



“Errand - Transporte” Parte II

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

**Alumno: Jorge Lee
Profesor Guía: Pedro Fuentes**

Panamá, Mayo de 2018

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	17
4. PLAN DE MARKETING.....	25
5. PLAN DE OPERACIONES.....	37
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	37
5.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	40
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	43
5.4 DOTACIÓN.....	44
6. EQUIPO DEL PROYECTO.....	47
6.1 EQUIPO GESTOR.....	47
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	52
7. PLAN FINANCIERO.....	54
7.1 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO.....	54
7.2 CÁLCULO DE FLUJOS – LIQUIDACIÓN.....	55
7.3 FLUJOS DE PROYECTO – OPCIÓN CONTINUIDAD (OPCIÓN A TOMAR).....	58
7.4 EVOLUCIÓN DEL VAN.....	61
7.5 SENSIBILIDAD.....	62
8. RIESGOS CRÍTICOS.....	63
9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	64
10. CONCLUSIONES.....	65
11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	66
ANEXOS.....	70
<i>ANEXO #1: CANVAS DE NEGOCIO.....</i>	<i>70</i>
<i>ANEXO #3: PIB POR PROVINCIA (PANAMÁ).....</i>	<i>72</i>
<i>ANEXO #4: ALCANCE DE LAS OPERACIONES.....</i>	<i>73</i>
<i>ANEXO # 5: ANÁLISIS DEL MERCADO.....</i>	<i>74</i>
<i>ANEXO #6: CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO.....</i>	<i>78</i>
<i>ANEXO #7: INVERSIÓN INICIAL.....</i>	<i>79</i>
<i>ANEXO# 8: MEJORAS AL ARRENDAMIENTO.....</i>	<i>80</i>
<i>ANEXO #9: RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>81</i>
<i>ANEXO #10:PROYECCIÓN DE DEMANDA (GEORGIA TECH).....</i>	<i>82</i>
<i>ANEXO #11: GDP POR SECTOR PRODUCTIVO (PIB POR TIPO DE INDUSTRIA).....</i>	<i>83</i>
<i>GASTO DE LAS FAMILIAS PANAMEÑAS POR TIPO DE INDUSTRIA.....</i>	<i>83</i>

ANEXO #12: PROYECCIÓN DE DEMANDA TOTAL DE REPARTOS DE MUEBLERÍA, HOGAR, MANTENIMIENTO DE HOGAR..... 84

ANEXO #13: CUOTA DE MERCADO ERRANDS Y DEMANDA FINAL..... 85

ANEXO #14: PROGRESIÓN DE LAS VENTAS..... 85

ANEXO# 15:PARAMETROS..... 86

Resumen Ejecutivo

Errand, S.A es una nueva solución de transporte de economía colaborativa y ride sharing en la que usuarios podrán contactar a un transportista seguro y confiable a través de una plataforma tecnológica con el objetivo de cumplir la necesidad de realizar un servicio de acarreo.

Esta idea de negocio surge de la necesidad actual de la población panameña de coordinar un servicio de traslado rápido y seguro sin necesidad de tener que invertir tanto tiempo en realizar cotizaciones, coordinar con varios proveedores o preocuparse por atrasos en las entregas.

Actualmente las empresas de retail en Panamá tienen una falencia en su servicio de entrega, principalmente en los tiempos, adicional a los costos que esto genera para ellos (salarios, mantenimientos de vehículos, sobre costos por entregas fuera de tiempo e inclusive devoluciones).

Para los negocios, esta es la solución a las pérdidas y devoluciones que se dan por entregas tardías y clientes insatisfechos. Al fin y al cabo el negocio principal de estas empresas es vender, el de nosotros transportar segura la carga.

Nuestro principal activo son nuestros socios conductores los cuales simplemente como requisito deben tener un pick up o vehículo de transporte de carga (aplican ciertas restricciones y condiciones establecidas por la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre ATTT) con el que podrán tener ingresos adicionales siempre que quieran.

Como norte de expansión buscamos expandirnos al finalizar sus primeros 5 años de operaciones a otras ciudades a nivel nacional e internacional e inclusive evaluar su crecimiento e integración del modelo de negocio de transporte de contenedores para consolidar el servicio de transporte a nivel nacional.

El mercado total de Errand es de \$35M de dólares anuales.

1. Oportunidad De Negocio

En la actualidad se generan pérdidas en los negocios al no poder cumplir con las condiciones de entregas pactadas con los clientes, principalmente en tiempo y calidad; lo cual tiene efectos negativos directamente sobre los negocios (devoluciones o compensaciones a los clientes).

Esto ocurre, ya que al comprar en cadenas de retail, mueblerías, electrónicas, distribuidoras de productos del hogar o demás, ya que el cliente enfrenta la disyuntiva de reconocer que lo que compró no lo puede llevar en su propio vehículo.

Por esta razón Errand busca crear los siguientes beneficios:

Para empresas:

- Aumentar capacidad de distribución de pedidos
- Reducir costos (salarios, impuestos de planilla, mantenimientos; entre otros) e inversiones en distribución (compra de vehículos)
- Hacer más eficiente sus procesos y reducir brecha en su cadena de suministro hacia sus clientes

Para clientes:

- Programación fácil y rápida de traslados
- Seguridad en entregas
- Satisfacción de una necesidad insatisfecha en el mercado actual de traslado de mercancía.

Para mayor detalle de los pilares (misión, visión y objetivos) de la empresa favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 1 Oportunidad de Negocio

2.1 Análisis de la industria, competidores y clientes

Esta idea de negocio se desarrolla en el campo de la gestión del reparto o “delivery”, que podemos definir como la operación de colocar en el tiempo acordado, en las condiciones acordadas, y a la persona adecuada la cantidad precisa de un bien o servicio adquirido.

El principal punto incierto a destacar en los ámbitos que afectan a esta idea de negocio es el área gris en el marco regulatorio que tienen las diferentes aplicaciones de ride-sharing en especial haciendo énfasis en las más populares en Panamá las cuales son: repartos a domicilio de comidas y transporte selectivo, para mayor detalle de los ámbitos del entorno de este plan de negocio, favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 2 Análisis de la industria, competidores y clientes.

En la actualidad, no existe alguna empresa que brinde un servicio similar; sin embargo no descartamos la posibilidad de que otras empresas con plataformas digitales ya desarrolladas puedan expandir su segmento de mercado e incursionar en este modelo de negocio; esto principalmente considerando la evolución de servicios web y las atenciones remotas tienen como consecuencia inmediata resolver de la forma más eficiente la actividad de entrega con servicios de atención virtual y online.

Los negocios de retail son el principal puente con nuestros usuarios y a quienes debemos convencer y crear alianzas, ya que podrían convertirse en nuestra principal fortaleza, pero de igual forma en una gran desventaja en el caso de que falláramos el cumplimiento de nuestros servicios. No cumplir con las promesas de nuestra cadena de valor podría causar que nuestros potenciales aliados no nos recomienden o sean nuestros detractores pudiendo hasta en el peor de los casos quitar las garantías de los productos transportados por nuestro servicio, esto es un riesgo de negocio declarado en la matriz de riesgos. Para esto es importante el proceso de selección de los conductores que estarán realizando los traslados.

El que decide la compra finalmente es el usuario particular que decide tomar o no el servicio en base a información que ha recibido, experiencias y la influencia de los retail para su toma de decisión final.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

La idea de negocios se centra en un servicio de transporte de carga suelta por medio de vehículos pick up y camiones de reparto mediante una plataforma tecnológica o call center.

Errand es una plataforma tecnológica que permite conectar personas que necesitan realizar traslados de carga o acarreo con conductores con la capacidad necesaria para satisfacer esta demanda. Esta plataforma puede ser utilizada desde cualquier dispositivo móvil, por lo que los usuarios podrán programar de una manera sencilla el tipo y tamaño de carga a trasladar, hora y tipo de servicio, lugar de retiro y entrega, y la opción de personal de apoyo para movilizar la carga.

Para los usuarios que prefieren un contacto más directo, se contará un “call center” donde se puede realizar la misma programación.

Para mayor detalle del análisis del canvas y visualizar de forma más completa todos los puntos involucrados en esta idea de negocio, favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.

La Propuesta de valor/valor agregado se basa en 4 puntos fundamentales:

- Evaluación del servicio: se va a poder tener una evaluación del servicio brindado por el socio conductor de reparto.
- Rápido: se puede pedir el traslado por demanda y sin necesidad de tener que programar envíos en horarios poco flexibles y que no se cumplen.
- Trazabilidad: se puede ver en tiempo real el trayecto del conductor por lo que fácilmente se pueden identificar tiempos de entrega.

- **Comunicación:** se abren vías de comunicaciones que antes no existían por que mediante la plataforma permitiendo así que se puede escribir mensajes de texto a tu conductor y su ayudante con información específica necesaria y adicionalmente se tengan todos los números de contacto que se requieran en caso de necesitar comunicarse.

Para mayor detalle de la propuesta de valor (diagramas, análisis de pros y contras, favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor)

Analizando un poco más el lado socialmente responsable de este modelo de negocio, Errand es una empresa que se une a las iniciativas y startups de la última década creando economías colaborativas desde el punto de vista de ingresos y activos.

Este modelo de negocio colaborativo va a impactar fuertemente las operaciones de los negocios de la próxima década y ahí es donde la propuesta de valor de Errand se materializa tanto con sus socios como con los negocios de la comunidad.

4 Plan de Marketing

La estrategia de segmentación se ha realizado sobre la base de variables demográficas, psicográficas, socio-económicas y empresas; consolidando los siguientes segmentos de clientes:

1. Profesionales con poco tiempo disponible para gestionar el proceso completo de traslado de mercancía (cotización, coordinación y seguimiento con los proveedores convencionales de este tipo de servicio).
2. Negocios que no tienen el suficiente capital para invertir en un sistema de distribución para los artículos que vende su negocio, por lo que no pueden ofrecer este servicio como un valor agregado o al hacerlo no tienen las suficientes referencias de quien lo pueda realizar de forma privada

3. Negocios que no quieran aumentar sus gastos fijos en planilla relacionada al transporte de mercancía

El servicio de traslado será realizado en la Ciudad de Panamá y los precios dependerán del tipo de vehículo requerido:

Pick up y camión pequeño:

Tarifa base: \$ 7.00

Costo por hora: \$ 3.75

Costo por km: \$ 2.75

Cancelación: \$ 5.00

Costo promedio: \$ 26.75

Camión grande:

Tarifa base: \$ 7.00

Costo por hora: \$ 4.50

Costo por kilómetro: \$ 3.00

Cancelación: \$ 5.00

Costo promedio: \$ 30.00

En ambos tipos, la tarifa por cancelación del servicio es de \$5.00

El conductor llevará un 80% de cada servicio brindado y el resto será para la empresa.

Criterios a considerar para evaluar ajustes en el tiempo:

- Aumentos o disminuciones en el precio de la gasolina
- Reevaluar tarifas y porcentaje de cada traslado realizado al momento de que ingresen más competidores en el mercado con esta misma propuesta de servicio, y poder ser competitivos en el mercado

El canal principal de distribución por el cual Errand podrá llegar a sus clientes es su moderna plataforma por la cual los clientes pueden tener en sus celulares todos los beneficios del modelo de negocios que se ofrece.

El método de pago de los servicios de igual forma es a través de la plataforma digital, las personas pueden pagar el servicio por medio de sus tarjetas (clave o de crédito), por lo que no va a ser necesario que los socios ni los clientes manejen efectivo.

Como estrategia de comunicación y ventas, hemos decidido utilizar Instagram y Facebook como redes sociales para dar a conocer nuestros servicios, costos e inclusive experiencias de clientes de la empresa. Adicional a esto, estaremos buscando alianzas estratégicas con tiendas a través de la entrega y explicación de nuestro portafolio de servicios. Para mayor detalle de las estrategias de comunicación y ventas; y las inversiones en marketing necesarias para llegar a nuestros clientes, favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 4 Plan de marketing.

