



“PANABIKE”

Parte II

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

Alumno: Ana Maria Manjarres Salas

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Panamá, 13 de Mayo de 2018

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	7
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.1.1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA	7
2.1.2. POBLACIÓN	7
2.1.3. TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA	7
2.1.4. ACTORES CLAVES	8
2.1.5. ANÁLISIS MACRO – ENTORNO	8
2.1.6. OCÉANO AZUL	8
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	9
3.1. MODELO DE NEGOCIOS	9
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
3.2.1. MISIÓN	100
3.2.2. VISIÓN	10
3.2.3. VALORES	100
3.2.4. OBJETIVOS	100
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.	11
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD	11
4. PLAN DE MARKETING	11
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING	11
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	1313
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	13
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO	13
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	14
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	14
4.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	14
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	15
5. PLAN DE OPERACIONES	15
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	15
5.2. FLUJO DE OPERACIONES	16
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	17
5.4. DOTACIÓN	18
6. EQUIPO DEL PROYECTO	199



6.1. EQUIPO GESTOR	19
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	22
7. PLAN FINANCIERO	23
7.1. SUPUESTOS	23
7.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	24
7.3. PLAN DE INVERSIÓN	25
7.4. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS	26
7.5. PROYECCIONES DE FLUJOS DE CAJA	26
7.6. TASA DE DESCUENTO	27
7.7. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO: VAN, TIR, PAYBACK, ROI, PUNTO DE EQUILIBRIO	27
7.8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	29
7.9. RATIOS FINANCIEROS	29
8. RIESGOS CRITICOS	30
PROPUESTA INVERSIONISTA	32
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	35
ANEXO 1: INDICADORES DE LA DINÁMICA DEMOGRÁFICA DE PANAMÁ	35
ANEXO 2 Y 3: ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL POR PROVINCIA	36
ANEXO 4: ENCUESTA - PARTE 1	43
ANEXO 5: INDICADORES DE LA COMPOSICIÓN DEL PIB EN PANAMÁ	44
ANEXO 6: CRECIMIENTO DEL PIB DE TRANSPORTE	45
ANEXO 7: COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PIB DE PANAMÁ	45
ANEXO 8: APORTE PORCENTUAL DE LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE AL PIB	46
ANEXO 9: PESTEL (MACRO-ENTORNO)	46
ANEXO 10: REQUISITOS DE LA ASAMBLEA NACIONAL	48
ANEXO 11: MAPA DE LOS PUNTOS DE ESTACIONES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ	49
ANEXO 12: COTIZACIÓN CON OOH PUBLICIDAD DE COSTO MENSUAL	50
ANEXO 13: COTIZACIÓN DEL PERIÓDICO LA ESTRELLA DE PANAMÁ – PARTE 1	52
ANEXO 13: COTIZACIÓN REVISTA PORTADA EN EL PERIÓDICO LA ESTRELLA DE PANAMÁ–PARTE 2	53
ANEXO 14: COTIZACIÓN DE ON BIKE SHARE	54
ANEXO 15: PROPUESTA DE VIDEOS PROMOCIONALES	55
ANEXO 16: PROPUESTA REGUS PANAMÁ	56
ANEXO 17: INVERSIÓN ACTIVOS INICIALES	57
ANEXO 18: GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	58



ANEXO 19: GASTOS ESTIMADOS	58
ANEXO 20: GASTOS DE MARKETING	59
ANEXO 21: DEPRECIACIÓN	60
ANEXO 22: SALARIOS	61
ANEXO 23: PRESTACIONES Y RESERVAS	62
ANEXO 24: ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	63
ANEXO 25: FLUJO DE CAJA ANUAL	64
ANEXO 26: PUNTO DE EQUILBRIO	64
ANEXO 27: VAN, TIR Y PAYBACK	65
ANEXO 28: EFECTIVO EN CAJA	65
ANEXO 29: BALANCE GENERAL PROYECTADO	66
ANEXO 30: ESTADO DE RESULTADOS DEL PRIMER AÑO MENSUAL	67



RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo del plan de negocios, se identificó en Panamá una oportunidad la cual se puede cubrir con Panabike el cual es un servicio de bicicletas públicas (SBP) dedicado a ofrecerle a sus usuarios una opción alternativa a los medios de transporte comunes, creando para esto una aplicación móvil que sirva de herramienta para brindarles comodidad al momento de buscar una bicicleta disponible y una estación cercana.

Todo esto porque la movilidad en la ciudad de Panamá se convierte en un problema por el pesado tráfico que existe, la poca oferta de transportes públicos y la falta de confianza en ellos.

La tercera actividad de mayor aporte directo en el PIB de Panamá es la industria de transporte, sin embargo, el servicio que se brinda actualmente sigue siendo de baja calidad, no es confiable y muchas veces de precios elevados. Es por esta razón que la cantidad de autos propios ha tenido altos crecimientos en los últimos años, incrementando la contaminación ambiental y los niveles de tráfico en las calles de la ciudad.

La ventaja competitiva de Panabike radica en ofrecer un servicio único a los usuarios que funcione como complemento a los otros métodos de transporte actuales. Este servicio se encontrará las cuatro áreas de la ciudad de Panamá que cuentan con mayor afluencia de personas.

La inversión inicial de este proyecto es de \$479.999.23, presentando un VAN positivo de \$46,165.23 con una rentabilidad del 19%, mostrando fortaleza en el proyecto para soportar incrementos en la tasa de descuento, manteniendo un VAN positivo con payback en 5.4 años.



1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En Panama, las bicicletas son de muy poco uso lo cual fue evidenciado en la encuesta (Anexo 4) realizada para conocer sobre el uso de las mismas en la ciudad de Panama, se pudo observar que el 72% de los encuestados no cuentan con bicicleta personal pero el 62% sí utilizarían bicicletas como parte de su transporte diario.

Adicionalmente, el 73% de los encuestados consideran que el transporte público del país es entre muy malo a regular.

Es importante mencionar que, de acuerdo al Banco Mundial, Panama es uno de los países que ha tenido mayor crecimiento económico con un crecimiento anual de 6.1% en el 2014, 5.8% en el 2015, 4.8% para el 2016 y en el 2017 creció con un 5.4%, mientras que el pronóstico se mantiene para el 2018 con un 5.4%, siendo el más alto de Latinoamérica.

Al investigar sobre los medios de transporte en Panamá, ya que es un sector tan importante en el crecimiento económico de Panamá, creciendo un 10.1% en el Producto Interno Bruto real de Panamá, según el Ministerio de Economía y Finanzas, se pudo detectar que solo existen los medios básicos utilizados por la población, como lo son: transporte público (buses y metro), taxis y autos particulares. Las cifras de automóviles en circulación en la República, para el 2016 fue de 783,629, de los cuales el 21.2% son comerciales, 77.3% particulares y 1.5% oficiales, según la Contraloría General de Panamá. El 74% de estos autos en circulación se encuentran en la provincia de Panamá.



2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. Análisis de la Industria

2.1.1. Definición de la Industria

El sector donde se desarrolla el plan de negocios Panabike es en el sector transporte, el cual, es un sector que tuvo un incremento del 10.1% para el 2017 según el Ministerio de Economía y Finanzas, donde fue la actividad que más contribuyó a la variación absoluta del Producto Interno Bruto real total (Anexo 6). El transporte terrestre exclusivamente represento el 19.5% del total del PIB de la actividad de Transporte en su conjunto (Anexo 8).

2.1.2. Población

El proyecto va dirigido a todas las personas que quieren tener un medio de transporte alternativo a los medios de transporte convencional, a las personas que quieren contribuir con el medio ambiente por medio de la reducción de las emisiones de CO₂ y también a las personas que se preocupan por su salud ya que al manejar bicicletas se mejora la salud.

2.1.3. Tendencias en la industria

Las ciudades de America Latina en donde se puede observar que el uso de la bicicleta está en aumento es en las ciudades pertenecientes a los países de Argentina, Colombia, Chile y Brasil, esto de acuerdo al estudio «Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: guía para impulsar el uso de la bicicleta» desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo.



2.1.4. Actores Claves

Los actores claves para el desarrollo del proyecto son los siguientes: Usuarios, Proveedores, Competidores, Inversionistas, Aliados y los Entes reguladores.

El detalle del análisis de cada uno de los puntos se encuentra desarrollado en la parte 1 del trabajo.

2.1.5. Análisis Macro – Entorno

Para continuar con el análisis de la industria, se desarrolló un análisis PESTEL del entorno local, la cual se puede ver con más detalles en los anexos (Anexo 9). En base a este análisis, a pesar de no tener una industria establecida en Panamá, se pudo concluir que es un entorno sano para el desarrollo de negocios y más por ser una empresa pionera en esta industria de servicio de bicicletas públicas.

El detalle del análisis de cada uno de los puntos se encuentra desarrollado en la parte 1 del trabajo.

2.1.6. Océano Azul

La estrategia se enfoca en el Océano Azul debido a que en la actualidad no existe una industria de servicio de bicicletas públicas en Panama, por lo que Panabike sería la pionera en este sistema.

La idea de negocio se basa en el éxito que ha tenido el servicio en otros países de la región en el potencial que existe en Panamá para mejorar el sistema de transporte público.

Para poder tener una referencia se revisaron los sistemas de bicicletas públicas de otros países en donde en estos países se concentraron en establecer el



sistema de bicicletas públicas en aquellas ciudades donde se concentraban más las personas de tránsito, tanto trasladándose al trabajo como a vueltas por la ciudad.

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

3.1. Modelo de negocios

Para presentar el modelo de negocios se emplea a través del modelo Canvas:

Tabla 2. Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Alcaldía de Panamá Empresa proveedora de bicicletas y estaciones Empresas Sponsor Ministerio de Turismo y Ministerio de Salud Taller de mantenimiento y/o mecánica Agencias publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> Entrenar al personal en seguridad y uso del sistema por parte de la empresa proveedora. Mantenimiento de las bicicletas Desarrollo de marketing e inteligencia de negocios 	<p>Ser la empresa que brinde a los usuarios un servicio único que funcione como apoyo a los métodos de transporte actuales, siendo ecológico y bueno para la salud; brindando disponibilidad las 24 horas en los puntos más concurridos de la ciudad de Panamá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Self-Service Dashboard con instrucciones de uso en las estaciones Servicio de apoyo personal en las estaciones Cuidado al medio ambiente (Responsabilidad Social) 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las personas que quieran trasladarse de un punto a otro, ya sea por pequeños o largos tramos. Estos serían los usuarios y se dividen de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> Jóvenes estudiantes Profesionales Turistas
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Terreno por parte de la Alcaldía para las estaciones y bicicletas 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación Publicidad en hoteles y zonas turísticas de Panamá Publicidad en redes sociales, vallas, revistas y periódicos Influencers 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Inversión inicial Mantenimiento de bicicletas y estaciones Gasto en publicidad y marketing Alquiler del oficina Creación de la aplicación móvil 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de las bicicletas por parte de los usuarios Publicidad en las bicicletas y estaciones (sponsors) 		

El detalle del análisis de cada uno de los puntos se encuentra desarrollado en la parte 1 del trabajo.



3.2. Descripción de la empresa

3.2.1. Misión

Proveer un servicio de bicicletas públicas en algunas zonas de la ciudad de Panamá para que las personas puedan utilizar en sus traslados. Brindará confianza y seguridad con el rastreo de cada bicicleta a través de un GPS y facilidad de ubicación en estaciones establecidas en áreas específicas y alquiler mediante una aplicación.

3.2.2. Visión

Ser la primera compañía de transporte público alternativo en la ciudad de Panamá y de preferencia por toda la población en todos los sectores donde se ubiquen las bicicletas; reconocida por ser la empresa que contribuye con el medio ambiente, la salud y como la opción amigable de transporte público en Panamá.

3.2.3. Valores

Panabike basará sus valores en la importancia de la compañía para la sociedad y a través de los cuales va a llegar ser reconocida dentro de la población panameña.

Panabike se basará en:

- Seguridad y confianza en el usuario para utilizar el servicio de transporte
- Amor y cuidado por el medio ambiente
- Valor humano a través del mejoramiento de la salud de las personas
- Integridad en nuestro servicio y en el uso de la aplicación

3.2.4. Objetivos

El objetivo principal de Panabike será el de introducir al mercado panameño un servicio de transporte nuevo y de calidad para brindarle a los usuarios un método



diferente de transportarse que esté creado para ayudar a alivianar la congestión de tráfico, reducir las emisiones tóxicas y ayudar a mejorar la salud de quienes lo utilicen.

Los objetivos de corto y largo plazo se encuentran desarrollados en la parte 1 del trabajo.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Una de las estrategias es el establecimiento de las estaciones iniciales en los sitios más concurridos de la ciudad ya que los mismos tienen cerca universidades, estaciones de metro y sitios laborales, a su vez establecer 2 estaciones adicionales al 3er año.

Para el primer año de iniciación del proyecto, el uso de 36 bicicletas por hora en las 8 estaciones en total, con un servicio operativo disponible las 24 horas del día, equivale a una ocupación del 30%, por lo que el ingreso estimado con esta ocupación es de \$299.592.

3.4. RSE y Sustentabilidad

Panabike está enfocado a ayudar en reducir el CO₂ en el medio ambiente, al igual que contribuir positivamente a la salud de todos los usuarios, ya que, al utilizar las bicicletas las personas realizan ejercicio físico y activan las palpitaciones de su corazón.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de Marketing

Aprovechando la ventaja competitiva de la estrategia de océano azul en la cual se puede desarrollar el proyecto, se van a basar los objetivos en esta ventaja para el desarrollo de los mismos.



Los objetivos serán los siguientes:

Corto Plazo

- Lograr la utilización de las bicicletas en un 30% al día
- Satisfacción del 90% de los clientes del mercado
- Top of mind como medio de transporte alternativo dentro de la población
- Descargas de aplicación del 100% de los usuarios y uso de la página web
- Obtener la mayor cantidad de seguidores las redes sociales

Por otro lado, también se realizarán las siguientes mediciones las cuales ayudarán a evaluar los objetivos a largo plazo y a establecer mejores parámetros para la evaluación de nuestro mercado y nuestros clientes.

Dentro de las mediciones contempladas se encuentran: la medición de la cantidad de horas que se contratan las bicicletas, medición de las horas en las cuales se alquilan las bicicletas y horas pico del alquiler de las bicicletas

Largo Plazo

- Incrementar el porcentaje de ocupación en 10% anual para los siguientes 4 años del proyecto
- Medir la fidelización de clientes en la cantidad de viajes que realice el usuario
- Incrementar la cantidad de seguidores y likes de las redes sociales
- Captación de al menos 10 clientes corporativos
- Mantenimiento mensual de los clientes corporativos
- Incrementar la cantidad de estaciones en la Ciudad de Panamá en 2 más en un rango de 3 años.
- Expansión hacia otras provincias potenciales del uso del servicio de bicicletas públicas como Chiriquí en un plazo de 5 años.
- Análisis de la expansión hacia otras ciudades de Centroamérica o el Caribe



Con las mediciones realizadas en el primer año se pueden evaluar nuevas estrategias y establecer nuevos objetivos de largo plazo.

4.2. Estrategia de Segmentación

Inicialmente se hizo la segmentación de los usuarios del servicio de bicicletas públicas basadas en la encuesta realizada (Anexo 4).

Se iniciará con una segmentación geográfica, luego con la evolución del proyecto, se hará una segmentación demográfica por edades y finalmente se procederá a hacer una segmentación psicográfica,

En el segundo año del negocio se incorporarán a los clientes corporativos los cuales se segmentarán de acuerdo al tipo de industria donde se encuentren.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

El servicio de bicicletas públicas al ser nuevo e innovador en Panamá se va a utilizar como elemento diferenciador y aprovechar la novedad dentro de la ciudad dando a conocer todos los beneficios de utilizar las bicicletas tales como mejoras tanto para la salud como para el medio ambiente.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio se basa en el cobro del servicio por el uso de la bicicleta pública en donde se hará un cobro por minuto de \$0.02 (media hora: \$0.48 y una hora: \$0.95)

Además, por cada 20 servicios que las personas contraten, serán otorgadas un viaje gratuito. Todo será controlado a través de la aplicación y por el usuario que hayan creado las personas.



A futuro, como complemento a la demanda ya existente, se buscará brindarles a los estudiantes un plan con un precio más económico para que puedan desplazarse con más facilidad.

