de los equipos comprados en 2019 para garantizar su adecuado funcionamiento. Se asume un incremento de precio en cada una de las referencias de 3% en cada uno de los años siendo este superior a la inflación de los últimos años en Panamá de 0,9%.

Equipos	Año 2020		Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024	
	Equipos adicionales	Precio total	Equipos adicionales	Precio total	Equipos adicionales	Precio total	Equipos adicionales	Precio total	Equipos adicionales	Precio total
Computadores de escritorio	1	\$ 464	1	\$ 477	6	\$ 2.950	1	\$ 506	0	\$ -
Sillas y Mesas	1	\$ 206	1	\$ 212	0	\$ -	1	\$ 225	0	\$ -
TOTAL	2	\$ 670	2	\$ 690	6	\$ 2.950	2	\$ 732	0	\$ -

Tabla 16 Proyección de dotación de Activos Fijos

Anexo 15: Estimación de la Planilla y Proyección Futura

Para el año base 2019, se proyecta un total de 6 colaboradores que representan una planilla salarial bruta de US\$ 82.320 dólares anuales.

Cargo	Puestos 2019	Remuneración		Personal requerido proyeccion 5 años				
		Mensual Bruto	Anual Bruto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Gerente Marketing	1	\$ 2.000	\$ 24.000	1	1	1	1	1
Analista de venta	1	\$ 750	\$ 9.000	2	2	2	2	2
Gerente de Operaciones y tecnología	1	\$ 2.000	\$ 24.000	1	1	1	1	1
Inspector interno de calidad	1	\$ 750	\$ 9.000	1	2	2	2	2
Asesores servicio al cliente	2	\$ 680	\$ 8.160	2	2	2	2	2
Total	6	\$ 6.860	\$ 82.320	7	8	8	9	9

En la siguiente tabla se muestra la proyección anual de personal requerido para cada año con su respectivo valor de planilla bruta incluyendo todos los beneficios y descuentos que la ley de Panamá exige

a los colaboradores directos. Para la proyección salarial se considera un aumento del 5% anual para cada uno de los colaboradores, un porcentaje que supera la inflación media de Panamá en los últimos años de 0,9%.

Personal requerido proyección 5 años										
Cargo	Puestos 2020	Salario Anual Bruto	Año 2021	Salario Anual Bruto	Año 2022	Salario Anual Bruto	Año 2023	Salario Anual Bruto	Año 2024	Salario Anual Bruto
Gerente Marketing	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000
Analista de venta	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000
Analista trade marketing	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	1	\$ 9.000	1	\$ 9.000
Gerente de Operaciones y tecnología	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000
Inspector interno de calidad	1	\$ 9.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000	2	\$ 18.000
Asesores servicio al cliente	2	\$ 8.160	2	\$ 8.160	2	\$ 8.160	2	\$ 8.160	2	\$ 8.160
Total	7	\$ 83.160	8	\$ 92.160	8	\$ 92.160	9	\$ 101.160	9	\$ 101.160

Tabla 17 Proyección de personal requerido y salarios anuales brutos a 5 años. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 16: Cálculo de Cuota Patronal y Futura

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Planilla Anual Neta empleados	\$ 65.142	\$ 95.886	\$ 87.523	\$ 91.899	\$ 105.151	\$ 110.408
Seguro Social (12%)	\$ 7.817	\$ 11.506	\$ 10.503	\$ 11.028	\$ 12.618	\$ 13.249
Seguro Educativo (1,5%)	\$ 977	\$ 1.438	\$ 1.313	\$ 1.378	\$ 1.577	\$ 1.656
Riesgo Profesional (3,78%)	\$ 2.462	\$ 3.624	\$ 3.308	\$ 3.474	\$ 3.975	\$ 4.173
Reserva de vacaciones (9,09%)	\$ 5.921	\$ 8.716	\$ 7.956	\$ 8.354	\$ 9.558	\$ 10.036
Gastos Planilla anual	\$ 17.178	\$ 25.285	\$ 23.080	\$ 24.234	\$ 27.728	\$ 29.115
Prima de antigüedad (1,923%)	\$ 1.253	\$ 1.844	\$ 1.683	\$ 1.767	\$ 2.022	\$ 2.123
Indemnización (0,327%)	\$ 213	\$ 314	\$ 286	\$ 301	\$ 344	\$ 361
Total Fondo de cesantías anual	\$ 1.466	\$ 2.157	\$ 1.969	\$ 2.068	\$ 2.366	\$ 2.484
Total Planilla y Cesantías anual	\$ 18.644	\$ 27.443	\$ 25.049	\$ 26.302	\$ 30.094	\$ 31.599

Tabla 18 Proyección planilla y cesantías a 5 años. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 17: Cálculo de Costos y Gastos Fijos y Variables de la Operación

La siguiente tabla resumen los costos fijos inherentes a la operación los cuales se deberán cubrir sin falta de manera mensual dado su naturaleza. El más representativo es el alquiler de oficina.

Concepto	Periodicidad	Valor Mensual	Valor Anual
Materiales de oficina	Mensual	\$ 30	\$ 360
Planilla Neta	Mensual	\$ 6.860	\$ 82.320
Servicios (Agua, Luz, Internet, Limpieza)	Mensual	\$ 210	\$ 2.520
Alquiler oficina	Mensual	\$ 2.000	\$ 24.000
Hosting	Mensual	\$ 17	\$ 200
Dominio y renovación app stores	Mensual	\$ 8	\$ 100
		\$ 9.125	\$ 109.500

Tabla 19 Costos Fijos Mensuales. Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los costos variables el más representativo es el de pasarela de pago el cual dependerá del volumen de transacciones mensual que se realicen dentro de la aplicación.