Cumpliendo lo antes mencionado, procedemos a estimar la demanda y proyectar el crecimiento anual de la empresa lo cual nos da el siguiente resultado:

Demand a Errands	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuota de mercado	1%	3%	7%	10%	16%	20%	25%
Pick Up	5,570.94	16,923.45	39,958.47	57,360.49	93,323.88	117,847.18	148,898.42
Repartos	5,485.04	16,785.97	39,960.27	57,885.73	95,123.23	121,321.52	154,574.71

Para mayor detalle del paso a paso para este cálculo, favor referirse a la Parte I del Plan de Negocios – Capítulo 4 Plan de marketing.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La ubicación geográfica donde se encuentran nuestras operaciones dentro del marco de evaluación únicamente la Ciudad de Panamá donde se concentra la mayor parte del comercio local de la República de Panamá.

Para poder manejar el volumen de solicitudes diarias que se puedan tener se hace necesario una dotación de personal importante sobre todo en callcenter y soporte técnico ya que para poder soportar la cadena de valor que se tiene de un servicio rápido y eficiente pueden surgir consultas o necesidades del cliente que deban ser atendidas por estos procesos de forma expedita.

La principal operación que va a tener el negocio es la de capacitación y captación de nuevos socios para lo que vamos a necesitar apalancarnos en los departamentos de recursos humanos y operaciones para que logren integrar a la mayor cantidad de conductores a la plataforma para poder iniciar.

La visión que tiene el negocio en cuanto a sus operaciones es la captación rápida de socios y luego un enfoque en mercadeo y soporte a la plataforma.

Las operaciones van a evolucionar primero dando mayor importancia al departamento de reclutamiento (que es uno de los primeros que se va a instalar en la empresa para poder tener la capacidad), estos van a desplegarse en la sede central para poder manejar las solicitudes de admisión de los conductores y darles seguimiento así como guiarlos en los requisitos necesarios para poder ser integrados y finalmente en el plan de capacitación que se va a requerir.

Luego, las operaciones de mercadeo se van a volver relevantes puesto que con los socios integrados a la plataforma se hace importante conseguirles fuente rápida de ingresos para que puedan generar y se motiven a participar del negocio, dado que van a poder observar en la práctica el aumento en la demanda que van a tener con respecto a realizar la actividad sin intermediación alguna.

En el negocio maduro las operaciones que se van a tener una gran importancia de igual forma son las de soporte técnico, ya que cuando se tengan >50k transacciones

anuales en los primeros 3 años empiezan a surgir consultas o requerimientos por parte de los clientes. Es muy importante tener al menos definido al año 3 un robusto plan de soporte técnico y soporte a la operación ya que si no es así se hace imposible poder cumplir con los objetivos de efectividad declarados en la propuesta de valor.

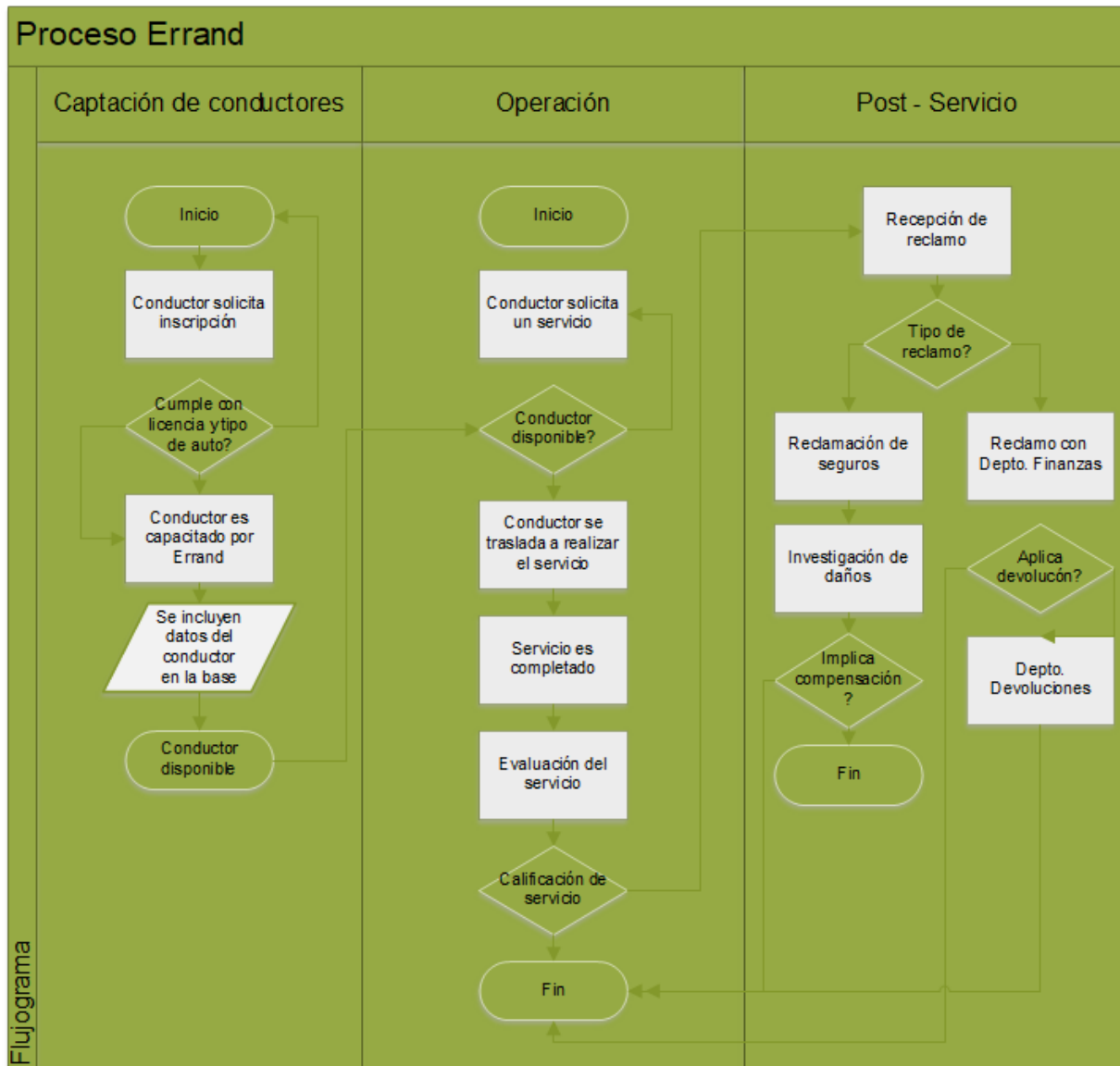
El tamaño de las operaciones involucra una logística de ayudantes de ser necesarios los que se encontrarán en la oficina central de Errand ya que uno de los requisitos que hemos identificado en varias de las encuestas es la necesidad de un ayudante que acompañe al socio de acarreo para apoyarlo en la descarga de los productos o materiales. Adicional los socios también podrán optar por tener sus propios ayudantes, los cuales serán incluidos de igual forma con el requisito de entregar su record policivo vigente.

Aquellos socios que tengan sus propios ayudantes podrán estar en la categoría de recojo asistido en la que podrán contactar especialmente a socios con esta característica pagando un fee adicional. (Se conoce que hay usuarios que va a preferir que solo una persona vaya con ellos y también muchos otros preferirán esta segunda opción en la que el servicio es asistido)

En cuanto a dotación de personal el tamaño del negocio abarca inicialmente 10 colaboradores y escala hasta los 35 en el año 7, puesto que nuestra demanda se multiplica de igual forma en el horizonte de evaluación

Como resultado de una operación más eficiente hacia el final del periodo de evaluación, se reducen los costos operativos unitarios lo que permite una rentabilidad operativa importante.

5.2 Flujo de operaciones



El flujo de operaciones ocurre de esta forma:
 Nuestro flujo de operaciones lo hemos dividido en 4 secciones las cuales se mencionan a continuación:



Descripción de los procesos principales:

A. Logística Interna:

La logística interna de Errand inicia con la recepción de solicitudes por parte de los usuarios por medio de llamadas o app. Las mismas deben ser reasignadas a cada uno de los transportistas disponibles (por medio de un operador) o automáticamente si se realiza por el móvil app (asignando el servicio a un usuario disponible y cercano)

Al recibir todas estas solicitudes se alimentan nuestras bases de datos de servicios, cumplimiento, tiempo y calificación de servicio lo que es de suma importancia para que el equipo de mercadeo pueda tomar decisiones de negocio y correctivas.

Atención a usuarios y conductores: La solución eficiente de los reclamos de los usuarios y conductores garantizan la confiabilidad en la plataforma.

Otro proceso de logística interna que se debe realizar es la labor administrativa que comprende los procesos contables, legales, responsabilidad social y atención al cliente. Los contables deberán llevar los procesos de pagos, recepción y pago de facturación y emisión de estados financieros.

La aplicación móvil debe tener entre sus recursos el procesamiento y alimentación de la base de datos de pagos para que los contables puedan reconocer los ingresos en los estados contables.

Adicional, el gerente financiero es el encargado de realizar la presentación final de cierre financiero que contendrá los principales KPI's financieros y operativos para la toma de decisiones.

Uno de los procesos administrativos más importantes que se deben realizar por el área de coordinación administrativa es la de velar por el mantenimiento de todas las instalaciones y de coordinar el mantenimiento de las bases de datos y equipos tecnológicos críticos. Esto último es de suma importancia ya que soporta el valor que se entrega al cliente con una aplicación eficiente y sin errores.

Por último, el área legal llevará a cabo todos los procesos legales del negocio y formularios que deban ser llevados para garantizar el cumplimiento con las normativas locales así como velar por el tema de seguros.

B. Operaciones:

Entre las principales operaciones que realiza Errand se encuentran las siguientes:

Actualización de la plataforma: Algoritmos de comunicación transportista-usuario, tarifas dinámicas, GPS y tráfico, usabilidad, ratings, data de usuarios y conductores, etc.

Esta parte de la operación es centralizada para todas las operaciones.

El proceso operativo también incluye el seguimiento de las operaciones y en el escalamiento la posibilidad de tener autos propios de la compañía que realicen viajes especiales.

El proceso productivo de Errand recae en su mayoría en los socios los cuales realizan la mayor parte de la operación, dejando a Errand las tareas más administrativas contables y de soporte para asistirlos.

C. Marketing:

En mercadeo recae la mayor parte de la los procesos ya que son estos los que se encargan del proceso de ventas y captación de socios, así como de entrada a nuevos mercados, descuentos y promociones y alianzas estratégicas con potenciales negocios aliados.

El proceso de mercadeo inicia levantando los principales datos de demanda de Errand. En base a esto son responsables de los procesos de desarrollo de estrategias de promoción, descuentos y ferias en los locales aliados.

Entrada a nuevos mercados: Incluye dos etapas: Reclutamiento de conductores y promoción de la plataforma. Esta parte de la operación se realiza a través de sus divisiones de mercado.

Además el área de mercadeo se encarga de la promoción e manejo de marca que contempla la colocación de publicidad en las redes sociales, y promoción directa.

D. Post-Venta (Customer Facing):

El proceso de postventa se compone de recopilar toda la información de las evaluaciones de servicio y de responder a los reclamos que se puedan suscitar de la operación brindando un servicio de post venta que permita a los usuarios sentirse seguros que sus comentarios están siendo atendidos y que se cumplen las promesas de requerimientos mínimos de servicio y seguro de ser necesario.

El proceso de reclamación que se pueda dar inicia con la recepción de una queja y la asignación al área de legal (seguros), IT (soporte a la aplicación) o finanzas (reclamaciones de pagos y compensaciones).