4.5. Estrategia de Distribución

Se utilizará el canal directo para la distribución hacia los usuarios de las bicicletas así como a los clientes corporativos.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La comunicación que se va a emplear se hará a través de vallas publicitarias y por las redes sociales de manera que las personas puedan sentir cercanía al tener un acceso hacia la compañía a través de las redes con nuestro desarrollador quien estará dando mantenimiento constante a las mismas.

En relación a la estrategia de ventas hacia los usuarios se enfocará en hacer publicidad directa. En relación a los clientes corporativos, una vez se hallan identificado, se procederá a hacer contacto directo.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El tamaño de mercado esta basado en el estudio de mercado que se realizó a través de la encuesta, el tamaño de mercado esta basado en las personas de 20 a 36 años de edad, los cuales formaron el 74% de los encuestados y los cuales son una población activa (Anexo 4). En la ciudad de Panamá la población sería de 201,826. Utilizando la encuesta de referencia, donde el 62% de los encuestados utilizarían el servicio, deja una población de 125,132 en la ciudad de Panamá, y el 20% respondieron que lo utilizarían a diario, por lo que deja con 25,026 personas como tamaño de mercado.

Para mas detalle de la estimación de la demanda y crecimiento anual ver parte 1.



4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Para poder llegar a la cantidad de usuarios requeridos y para que el sistema pueda ser adoptado de manera eficiente, se pretende utilizar una mezcla de herramientas digitales e impresas. Se van a establecer las comunicaciones a través de los siguientes medios:

Vallas, Revista Portada, Anuncios en periódicos, Google adworks, Influencers y Redes sociales

En la parte 1 se encuentra el detalle del cronograma de publicidad.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de Panabike estará basada en tres pilares principales para poder brindarles a los usuarios una alta calidad en el servicio de bicicletas públicas. De esta manera se logrará crear conciencia en la mente de las personas en el top of mind y Panabike sería reconocido como la primera en entrar en este mercado. Se busca crear una diferencia del resto de los medios de transporte públicos del país los cuales no brindan un servicio de calidad ni satisfacen la necesidad de los usuarios.

Como primer pilar se encuentra la ubicación estratégica y servicio de calidad. Se busca brindar facilidad de ubicación con las estaciones a lo largo de las cuatro áreas escogidas (Ver Anexo 11).

A la vez, en la aplicación estarán los pasos sencillos a seguir para poder utilizar el SBP, al igual que un sistema de atención al cliente. De esta manera no sólo se logrará



que los usuarios sepan utilizar estas bicicletas para transportarse, sino que también reciban un servicio de calidad y sepan que serán atendidos cuando necesiten

Como segundo pilar es brindar una plataforma tecnológica con facilidad de uso para los usuarios. Gracias a esta aplicación móvil y página web los usuarios podrán tener en sus manos la información de dónde se encuentran las bicicletas disponibles y más cercanas al mismo. La aplicación será compatible con los sistemas operativos de Android y IOS para que todos los usuarios puedan utilizar este servicio. La continua actualización y desarrollo de esta aplicación es muy importante para que sea fácil de utilizar y amigable con el usuario.

Como tercer pilar es el brindar un bajo costo para que los usuarios puedan utilizar el sistema de bicicletas públicas para trasladarse y para que los usuarios puedan tener a Panabike en su top of mind. La Alcaldía brindará acceso a las áreas públicas donde estarán las bicicletas y estaciones ahorrando inversión, y las empresas sponsor brindarán patrocinio, ayudando a mantener el bajo costo.

5.2. Flujo de operaciones

Los procesos críticos de Panabike se dividen en dos partes, antes y después de la puesta en marcha. Antes de la puesta en marcha, se abarca el proceso interno y el proceso externo; el interno toma en cuenta la adquisición de las bicicletas, el establecimiento de las estaciones, la distribución de las bicicletas en las estaciones correspondientes, la compra de los camiones que van a recoger las bicicletas en el caso que no estén en una estación, el desarrollo de la aplicación móvil y la contratación del equipo; y el externo involucra a los usuarios y son los pasos que ellos seguirán al momento de utilizar el servicio de bicicletas públicas Panabike. Los usuarios utilizarán la aplicación móvil o página web para detectar dónde se encuentran bicicletas disponibles para su uso y que estén cerca de su ubicación. Una vez el cliente haya identificado la estación más cercana con bicicletas, puede alquilar la bicicleta. Una vez



alquilada, el usuario puede remover la bicicleta del rack y trasladarse hacia su destino. Cuando el usuario haya terminado de utilizar la bicicleta, solo debe regresarla a la estación más cercana e introducirla nuevamente en el rack.

Después de la puesta en marcha, el equipo de Panabike estará pendiente del mantenimiento de las bicicletas, donde los operarios irán todos los días a las estaciones para realizar una inspección de las bicicletas y estaciones: revisión de la presión del aire de las llantas, realizar ajustes de ruedas y asientos, inspección del sistema de frenos, lubricación de la cadena e inspección de la estación en general. Cada tres días, se recogerán las bicicletas que necesiten mantenimiento mecánico y éstas serán reemplazadas por las bicicletas de repuesto.

En el año 2 y 3 de operación, se incrementará 1 estación por año, donde se adicionará un operario más a la organización para que se encargue del mantenimiento de las mismas.

Como método preventivo, se implementarán multas a aquellos usuarios que no regresen las bicicletas a las estaciones. Con el software administrativo de Panabike, se podrán rastrear las bicicletas para conocer la ubicación de las mismas y a la vez, tener un registro de las actividades por usuario.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan para la implementación de Panabike iniciará con la puesta en marcha del proyecto. Se realizaron reuniones con la vicealcaldesa de la ciudad de Panamá, donde se le mostró la idea y plan de negocio, los beneficios para la comunidad y medio ambiente y comenzar a establecer una alianza.

La empresa americana On Bike Share tiene años de experiencia en la creación de SBP en Estados Unidos, por lo que se decidió una alianza con ella para la adquisición de las bicicletas especiales con sistema de seguro, las estaciones donde van las



bicicletas, la creación de la aplicación para iOS y Android y el software de administrador. Esta empresa suministrará todo lo necesario para llevar a cabo un buen SBP en la ciudad de Panamá, al igual que sistemas que trabajen bien entre sí para asegurar la calidad en el uso del mismo (Anexo 14).

Paralelamente, se trabajará junto a la empresa Asesoría de Tecnología de Información Profesional en la creación de imágenes y videos promocionales para dar a conocer a Panabike a todos los ciudadanos de Panamá, al igual que un video explicativo para mostrarse a los usuarios como utilizar el sistema (Anexo 15).

5.4. Dotación

Tomando en cuenta que Panabike quiere ser la primera empresa que brinde la opción a los ciudadanos de otro medio de transporte, el servicio que debe brindar a los usuarios debe ser de alta calidad. Es por esta razón que la aplicación creada va a ser de fácil acceso y comprensión, al igual que estarán las instrucciones de uso y se contará con atención al cliente en la aplicación, donde los usuarios podrán preguntar sus dudas. Por ser un sistema totalmente nuevo en Panamá, las personas no están acostumbradas a utilizarlo, por lo que las dudas y confusiones serán altas.

Inicialmente se contará con un equipo base de dos gerentes, uno comercial y uno operativo, un desarrollador quien estará encargado de los funcionamientos de la aplicación móvil, un chofer el cual va a manejar el camión para buscar las bicicletas que están mal posicionadas en la ciudad y regresarlas a su estación, al igual que recogerlas cuando es momento de hacerle mantenimiento cuando las bicicletas lo necesiten, un asistente y tres operativos de mantenimiento.

Se buscarán personas con altos estándares de servicio al cliente y con sepan actuar en base a las necesidades de los usuarios. Los aliados seguirán siendo la empresa que brindará las bicicletas, estaciones, software y aplicación, la agencia de publicidad, al igual que la Alcaldía.



6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo Gestor

El equipo gestor está conformado por dos estudiantes del MBA de la Universidad de Chile que se dicta en la ciudad de Panamá, las cuales tienen intereses en el cuidado de la salud como en el cuidado del medio ambiente y las cuales están preocupadas por la sociedad panameña y quienes ven en este plan de negocio la manera de integrar los intereses.

Estas dos estudiantes cuentan con habilidades las cuales han adquirido a lo largo de la maestría y cuentan con una amplia red de contactos para soportar el proyecto. A continuación, la información de las dos estudiantes:

Ana María Manjarres Salas: es farmacéutico con más de 8 años de experiencia en la industria farmacéutica trasnacional lo cual le ha dado una visión internacional de negocios lo cual es importante para el desarrollo de estrategias corporativas.

Gabriella Pugliese Alessandria: es Ingeniero Industrial Administrativo con más de 5 años de experiencia en el área comercial, abarcando inteligencia de negocios, creación de estrategias comerciales, búsqueda de oportunidades de negocios y ventas, finanzas, entre otros, brinda guía para la creación de la estrategia comercial de esta idea, así como también el plan a futuro y el desarrollo financiero.

Ambas, trabajan actualmente en compañías separadas sin embargo están dispuestas a dedicarse de tiempo completo al proyecto de manera de poder llevarlo a cabo exitosamente.

6.2. Estructura Organizacional

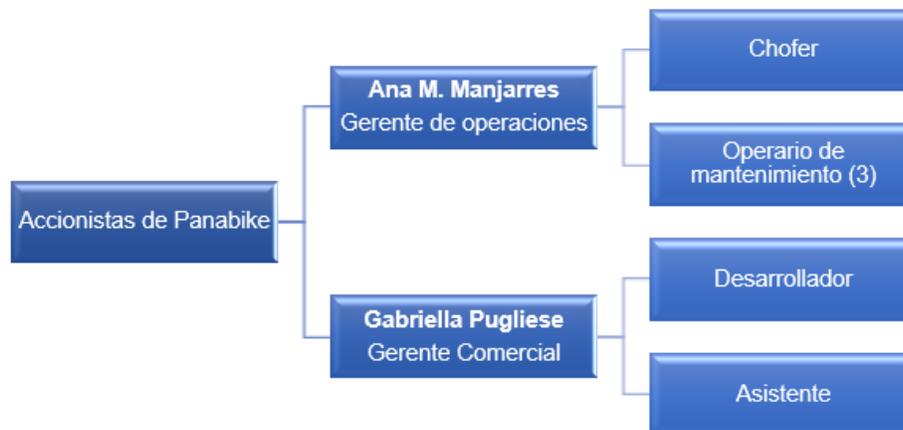
La estructura organizacional de Panabike está pensada para incluir el crecimiento futuro de la compañía en base al crecimiento de la demanda tanto de usuarios de las



bicicletas como del ingreso del portafolio de los clientes corporativos que se dará posteriormente.

Para ello tenemos el siguiente organigrama:

Tabla 8: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Las dos gerencias principales estarán dirigidas por ambos emprendedores para hacer el uso eficiente de los recursos y, tienen a su cargo el resto de personal de la compañía.

La **gerencia comercial** se encargará de establecer los objetivos y estrategias de ventas y de marketing, también se encargará la revisión de las métricas comerciales y financieras de la compañía.

La gerencia comercial llevará las ventas de la compañía, así como el portafolio de los clientes corporativos y será responsable del crecimiento de todos los usuarios. También se encargará de liderar las alianzas estratégicas con los clientes corporativos una vez estos ingresen al portafolio de clientes. Además, velará que los resultados financieros sean los esperados.



Adicionalmente, se encargará de la comunicación con la agencia publicitaria quienes darán el soporte tanto para la publicidad de las bicicletas como para la publicidad cuando se ingresen los clientes corporativos al portafolio. También se encargará del manejo del desarrollador de la aplicación y de la página web revisando constantemente el contenido y el seguimiento de las actividades de las redes sociales.

El **desarrollador** es la persona que se encargara de la aplicación móvil y de la página web, el mantenimiento y el mejoramiento continuo de ambas plataformas y adicionalmente, se encargara del manejo de las redes sociales y de su contenido diario.

La **gerencia de operaciones** se encargará del funcionamiento diario de las operaciones de la compañía. Se encarga del pago de las planillas, del chofer que se encarga de recoger diariamente las bicicletas para llevarlas al mantenimiento y de los operarios que se encargan del servicio de mantenimiento.

El **chofer** será la persona encargada de recoger las bicicletas en las estaciones y repondrá las mismas con bicicletas que tienen su mantenimiento al día.

Los **operarios de mantenimiento** se encargarán de dar mantenimiento a todas las bicicletas y estaciones y serán supervisados directamente por la gerencia de operaciones.

El año 2 y 3 contarán con crecimientos, donde se añadirá una estación más en cada año, una en el área de Albrook y otra en el área de San Francisco. Debido a este incremento, se contratará un operario adicional en el año 2. Luego de esta adquisición, cada uno de los cuatro operarios estaría encargado de aproximadamente 2.5 estaciones y sus bicicletas.



6.3. Incentivos y Compensaciones

Los incentivos y compensaciones se basarán dentro de lo que está establecido para la industria del transporte y en línea con el mercado.

Tabla 9: Salarios

Salarios
Fuente: Elaboración Propia

Puesto	Gerente de Operaciones	Gerente Comercial	Operativos de Mantenimiento	Asistente	Chofer	Desarrollador
Salario	B/. 1,500.00	B/. 1,500.00	B/. 500.00	B/. 650.00	B/. 600.00	B/. 1,000.00
Anual sin XIII	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00	B/. 6,000.00	B/. 7,800.00	B/. 7,200.00	B/. 12,000.00
Anual con XIII	B/. 19,500.00	B/. 19,500.00	B/. 6,500.00	B/. 8,450.00	B/. 7,800.00	B/. 13,000.00

Para el desarrollador se le establecerá un plan de bonificación basados en objetivos específicos de cada actividad de manera que se apoye el éxito del proyecto y la continuidad del mismo, así como también se genere apego por la compañía. Los objetivos se establecerán desde el inicio del ciclo de las operaciones y deben ser medibles de manera que no sean subjetivos; los mismos van a depender de los resultados de la compañía.

Al chofer se le pagará el salario mínimo de acuerdo a la industria de transporte más un monto adicional para la motivación del personal.

Para todos los colaboradores, se les pagarán todos los beneficios que están establecidos en el código de trabajo los cuales son Décimo Tercer mes que corresponde a un salario que se divide en tres y se paga al empleado cada cuatrimestre, también se harán los pagos de beneficios de Seguro Social y Seguro Educativo. El crecimiento del salario se manejará mediante la inflación reportada anualmente.



7. PLAN FINANCIERO

7.1. Supuestos

Desarrollamos los supuestos en base a los lineamientos básicos para la evaluación de un proyecto al igual que tomando en cuenta las leyes locales.

Tabla 10: Supuestos

Variables	Supuestos
Periodo de Evaluación	Para el plan se definió un periodo de 5 años, por ser el periodo mínimo de horizonte para la evaluación de proyectos.
Precio	Se estableció un precio basado en la encuesta realizada y analizando SBP en otros países.
Alquiler de Espacios para Estaciones y Bicicletas	Al aliarnos con el Muniicipio, este nos brindará los espacios para poder establecer las estaciones y bicicletas
Gasto de Personal	Se establecieron los salarios basados en el mercado.
Prestaciones y Reservas	Se calcularon mediante las leyes panameñas, con los beneficios que se le deben ofrecer mínimo a todos los empleados.
Depreciación	Se estableció una depreciación lineal ajustado a las practicas normales contables, siendo mobiliario a 10 años y equipos electronicos a 5 años.
Gastos de Alquiler de Oficina	Se toma la decision de oficinas alquiladas.
Gastos de Marketing	Se considera el posicionamiento esperado para definir el presupuesto, mediante herramientas digitales, impresas y presenciales.
Tasa de Impuesto	Se utilizó el 25% que es lo estipulado por las leyes para las personas jurídicas en Panamá.
Estimación de Ingresos	Se estimaron ingresos para el primer año del 30% del mercado objetivo, con crecimientos anuales del 10% para los siguientes 4 años, esto para cumplir punto de equilibrio y objetivos de
Calculo de Beta	Se tomo el beta relacionado a la industria del Transporte

Fuente: Elaboración Propia



7.2. Estimación de Ingresos

Para estimar los ingresos se utilizó la estimación del tamaño de mercado mencionada en capítulos anteriores, donde se estimó un tamaño de 25,026 personas dentro de la ciudad de Panamá. De este tamaño de mercado, se asumió que se va a penetrar el 5%, teniendo 1,251 personas o posibles usuarios en la ciudad de Panamá como se ha mencionado en capítulos anteriores.