Por su parte el gasto de publicidad es por definición el mayor monto siendo un foco estratégico para el crecimiento del negocio, para el 1er año será del 30% y los años siguientes del 20% como se comentó en el capítulo de Plan de Marketing.

XII. Bibliografía

- Adán, Pablo et.al (2017) Business to Social: Marketing para empresas y personas. Colombia: Alfaomega Grupo Editor.
- Amantel Catering (2016) “Tipos de Servicio de Catering”. Recuperado de: <http://amantelcatering.es/6-tipos-servicios-catering/>
- Bellini, Luis (2017) “Reyes del E-Commerce” .Recuperado de: http://www.martesfinanciero.com/history/2017/12/19/informe_central.asp
- El Omnívoro (2017) El Catering tiene que ser una experiencia. Recuperado de: <https://www.elomnivoro.com/2017/06/05/el-catering-tiene-que-ser-una-experiencia/#.Wb8kJrLylU>
- ezCater (2017) About Us. Recuperado de: <https://www.ezcater.com/company/about-us/>
- INEC (2010) Capitulo 6. Población de 10 y más años de edad ocupada en la República, por ingreso mensual percibido, según Provincia, Comarca Indígena, sexo y grupos de edad: Censo 2010. Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=59&ID_PUBLICACION=358&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=13
- Euromonitor (2017) Beauty and Personal Care in Panama.
- Fondo Económico Mundial (2018) “Panamá, la economía más sana de Latinoamérica”. Recuperado de: <https://www.weforum.org/es/agenda/2018/01/panama-la-economia-mas-sana-de-latinoamerica>
- INEC (2015) Situación demográfica 2.11 Población. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P78812%20-%20Poblaci%C3%B3n%201.pdf>
- INEC (2016) Tasa de nupcialidad, divorcialidad y crecimiento de uniones legales en la república, por área y lugar de residencia: años 2012-16. Número de cuadro 221-03 Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=5&ID_PUBLICACION=824&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3
- INEC (2016) Matrimonios en la república, por mes de ocurrencia, según área, ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia del hombre: año 2016 Número de cuadro 221-05. Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=5&ID_PUBLICACION=824&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3
- INEC (2016) Nacimientos vivos y tasa bruta de natalidad en la república, según área, ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia: años 2012-16 Número de cuadro 221- 02. Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=6&ID_PUBLICACION=829&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3

- INEC (2016) Nacimientos vivos en la república, por mes de ocurrencia, según ciudad, provincia, comarca indígena y distrito de residencia: año 2016 Número de cuadro 221 -07 Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=6&ID_PUBLICACION=829&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=3
- Internet World Stats (2017) Internet Usage and Population in Central America. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/central.htm#pa>
- InEventos (2017) Catering y banquetes en Panamá (ciudad) Recuperado de: <https://www.ineventos.com/pa/catering/panama>
- Kingyens, Angela Tran (2016) “A Guide to marketplace”. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/AngelaTranKingyens/a-guide-to-marketplaces-61925260>
- Kotler, Ph. y Keller, K.L. (2012), Dirección de Marketing, Pearson, Mexico: Pearson Education.
- Orozco, Arturo (1999) Investigación de Mercados: Concepto y Práctica (pp. 30-37). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Knoema Atlas mundial de datos (2017) Panamá – Inflación del IPC. Recuperado de: <https://knoema.es/atlas/Panam%C3%A1/Inflaci%C3%B3n-del-IPC>
- Latamclick (2017) Estadísticas de Facebook en Panamá 2017. Recuperado de: <https://www.latamclick.com/estadisticas-de-facebook-en-panama-2017/>
- McKinsey (2016) “JustEat: GastróMetro 2016: Estudio Anual sobre comida a Domicilio 2016”. Recuperado de: <http://es.marketing.just-eat.com/PR/GastroMetro2016.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017) “Índice de pobreza Multidimensional en Panamá 2017”. Recuperado de: <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20del%20Indice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20de%20Panama%202017.pdf>
- Periódico La Estrella (2017) “La economía de Panamá creció 5.7% hasta agosto”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/economia-panama-crecio-57-hasta-agosto/24029996>
- Periódico La Estrella de Panamá (2014) Perdidas y desperdicios de alimentos en América Latina. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/perdidas-desperdicios-alimentos-america-latina/23784541>
- Rivera, Maricel (2017, marzo 13) 7 consejos para un exitoso email marketing de restaurante. *Ez Cater*. Recuperado de: <https://www.ezcater.com/company/blog/restaurant-email-marketing/#sthash.6W0IBQ1k.qjtu>
- Sanchez, Enrique (2017) “La Guerra de Comida a Domicilio”. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2017/04/10/58e7ae8f268e3e886d8b45f3.html>
- SmarTechPty (2017). Pedir víveres o comida a domicilio en Panamá. Recuperado de: <https://smartechpty.wordpress.com/2017/06/27/pedir-viveres-o-comida-a-domicilio-en-panama/>

- VenuesPlace (2014, octubre 3) Nuevas Tendencias de Catering para eventos: Lo sostenible está de moda. Recuperado de: <https://www.venuesplace.com/es/idea/64-nuevas-tendencias-de-catering-para-eventos-lo-sostenible-esta-de-moda>
- Weinberg, Joyce (2007) "The Everything Guide To Starting and Running a Catering Business". Massachussets: F+W Publications, Inc.
- Zaask (2015). Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias. Recuperado de: <https://www.zaask.es/blog/las-solicitudes-de-servicios-de-catering-a-traves-de-internet-crecen-un-125/>