Finalmente, las áreas responsables deben dar seguimiento e investigación de los reclamos y tomar las medidas necesarias en plazos no mayores a 1 semana. Para esto es necesaria la dotación de personal óptima que permita cumplir con este objetivo de nuestra propuesta de valor de forma efectiva.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

La puesta en marcha de este proyecto va a realizarse en diez etapas, las mismas son las siguientes:

1. Constitución Legal
2. Levantamiento de requerimientos técnicos
3. Desarrollo Web
4. Testing
5. Asociación de conductores
6. Capacitación
7. Mercadeo
8. Pruebas Operativas
9. Periodo de prueba gratuito
10. Service ready

Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	2019					2020							
					Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	
1	Constitución Legal	8/1/2019	8/20/2019	2s 4d	▲												
2	Incorporación de pacto social	8/1/2019	8/5/2019	3d	■												
3	Trámitey confección dedoc. accesorios	8/6/2019	8/9/2019	4d	■												
4	Autenticación	8/12/2019	8/13/2019	2d	■												
5	Apertura de cuentas bancarias	8/14/2019	8/20/2019	1s	■												
6	Levantamiento de requerimientos	8/20/2019	10/7/2019	7s	▼												
7	Diseño conceptual	8/20/2019	9/2/2019	2s	■												
8	Especificaciones técnicas	9/3/2019	9/23/2019	3s	■												
9	Especificaciones de hardware	9/24/2019	10/7/2019	2s	■												
10	Desarrollo Aplicativo/Web	10/7/2019	4/3/2020	26s													
11	Testing	4/6/2020	5/15/2020	6s													
12	Asociación de conductores	10/11/2019	7/31/2020	42s 1d													
13	Incorporación de conductores	10/11/2019	7/31/2020	42s 1d													
14	Capacitación	10/11/2019	7/31/2020	42s 1d													
15	Mercadeo	1/1/2020	8/2/2021	82s 4d													
16	Pruebas Operativas	5/18/2020	7/10/2020	8s													
17	Periodo de prueba gratuito	7/13/2020	7/31/2020	3s													
18	Service ready	8/3/2020	8/3/2020	1d													

5.4 Dotación

Durante el horizonte de evaluación del proyecto va a ser necesario tener al menos 1 o varias de las siguientes posiciones: (algunas de las cuales se describen a continuación)

Posición	Área
Director Finanzas/CEO	Administración
Director Marketing	Administración
Director Logística/Operaciones	Administración
Director Administrativo	Administración
Programador web	Director Administrativo
Gerente de IT	Director Administrativo
Soporte Técnico	Director Administrativo
Coordinador de Operaciones	Director Operaciones/Logística
Coordinador de Capacitación	Director Operaciones/Logística
Analista de Seguros	Director Administrativo
Ejecutivo de nuevos Negocios	Director Marketing
Sales Manager	Director Marketing

Customer Marketing	Director Marketing
Contabilidad	Director Finanzas
Callcenter	Director Operaciones/Logística
Reclutamiento	Director Administrativo
Finanzas	Director Finanzas

A continuación mencionamos los puestos de trabajos primordiales para el inicio de operaciones de la empresa, y a partir del cual empezará a expandirse la fuerza laboral a futuro:

Posición 1: Director de Finanzas/CEO

Propósito del puesto: Velar por el correcto funcionamiento de la empresa a través de la oportuna planificación, organización control y liderazgo en cada uno de los procesos desarrollados en la empresa.

Velar por correcta planificación financiera de la empresa y por los procesos regulatorios e impositivos que lo requieran.

Aseguramiento de los niveles de flujo de caja, apalancamiento y tesorería necesario para el desarrollo de las actividades de negocio.

Posición 2: Director de Logística/Operaciones/COO

Propósito del puesto: Coordinar de manera oportuna el desarrollo de actividades administrativas en cumplimiento de relaciones contractuales con proveedores y el recurso humano, de acuerdo a los controles previamente establecidos por la organización en cada uno de sus procesos. Velar porque se mantengan actualizadas redes sociales y la plataforma del negocio de acuerdo al plan de marketing aprobado por la gerencia general.

Administrar la plataforma operativa y de soporte operativo, asegurando un proceso rápido y eficiente alineado a la cadena de valor operativa de Errand.

Posición 3: Director de Marketing/CMO

Propósito del puesto: Responsable de la estrategia de mercadeo y del desarrollo de negocios. Se encargará de desarrollar los planes de crecimiento y reportes de demanda que permitan al área operativa y publicidad tomar decisiones de penetración.

Es responsable del manejo del presupuesto de mercadeo de forma que se logren implementar de forma correcta todas las estrategias del equipo de marketing logrando costos competitivos.

Posición 4: Director Administrativo

Propósito del puesto: Asegurar el correcto funcionamiento de todas las funcionalidades de la plataforma tecnológica y de mantenerla actualizada con la información enviada por el área administrativa. Desarrollar nuevas funcionalidades aprobadas por la gerencia general.

Velar por la correcta administración de los procesos de soporte al negocio garantizando una cobertura administrativa integral a los requisitos empresariales y operativos.

Posición 5: Asistente Contable

Propósito del puesto: Responsable de realizar el pagos a proveedores y el correspondiente cierre mensual.

Posición 6: Programador web

Propósito del puesto: Brindar soporte oportuno en la programación y desarrollo de la plataforma tecnológica utilizada por el negocio, asegurando su correcto funcionamiento.

Posición 7: Coordinador de Operaciones

Propósito del puesto: Responsable de dar seguimiento a las solicitudes de servicio y que las mismas sean cumplidas en tiempo y forma por los transportistas asociados a la plataforma.

Posición 8: Soporte Técnico:

Propósito del puesto: Responsable de llevar la tarea de soporte, programación y desarrollo de mejoras del entorno tecnológico de la aplicación así como de la investigación de los casos de errores en la aplicación que se les sean asignadas.

6 Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de este proyecto se compondrá de 4 socios, 1 por cada uno de los ejes de gestión de negocios.

Actualmente Jorge Lee y Melanny Guerra son los socios activos del proyecto los cuales se encargaran de la etapa de constitución del negocio y el reclutamiento de los otros 2 socios.

Se hace necesario la alianza con otros dos socios principalmente para captar fondos adicionales que aporten al capital inicial y como una forma de buscar expertise en áreas de gran importancia para el éxito del proyecto.

Los perfiles del equipo gestor serán los siguientes:

Jorge Lee – Especialidad Finanzas

Entre las funciones principales requeridas para desarrollar esta posición están:

- I. Elaborar planificación financiera anual.
- II. Elaborar informes de cumplimiento de metas y análisis del entorno financiero de la empresa.
- III. Coordinar los procesos de entrega de información económica y financiera a la Organización.
- IV. Liderar los procesos relativos al control de los gastos y asegurar resultados convenientes para la empresa.
- V. Coordinar los procesos relativos a las auditorías internas y externas...
- VI. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuir a maximizar la rentabilidad del negocio
- VII. Aprobar la proyección del flujo de caja.
- VIII. Planificar y supervisar la ejecución de las operaciones de pagos y cobros de la Gerencia.

Esta función será desarrollada por Jorge Lee:

Es Ingeniero Industrial de profesión. Como parte de su experiencia ha trabajado en Deloitte como consultor de operaciones, en Procter and Gamble como analista de impuestos y actualmente es analista Sr. Financiero en Copa Airlines.

Dentro del ámbito laboral se ha desempeñado en diversas posiciones liderando proyectos e iniciativas de ahorro. Ha desarrollado distintos planes económicos

empresariales y vela por el cumplimiento de reportes financieros internos y externos requeridos para empresas públicas cotizantes en la bolsa de New York (NYSE) como la presentación de junta directiva de Copa Holdings, S.A

En el ámbito emprendedor actualmente maneja una página de Instagram donde se comercializan artículos para mascotas, en especial gatos.

Melanny Guerra – Especialidad Administración y Finanzas

Entre sus principales funciones se encuentra las de:

- I. Dirigir y supervisar el equipo administrativo (finanzas, logística, gestión de las instalaciones)
- II. Actuar como asesor y orientar en todos los temas económicos financieros de los equipos
- III. Interpretar guías y políticas de la empresa para ser aplicadas en el contexto local, asegurándose que cumplen con requerimientos legales y estándares éticos.
- IV. Asegurar que se cumple con los requerimientos estatutarios en tiempo y forma (Impuestos, Seguro Social) y regularmente evaluar la situación financiera (incluyendo tesorería)
- V. Mantener el contacto con interlocutores externos tales como agentes bancarios, abogados, agente de seguro social
- VI. Asegurar el entendimiento y respeto de los procedimientos financieros y las normas laborales por parte de todo el personal
- VII. Supervisar que todas las compras de material, mobiliario y equipo para las operaciones e instalaciones.

Esta función será desarrollada por Melanny Guerra:

Es Ingeniería Industria graduada de la Universidad Santa María La Antigua, previamente a asociarse en este emprendimiento se desempeñó como analista financiera del Banco Latinoamericano de Comercio Exterior (BLADEX)

Dentro del ámbito laboral se desempeñó en BLADDEX en varios proyectos de automatización de reportes y fue la encargada de desarrollar las presentaciones de cierre financiero a top management.

Dentro del ámbito emprendedor es administradora junto con su padre de un negocio propio de distribución de hortalizas, vegetales y víveres en general.

Socio Vacante – Especialidad Mercadeo

Entre sus principales funciones se encuentran las de:

- I. Responsable de la dirección, definición de políticas y estrategias para la captación de nuevos socios conductores
- II. Definición de nuevos productos de captación, estrategias de ventas, elaboración de Plan de Negocios, seguimiento al presupuesto de ventas y elaboración del mismo.
- III. Generar y atraer nuevas alianzas estratégicas para generar nuevos ingresos y oportunidades de negocios.
- IV. Desarrollar la estrategia de negocio para los diferentes segmentos operativos.
- V. Gerenciar, monitorear y asesorar a su portafolio de Clientes e implementar acciones que conduzcan a un profundo conocimiento y potencialización de estos.
- VI. Velar por la optimización y actualización de los procesos concernientes al área de Negocios.
- VII. Levantar los KPI concernientes al área de mercadeo.

Esta posición se encuentra actualmente vacante

Socio Vacante – Especialidad Logística

Entre sus principales funciones se encuentran las de:

- I. Dirigir, motivar y desarrollar equipos de alto rendimiento dentro de un entorno exigente y sensible al tiempo para cumplir los KPI operativos.
- II. Trabaje de manera cruzada con varios equipos de soporte (como Administración de cuentas, Seguimiento y soporte, Operaciones centrales y Capacitación) para

garantizar que sus equipos brinden experiencias excepcionales a los clientes y cumplan con los requisitos de nivel de servicio

- III. Identifique las tendencias dentro del desempeño de su equipo así como las tendencias generales de soporte
- IV. Fomente la mejora continua del proceso para ofrecer una experiencia excelente en todo momento, todo el tiempo.