Se contarán con 160 bicicletas en total, sin embargo, solo 120 bicicletas son aquellas que estarán disponibles para el uso. Las 40 bicicletas restantes quedarán de repuesto en tal caso se necesite cuando se hagan mantenimiento a las bicicletas en uso. Cada una de las ocho estaciones contará con 15 bicicletas en uso, las cuales tendrán un servicio operativo de 24 horas al día. Los ingresos estimados anuales fueron calculados asumiendo un porcentaje de utilización del 30% para el primer año. Se estima que diariamente se contarán con ingresos aproximados de \$820, y un uso por hora de 36 bicicletas en conjunto de todas las estaciones, a \$0.20 por minuto (media hora: \$0.48 y una hora: \$0.95), se obtendrá un ingreso aproximado de \$34 por hora, con una ocupación de 30%.

También se tomó en consideración para el crecimiento anual de los ingresos, el crecimiento económico pronosticado para Panamá y el crecimiento de la población y migración según el Banco Mundial, por lo cual se establece un objetivo de crecimiento de 10% anualmente, por lo que cada año aumentará el porcentaje de utilización en 10pp.

Tabla 11: Ingresos estimados

Estado de Resultados Anual						
Fuente: Elaboracion Propia						
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos estimados	B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65	



7.3. Plan de Inversión

La inversión inicial más importante será en activos principales, donde se contará con 160 bicicletas (120 bicicletas en las estaciones y 40 de repuesto), 8 estaciones, sistema de seguridad y aplicación móvil, los cuales forman la base del negocio, por el monto de \$263,120.00; este monto se le añadió el 10% al precio de cotización inicial para trámite de flete e importación al país. Todos estos activos principales serán adquiridos a través de la empresa On Bike Share (Ver Anexo 14). La inversión inicial también cuenta con la compra de un camión por \$35,000.00 el cual se utilizará para transportar las bicicletas de un sitio a otro para su mantenimiento, al igual que regresarlas a sus estaciones por las noches. Se tiene previsto incrementar en una estación en el año 2 y otra en el año 3 siguiendo con las proyecciones de demanda esperadas.

Como la inversión inicial para Panabike es alta debido a los activos principales, se decidió buscar una baja inversión para los demás ítems. A nivel de oficina, se tomó la decisión de alquilar oficinas completas que incluyen todos los servicios básicos, así como también todo el mobiliario de oficina requerido, de esta manera se disminuye la inversión inicial y gastos de depreciación de mobiliario. Se invertirá en la compra de computadoras para el equipo humano, al igual que materiales básicos de oficina (Anexo 16).

Adicional a estas inversiones, se incluyen los gastos de puesta en marcha que cubren la constitución de la empresa y alquiler, así como también el capital de trabajo, el cual se obtendrá de inversionistas, llegando a un total de \$479,999.23.



7.4. Proyección de Estado de Resultados

Tabla 12: Estado de resultados anual

Estado de Resultados Anual						
Fuente: Elaboración Propia						
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos estimados	B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65	
Gastos de Ventas	B/. (17,450.00)	B/. (20,850.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)	
Utilidad Bruta	B/. 282,142.00	B/. 308,701.20	B/. 339,956.32	B/. 376,206.95	B/. 416,082.65	
Gasto de Personal						
Salario	B/. (87,750.00)	B/. (90,382.50)	B/. (93,093.98)	B/. (95,886.79)	B/. (98,763.40)	
Prestaciones	B/. (9,966.67)	B/. (10,265.67)	B/. (10,573.64)	B/. (10,890.85)	B/. (11,217.58)	
Reservas	B/. (13,574.96)	B/. (13,982.21)	B/. (14,401.67)	B/. (14,833.72)	B/. (15,278.73)	
Total Gasto de Personal	B/. (111,291.63)	B/. (114,630.38)	B/. (118,069.29)	B/. (121,611.37)	B/. (125,259.71)	
Gastos de marketing y publicidad	B/. (33,470.00)	B/. (20,670.00)	B/. (13,995.00)	B/. (13,995.00)	B/. (13,995.00)	
Gastos de alquiler	B/. (20,748.00)					
Total Gastos	B/. (165,509.63)	B/. (156,048.38)	B/. (152,812.29)	B/. (156,354.37)	B/. (160,002.71)	
Utilidad Operacional	B/. 116,632.37	B/. 152,652.82	B/. 187,144.03	B/. 219,852.58	B/. 256,079.94	
Depreciación	B/. (60,104.00)	B/. (66,682.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)	
Utilidad antes de impuestos	B/. 56,528.37	B/. 85,970.82	B/. 113,884.03	B/. 146,592.58	B/. 182,819.94	
Impuestos (25%)	B/. (14,132.09)	B/. (21,492.71)	B/. (28,471.01)	B/. (36,648.15)	B/. (45,704.98)	
Utilidad Neta	B/. 42,396.28	B/. 64,478.12	B/. 85,413.02	B/. 109,944.44	B/. 137,114.95	
Utilidad Neta (%)	14%	20%	24%	28%	31%	

7.5. Proyecciones de Flujos de Caja

Tabla 13: Flujo de caja anual

Flujo de Caja Anual						
Fuente: Elaboración Propia						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos estimados		B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65
Gasto de Ventas		B/. (17,450.00)	B/. (20,850.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)
Margen de contribucion		B/. 282,142.00	B/. 308,701.20	B/. 339,956.32	B/. 376,206.95	B/. 416,082.65
Gastos administrativos		B/. (165,509.63)	B/. (156,048.38)	B/. (152,812.29)	B/. (156,354.37)	B/. (160,002.71)
EBITDA		B/. 116,632.37	B/. 152,652.82	B/. 187,144.03	B/. 219,852.58	B/. 256,079.94
Drepreciacion		B/. (60,104.00)	B/. (66,682.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)
EBIT		B/. 56,528.37	B/. 85,970.82	B/. 113,884.03	B/. 146,592.58	B/. 182,819.94
Impuestos (25%)		B/. (14,132.09)	B/. (21,492.71)	B/. (28,471.01)	B/. (36,648.15)	B/. (45,704.98)
Resultados despues de impuestos		B/. 42,396.28	B/. 64,478.12	B/. 85,413.02	B/. 109,944.44	B/. 137,114.95
Depreciacion		B/. 60,104.00	B/. 66,682.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00
NOPAT		B/. 102,500.28	B/. 131,160.12	B/. 158,673.02	B/. 183,204.44	B/. 210,374.95
CAPEX	B/. (301,720.00)		B/. (32,890.00)	B/. (32,890.00)		
Gastos de puesta en marcha	B/. (12,769.60)					
Flujo bruto		B/. 102,500.28	B/. 98,270.12	B/. 125,783.02	B/. 183,204.44	B/. 210,374.95
Capital de trabajo	B/. (165,509.63)					B/. 165,509.63
Valor de desecho						B/. 33,490.00
Flujo neto	B/. (479,999.23)	B/. 102,500.28	B/. 98,270.12	B/. 125,783.02	B/. 183,204.44	B/. 409,374.58



7.6. Tasa de descuento

Se utilizó el modelo de CAPM para evaluación de proyectos, con los supuestos y valores mencionados a continuación, para calcular la tasa de costo de capital.

Se determinó la tasa libre de riesgo r_f de acuerdo al bono del tesoro americano con un valor de 2.75% ya que nuestra economía está basada en el dólar (Yahoo Finance, Diciembre 27, 2018). A esta tasa se le suma la prima por riesgo país de Panamá de 2.19% (Damodaran, Enero 2018). En total esta tasa libre de riesgo se define así $r_f = 4.94\%$. Obtuvimos la prima por riesgo del mercado con un valor de $[E(R_m) - r_f] = 7.23\%$, y el beta desapalancado de la industria de Transporte con un valor de $\beta = 0.77$ (Damodaran, Enero 2018).

Al utilizar los datos obtenidos, nos da como resultados una tasa de costo de capital de **10.51%** para nuestro proyecto. A esta tasa le añadimos un 5% de riesgo por emprendimiento, terminando en una tasa de **15.51%**.

7.7. Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio

Se utilizó el flujo de caja presentado en la sección 7.5 para la evaluación y el cálculo de las variables de retorno del proyecto.

Se obtuvo un VAN positivo utilizando la tasa de costo de capital de 15.51%, lo cual indica que el proyecto es atractivo para su desarrollo. El TIR es de 19%, superando la tasa de descuento utilizada, lo que indica que aunque dicha tasa aumente, existe la oportunidad de seguir obteniendo resultados positivos. El payback que se obtiene es de 5.4 años para recuperar la inversión inicial utilizando un payback acumulado.

Tabla 14: Payback Acumulado, VAN y TIR

VAN	B/. 46,165.23
TIR	19%
Tasa de Capital	15.51%

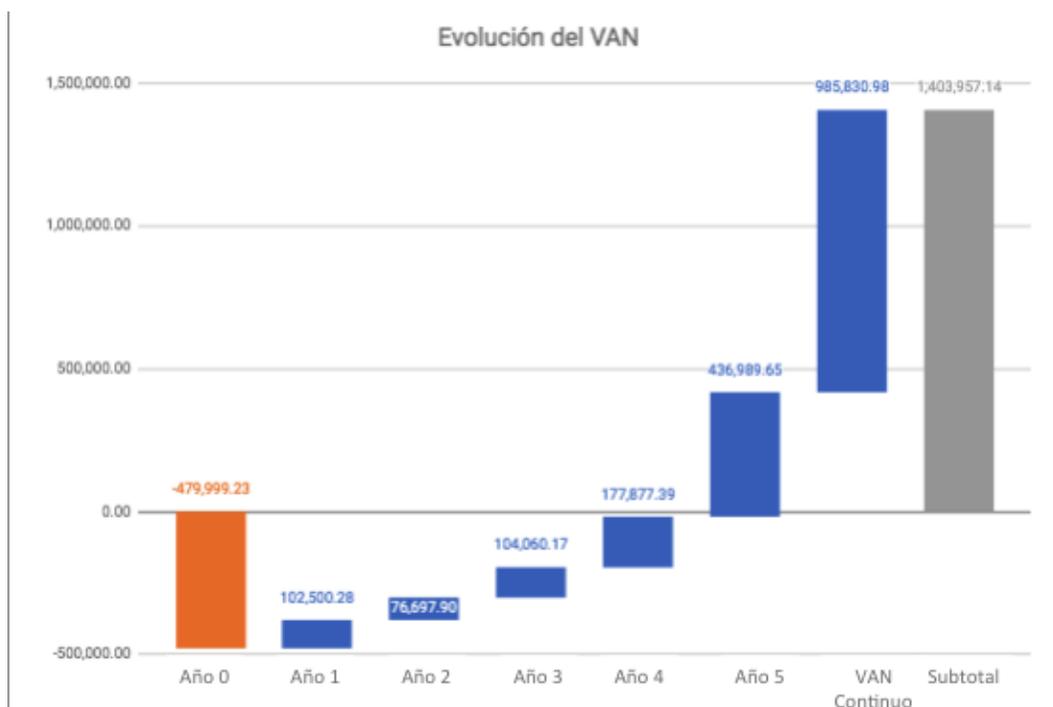
Payback Acumulado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	B/. (479,999.23)	B/. 88,737.15	B/. 66,399.36	B/. 90,087.59	B/. 153,993.07	B/. 378,313.27
Flujo Acumulado	B/. (479,999.23)	B/. (391,262.08)	B/. (324,862.72)	B/. (234,775.13)	B/. (80,782.06)	B/. 297,531.21
Payback		5.41				



Se realizó un análisis para obtener el VAN a perpetuidad, en lugar de tener la liquidación del proyecto a 5 años, para entender como se comporta el proyecto. Se tomó en consideración las reinversiones del proyecto de los activos tangibles como las bicicletas, estaciones y el camión y sus años de duración, para poder obtener el monto de reinversión y el promedio anual. Se tomó el valor del año 5 del flujo bruto de \$204,888.10 y la tasa de capital de 15.51%. Con esta información, el VAN a perpetuidad tiene un monto de \$985,830.98.

Tabla 15: VAN a Perpetuidad

Activos	Años de Duración
Bicicletas	5
Estaciones	9
Camión	7
Total Activos	7
Monto de Reinversión	B/. 363,900.00
Promedio Anual	B/. 51,985.71
Flujo Año 5	B/. 204,888.10
Tasa de Capital	15.51%
VAN a Perpetuidad	B/. 985,830.98



7.8. Fuentes de Financiamiento

Se ha optado, por ser una empresa nueva y sin historial creditico, de no solicitar deudas con entidades bancarias, aunque esto no se descarta para futuras inversiones. El financiamiento inicial será a través del aporte de inversionistas, mediante acciones comunes por el valor total necesario; con apoyo gubernamental (Alcaldía de Panama), mediante el espacio para poder colocar las estaciones y bicicletas, el cual es sumamente importante en este proyecto; y a través de apoyo privado o sponsors, quienes pautaran su marca con nuestras bicicletas. El valor total de la inversión inicial es de \$479,999.23 lo cual incluye inversión en activos de \$301,720.00, capital de trabajo de \$165,509.63 y gastos de puesta en marcha de \$12,769.60.

7.9. Ratios Financieros

Los resultados de los ratos financieros se presentan a continuación, y fueron hechos a base de la naturaleza del proyecto, y en base a el Balance General y Estado de Resultados.

Tabla 15: Razones financieras

Razones Financieras					
Razones Financieras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	94%	94%	94%	94%	95%
Margen Neto	14%	18%	22%	26%	30%
ROA	7%	8%	8%	9%	9%
ROE	8%	10%	12%	14%	15%
EBITDA	B/. 116,632.37	B/. 145,957.82	B/. 180,248.18	B/. 212,749.86	B/. 248,764.13

Fuente: Elaboración Propia

Los índices demuestran buena capacidad de la empresa de transformar ingresos en utilidades mostrando 14%; así como también de convertir activos en retornos de manera exitosa. Las dos ratios son similares al no depender de la deuda dentro del proyecto.



8. RIESGOS CRITICOS

El rendimiento y funcionamiento de Panabike podría llegar a verse afectado por riesgos tanto externos como internos los cuales están mencionados a continuación.

Legalidad: este riesgo es importante para el proyecto de Panabike, ya que depende de la Alcaldía de la ciudad de Panamá quien se encarga de otorgar los permisos de uso de espacios públicos de acuerdo con las necesidades de la ciudad. La Alcaldía brindará acceso a las áreas públicas donde estarán las bicicletas y estaciones ahorrando inversión. Uno de los objetivos de Panabike es contribuir con el cuidado del medio ambiente, ayudando a la reducción de emisiones de CO₂ y con la salud de las personas, alineándose con la visión de la Alcaldía de satisfacer las necesidades de la comunidad y el desarrollo humano y ambiental

Clima adverso: Panamá por ser un país con clima tropical, tiene tendencia a la lluvia, por lo que este riesgo puede causar que los usuarios prefieran utilizar otro tipo de transporte. Es por esto que para incentivar el uso de los servicios de Panabike, se incluirán cobertores plásticos de cuerpo y de pies en cada estación, para que los usuarios puedan utilizarlo cuando esté lloviendo y logran mantenerse secos.

Entrada de nuevos competidores: al ser los pioneros en Panamá en este sistema actualmente no se tiene el riesgo de los competidores, sin embargo, pueden llegar a entrar competidores a lo largo de la operación, lo cual sería un riesgo medio alto, ya que puede reducir drásticamente la obtención de nuevos usuarios, por lo que es muy importante que lograr posicionarse bien en el mercado creando una diferenciación única con un servicio de calidad y confiabilidad para nuestros usuarios.

No lograr la demanda ni ingresos esperados: por ser un sistema de transporte totalmente nuevo e innovador para Panamá, existe un riesgo alto donde no lograr alcanzar la demanda ni los ingresos esperados, donde el servicio no es utilizado por la cantidad de usuarios esperados. Es de suma importancia mantener los controles



contables y financieros dentro de la empresa para monitorear como se van logrando los mismos y a la vez, monitorear la penetración de mercado en base a las campañas de marketing.

No lograr los objetivos esperados con la estrategia de marketing: este punto es clave en este negocio para posicionar el servicio en la mente de los usuarios y que decidan utilizarlo en lugar de cualquier otro método de transporte o como adición a otro medio. Se debe asegurar de que las campañas de marketing y las estrategias de publicidad den los resultados esperados, los cuales serán medidos para garantizar que están logrando lo planificado. Este es un riesgo alto.