Esta posición se encuentra actualmente vacante

6.2 Estructura organizacional

Estructura:

- I. Ápice estratégico: Comité de dirección/Junta Directiva
- II. Núcleo Operativo: Gerencia de Operaciones
 - i. Coordinación Operativa
 - ii. Coordinación de capacitación
- III. Núcleo Administrativo:
 - i. Staff de apoyo: Área Legal, Seguros
 - ii. Tecno estructura: Soporte tecnológico
 - iii. Seguridad: Almacenamiento, organización y codificación de datos orientados a mejoras en el manejo de la información
- IV. Núcleo Marketing:

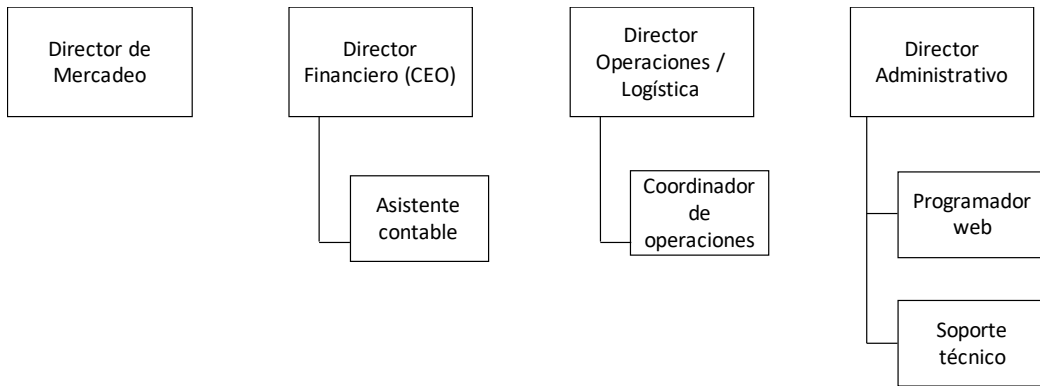
Producto: Mantenimiento y actualización de la plataforma orientados a mejoras en usabilidad y experiencia de usuario

- V. Núcleo Financiero:

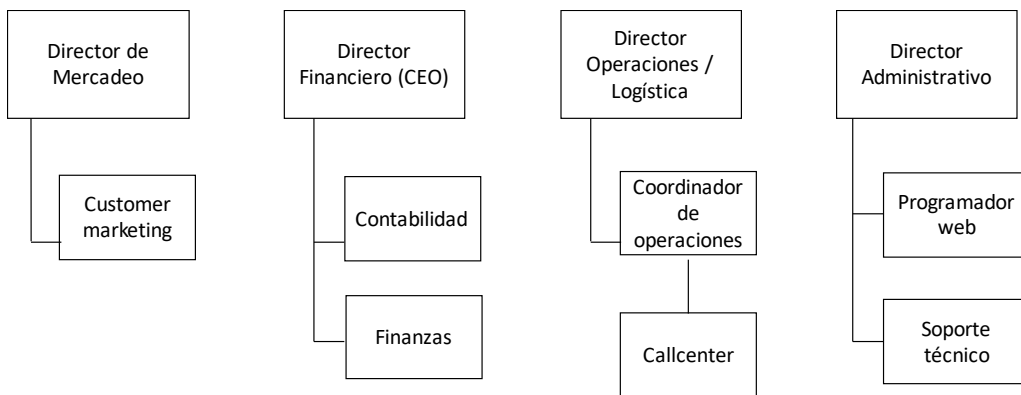
Finanzas: Elaboración de estados financieros y estadística. Análisis y diseño de estrategias de crecimiento y financiación

Organigrama:

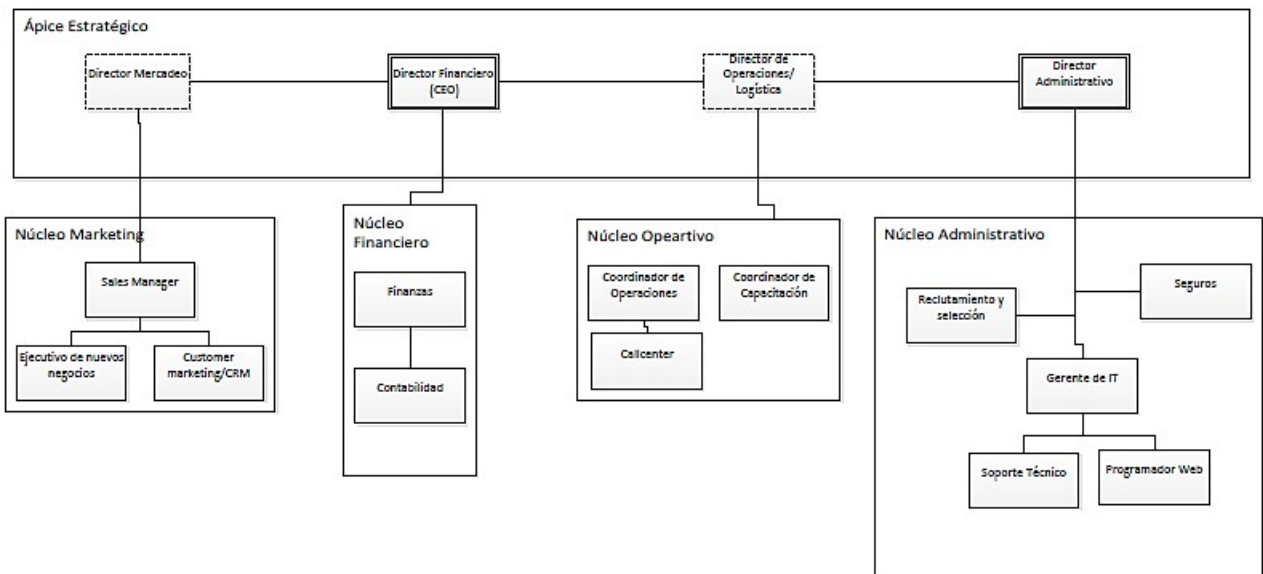
Inicial:



Años 1 y 2:



Años 3 en adelante:



6.3 Incentivos y compensaciones

Primero se detalla a continuación la compensación de las posiciones requeridas dentro del horizonte de evaluación y detalladas en la sección dotación de personal:

Posición	Salario
Director Finanzas/CEO	4,000. 00
Director Marketing	4,000. 00
Director Logística/Operaciones	4,000. 00
Director Administrativo	4,000. 00
Programador web	1,400. 00
Soporte Técnico	1,200. 00
Coordinador de Operaciones	2,000. 00
Coordinador de Capacitación	2,000. 00
Analista de Seguros	1,350. 00
Ejecutivo de nuevos Negocios	1,500. 00
Sales Manager	2,500. 00
Customer Marketing	1,500. 00
Contabilidad	1,000. 00
Callcenter	1,000. 00
Reclutamiento	1,350. 00
Finanzas	1,350. 00
Recepción	800. 00
Analista de Operaciones	1,350. 00

El plan de incentivos se divide en dos ya que es importante considerar que se debe aplicar un marco de compensación tanto para socios conductores como para los empleados y directores.

Para los empleados el plan de incentivo conlleva premiaciones trimestrales a quienes logren un desempeño superior brindando la milla extra con sus esfuerzo en la soluciones de problemas de negocios o logren objetivos importantes en la ruta al éxito de la empresa fortaleciendo su cadena de valor.

Estos incentivos son discrecionales y se entregarán por consenso de la junta directiva.

Se realizará la evaluación de desempeño de los objetivos 2 veces al año y a partir del mismo se harán entrega de los siguientes beneficios:

- I. Aumento mínimo por inflación anual
- II. Bono de productividad: El cual será entregado en base a un porcentaje del salario el cual variará entre un 1%-5% dependiendo de los resultados operativos y financieros de la empresa siendo este un incentivo discrecional.

Para los socios conductores la compensación se compone del 80% de lo recaudado en el servicio prestado excluyendo las propinas las cuales serán entregadas en un 90% (principalmente por gastos administrativos, de manejo y financieros)

Sobre la base de los objetivos del plan de recursos humanos, se utilizarán dos estrategias:

- I. Utilización de la evaluación del desempeño como un mecanismo de control y seguimiento a los conductores
- II. Desarrollar plan e incentivos para los conductores, de tal manera que aporten mayores ingresos; por ejemplo, otorgar bonos por el número de viajes en un día o en las horas pico.

Se emplearán incentivos que premien el tiempo y cantidad de servicios que los asociados realizan en la plataforma, así aseguramos mantener un volumen de oferta que atienda eficientemente la demanda de usuarios.

7 Plan Financiero

7.1 Cálculo de Tasa de Descuento

Dadas las consideraciones contempladas durante el horizonte de evaluación se presenta un TIR de 28%, con una tasa de descuento de 22.4%.

La tasa de descuento de capital se calculó utilizando el modelo CAPM cuya fórmula es la siguiente:

$$E(Ri) = rf + [E(rm) - rf] \times \beta_i + E(stup)$$

rf : es la tasa libre de riesgo la cual se determinó a través de la investigación de las tasas de bonos emitidos por el gobierno de Panamá en los último 3 años (Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas)

$$rf : 5\%$$

$[E(rm) - rf]$: es la prima por riesgo de equidad, obtenido de la tabla de Damodaran (Damodaran, NYU)

$$[E(rm) - rf] : 11\%$$

β : El beta desapalancado se tomó de la utilizando como proxy la industria de transporte y tecnología

$$\beta : 1.23$$

$E(stup)$: Es una prima asignada por riesgo de startup de 10% adicionales, ya que los assumptions que hemos utilizado por lo general provienen de empresas que cotizan en Bolsa y empresas maduras con las que no tenemos una comparación robusta.

$$E(Ri) = rf + [E(rm) - rf] \times \beta_i + E(stup)$$

$$E(Ri) = 5\% + (11\% - 5\%) \times 1.23 + 10\%$$

$$E(Ri) = 22.4\%$$

Los assumptions se discuten con más profundidad en los anexos.

7.2 Cálculo de Flujos – Liquidación

Factibilidad	
VAN	\$ (408,503.22)
TIR	11%
Tasa de descuento	
Beta(Total)	1.23

Riesgo país	5.0%
Rentabilidad del sector (US) - Proxy	11%
Premio Startup	10%
Tasa de descuento	22.38%

En este estudio consideramos una liquidación del proyecto en el año 7, por lo que se procede a recuperar el capital de trabajo, se consideran costos de liquidación del personal en los costos operativos y finalmente se considera un valor de residuo de 95% de la inversión inicial.

VM: 95% * Inversión inicial

VDC = VM*(1-tc)