Enfrentar una crisis económica: los países y el entorno están enfrentados a muchos riesgos y caer en una crisis económica, que es un riesgo alto, puede llevar a que una baja en la economía y mercado local.

Falta de experiencia y el “know how” operativo: el desconocimiento operacional del sistema (tanto de la aplicación, software y las estaciones) puede generar que la experiencia del usuario sea negativa, lo cual es un riesgo alto para este negocio. Es por esto que se contrató a la empresa (On Bike Share) que va a dar todo el sistema de bicicletas, estaciones, software y aplicación, para que entrene y capacite a los trabajadores tanto en la parte operativa de mantenimiento y en la parte del software, para así estar preparados de antemano.

Robo y vandalismo: este riesgo es importante ya que se pueden generar robos de bicicletas en las estaciones aumentando los costos de inversión al igual que el vandalismo, como dañar las bicicletas y estaciones. Es por esto que las bicicletas tienen un sistema de seguridad las cuales evitan hasta cierto punto que se puedan hurtar, al igual que contienen un sistema de GPS para fácil localización, como también las bicicletas serán reconocidas fácilmente por tener un diseño único y con especificaciones sólo para el sistema. Para evitar el vandalismo se desarrollarán campañas educativas para el cuidado de las bicicletas y estaciones.



PROPUESTA INVERSIONISTA

Para financiar este proyecto, se requiere de capital en el año 0 para cubrir los gastos de puesta en marcha, de capital de trabajo y los activos. El capital requerido es de \$479,999.23 el cual incluiría todo lo que conlleva las inversiones principales como la compra de las estaciones, bicicletas, camión, salario y todo lo antes mencionado. El financiamiento sería proveniente del aporte directo de los inversionistas. A partir del primer año, Panabike ya obtendría ingresos para cumplir con las obligaciones necesarias.

A los inversionistas se les ofrecerá la compra de acciones comunes de la compañía y participación como parte de la junta directiva. Se le informará a los inversionistas que a futuro se realizarán re inversiones para aumentar la cantidad de estaciones y bicicletas en la ciudad de Panamá, al igual que se estudiará las posibilidades de expansión a otros lugares. A partir del año 2 se estudiará la posibilidad de los pagos de dividendos a los accionistas. En caso de necesitar inyección de capital en el horizonte de evaluación se les ofrecerá la oportunidad a los accionistas actuales de incrementar su participación, o se procederá a diluir la participación de los actuales y traer nuevos accionistas a la mesa.

Se le ofrece al accionista un VAN de \$46,165.23 con una TIR de 19%, descontado a una tasa de 15.51%. El VAN, como capital directo, será de mucha importancia para el accionista. En tal caso de que el accionista quiera forzar una mayor tasa de descuento, el proyecto cuenta con una TIR fuerte para respaldar.

La junta directiva estará conformada por las dos emprendedoras de la empresa y por los accionistas. Las emprendedoras estarán a cargo de la dirección del proyecto y contarán con una participación del 60% de las acciones totales, mientras que el 40% restante se repartirá en acciones comunes.



CONCLUSIONES

El objetivo principal de Panabike es ofrecer un servicio de bicicletas publicas mediante el establecimiento de puntos o estaciones de bicicletas donde los usuarios podrán utilizarlo mediante el uso de una aplicación móvil o plataforma web donde se podrá revisar la disponibilidad de las bicicletas lo cual será una solución para las personas al no tener disponible un servicio de transporte confiable, seguro y a buen precio, que les ayude a disminuir el tiempo en tráfico en las calles, con un servicio de transporte alternativo. Este servicio busca posicionarse en la mente de los consumidores como la mejor opción de calidad para transportarse. Según la encuesta realizada, más del 60% de los encuestados están dispuestos a utilizar éste método como parte de su transporte.

De acuerdo a los análisis realizados, Panabike representa una inversión de \$479,999.23, con una alta inversión en los activos principales como las estaciones, bicicletas y software, lo cual es el core del negocio. La inversión se recuperaría antes del 5to año de operaciones y al final del horizonte de evaluación, se cuenta con un VAN positivo de \$46,165.23 y una TIR de 19%, demostrando la fortaleza de poder soportar incrementos en la tasa de descuento.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial, Panamá, Panorama General. Sitio Web:
<http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>
- Encuentra24 Panamá. Sitio web: <http://www.encuentra24.com/panama-es/clasificados>
- La Estrella de Panamá. Sitio web:
<http://laestrella.com.pa/tarifario/2017/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, Contraloría General de la Republica, Estimación y Proyección de la Población Económicamente Activa de Panamá. Sitio web: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P7751Monograf%C3%ADa%20-%20Proyeccion%20de%20la%20PEA.pdf>
- OOH Expertos en Publicidad Exterior. Sitio web:
<http://oohpublicidad.com.pa/blog/tarifas-publicitarias-en-exterior-en-panama>
- ON Bike Share. Sitio web: <http://www.onbikeshare.com/>
- Yahoo Finance. Sitio web: https://finance.yahoo.com/m/361d3f9b-3cdc-39b5-b034-9dd488bad847/ss_bonos-tesoro-eeuu-suben-por.html
- Damodaran, 2017. Sitio web:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran, 2017: Sitio web:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Regus Panama, 2017. Sitio web:
http://www.regus.com.pa/?pivcode=PA_ES_Brand_SM_Brand_Location&se=google&gclid=Cj0KEQiAhZPDBRCz642XqYOCpb8BEiQANUcwT-MFHCUjAuymzhg8My1Be0PM6F92Z5MsgCETMq0Cx5MaAk8T8P8HAQ
- Sitio web del Metro de Panama: <https://www.elmetrodepanama.com/tarifa-del-metro/>
- Sitio web del MetroBus de Panama:
<http://www.tarjetametrobuss.com/index.php/tarifas>



ANEXOS

Anexo 1: Indicadores de la Dinámica Demográfica de Panamá

Cuadro 2. PANAMÁ: INDICADORES DE LA DINÁMICA DEMOGRÁFICA. AÑOS 1950-2050

Año	Tasa Bruta de Natalidad	Tasa Bruta de Mortalidad	Tasa de Crecimiento Natural	Tasa de Migración Neta	Tasa de Crecimiento Total	Mortalidad Infantil	Esperanza de Vida al Nacer	Tasa Global de Fecundidad
1950	41.7	13.8	27.9	-0.9	27.0	104.7	53.3	5.7
1960	42.6	9.9	32.7	-0.9	31.8	70.6	60.8	6.0
1970	38.0	7.7	30.3	-0.6	29.7	48.7	65.2	5.2
1980	30.8	5.6	25.2	-0.4	24.8	38.8	70.3	3.8
1990	26.0	5.0	21.0	0.6	21.7	28.5	73.0	3.0
2000	24.0	4.8	19.2	1.2	20.3	22.3	75.0	2.8
2010	20.4	4.9	15.5	1.5	17.0	16.0	76.7	2.6
2020	17.5	5.1	12.3	1.5	13.9	13.7	78.7	2.3
2030	15.2	5.6	9.6	1.2	10.8	11.7	80.5	2.1
2040	13.5	6.4	7.0	0.9	7.9	10.2	81.9	2.0
2050	12.0	7.6	4.5	0.0	4.5	9.0	83.1	1.9

Fuente: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC); Unidad de Análisis Demográfico.



Anexo 2 y 3: Estimación de la población total por provincia

Cuadro 2. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, POR PROVINCIA Y COMARCA INDÍGENA, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2016

Sexo y grupos de edad	República	Provincia										Comarca indígena		
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Panamá Oeste	Veraguas	Kuna Yala	Emberá	Ngäbe Buglé
TOTAL	4,037,043	160,994	259,322	281,094	454,083	55,055	118,334	95,291	1,544,185	564,901	245,284	43,274	12,041	203,185

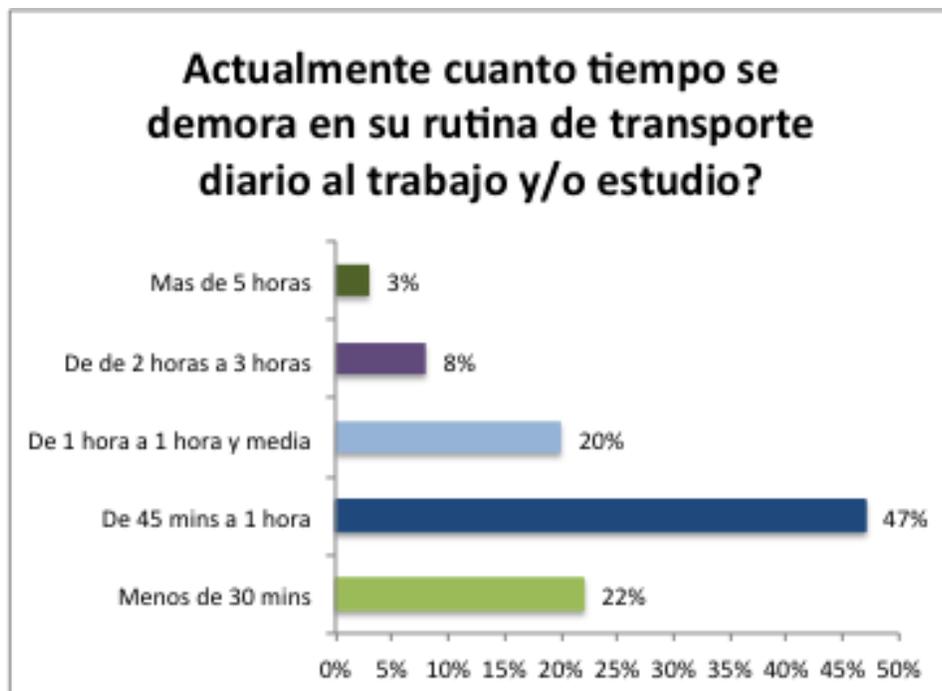
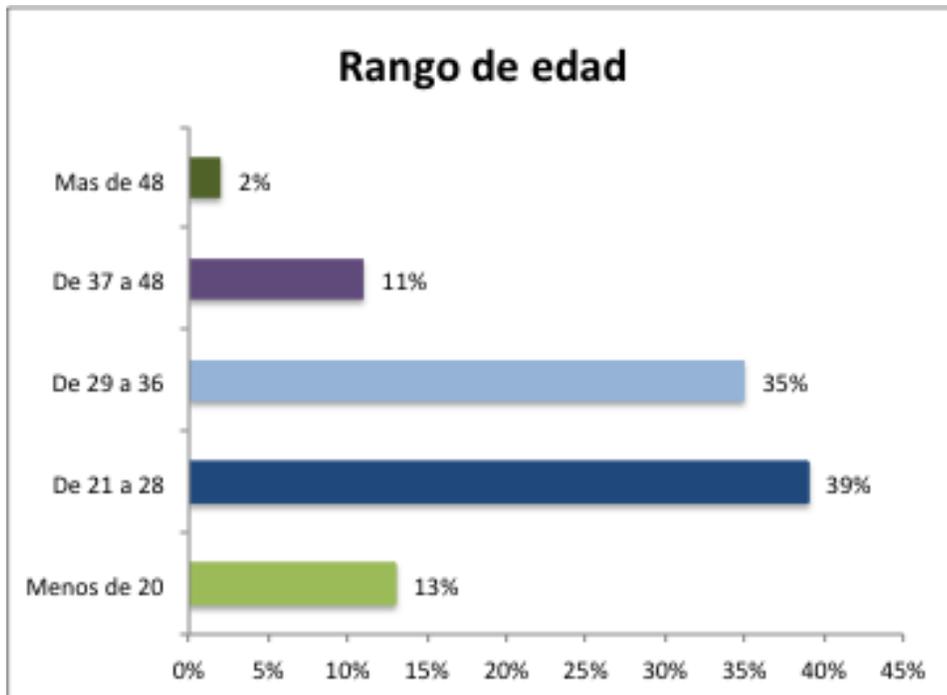
Cuadro 3. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, POR SEXO, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y DISTRITO: AL 1 DE JULIO DE 2016

Provincia, comarca indígena y distrito	Población estimada al 1 de julio		
	Total	Hombres	Mujeres
Panamá	1,544,185	763,606	780,579
Balboa	3,198	1,879	1,319
Chepo	56,396	29,629	26,767
Chimán	3,509	2,003	1,506
Panamá	1,119,681	553,354	566,327
San Miguelito	360,101	176,055	184,046
Taboga	1,300	686	614

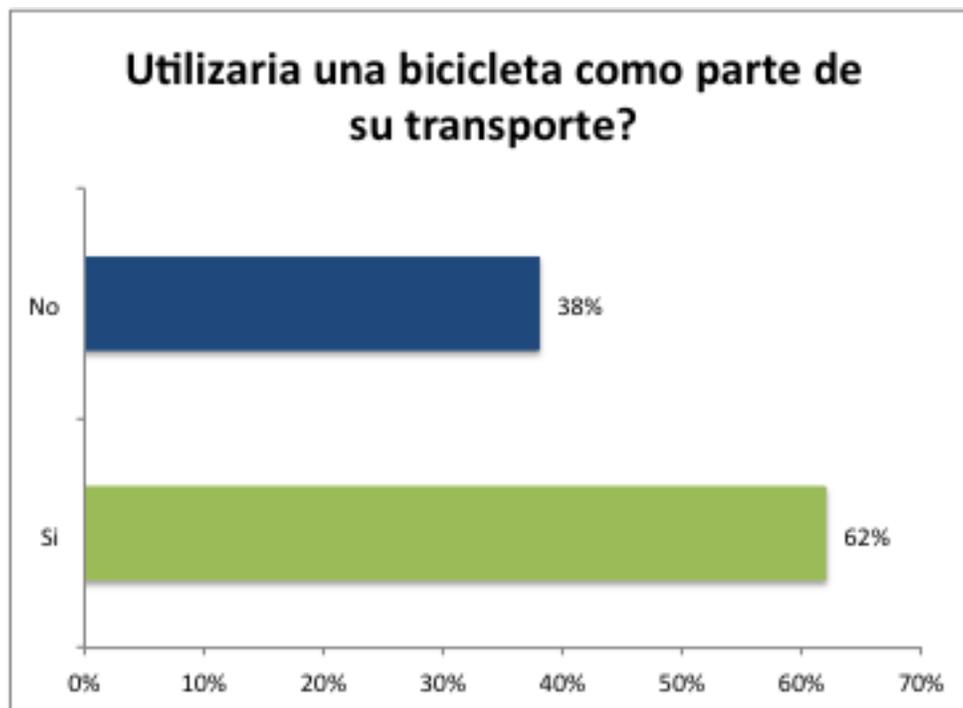
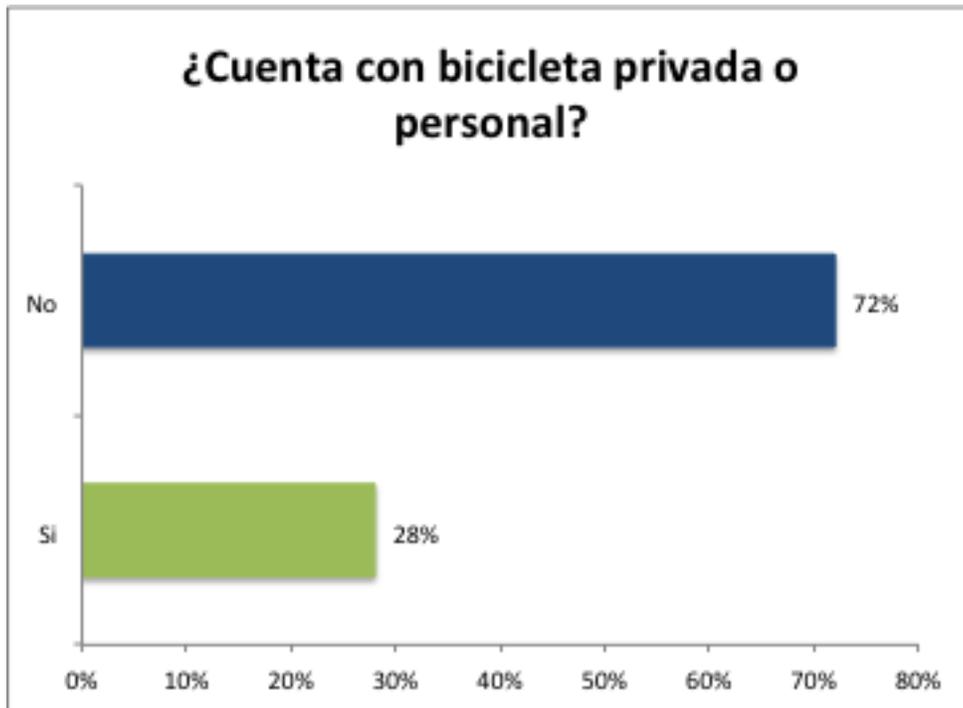


Anexo 4: Encuesta - Parte 1

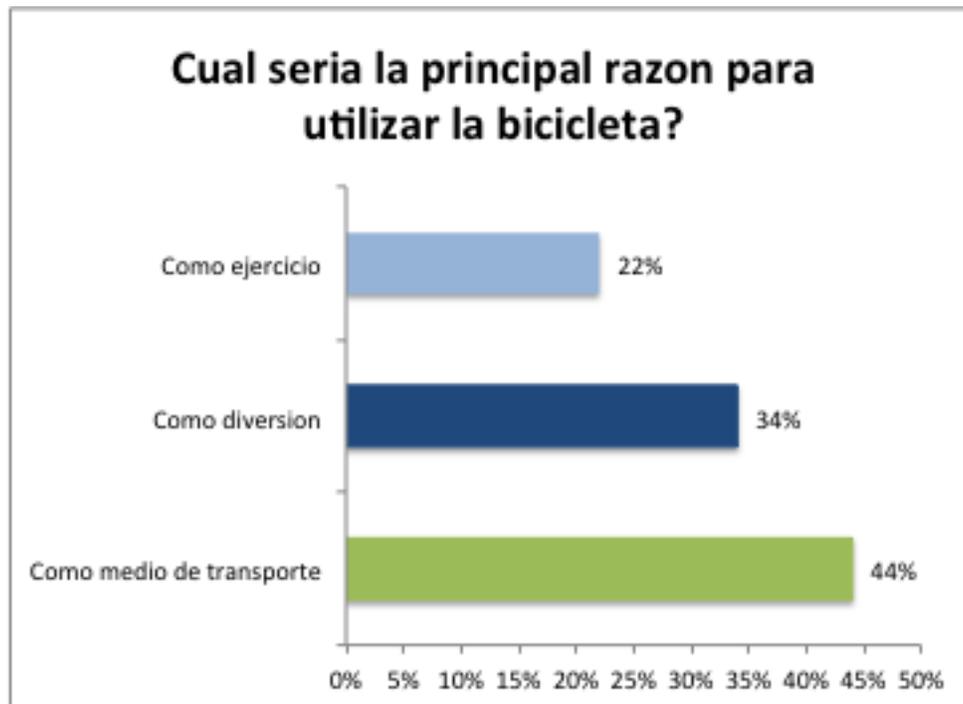
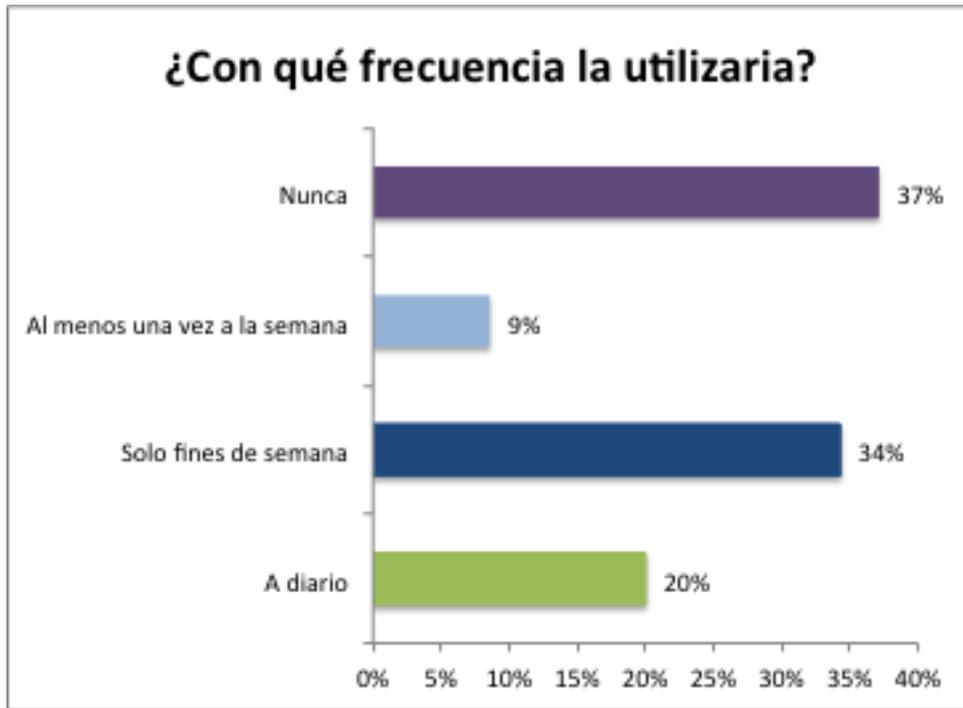
Encuesta realizada a 100 personas en la ciudad de Panamá:



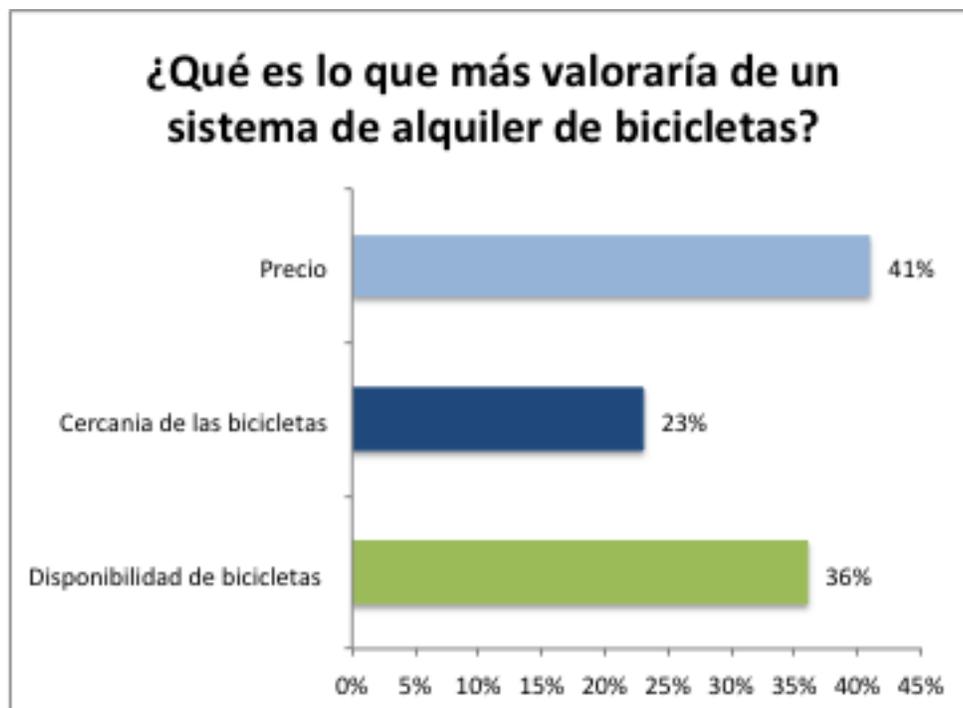
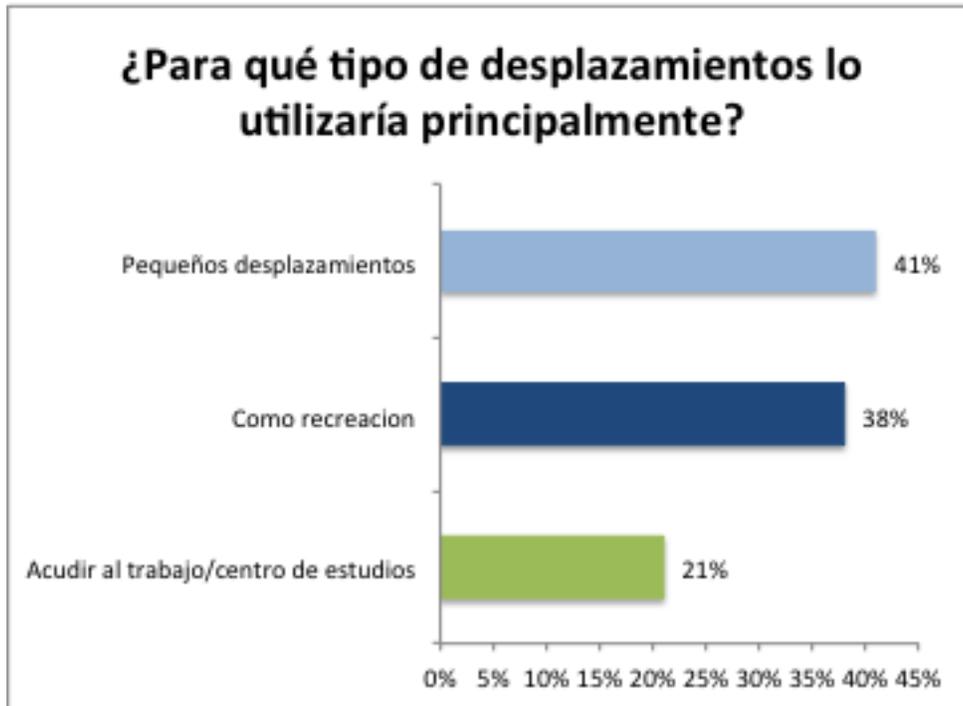
Anexo 4: Encuesta - Parte 2



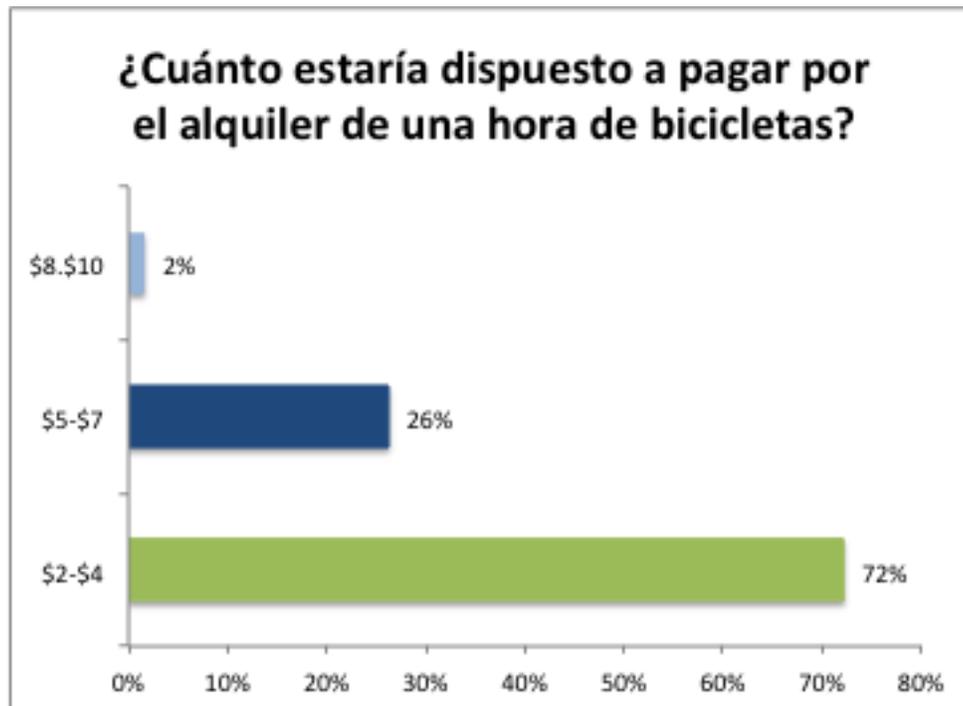
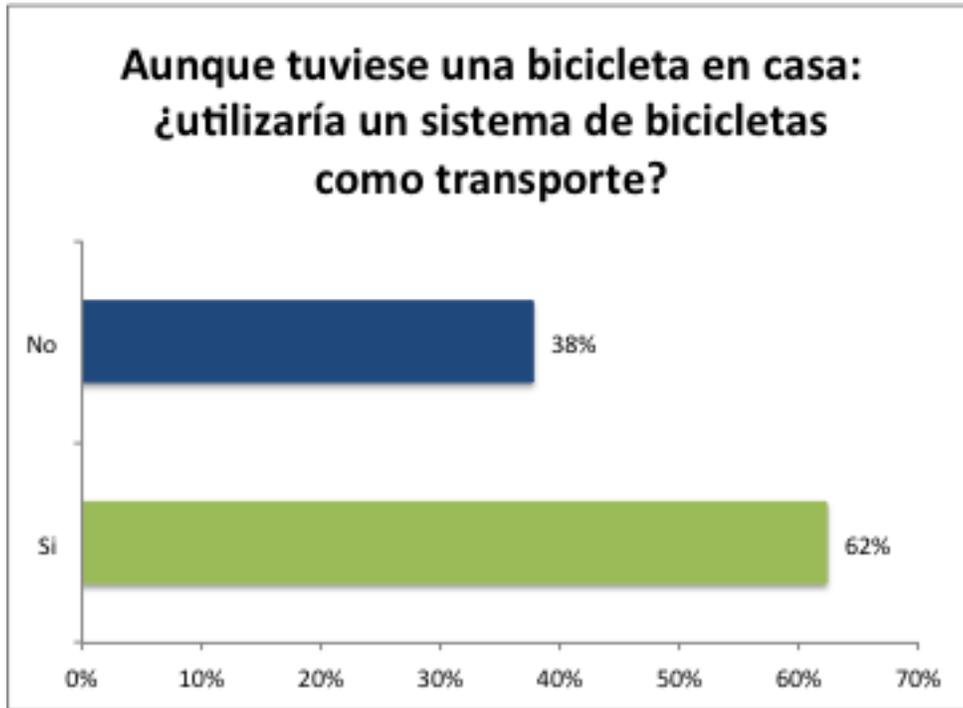
Anexo 4: Encuesta - Parte 3



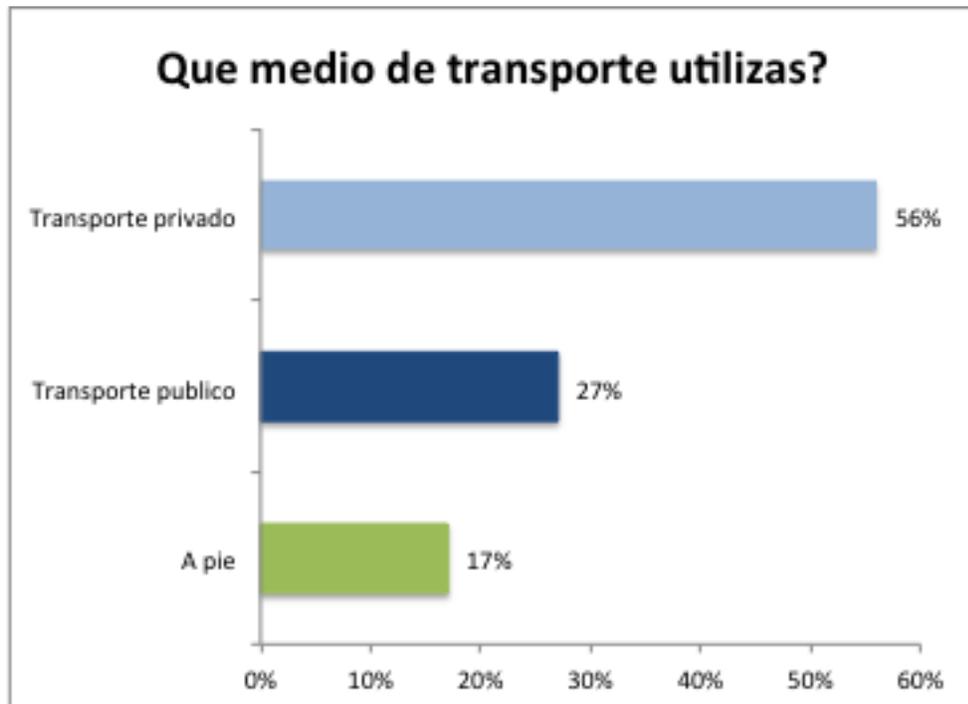
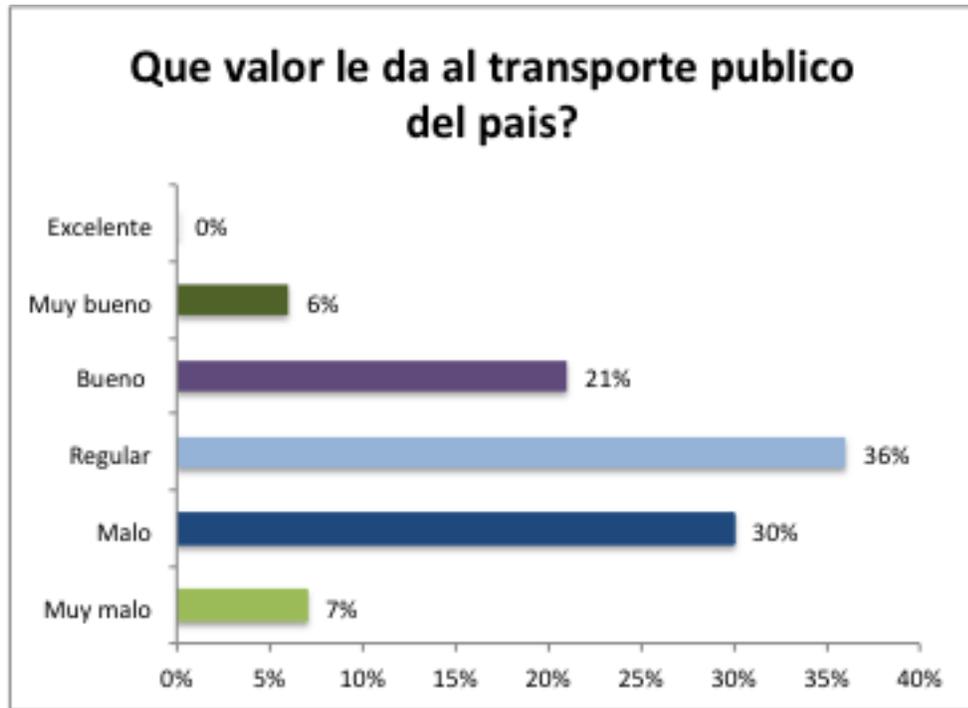
Anexo 4: Encuesta - Parte 4