Flujo Puro del Proyecto										
PERIODOS	Presente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6			
Inflación (FMI)		1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%			
Transportes de Pickup #		5,570.94	16,923.45	39,958.47	57,360.49	93,323.88				
Repartos #		5,485.04	16,785.97	39,960.27	57,885.73	95,123.23				
Ingresos Operativos			-67%	-58%	-31%	-39%			-21%	
Ingresos Pick Up - Km	B/.	107,240.65	B/.	325,776.38	B/.	769,200.64	B/.	1,104,189.43	B/.	1,796,484.78
Ingreso Reparto - Km	B/.	115,185.85	B/.	352,505.42	B/.	839,165.72	B/.	1,215,600.38	B/.	1,997,587.80
Ingresos Pick Up - Tiempo	B/.	41,782.07	B/.	126,925.86	B/.	299,688.56	B/.	430,203.67	B/.	699,929.14
Ingreso Reparto - Tiempo	B/.	49,365.36	B/.	151,073.75	B/.	359,642.45	B/.	520,971.59	B/.	856,109.06
Comisión mínima pagada (Pickup)	B/.	38,996.60	B/.	118,464.14	B/.	279,709.32	B/.	401,523.43	B/.	653,267.19
Comisión mínima pagada (Reparto)	B/.	38,395.28	B/.	117,501.81	B/.	279,721.91	B/.	405,200.13	B/.	665,862.60
Cancelaciones	B/.	5,527.99	B/.	16,854.71	B/.	39,959.37	B/.	57,623.11	B/.	94,223.56
Costos Operativos	\$	35.86	\$	35.87	\$	35.88	\$	35.88	\$	35.89
Transportes pagados a socios Pick Up	-B/.	154,837.85	-B/.	470,416.87	-B/.	1,110,846.32	-B/.	1,594,831.72	-B/.	2,595,123.74
Transporte pagados a socios de Reparto	-B/.	162,357.20	-B/.	496,864.79	-B/.	1,182,824.07	-B/.	1,713,417.68	-B/.	2,815,647.57
Salarios	-B/.	146,900.00	-B/.	250,900.00	-B/.	385,450.00	-B/.	516,100.00	-B/.	608,400.00
Seguro social patronal	-B/.	17,995.25	-B/.	30,735.25	-B/.	47,217.63	-B/.	63,222.25	-B/.	74,529.00
Liquidación de salarios (desecho)	-B/.	24,000.00	-B/.	24,480.00	-B/.	24,976.21	-B/.	25,477.73	-B/.	25,988.82
Arrendamiento oficina	-B/.	3,000.00	-B/.	3,060.00	-B/.	3,122.03	-B/.	3,184.72	-B/.	3,248.60
Servicios básicos	-B/.	200.00	-B/.	204.00	-B/.	208.14	-B/.	212.31	-B/.	216.57
Utiles oficina	-B/.	35,000.00	-B/.	58,520.73	-B/.	92,357.65	-B/.	120,668.88	-B/.	167,541.81
Marketing Publicidad	-B/.	18,000.00	-B/.	18,360.00	-B/.	18,732.16	-B/.	19,108.30	-B/.	19,491.61
Mantenimiento web	-B/.	19,824.69	-B/.	26,485.99	-B/.	34,143.15	-B/.	39,376.25	-B/.	47,023.96
GAV	-B/.	20,337.43	-B/.	20,337.43	-B/.	20,337.43	-B/.	20,337.43	-B/.	20,337.43
Depreciación	-B/.	54.49	-B/.	41.54	-B/.	36.54	-B/.	35.71	-B/.	33.84
EBIT	-B/.	205,958.61	-B/.	191,262.99	-B/.	53,126.78	B/.	19,374.48	B/.	385,915.02
Impuestos Corporativos Panama	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	4,843.62	B/.	96,478.76
Net OPEX		-B/ 205,958.61		-B/ 191,262.99		-B/ 53,126.78		B/ 14,530.86		B/ 289,436.27
Capital investment:										
Inversión Inicial	-B/.	300,130.00								
Capital de trabajo	-B/.	185,621.18	-B/.	170,925.56	-B/.	32,789.35				
Activos	-B/.	142,362.00								
Valor de desecho (venta o reinversión)										
CAPEX, net	-B/.	442,492.00	-B/.	185,621.18	-B/.	170,925.56	B/.	32,789.35	B/.	-
"+" Depreciación (non cash)	B/.	20,337.43	B/.	20,337.43	B/.	20,337.43	B/.	20,337.43	B/.	20,337.43
Gran total	-B/ 442,492.00	-B/ 371,242.36	-B/ 341,851.13	-B/ 65,578.70	B/ 34,868.29	B/ 309,773.70				

7.3 Flujos de Proyecto – Opción Continuidad (Opción a tomar)

Esta es la opción que se realizará ya que este negocio se considera de largo plazo, para calcular esta opción los assumptions se declaran continuación:

Factibilidad	
VAN	\$ 298,387.72
TIR	28%
Tasa de descuento	
Beta(Total)	1.23
Riesgo país	5.0%
Rentabilidad del sector (US) - Proxy	11%
Premio Startup	10%
Tasa de descuento	22.38%

Cálculo de perpetuidad:

Descripción	Año 5
Utilidad Neta	765,567.67
(+) Costos Financieros	20,337.43
(+) Diferencia en cambio	-
(+) Resultados por unidades de reajustes	-
Flujo de Caja Bruto	-
(-) Inversión en reposición	785,905.10
(-) Inversión en nuevo activo fijo	- 20,337.43
(-) Inversión en capital de trabajo	-
Flujo de caja proyectado	765,567.67
Tasa de descuento	22.38%
Valor de la perpetuidad	3,420,767.06

Se considera el valor terminal, como una perpetuidad sin crecimiento. Entonces para determinarlo, calculamos el valor presente de una perpetuidad en dicho año. Consideremos los siguientes supuestos:

- La inversión en reposición es igual al 100% de la depreciación
- No existe Inversión en Activo Fijo
- No existen Inversiones en capital de Trabajo.

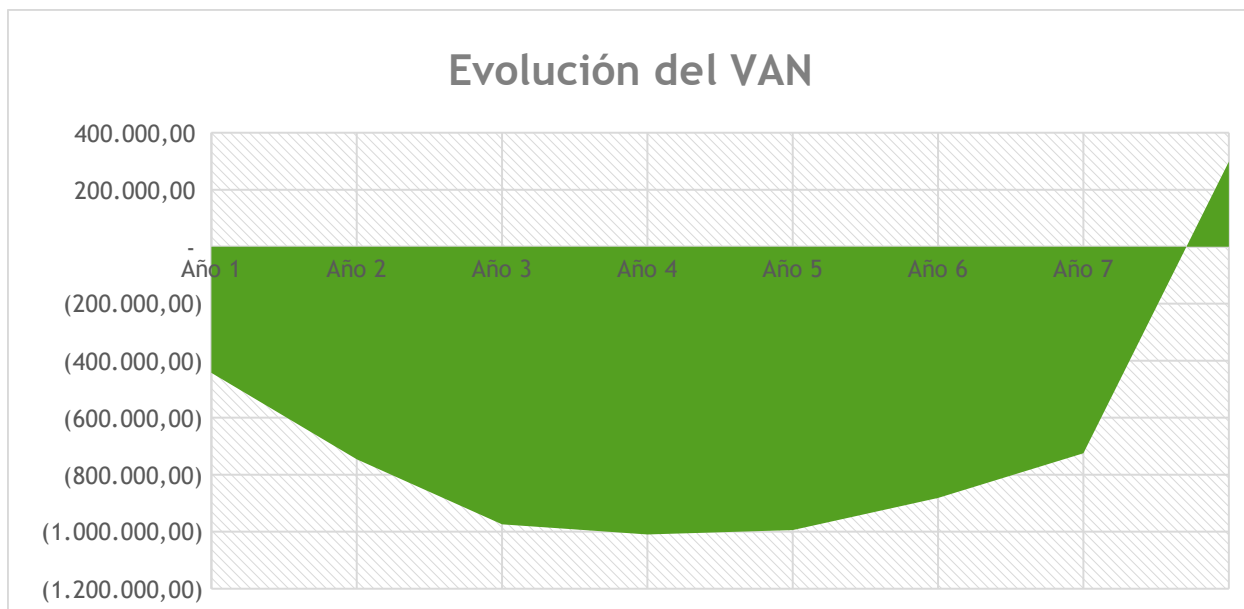
Para calcular la opción de continuidad del negocio se realizó un cálculo de perpetuidad en el año n.

Para el cálculo de perpetuidad se tomó el valor del flujo neto en el año 5 (Flujo neto + Depreciación) y se le restó la depreciación acumulada en el año 7 para considerar reinversiones. Finalmente, se descontó a la tasa R de 22.28%. $P = (\$765,567) / 22.28\% = \$3,420,767$

7.4

Flujo Puro del Proyecto									
PERIODOS	Presente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Inflación (FMI)		1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Transportes de Pickup #		5,570.94	16,923.45	39,958.47	57,360.49	93,323.88			
Repartos #		5,485.04	16,785.97	39,960.27	57,885.73	95,123.23			
Ingresos Operativos			-67%	-58%	-31%	-39%			-21%
Ingresos Pick Up - Km	B/.	107,240.65	325,776.38	769,200.64	1,104,189.43	1,796,484.78	B/.		
Ingreso Reparto - Km	B/.	115,185.85	352,505.42	839,165.72	1,215,600.38	1,997,587.80	B/.		
Ingresos Pick Up - Tiempo	B/.	41,782.07	126,925.86	299,688.56	430,203.67	699,929.14	B/.		
Ingreso Reparto - Tiempo	B/.	49,365.36	151,073.75	359,642.45	520,971.59	856,109.06	B/.		
Comisión mínima pagada (Pickup)	B/.	38,996.60	118,464.14	279,709.32	401,523.43	653,267.19	B/.		
Comisión mínima pagada (Reparto)	B/.	38,395.28	117,501.81	279,721.91	405,200.13	665,862.60	B/.		
Cancelaciones	B/.	5,527.99	16,854.71	39,959.37	57,623.11	94,223.56	B/.		
Costos Operativos	\$	35.86	35.87	35.88	35.88	35.89	\$		
Transportes pagados a socios Pick Up	-B/.	154,837.85	470,416.87	1,110,846.32	1,594,831.72	2,595,123.74	-B/.		
Transporte pagados a socios de Reparto	-B/.	162,357.20	496,864.79	1,182,824.07	1,713,417.68	2,815,647.57	-B/.		
Salarios	-B/.	146,900.00	250,900.00	385,450.00	516,100.00	608,400.00	-B/.		
Seguro social patronal	-B/.	17,995.25	30,735.25	47,217.63	63,222.25	74,529.00	-B/.		
Liquidación de salarios (desecho)									
Arrendamiento oficina	-B/.	24,000.00	24,480.00	24,976.21	25,477.73	25,988.82	-B/.		
Servicios básicos	-B/.	3,000.00	3,060.00	3,122.03	3,184.72	3,248.60	-B/.		
Utiles oficina	-B/.	200.00	204.00	208.14	212.31	216.57	-B/.		
Marketing Publicidad	-B/.	35,000.00	58,520.73	92,357.65	120,668.88	167,541.81	-B/.		
Mantenimiento web	-B/.	18,000.00	18,360.00	18,732.16	19,108.30	19,491.61	-B/.		
GAV	-B/.	19,824.69	26,485.99	34,143.15	39,376.25	47,023.96	-B/.		
Depreciación	-B/.	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	-B/.		
	-B/.	54.49	41.54	36.54	35.71	33.84	-B/.		
EBIT	-B/.	205,958.61	191,262.99	53,126.78	19,374.48	385,915.02	B/.		
Impuestos Corporativos Panama	B/.	-	-	-	4,843.62	96,478.76	-B/.		
Net OPEX		-B/.,205,958.61	-B/.,191,262.99	-B/.,53,126.78	B/.,14,530.86	B/.,289,436.27			
Capital investment:									
Inversión Inicial	-B/.	300,130.00							
Capital de trabajo	-B/.	185,621.18	170,925.56	32,789.35					
Activos	-B/.	142,362.00							
Perpetuidad de flujos									
CAPEX, net	-B/.	442,492.00	185,621.18	170,925.56	32,789.35	-	-	-	-
"+" Depreciación (non cash)	B/.	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43	20,337.43
Gran total	-B/.,442,492.00	-B/.,371,242.36	-B/.,341,851.13	-B/.,65,578.70	B/.,34,868.29	B/.,309,773.70			

Evolución del VAN



Se recomienda llevar a cabo el proyecto debido a que en base a los estudios de demanda se va a lograr los niveles necesarios de demanda para escalar el negocio al siguiente nivel.

Dadas las condiciones explicadas durante esta evaluación de proyecto se detecta una clara oportunidad de negocio, debido a la falta de penetración en este mercado en la actualidad y la ventaja competitiva que posiciona a Panamá como un HUB logístico y de telecomunicaciones.

La alternativa que se recomienda es la de continuidad del negocio ya que este es un negocio a largo plazo y con una escalabilidad importante en los próximos 10 años como mínimo en la que Panamá se consolidará como hub logístico de contenedores aprovechando los beneficios del nuevo canal ampliado.