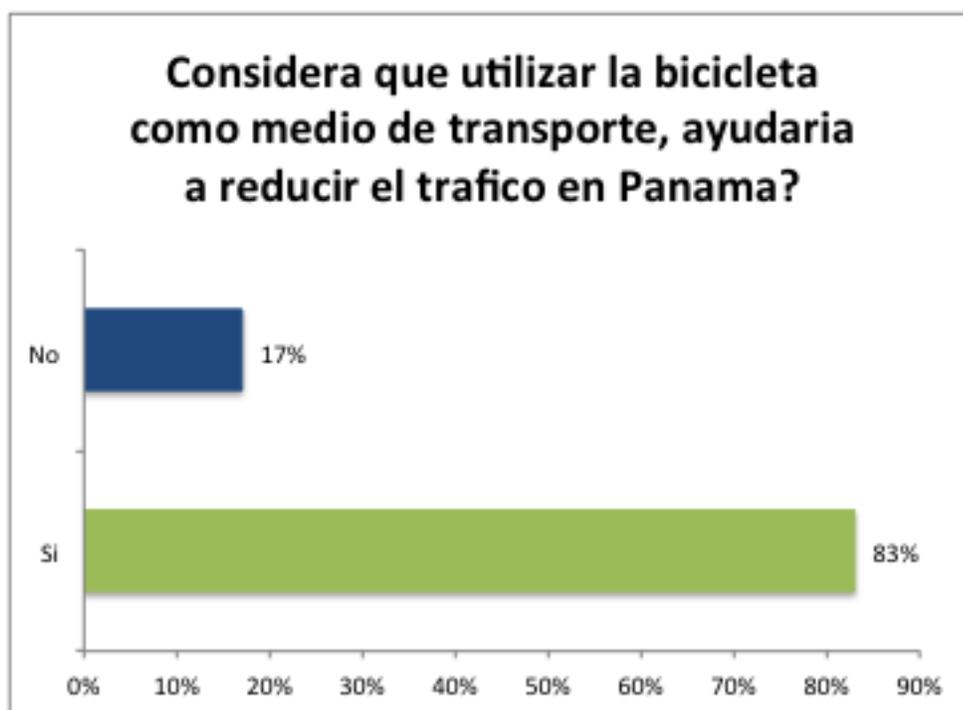
Anexo 4: Encuesta - Parte 5



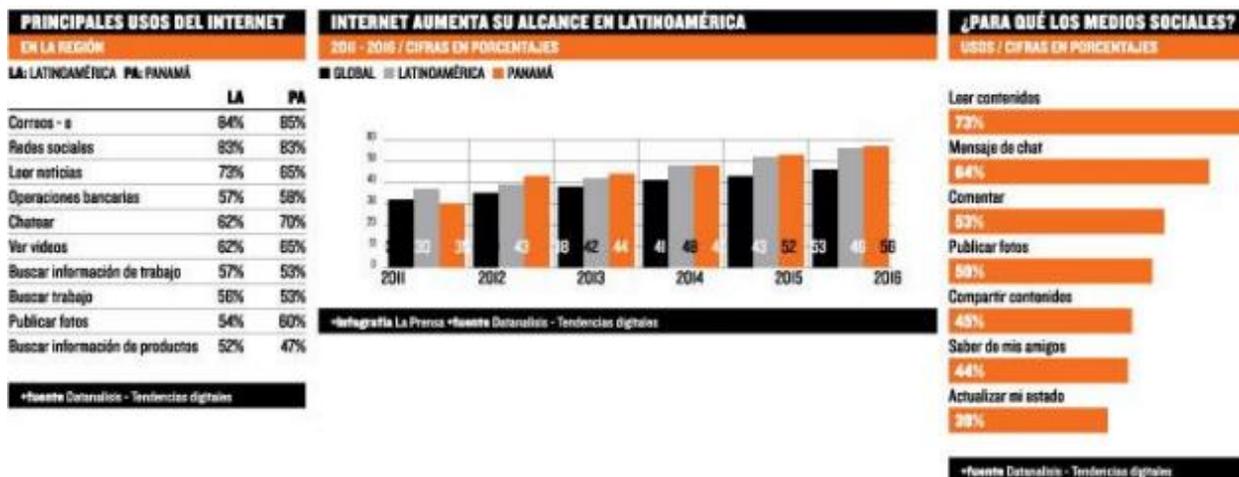
Anexo 4: Encuesta - Parte 6



Anexo 4: Encuesta – Parte 7



Anexo 5: Indicadores de la Composición del PIB en Panamá



PRESENCIA DE REDES SOCIALES

SECTOR EMPRESARIAL

Empresas			
	Facebook	Twitter	Instagram
Copa	997450	215K	124K
Supermercado Rey	44.505	44.5K	S/D
Movistar	259.326	155K	9.692
+Movil	132.626	58.7K	12.7K
Claro	313.821	116K	17.8K
Digicel	2.738.833	59K	6.007
Autoridad del Canal de Panamá	S/D	249K	S/D
Banco General	94.675	66.6K	23K
Banistmo	35.107	S/D	2.585
Goblal Bank	31.337	7.174	3.244
Ricardo Pérez	115.439	27.2K	19.3K
Petro Autos	S/D	S/D	S/D
Riba Smith	22.628	15.7K	34.8K
Coca Cola	S/D	13.7K	1.266
Cervecería Barú	S/D	S/D	S/D
Cervecería Nacional	37.128	14.5K	3.579
Banco Nacional de Panamá	S/D	S/D	S/D
Toledano	18.533	2.385	2.285
Meio	S/D	S/D	S/D
AES	1080	2870	137

*Infografía La Prensa •fuente Datos recopilados

INDICADORES DEL SERVICIO MÓVIL CELULAR

2012 - 2015

ITEM	2012	2013	2014	2015
Población	3,787,511	3,850,735	3,913,275	3,975,404
Total de abonados de teléfonos móviles celulares	6,213,564	6,204,636	6,906,090	6,946,636
Índice anual de teléfonos celulares por cada 100 hab.	164.1	161.1	176.5	174.7
Abonados prepago	5,618,703	5,581,715	6,202,960	6,237,195
Abonados contrato	594,861	622,921	703,130	709,441

*Infografía La Prensa •fuente ASEP

INDICADORES DE INTERNET

2012 - 2015

ITEM	2012	2013	2014	2015
Usuarios de internet	1,583,834	1,649,811	1,656,817	1,661,790
Residenciales	996,299	1,037,724	1,042,131	1,045,258
Comerciales	587,535	612,087	614,687	616,532
Usuarios de internet por cada 100 hab.	41.8	42.8	42.3	41.8

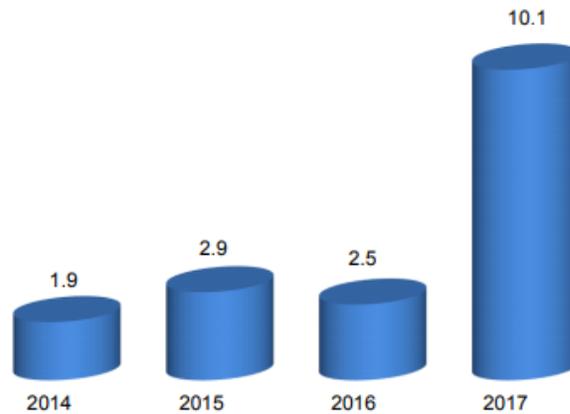
*Infografía La Prensa •fuente ASEP



Anexo 6: Crecimiento del PIB de Transporte

Gráfica No. 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto de Transporte, almacenamiento y comunicaciones:
Años 2014 – 2017

(En porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Anexo 7: Composición porcentual del PIB de Panamá

Gráfica N° 1. Composición porcentual del Producto Interno Bruto de Panamá a precios constantes,
según categoría de actividades económicas: Año 2016

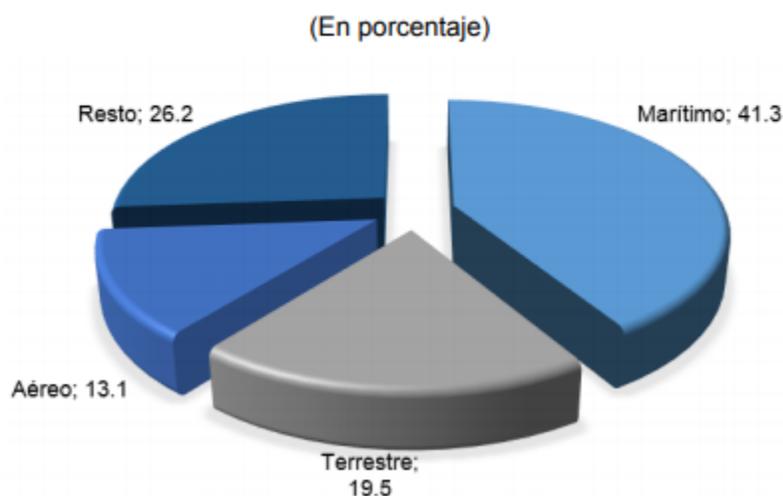


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.



Anexo 8: Aporte porcentual de las actividades de transporte al PIB

Gráfica N° 4. Aporte porcentual de las actividades de transporte al PIB nominal de la Actividad de Transporte, almacenamiento y comunicaciones: Año 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Anexo 9: PESTEL (Macro-Entorno)

Políticos

- Gobierno democrático, cambiante cada 5 años.
- Plan estratégico nacional enfocado en desarrollo de aceras especiales para el uso de bicicletas.
- Entidades gubernamentales dedicadas a promover el bienestar social: Ministerio de Salud

Económicos

- PIB fuerte y con el crecimiento más alto de Latinoamérica según el Banco Mundial
- El transporte es una de las actividades con mayor aporte directo al PIB
- Alta política enfocada en inversión extranjera.
- Alta inversión en proyectos de infraestructura, colocando al país en un punto clave de inversiones y crecimiento.



Sociales

- 60% de población urbana, 1.5 tasa de migración.
- Alto índice de migración, incrementa el uso que le pueden dar al servicio de bicicletas publicas ya que en otros países es común.
- Más del 50% de la población es activa y joven.

Tecnológicos

- Reemplazo de la tecnología actual de estaciones por una nueva
- Alto índice de uso de celulares e internet, 6MM de celulares, 7.5 de incremento en celular

Legales

- Fácil creación de empresas 3-5 días
- Existe cierto tipo de regulación por parte de la ATTT (Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre)

Ambientales

- Panamá esta con altas metas ambientales de País, buscan el cuidado del medio ambiente.
- Lugares como Ciudad del Saber o Panamá Pacifico están catalogados como parques sustentables y amigables con el ambiente.



Anexo 10: Requisitos de la Asamblea Nacional

Permiso de Uso de Espacio Público (en San Felipe y resto de la Ciudad) – Atención Ciudadana

Centro de Llamadas: 204-1100; 506-9600



PERMISO DE USO DE ESPACIO PÚBLICO (EN SAN FELIPE Y RESTO DE LA CIUDAD)

Requisitos

- Formulario de Trámite de Uso de Espacio Público.
- Memorial o Nota dirigida al Alcalde.
- Certificado de Registro Público y copia cotejada ante notario.
- Copia de la cédula del Representante Legal de la empresa.
- Copia del Aviso de Operación.
- Copia Autenticada del solicitante.
- Paz y Salvo Municipal del Solicitante.
- Croquis descriptivo y fotos del área o espacio solicitado
- Copia de la Resolución de Patrimonio Histórico que autoriza el uso temporal del espacio público

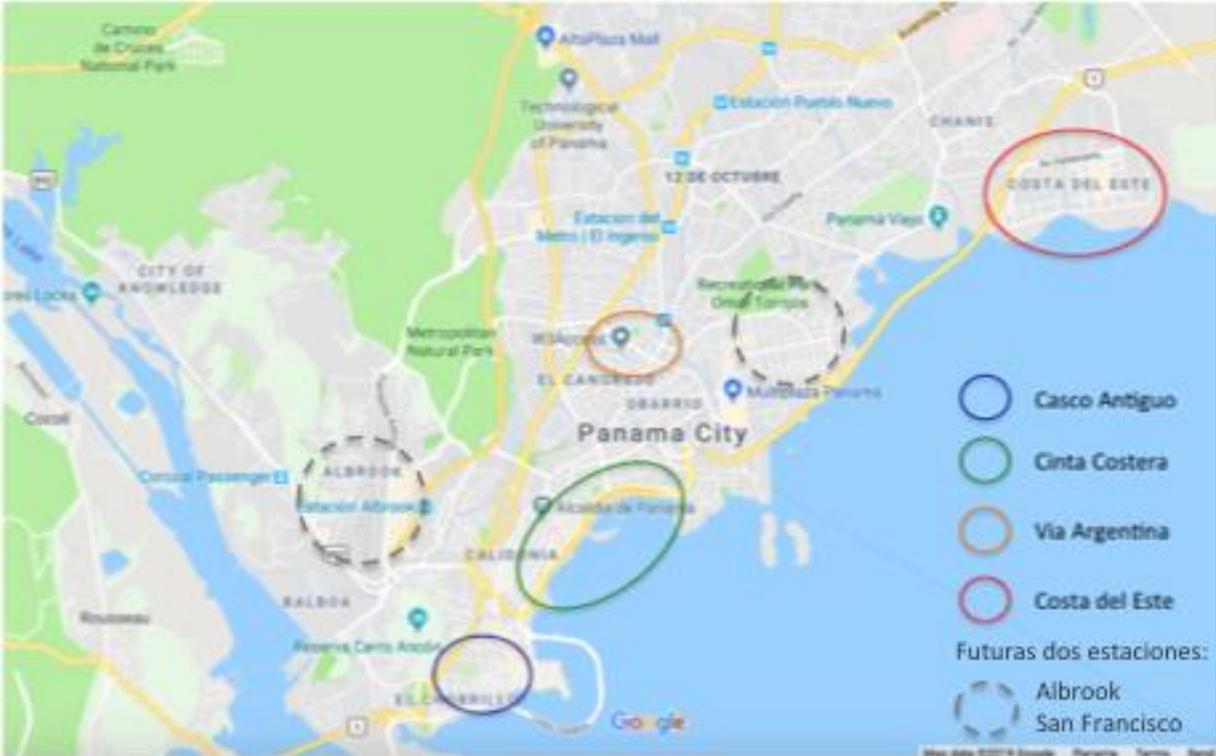
Aplica únicamente para las solicitudes de San Felipe.

- Nota con descripción del mobiliario que ocupará temporalmente el espacio público.
- Documento de compromiso de no construir o instalar ningún elemento fijo sobre el espacio público.
- Original de la Certificación de Licencia de trámite expedida por la Junta Comunal del corregimiento respectivo

Este requisito aplica tanto para San Felipe como para el resto de la ciudad.



Anexo 11: Mapa de los puntos de estaciones en la ciudad de Panamá



Anexo 12: Cotización con OOH Publicidad de costo mensual – parte 1

8. Publicidad en Malls

La publicidad en malls destaca por su infinidad de formatos y opciones innovadoras. El formato más tradicional son los pendones, banderolas y barra de entrada o salida en los estacionamientos. Y entre los formatos más innovadores se encuentran la publicidad en pantallas digitales, mupis y espectaculares en paredes.

Rango de precios:

- Mupis: \$300.00 + ITBMS hasta \$700.00 + ITBMS



Fuente: OOH publicidad

Anexo 12: Cotización con OOH Publicidad de costo mensual – parte 2

4. Mupis

Soportes de menor tamaño utilizados para impactar tanto a peatones como a automóviles. En general se venden por circuitos para poder obtener gran cobertura. Ofrece los productos cerca de la zona de consumo.

Rango de precios en:

- Circuito de 5 caras en Provincia: \$750 + ITBMS



Fuente: OOH publicidad, Parque Rodolfo Chiari, Provincia Coclé

Anexo 13: Cotización del periódico La Estrella de Panamá – parte 1

PAQUETES MENSUALES



FORMATO	TAMAÑO	PRECIO
MODELO A	3.5" X 1"	B/ 2,500.00
MODELO B	7.18" X 1"	B/ 3,750.00
MODELO C	10.75" X 1.5"	B/ 5,000.00

	FORMATO CINTILLO	TAMAÑO	PRECIO
Capital	DE LUNES A DOMINGO	PATROCINIO DE SECCIÓN	10.83" X 1" B/ 2,500.00
			10.83" X 2" B/ 3,500.00
Ego	DE LUNES A SABADO	PATROCINIO DE SECCIÓN	10.83" X 1" B/ 1,500.00
			10.83" X 2" B/ 1,500.00
Pasión	DE LUNES A DOMINGO	PATROCINIO DE SECCIÓN	10.83" X 1" B/ 1,500.00
			10.83" X 2" B/ 1,500.00
Facetas	DE LUNES A DOMINGO	PATROCINIO DE SECCIÓN	10.83" X 1" B/ 1,500.00
			10.83" X 2" B/ 1,500.00



Anexo 13: Cotización revista Portada en el periódico La Estrella de Panamá – parte 2

TARIFAS DE REVISTA PORTADA

PÁGINAS	1 MES	3 MESES	6 MESES	9 MESES	12 MESES
2-9"	B/2,750.00	B/2,625.00	B/2,500.00	B/2,375.00	B/2,250.00
4-5"	B/2,090.00	B/2,065.00	B/1,840.00	B/1,715.00	B/1,590.00
7"	B/1,575.00	B/2,250.00	B/1,125.00	B/1,000.00	B/875.00
9"	B/1,265.00	B/1,140.00	B/1,015.00	B/890.00	B/765.00
13"	B/1,155.00	B/2,090.00	B/905.00	B/780.00	B/655.00
SPREAD	B/1,705.00	B/2,630.00	B/1,155.00	B/1,450.00	B/1,405.00
ARTECONTRA	B/1,980.00	B/1,900.00	B/1,825.00	B/1,750.00	B/1,675.00
CONTRAPORTADA	B/2,200.00	B/2,110.00	B/2,025.00	B/1,940.00	B/1,855.00
FULL PAGE	B/900.00	B/955.00	B/800.00	B/805.00	B/730.00

ESPECIFICACIONES PARA ANUNCIOS

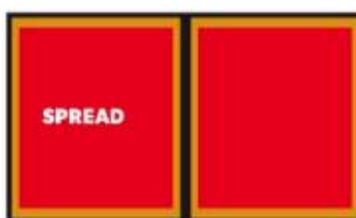
- TODAS LAS IMÁGENES DEBEN ENTREGARSE EN CMYK.
 - LAS IMÁGENES DEBEN SER ENVIADAS EN 300 DPI.
 - SE DEBEN MANDAR LAS TIPOGRAFÍAS EN CURVA.
 - LOS ANUNCIOS DEBEN TRAER SUS GUÍAS DE CORTE.
 - DISEÑAR EL ANUNCIO AL TAMAÑO DE LA CAJA.
 - LOS AVISOS DEBEN LLEVAR SANGRADO.
 - INCLUIR REFERENCIA DEL ANUNCIO.
 - ENVIAR LOS AVISOS EN PDF O EN TIFF EN ALTA RESOLUCIÓN.
- CORREO: PUBLICIDAD@PORTADA.COM.PA

*PÁGINAS ESPECIALES

MEDIDAS



- TAMAÑO DEL ANUNCIO 8.5" X 11"
- ÁREA DE TEXTO 7.5" X 9.6"
- SANGRADO 0.25" ADICIONAL AL TAMAÑO FINAL.



- TAMAÑO DEL ANUNCIO 8.5" X 11"
- ÁREA DE TEXTO 7.5" X 9.6"
- SANGRADO 0.25" ADICIONAL AL TAMAÑO FINAL.



- TAMAÑO DEL ANUNCIO 8.5" X 11"
- ÁREA DE TEXTO 7.5" X 9.6"
- SANGRADO 0.25" ADICIONAL AL TAMAÑO FINAL.

Portada

REVISTA INSERTA A SUSCRIPTORES DE LA ESTRELLA DE PANAMÁ
LAS SECCIONES MÁS BUSCADAS SON:

- **NOVEDADES:** PRESENTA LAS NUEVAS TENDENCIAS MUNDIALES EN LAS ÁREAS DE TECNOLOGÍA, SALUD, INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, ETC.
- **PANORAMA:** PRESENTA UN CONTENIDO ACTUAL Y POLÍTICO NACIONAL E INTERNACIONAL. LOS ARTÍCULOS ESCRITOS POR PERIODISTAS EXPERTOS EN EL ÁREA, CUENTAN CON UN FONDO ANALÍTICO Y VAN MÁS ALLÁ DE QUIÉ, CUÁNDO, DÓNDE Y POR QUÉ.
- **PERSONAJE POLÉMICO:** CARICATURA DE UNA FIGURA NACIONAL POLÍTICA.
- **ECONOMÍA:** CUENTA CON TEXTOS INFORMATIVOS SOBRE LAS TENDENCIAS MUNDIALES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS Y LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. ESCRITO POR EXPERTOS Y ECONOMISTAS.
- **BAJO LA LUPA:** SÍNTESIS DE PERSONAJES DE REPERCUSIÓN INTERNACIONAL.
- **PERFIL:** ES UNA RESEÑA DE UNA PERSONA O EMPRESA QUE DESEA SER PRESENTADA EN EL MERCADO PANAMEÑO.



QUOTATION



20-Bike Point-to-Point System

Terms	Ship Via	Sales Rep	F.O.B.	Project
50/50 Split	Freight	Patrick	Destination	Bike Share System
				PRICE USD\$
On Bike Share System Includes: <ul style="list-style-type: none"> • Twenty (20) OBS-7 Bicycles with Electronic Locking System <ul style="list-style-type: none"> ◦ 6061 Aluminum step-thru frame with Shimano 7-speed Nexus internal gearing ◦ Frame color: White ◦ <u>Electronic locking system:</u> Solar powered. IP65 weather resistant. Controlled by Movatic smartphone App using Bluetooth. ◦ <u>Key components include:</u> Tektro V-brakes, Brown leather seat/grips, rear basket, front/rear fenders, puncture-resistant tires, double-leg kickstand, bell • Thirty (30) Bike Docking Racks (one bike per rack) <ul style="list-style-type: none"> ◦ Powder coated steel, Color: Black ◦ Includes concrete mounting hardware. No power needed at rack location. • Movatic rider App for iOS and Android (unlimited free App downloads) • Movatic Administration Software <ul style="list-style-type: none"> ◦ Access control, real-time monitoring, member management, and fee collection ◦ Includes cloud-based hosting, phone support, software updates 				\$28,300
Premium Branding Package <ul style="list-style-type: none"> • Bikes include customer logo/branding and fleet number decals • Bikes include custom painted fenders and chainguard to color-match logo, plus basket side panels with customer logo/branding • Bike racks include top decal with customer logo and rider instructions 				INCLUDED
System Configuration - Setup and configuration of system in Movatic Software				INCLUDED
On Line Training – Training on Movatic App and Admin software				INCLUDED
Delivery (estimated, within Continental USA)				\$1,600
TOTAL ONE TIME PURCHASE – NO RECURRING FEES				\$29,900

On Bike Share System



A

PANABIKE



Anexo 15: Propuesta de Videos Promocionales

**ASESORÍA DE
TECNOLOGÍA DE
INFORMACIÓN
PROFESIONAL**

CRISTIAN SIERRA GIL
OFICIAL DE INFORMACIÓN

CONTACTO

TELÉFONO: (507) 6227-9373
EMAIL: CRISTIAN.SIERRA.GIL@GMAIL.COM

PROPUESTA APP PARA SOLUCIONAPP / PROFESIONES

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO
	* (2) VIDEO PROMOCIONAL PARA PROMOVER EN REDES SOCIALES (Facebook, Instagram, Youtube)	\$1000.00



Anexo 16: Propuesta Regus Panamá

Su propuesta.

Panamá, Oceania Punta Pacífica, Calle Punta Colón, Urbanización
Punta Pacífica, Oceania Business Plaza, Ciudad de
Panamá, Panamá



Oficina

Tipo			Descripción de la oficina	Notas	Tamaño M ²	Precio por persona y día	Precio por mes
Oficina grande Q 4325	2	12 Meses	Una oficina interna ubicada en un área silenciosa a un valor económico.	Descuento del 20% mientras dure promoción	13.6	\$25.50	\$1529
Oficina grande Q 4309	2	12 Meses	Una oficina interna ubicada en un área silenciosa a un valor económico.	Oficina Grande para 6 o 8 personas. Descuento del 20% mientras dure promoción	19.2	\$36.00	\$1159
Oficina grande Q 4321	2	12 Meses	Una oficina interna ubicada en un área silenciosa a un valor económico.	Descuento del 20% mientras dure promoción	25.1	\$47.37	\$1829



Anexo 17: Inversión Activos Iniciales

Inversión Activos Iniciales

Tipo de Activo	Cantidad	Precio	Total
Activos Principales			
Bicicletas, Estaciones, Sistema de Seguridad y Aplicación Móvil*	8	B/. 32,890.00	B/. 263,120.00
Camión	1	B/. 35,000.00	B/. 35,000.00
Equipos de Oficina			
Computadoras	3	B/. 600.00	B/. 1,800.00
Impresora Fiscal	1	B/. 600.00	B/. 600.00
Utiles de Oficina	1	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00
Total			B/. 301,720.00

*Se le agrega 10% al precio de cotización inicial para trámite de flete e importación al país

Fuente: Elaboración Propia

Inversión Activos Año 2

Tipo de Activo	Cantidad	Precio	Total
Activo Principal			
Bicicletas y Estaciones	1	B/. 32,890.00	B/. 32,890.00
Total			B/. 32,890.00

*Se le agrega 10% al precio de cotización inicial para trámite de flete e importación al país

Fuente: Elaboración Propia

Inversión Activos Año 3

Tipo de Activo	Cantidad	Precio	Total
Activo Principal			
Bicicletas y Estaciones	1	B/. 32,890.00	B/. 32,890.00
Total			B/. 32,890.00

*Se le agrega 10% al precio de cotización inicial para trámite de flete e importación al país

Fuente: Elaboración Propia

Inversión Activos Intangibles

Tipo de Activo	Precio	Total
Videos Promocionales	B/. 1,000.00	B/. 1,000.00
Total		B/. 1,000.00

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 18: Gastos de Puesta en Marcha

Tipo de Gasto	Precio
Instalación de Estaciones	B/. (6,600.00)
2 meses Alquiler y Deposito	B/. (3,669.60)
Constitucion Empresa / Abogados	B/. (2,500.00)
Capacitación Inicial de Producto	B/. (2,500.00)
Total	B/. (12,769.60)

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo 19: Gastos Estimados

Tipo de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de Oficina	B/. 20,748.00				
Uber for Business	B/. 3,000.00				
Gasolina de Camión	B/. 3,000.00				
Mantenimiento de Bicicletas	B/. 10,200.00	B/. 13,600.00	B/. 15,300.00	B/. 15,300.00	B/. 15,300.00
Telefono Oficina	B/. 250.00				
Material de Oficina	B/. 1,000.00				
Total	B/. 38,198.00	B/. 41,598.00	B/. 43,298.00	B/. 43,298.00	B/. 43,298.00
Total Gasto de Ventas	B/. 17,450.00	B/. 20,850.00	B/. 22,550.00	B/. 22,550.00	B/. 22,550.00

Fuente: Elaboracion Propia



Anexo 20: Gastos de Marketing

Gastos de Marketing

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vallas (Mupis)	B/. 9,630.00	B/. 9,630.00	B/. 4,815.00	B/. 4,815.00	B/. 4,815.00
Anuncios de Periodico	B/. 10,000.00				
Anuncio en Revista Portada	B/. 5,840.00	B/. 5,840.00	B/. 4,380.00	B/. 4,380.00	B/. 4,380.00
Google Adwords	B/. 3,600.00				
Influencers	B/. 2,000.00				
Redes Sociales	B/. 2,400.00	B/. 1,600.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00
Totales Anuales	B/. 33,470.00	B/. 20,670.00	B/. 13,995.00	B/. 13,995.00	B/. 13,995.00
Totales Mensuales	B/. 2,789.17	B/. 1,722.50	B/. 1,166.25	B/. 1,166.25	B/. 1,166.25

Fuente: Elaboracion Propia

Gasto Alquiler

Tipo de Costo	Precio
Alquiler Oficina 5 Personas	B/. 1,529.00
Estacionamiento x Persona	B/. 50.00
Mensual Año 1	B/. 1,729.00

Fuente: Elaboracion Propia

Gastos Transporte

Tipo de Costo	
Uber for Business	
Total Semanal	B/. 50.00
Anual Año 1 por 2 personas (30 sems)	B/. 3,000.00
Gasolina del camión por año	B/. 3,000.00

Fuente: Elaboracion Propia

Gasto Mantenimiento

Tipo de Costo	Precio
Mantenimiento por bicicleta	B/. 85.00
Mantenimiento por 120 bicicletas	B/. 10,200.00
Mantenimiento por 160 bicicletas (Año 2)	B/. 13,600.00
Mantenimiento por 180 bicicletas (Año 3)	B/. 15,300.00



Anexo 21: Depreciación

Depreciación Año 0

Activos Fijos	Valor Total	Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Valor Contable
Año 0					
Computadoras	B/. 1,800.00	5	B/. 360.00	B/. 30.00	B/. -
Bicicletas, Estaciones & Software	B/. 263,120.00	5	B/. 52,624.00	B/. 4,385.33	B/. -
Camión	B/. 35,000.00	5	B/. 7,000.00	B/. 583.33	B/. -
Equipo Adicional	B/. 1,200.00	10	B/. 120.00	B/. 10.00	B/. 600.00
Total	B/. 301,120.00		B/. 60,104.00	B/. 5,008.67	B/. 600.00

Fuente: Elaboración Propia

Depreciación Año 2

Activos Fijos	Valor Total	Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Valor Contable
Año 2					
Bicicletas, Estaciones & Software	B/. 32,890.00	5	B/. 6,578.00	B/. 548.17	B/. 13,156.00
Total	B/. 32,890.00		B/. 6,578.00	B/. 548.17	B/. 13,156.00

Fuente: Elaboración Propia

Depreciación Año 3

Activos Fijos	Valor Total	Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Valor Contable
Año 3					
Bicicletas, Estaciones & Software	B/. 32,890.00	5	B/. 6,578.00	B/. 548.17	B/. 19,734.00
Total	B/. 32,890.00		B/. 6,578.00	B/. 548.17	B/. 19,734.00

Fuente: Elaboración Propia

Depreciaciones Totales

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	B/. 60,104.00	B/. 66,682.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 22: Salarios