7.5 Sensibilidad

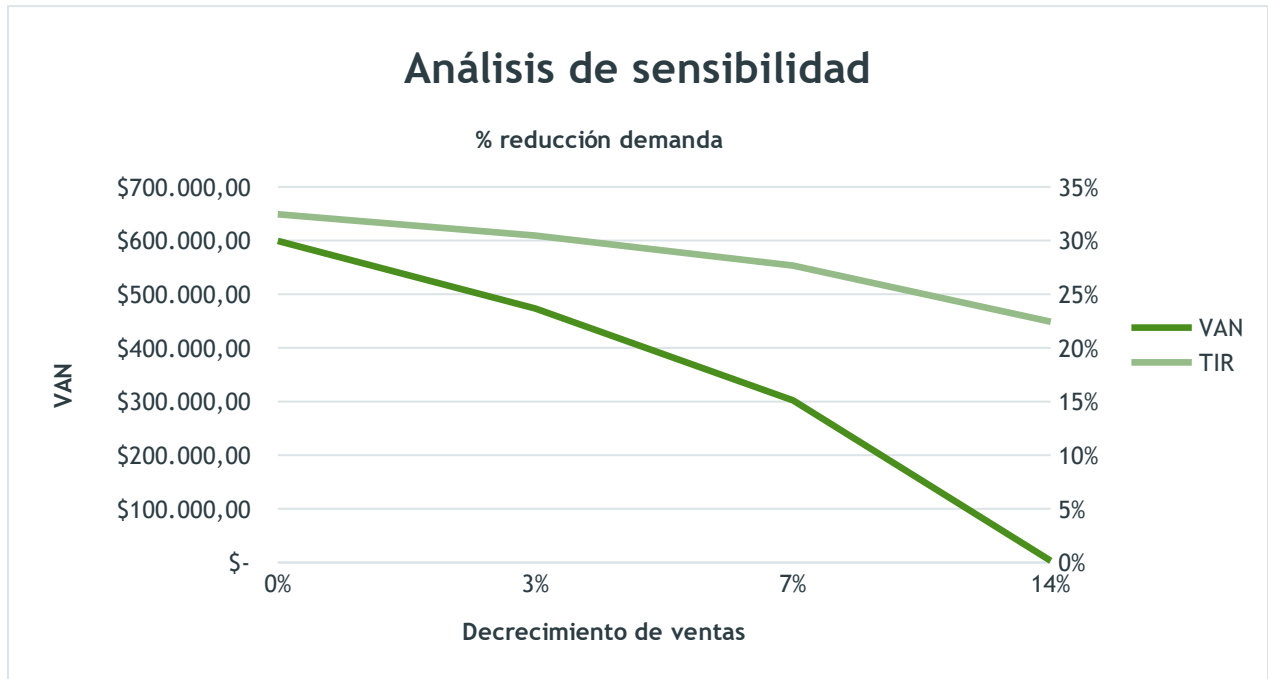
Los supuestos están basados en una distribución normal con promedio iguales a los datos dados en los datos mencionados. La desviación estándar de cada supuesto es de la siguiente manera:

- Disminución del 1% demanda ~ (1%) TIR
- Disminución de 14% demanda = VAN 0

Dichas desviaciones son estimadas de acuerdo al comportamiento del mercado al inicio del horizonte de evaluación. Para sensibilización, se realizaron diferentes escenarios con los supuestos mencionados. Se realizaron 4 escenarios posibles de los cuales obtuvimos las siguientes conclusiones:

El VAN del proyecto es rentable con un disminución de la demanda de un 14%.

Gráficamente podemos apreciarlo de la siguiente manera:



8 Riesgos críticos

Riesgo	Probabilidad / Impacto	Plan de mitigación
Responsabilidad por accidentes durante los traslados: la seguridad de la mercancía a trasladar es primordial para mantener la confianza de los clientes.	Media / Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarnos que todos los vehículos en la red cuenten con los seguros establecidos por la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre • Adicionalmente, deben contar con una política de seguros adecuada con cobertura de responsabilidad civil
Riesgo operativo: fallas en los procesos operativos afectando de forma directa el servicio brindado a los clientes	Alta / Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos y procedimientos claros de las funciones operativas • Realizar reuniones semanales de seguimiento y control de las funciones operativas
Disminución de la demanda anual estimada	Media / Medio	Establecer plan de marketing ante situaciones de este tipo y realizar paquetes / promociones masivas con el objetivo de atraer clientes, principalmente almacenes o tiendas

Entrada de nuevos competidores en la industria: actualmente no existen empresas de servicios de este tipo, sin embargo, es muy posible que en los años posteriores a su inicio de operaciones, entren nuevos competidores en el mercado.	Alta / Alto	Para esto debe mantenerse el nivel de calidad del servicio y ajustar el plan de marketing, costos y precios para asegurar la continuidad de la empresa
Incumplimiento de los conductores	Medio / Alto	La empresa contará con conductores y vehículos propios para hacer frente a estas situaciones de emergencia
Riesgo país: cambios bruscos en la situación económica, social y política del país	Bajo / Medio	Dar seguimiento a la situación del país y en caso extremo evaluar e implementar una estrategia de salida

9 Propuesta Inversionista

Al final del horizonte de evaluación Errand tiene una capitalización de \$3.4M dólares. En la opción de continuidad lo que buscamos es \$500,000 dólares por un 15% de las acciones los cuales servirán para el desarrollo de una plataforma de movimiento de contenedores.

Esta aplicación consiste en lo siguiente:

Buscamos ampliar nuestro servicio de transporte compartido, con una aplicación que espera hacer la vida más fácil a los camioneros.

Este desarrollo es una aplicación que conecta a camioneros profesionales con negocios que necesitan transportar grandes cargas a largas distancias. (Por lo general, entre Panamá y Colón)

Al emparejar a una compañía de camiones con una carga que transportar, se pretende impulsar a los camioneros y a las pequeñas compañías de transportes para que hagan crecer su negocio.

Gracias a esta fácil aplicación, se hace simple y rápido encontrar y reservar la flota, eliminado la molestia de tener que llamar por teléfono. Además, una de las principales ventajas de utilizar la aplicación, es que los pagos se realizan rápidamente y sin problemas.

10 Conclusiones

Como conclusiones tenemos a considerar los siguientes hechos:

La falta de un servicio eficiente de transporte de carga pequeña hace difícil a los clientes poder obtener sus productos, más cuando la mayoría >60% de los vehículos en Panamá son de tipo Sedán.

Adicionalmente el aumento de la venta de apartamentos vs casas en la ciudad de Panamá ha hecho aún más importante esta oportunidad de negocios, ya que según conocimos de voces en la matriz de empatía cada vez es más común el encontrar regulaciones en la entrega de estos productos a las propiedad horizontales lo que causa costos y multas.

Por la parte de sostenibilidad, este proyecto adicional de mostrar un cara innovadora del ride-sharing también busca mejorar la logística interna de la ciudad y rentabilizar los portafolios de servicios adicionales de las empresas de venta de línea blanca, equipo tecnológico y demás que a pesar de ofrecer este servicio de forma gratuita en muchas ocasiones les ocasiona costos innecesarios y por último, reclamos que erosionan sus ventas.

Este proyecto muestra un modelo de negocios consistente con los siguientes pilares: rapidez del servicio, eficiencias, soporte total y flexibilidad.

En la parte de costos y demanda se puede ver claramente un negocio con flujos de efectivo positivos, niveles de demanda positivos a pesar de solo asociar al 2% del total

de la capacidad de carga para llevar a cabo el negocio. En la parte de costos muestra retos en la inversión inicial y costos de mercadeo los que son bastante elevados, pero importante en el éxito de las descargas y utilización de la aplicación.

Por parte de operaciones de mercadeo lo más importante es lograr alianzas con los grandes distribuidores.

En las operaciones regulares lo que se hace más importante es el seguimiento y el soporte en caso de irregularidades, lo que claramente sustenta nuestro modelo de negocio de principio a fin.

El tiempo de desarrollo inicial de este proyecto es de 1 año

Finalmente, creemos fuertemente que este negocio es innovador y que su escalabilidad va a lograr en 7 años una empresa totalmente sostenible y rentable que pueda competir directamente con otras compañías de ride-sharing como Uber. Recomendamos llevarla a cabo.

Financieramente esta es un proyecto a largo plazo que verá grandes beneficios de su escalabilidad y continuidad como una robusta TIR de 28% y una capitalización al año 7 de \$3.4M, con un mercado de \$35M y un VAN de más de \$298K

11 Bibliografía y fuentes

Acodeco. (1 de October de 2014). *COSTOS MÁS BAJOS DE LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR*.

Obtenido de Acodeco:

http://www.acodeco.gob.pa/uploads/pdf/estadisticas/InformeCBFA_Octubre2014.11_12_2014_05_18_42_p.m..pdf

ALICORP PERÚ. (s.f.). <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/index.html>. Obtenido de Alicorp Perú.

Alimentación, É. (20 de Junio de 2013). *Consumidor hibrido polariza a la industria*. Obtenido de Énfasis Alimentación: <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/67125-consumidor-hibrido-polariza-la-industria>

Ambito Financiero. (07 de 2014). Obtenido de

<http://ambito-financiero.com/wp-content/uploads/2014/06/redes-sociales-m%C3%A1s-usadas-en-el-mundo.png>

ASOCIACION NACIONAL DE AVICULTORES. (s.f.). <http://www.anavip.org/>. Obtenido de ANAVIP.

Autoridad de los Servicios Públicos. (2017). *Telefonía Movil en Panamá (Informe Anual)*. Panamá.

- Capital.com.* (2011). Obtenido de www.capital.com.pa/mas-de-60-multinacionales-en-panama
- Capital.com.* (27 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.capital.com.pa/delivery-online-avanza-en-el-mercado-panameno/>
- Censo, I. N. (2010). *Censo de Población*.
- Centro de Investigaciones Económicas y Emperesariales. (2018). *Perspectivas económicas: Liga Económica Mundial*. Reino Unido.
- Cordovez, A. L. (11 de Agosto de 2014). Gerente de Compras Felix B. Maduro. (A. García, Entrevistador)
- EFE. (01 de Enero de 2019). Panamá dice que las aplicaciones de comida a domicilio deben ser reguladas. *TVN*, pág. 1.
- Félix B Maduro.* (s.f.). Obtenido de <http://www.felix.com.pa/tarjeta-club>
- Financiero, C. (1 de 8 de 2013). *Capital Financiero*. Obtenido de [Capital Financiero: capitafinanciero.com](http://capitafinanciero.com)
- Finanzas, M. d. (15 de Diciembre de 2013). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [Ministerio de Economía y Finanzas: http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20Economico%20-%20Anual%202013.pdf](http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20Economico%20-%20Anual%202013.pdf)
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *World Economic Outlook*. Washington, USA.
- Forum, W. E. (1 de Noviembre de 2013). *The Global Information Technology Report 2013*. Obtenido de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf
- Gorris, L. (15 de Agosto de 2014). Ex Gerente de Recursos Humanos Dec Cosméticos. (A. García, Entrevistador)
- GRUPO MELO. (s.f.). <http://grupomelo.com.pa/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá (INEC). (2010). *XI Censo Nacional de Población y VII de Vivienda*. Panamá.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá (INEC). (2017). *Cifras del sector transporte correspondientes al 2017*. Panamá.
- Luna, M. (2012 йил 15-Майо). *Ventas de supermercados crecen 12.9%*. From *Capital Financiero*: <http://www.capital.com.pa/ventas-de-supermercados-crecen-129/>
- MEF. (s.f.). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>
- Melissa Sanchez, P. T. (2011). *URBAN FREIGHT LOGISTICS IN PANAMA CITY*. Panamá: GEORGIA TECH INNOVATION AND RESEARCH CENTER IN PANAMA.
- MINSA. (s.f.). Obtenido de <http://www.minsa.gob.pa/>