Salarios

Fuente: Elaboracion Propia

Puesto	Gerente de Operaciones	Gerente Comercial	Operativos de Mantenimiento	Asistente	Chofer	Desarrollador
Salario	B/. 1,500.00	B/. 1,500.00	B/. 500.00	B/. 650.00	B/. 600.00	B/. 1,000.00
Anual sin XIII	B/. 18,000.00	B/. 18,000.00	B/. 6,000.00	B/. 7,800.00	B/. 7,200.00	B/. 12,000.00
Anual con XIII	B/. 19,500.00	B/. 19,500.00	B/. 6,500.00	B/. 8,450.00	B/. 7,800.00	B/. 13,000.00

Total con XIII (Total Gasto Salarios)

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Operaciones	B/. 19,500.00	B/. 20,085.00	B/. 20,687.55	B/. 21,308.18	B/. 21,947.42
Gerente Comercial	B/. 19,500.00	B/. 20,085.00	B/. 20,687.55	B/. 21,308.18	B/. 21,947.42
Operativos de Mantenimiento	B/. 19,500.00	B/. 26,780.00	B/. 27,583.40	B/. 28,410.90	B/. 29,263.23
Asistente	B/. 8,450.00	B/. 8,703.50	B/. 8,964.61	B/. 9,233.54	B/. 9,510.55
Chofer	B/. 7,800.00	B/. 8,034.00	B/. 8,275.02	B/. 8,523.27	B/. 8,778.97
Desarrollador	B/. 13,000.00	B/. 13,390.00	B/. 13,791.70	B/. 14,205.45	B/. 14,631.61
Totales Anuales	B/. 87,750.00	B/. 97,077.50	B/. 99,989.83	B/. 102,989.52	B/. 106,079.21
Totales Mensuales	B/. 7,312.50	B/. 8,089.79	B/. 8,332.49	B/. 8,582.46	B/. 8,839.93

Fuente: Elaboracion Propia

Total sin XII (Para calculo de Prestaciones)

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Operaciones	B/. 18,000.00	B/. 18,540.00	B/. 19,096.20	B/. 19,669.09	B/. 20,259.16
Gerente Comercial	B/. 18,000.00	B/. 18,540.00	B/. 19,096.20	B/. 19,669.09	B/. 20,259.16
Operativos de Mantenimiento	B/. 6,000.00	B/. 6,180.00	B/. 6,365.40	B/. 6,556.36	B/. 6,753.05
Asistente	B/. 7,800.00	B/. 8,034.00	B/. 8,275.02	B/. 8,523.27	B/. 8,778.97
Chofer	B/. 7,200.00	B/. 7,416.00	B/. 7,638.48	B/. 7,867.63	B/. 8,103.66
Desarrollador	B/. 12,000.00	B/. 12,360.00	B/. 12,730.80	B/. 13,112.72	B/. 13,506.11
Totales	B/. 69,000.00	B/. 71,070.00	B/. 73,202.10	B/. 75,398.16	B/. 77,660.11

Fuente: Elaboracion Propia

Totales XIII Mes

XIII Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Operaciones	B/. 1,500.00	B/. 1,545.00	B/. 1,591.35	B/. 1,639.09	B/. 1,688.26
Gerente Comercial	B/. 1,500.00	B/. 1,545.00	B/. 1,591.35	B/. 1,639.09	B/. 1,688.26
Operativos de Mantenimiento	B/. 500.00	B/. 515.00	B/. 530.45	B/. 546.36	B/. 562.75
Asistente	B/. 650.00	B/. 669.50	B/. 689.59	B/. 710.27	B/. 731.58
Chofer	B/. 600.00	B/. 618.00	B/. 636.54	B/. 655.64	B/. 675.31
Desarrollador	B/. 1,000.00	B/. 1,030.00	B/. 1,060.90	B/. 1,092.73	B/. 1,125.51
Totales	B/. 5,750.00	B/. 5,922.50	B/. 6,100.18	B/. 6,283.18	B/. 6,471.68

Fuente: Elaboracion Propia



Anexo 23: Prestaciones y Reservas

Prestaciones

Prestaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S. Social	B/. 8,452.50	B/. 8,706.08	B/. 8,967.26	B/. 9,236.27	B/. 9,513.36
S. Educ	B/. 1,035.00	B/. 1,066.05	B/. 1,098.03	B/. 1,130.97	B/. 1,164.90
S. Social XIII	B/. 479.17	B/. 493.55	B/. 508.35	B/. 523.60	B/. 539.31
Totales Anuales	B/. 9,966.67	B/. 10,265.67	B/. 10,573.64	B/. 10,890.85	B/. 11,217.58
Totales Mensuales	B/. 830.56	B/. 855.47	B/. 881.14	B/. 907.57	B/. 934.80

Fuente: Elaboracion Propia

Reservas

Reservas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vacaciones	B/. 6,272.10	B/. 6,460.26	B/. 6,654.07	B/. 6,853.69	B/. 7,059.30
XIII Mes	B/. 5,750.05	B/. 5,922.55	B/. 6,100.22	B/. 6,283.23	B/. 6,471.73
Indemnización	B/. 225.25	B/. 232.01	B/. 238.97	B/. 246.14	B/. 253.53
Prima de Antigüedad	B/. 1,327.56	B/. 1,367.38	B/. 1,408.41	B/. 1,450.66	B/. 1,494.18
Totales Mensuales	B/. 13,574.96	B/. 13,982.21	B/. 14,401.67	B/. 14,833.72	B/. 15,278.73
Totales Anuales	B/. 1,131.25	B/. 1,165.18	B/. 1,200.14	B/. 1,236.14	B/. 1,273.23

Fuente: Elaboracion Propia

Porcentajes por Ley

Porcentajes Prest & Reservas	
Seguro Social	12.25%
Seguro Educativo	1.50%
Prima Antigüedad	1.92%
Indemnizacion	0.33%
Vacaciones	9.09%
Decimo Tercer Mes	8.33%

Fuente: Elaboracion Propia



Anexo 24: Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados Anual

Fuente: Elaboracion Propia

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos estimados	B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65
Gastos de Ventas	B/. (17,450.00)	B/. (20,850.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)
Utilidad Bruta	B/. 282,142.00	B/. 308,701.20	B/. 339,956.32	B/. 376,206.95	B/. 416,082.65
Gasto de Personal					
Salario	B/. (87,750.00)	B/. (97,077.50)	B/. (99,989.83)	B/. (102,989.52)	B/. (106,079.21)
Prestaciones	B/. (9,966.67)	B/. (10,265.67)	B/. (10,573.64)	B/. (10,890.85)	B/. (11,217.58)
Reservas	B/. (13,574.96)	B/. (13,982.21)	B/. (14,401.67)	B/. (14,833.72)	B/. (15,278.73)
Total Gasto de Pers	B/. (111,291.63)	B/. (121,325.38)	B/. (124,965.14)	B/. (128,714.09)	B/. (132,575.52)
Gastos de marketing y	B/. (33,470.00)	B/. (20,670.00)	B/. (13,995.00)	B/. (13,995.00)	B/. (13,995.00)
Gastos de alquiler	B/. (20,748.00)				
Total Gastos	B/. (165,509.63)	B/. (162,743.38)	B/. (159,708.14)	B/. (163,457.09)	B/. (167,318.52)
Utilidad Operacional	B/. 116,632.37	B/. 145,957.82	B/. 180,248.18	B/. 212,749.86	B/. 248,764.13
Depreciación	B/. (60,104.00)	B/. (66,682.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)
Utilidad antes de impu	B/. 56,528.37	B/. 79,275.82	B/. 106,988.18	B/. 139,489.86	B/. 175,504.13
Impuestos (25%)	B/. (14,132.09)	B/. (19,818.96)	B/. (26,747.05)	B/. (34,872.46)	B/. (43,876.03)
Utilidad Neta	B/. 42,396.28	B/. 59,456.87	B/. 80,241.14	B/. 104,617.39	B/. 131,628.10
Utilidad Neta (%)	14%	18%	22%	26%	30%



Anexo 25: Flujo de Caja Anual

Flujo de Caja Anual
Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos estimados		B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65
Gasto de Ventas		B/. (17,450.00)	B/. (20,850.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)	B/. (22,550.00)
Margen de contribucion		B/. 282,142.00	B/. 308,701.20	B/. 339,956.32	B/. 376,206.95	B/. 416,082.65
Gastos administrativos		B/. (165,509.63)	B/. (162,743.38)	B/. (159,708.14)	B/. (163,457.09)	B/. (167,318.52)
EBITDA		B/. 116,632.37	B/. 145,957.82	B/. 180,248.18	B/. 212,749.86	B/. 248,764.13
Drepeciacion		B/. (60,104.00)	B/. (66,682.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)	B/. (73,260.00)
EBIT		B/. 56,528.37	B/. 79,275.82	B/. 106,988.18	B/. 139,489.86	B/. 175,504.13
Impuestos (25%)		B/. (14,132.09)	B/. (19,818.96)	B/. (26,747.05)	B/. (34,872.46)	B/. (43,876.03)
Resultados despues de impuestos		B/. 42,396.28	B/. 59,456.87	B/. 80,241.14	B/. 104,617.39	B/. 131,628.10
Depreciacion		B/. 60,104.00	B/. 66,682.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00	B/. 73,260.00
NOPAT		B/. 102,500.28	B/. 126,138.87	B/. 153,501.14	B/. 177,877.39	B/. 204,888.10
CAPEX	B/. (301,720.00)		B/. (32,890.00)	B/. (32,890.00)		
Gastos de puesta en marcha	B/. (12,769.60)					
Flujo bruto		B/. 102,500.28	B/. 93,248.87	B/. 120,611.14	B/. 177,877.39	B/. 204,888.10
Capital de trabajo	B/. (165,509.63)		B/. (16,550.96)	B/. (16,550.96)		B/. 198,611.55
Valor de desecho						B/. 33,490.00
Flujo neto	B/. (479,999.23)	B/. 102,500.28	B/. 76,697.90	B/. 104,060.17	B/. 177,877.39	B/. 436,989.65

Anexo 26: Punto de Equilibrio

Analisis de Punto de Equilibrio
Fuente: Elaboración Propia

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	B/. 299,592.00	B/. 329,551.20	B/. 362,506.32	B/. 398,756.95	B/. 438,632.65
Gastos	B/. (182,959.63)	B/. (183,593.38)	B/. (182,258.14)	B/. (186,007.09)	B/. (189,868.52)
Total	B/. 116,632.37	B/. 145,957.82	B/. 180,248.18	B/. 212,749.86	B/. 248,764.13



Anexo 27: VAN, TIR y Payback

VAN	B/. 46,165.23
TIR	19%
Tasa de Capital	15.51%

Payback Acumulado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	B/. (479,999.23)	B/. 88,737.15	B/. 66,399.36	B/. 90,087.59	B/. 153,993.07	B/. 378,313.27
Flujo Acumulado	B/. (479,999.23)	B/. (391,262.08)	B/. (324,862.72)	B/. (234,775.13)	B/. (80,782.06)	B/. 297,531.21
Payback	5.41					

Anexo 28: Efectivo en Caja

Efectivo en Caja
Fuente: Elaboracion Propia

Efectivo en Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de Inversion						
Capex	B/. (314,489.60)					
Actividades de Financiamiento						
Aportes accionistas	B/. 479,999.23					
Flujo Neto	B/. 165,509.63	B/. 102,500.28	B/. 93,248.87	B/. 120,611.14	B/. 177,877.39	B/. 204,888.10
Saldo anterior	B/. -	B/. 165,509.63	B/. 268,009.91	B/. 361,258.77	B/. 481,869.91	B/. 659,747.30
Total	B/. 165,509.63	B/. 268,009.91	B/. 361,258.77	B/. 481,869.91	B/. 659,747.30	B/. 864,635.40



Anexo 29: Balance General Projectado

Balance General Projectado

Fuente: Elaboración Propia

Balance General	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Activos												
Activos Circulantes												
Efectivo y equivalente de efectivo	B/.	165,509.63	B/.	268,009.91	B/.	361,258.77	B/.	481,869.91	B/.	659,747.30	B/.	864,635.40
Total de Activos Circulantes	B/.	165,509.63	B/.	268,009.91	B/.	361,258.77	B/.	481,869.91	B/.	659,747.30	B/.	864,635.40
Activos Fijos												
Camión	B/.	35,000.00	B/.	35,000.00								
Depreciación acumulada	B/.	(7,000.00)	B/.	(7,000.00)								
Equipos de Oficina Neto	B/.	3,000.00	B/.	3,000.00								
Depreciación acumulada	B/.	(480.00)	B/.	(480.00)								
Total de Activos Fijos	B/.	30,520.00	B/.	30,520.00								
Otros Activos												
Bicicletas, Estaciones, Sistema de Seguridad y Aplicación Móvil*	B/.	263,120.00	B/.	263,120.00	B/.	296,010.00	B/.	328,900.00	B/.	328,900.00	B/.	328,900.00
Gastos de puesta en marcha	B/.	(12,769.60)	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-
Total de Otros Activos	B/.	250,350.40	B/.	263,120.00	B/.	296,010.00	B/.	328,900.00	B/.	328,900.00	B/.	328,900.00
TOTAL DE ACTIVOS	B/.	482,125.10	B/.	609,452.97	B/.	778,506.11	B/.	974,678.78	B/.	1,206,912.35	B/.	1,478,959.75
PASIVOS												
TOTAL DE PASIVOS	B/.	-	B/.	-								
PATRIMONIO												
Aportes de accionistas	B/.	479,999.23	B/.	479,999.23								
Utilidades retenidas	B/.	-	B/.	-	B/.	42,396.28	B/.	101,853.15	B/.	182,094.28	B/.	286,711.68
Utilidad del Periodo	B/.	-	B/.	42,396.28	B/.	59,456.87	B/.	80,241.14	B/.	104,617.39	B/.	131,628.10
TOTAL DE PATRIMONIO	B/.	479,999.23	B/.	522,395.51	B/.	581,852.37	B/.	662,093.51	B/.	766,710.90	B/.	898,339.00
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	B/.	479,999.23	B/.	522,395.51	B/.	581,852.37	B/.	662,093.51	B/.	766,710.90	B/.	898,339.00



Anexo 30: Estado de Resultados del Primer Año Mensual

Estado de Resultados Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Estado de Resultados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos estimados	B/. 17,476.20	B/. 17,975.52	B/. 18,474.84	B/. 19,473.48	B/. 20,472.12	B/. 21,720.42	B/. 23,468.04	B/. 25,465.32	B/. 27,961.92	B/. 30,708.18	B/. 35,451.72	B/. 40,944.24
Gastos de Ventas	B/. (1,454.17)											
Utilidad Bruta	B/. 16,022.03	B/. 16,521.35	B/. 17,020.67	B/. 18,019.31	B/. 19,017.95	B/. 20,266.25	B/. 22,013.87	B/. 24,011.15	B/. 26,507.75	B/. 29,254.01	B/. 33,997.55	B/. 39,490.07
Gasto de Personal												
Salario	B/. (7,312.50)											
Prestaciones	B/. (830.56)											
Reservas	B/. (1,131.25)											
Total Gasto de Personal	B/. (9,274.30)											
Gastos de marketing y publicidad	B/. (2,789.17)											
Gastos de alquiler	B/. (1,729.00)											
Total Gastos	B/. (13,792.47)											
Utilidad Operacional	B/. 2,229.56	B/. 2,728.88	B/. 3,228.20	B/. 4,226.84	B/. 5,225.48	B/. 6,473.78	B/. 8,221.40	B/. 10,218.68	B/. 12,715.28	B/. 15,461.54	B/. 20,205.08	B/. 25,697.60
Depreciación	B/. (5,008.67)											
Utilidad antes de impuestos	B/. (2,779.10)	B/. (2,279.78)	B/. (1,780.46)	B/. (781.82)	B/. 216.82	B/. 1,465.12	B/. 3,212.74	B/. 5,210.02	B/. 7,706.62	B/. 10,452.88	B/. 15,196.42	B/. 20,688.94
Impuestos (25%)	B/. 694.78	B/. 569.95	B/. 445.12	B/. 195.46	B/. (54.20)	B/. (366.28)	B/. (803.18)	B/. (1,302.50)	B/. (1,926.65)	B/. (2,613.22)	B/. (3,799.10)	B/. (5,172.23)
Utilidad Neta	B/. (2,084.33)	B/. (1,709.84)	B/. (1,335.35)	B/. (586.37)	B/. 162.61	B/. 1,098.84	B/. 2,409.55	B/. 3,907.51	B/. 5,779.96	B/. 7,839.66	B/. 11,397.31	B/. 15,516.70
Utilidad Neta (%)	-12%	-10%	-7%	-3%	1%	5%	10%	15%	21%	26%	32%	38%