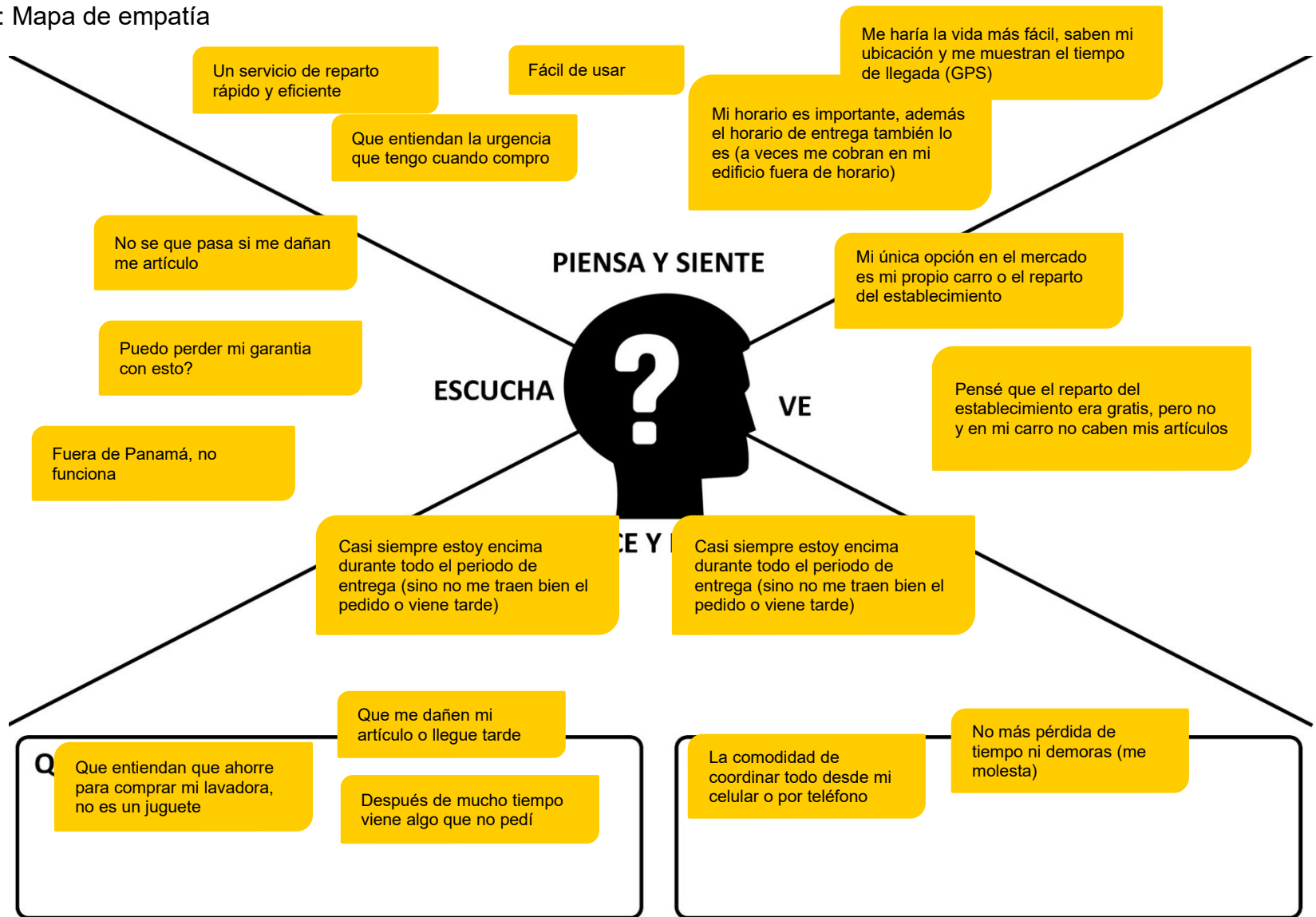
- Mundial, B. (10 de Noviembre de 2014). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/EP.PMP.SGAS.CD>
- Observatorio Nacional de Telecomunicaciones de España. (s.f.). Obtenido de <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/empresas-con-p%C3%A1gina-web>
- PANAMÁ TRAMITA. (s.f.). Obtenido de <http://www.panamatramita.gob.pa/tramite/registro-sanitario-de-alimentos>
- Panamá, C. G. (09 de Marzo de 2004). *Censo 2000 - 2015*. Obtenido de INEC Panamá: <http://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/A241panama.pdf>
- Panamá, M. d. (15 de Abril de 2014). *Avance Económico Primer Trimestre 2014*. Obtenido de [mef.gob.pa](http://www.mef.gob.pa): <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Avance%20Economico%20-%20Primer%20Trimestre%202014.pdf>
- Parera, M. (s.f.). *Cronista.com*. Obtenido de <http://www.cronista.com/itbusiness/Facebook-se-consolida-como-la-red-social-mas-utilizada-20140826-0001.html>
- PricewaterhouseCoopers. (12 de Enero de 2007). *Retailing 2015: New Frontiers*. Obtenido de PWC: http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/retailing2015.pdf
- Públicas, M. d. (12 de Agosto de 2009). *Plan estratégico 2009 - 2014*. Obtenido de Ministerio de Obras Públicas: <http://miviot.gob.pa/transparencia1/plan-estrategico-2009-2014.pdf>
- Ramsbott, M. P. (28 de Abril de 2014). *Hábitos de consumo del panameño se sofistican*. Obtenido de Capital Financiero: <http://www.capital.com.pa/habitos-de-consumo-del-panameno-se-sofistican/>
- Silverman, G. (2012). *Los secretos del marketing boca a boca*. New York: Norma.
- Tendencias, M. &. (6 de 8 de 2014). *Convencer al paladar*. Obtenido de Mercados & Tendencias: <http://revistamyt.com/2014/08/convencer-al-paladar/>
- VEGA LOO, M. (s.f.). *LA PRENSA*. Obtenido de http://www.prensa.com/manuel_vega_loo/Varela-decreto-control-maximo-articulos_2_3970872874.html
- www.cronista.com*. (26 de 08 de 2014). Obtenido de <http://www.cronista.com/itbusiness/Facebook-se-consolida-como-la-red-social-mas-utilizada-20140826-0001.html>
- Informe Global de Tecnología de la Información 2016.

ANEXOS

Anexo #1: Canvas de negocio

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador de Aplicaciones • Transportistas de acarreo • Freight Forwarders • Zona Libre/Zonas Francas • Empresas de courier/Casillas • Asociaciones de exportadores e importadores 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de vehículos • Gestión de cobro • Afiliación de transportistas • Marketing • Soporte Técnico 	<p>Value Proposition</p> <p>Crear un servicio tecnológico que permita conectar (proveedor - cliente) de una forma eficiente la selección de un servicio transporte de artículos livianos</p> <p>Con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de intermediarios • Seguimiento de cargas por GPS • Delivery de carga sin necesidad de poseer activos (camiones, transportistas in house) 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calificación de servicio • Reseñas de conductores • Soporte Técnico • Seguimiento a mercancía en tiempo real • Soporte en logística de entrega/movimiento de mercancía a transportar 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que necesitan realizar un acarreo o una mudanza • Empresas chicas y medianas (con ingresos anuales de aproximadamente USD100k) que requieren buscar un canal distinto para exportar o importar sus productos sin utilizar intermediarios que incrementen sus costos logísticos • >25k toneladas cortas instaladas (delivery truck)
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de aplicación • Soporte técnico • Marketing • Seguros 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por tarjeta de crédito o transferencia bancaria • Transporte corporativo • Cobro por km recorridos y tiempo de espera • Opción de solicitar ayudantes para movilizar mercancías (cobro por tiempo de trabajo de cada persona solicitada) • Rate por tipo de servicio: mudanzas, acarreo 		

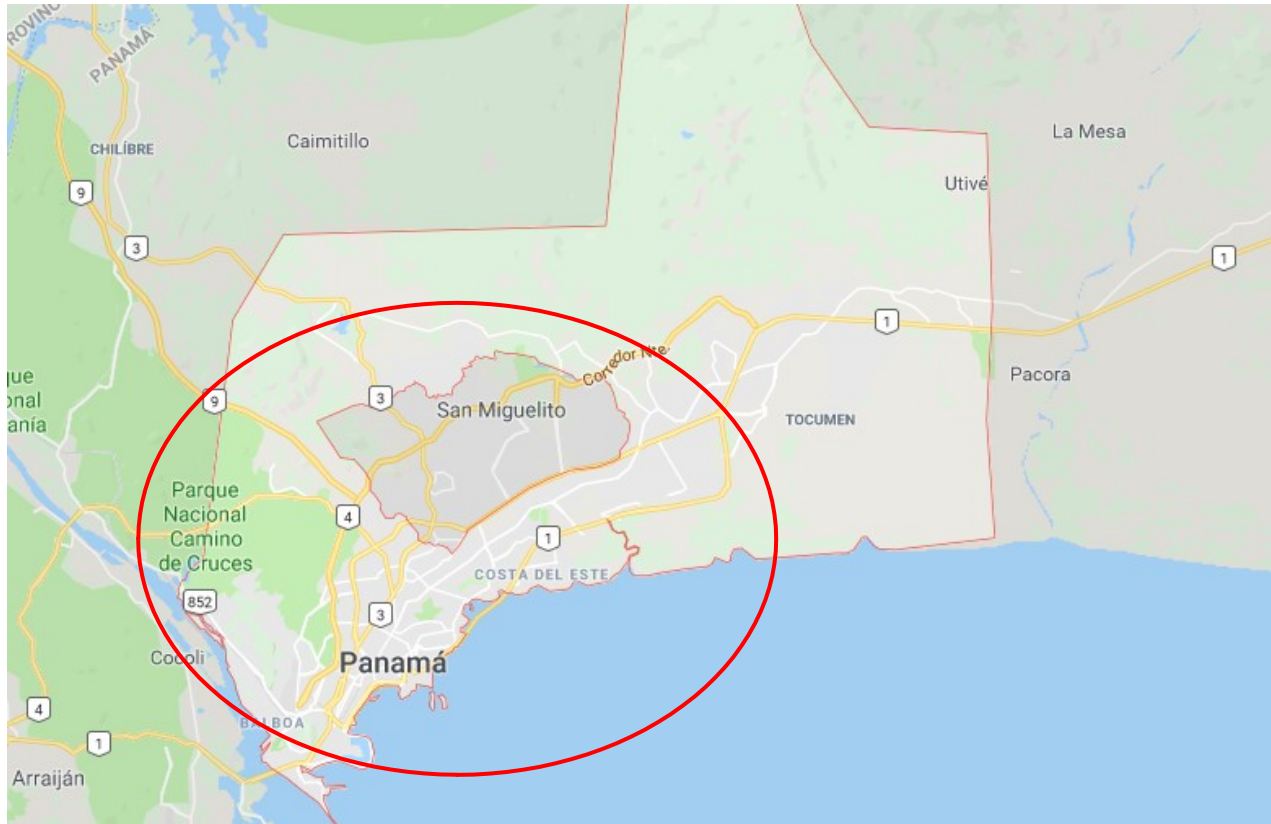
Anexo #2: Mapa de empatía



Anexo #3: PIB por Provincia (Panamá)

Provincia	Producto Interno Bruto (en millones de balboas)					
	2014	2015	2016 (P)	2017	2018	%
Bocas del Toro	630.3	689.4	742.3	767.6	802.1	1%
Coclé	1,466.7	1,514.0	1,541.6	1,591.1	1,662.7	3%
Colón	5,088.1	6,397.1	8,402.5	11,308.9	11,817.8	18%
Chiriquí	2,492.7	2,822.8	3,030.6	3,098.7	3,238.2	5%
Darién	167.4	173.4	186.8	197.4	206.3	0%
Herrera	730.8	713.6	756.4	778.6	813.7	1%
Los Santos	508.6	530.2	570.0	596.4	623.2	1%
Panamá	35,170.5	36,404.1	37,701.7	39,443.1	41,218.1	63%
Panamá Oeste	2,559.1	3,657.6	3,744.5	3,186.8	3,330.2	5%
Veraguas	1,107.3	1,189.3	1,281.2	1,315.0	1,374.2	2%
PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE COMPRADOR	49,921.5	54,091.7	57,957.6	62,283.8	65,086.6	

Anexo #4: Alcance de las operaciones



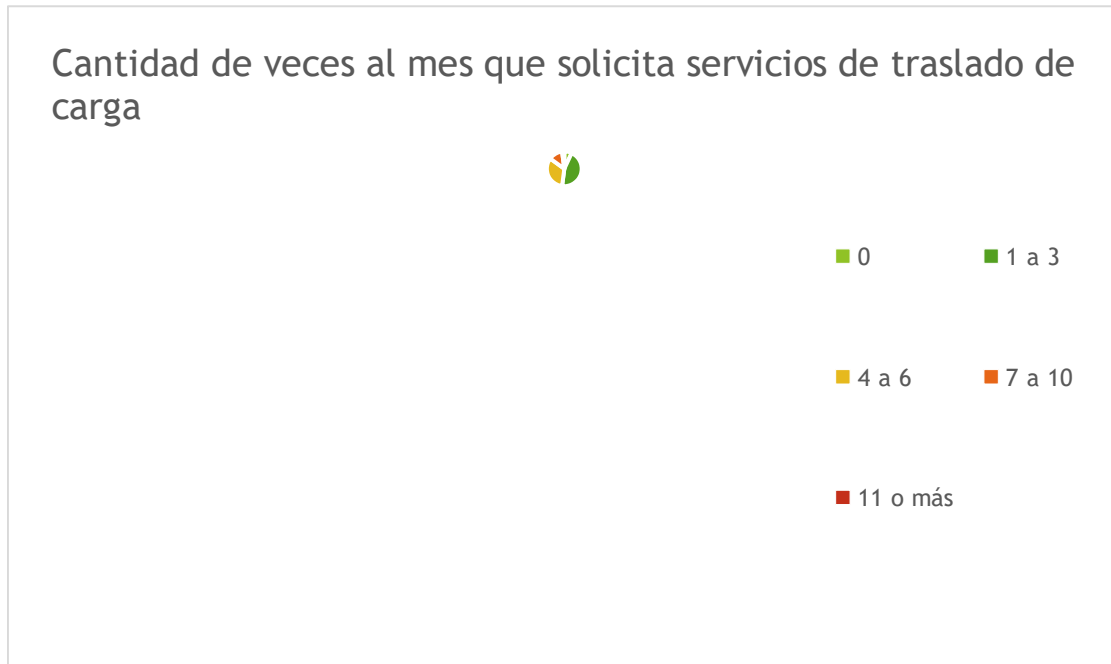
Anexo # 5: Análisis del mercado

Información general:

- Personas de ambos sexos, locales o extranjeros en un rango de 20 a 65 años
- Lugar de muestreo: Ciudad de Panamá
- Procedimiento:
Confección de un formulario tipo simple por “google form” para que de forma electrónica el encuestado pudiera responder las preguntas.
- Error muestral: 95%

- Fecha de realización: 25 de noviembre al 10 de diciembre del 2018

1. Cantidad de veces al mes que solicita servicios de traslado de carga



2. Tipo de servicio de transporte de carga que solicita con mayor frecuencia

Tipo de servicio de transporte de carga utilizado con mayor frecuencia

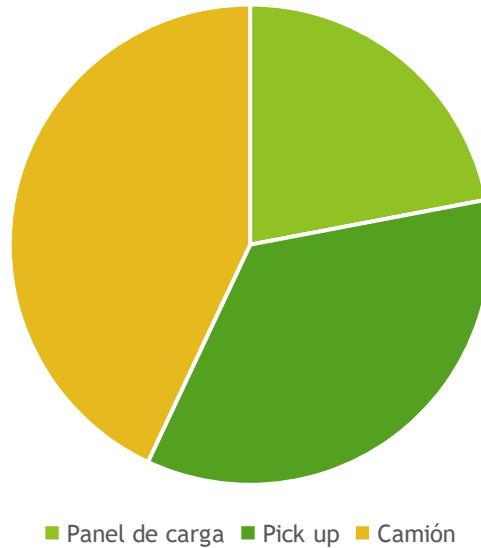
- Mudanzas
- Traslados por compras (equipos, muebles; entre otros)
- Traslado de mercancía/ productos por operativa del negocio en el que trabaja actualmente

3. Turno del servicio que solicita



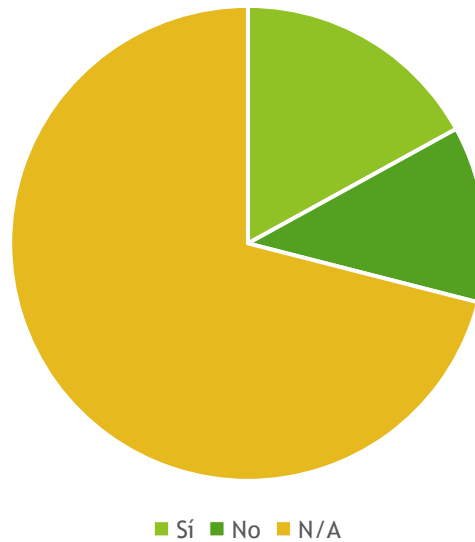
4. Tipo de transporte (vehículo) requerido

Tipo de vehículo requerido para el servicio



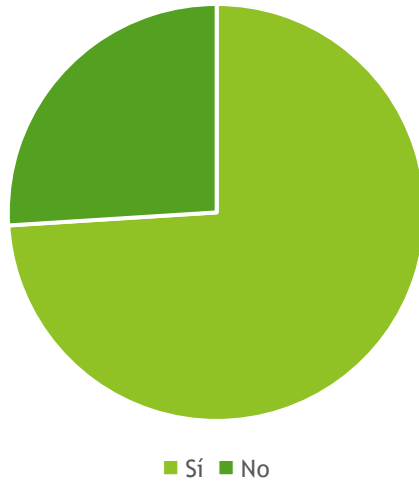
5. Servicio utilizado por personal permanente de su empresa

Servicio realizado por personal permanente



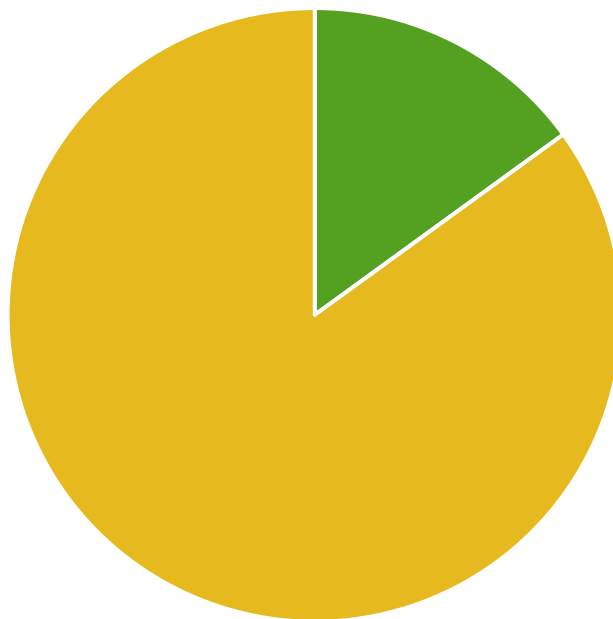
6. En caso de contestar sí en la pregunta anterior, ¿estaría dispuesto a tercerizar este servicio?

Tercerizar servicio de traslado de carga



7. Seleccione su preferencia para coordinar un servicio de transporte de carga

Preferencia



Anexo #6: Constitución del negocio

CONCEPTO	VALOR
Gasto Puesta en Marcha	2,000
Honorarios de abogado	1,000
Notario	430
Inscripción Registro Mercantil	500
Publicación Registro Oficial	200
Total	4,130

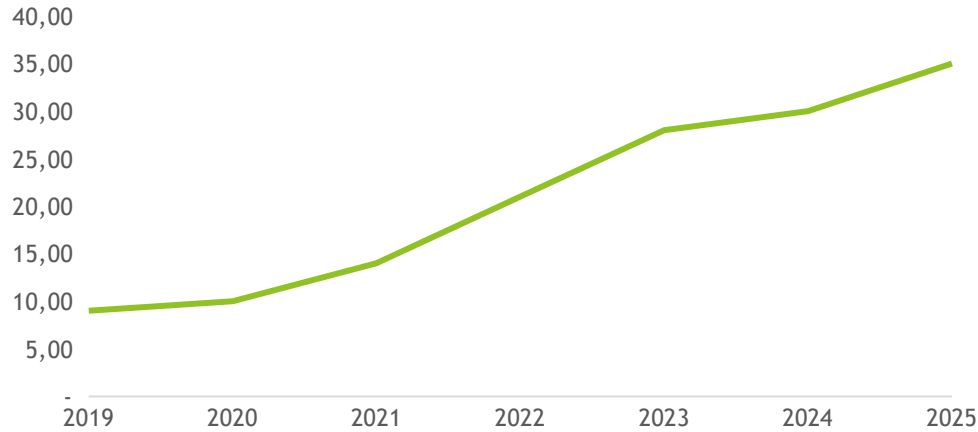
Anexo #7: Inversión Inicial

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Unidad	Costo por unidad en USD	Monto en USD
Instalación				
Remodelación de local	1	Unidades	222.00	49,862
Desarrollo App				
Consultores de levantamiento de requerimientos	3	mes/head	3,500.00	10,500
Presupuesto de Desarrollo App on Demand	1	Unidades	60,000.00	60,000
Testing (Heads outsource x2)	2	Headcount	4,000	8,000
Reclutamiento				
Contratación head reclutamiento (según plan de dotación) x 1 año corresponde a CAPEX	2	Headcount/12 meses	1,500.00	36,000
Plan de capacitación de Socios Conductores (Costo por cada uno)	150	Socios	500.00	75,000
Marketing				
Marketing Digital (Instagram, Facebook) (CPC)	25,000	Clicks	0.05	15,000
Likes, Descargas App (CPD, CPC)	25,000	Likes/Descargas	0.45	11,250
Publicidad radio, TV	2	Mes	20,000	40,000
Publicidad , ferias y promociones	2	Mes	20,000	40,000
Viajes gratuitos (periodo de pruebas operativas)	750	Viajes	27	19,875
Viajes gratuitos (código promocional lanzamiento)	750	Viajes	27	19,875
Recursos Humanos				
Callcenter	13	Meses x 3 Heads	1,000	39,000
Equipo				
Equipo Tecnológico	1	Unidades	5,000	5,000
PC	9	Laptop	1,000	9,000
Otros				
Puesta en Marcha	1	Unidad	4,130	4,130
GRAN TOTAL				442,492

Anexo #9: Recursos Humanos

Cantidad (Unidades)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Salario (\$)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Liquidación
Director Finanzas/CEO		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4,000.00		52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	21,000.00
Director Marketing			1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4,000.00		-	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	18,166.67
Director Logística/Operaciones	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4,000.00		-	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	18,166.67
Director Administrativo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4,000.00		52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	21,000.00
Programador web	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1,400.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	36,400.00	36,400.00	36,400.00	14,700.00
Soprote Técnico	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1,200.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	31,200.00	31,200.00	31,200.00	46,800.00	15,840.00
Coordinador de Operaciones	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	13,900.00
Coordinador de Capacitación	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	13,900.00
Analista de Seguros	-	-		1.00	1.00	2.00	2.00	1,350.00	-	-	-	17,550.00	17,550.00	35,100.00	35,100.00	9,585.00
Ejecutivo de nuevos Negocios				1.00	2.00	2.00	2.00	1,500.00	-	-	-	19,500.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	11,925.00
Sales Manager				1.00	1.00	1.00	1.00	2,500.00	-	-	-	32,500.00	32,500.00	32,500.00	32,500.00	11,000.00
Customer Marketing				1.00	2.00	2.00	2.00	1,500.00	-	-	-	19,500.00	39,000.00	39,000.00	39,000.00	11,925.00
Contabilidad	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	39,000.00	13,200.00
Callcenter	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	5.00	1,000.00	13,000.00	13,000.00	26,000.00	39,000.00	39,000.00	52,000.00	65,000.00	21,150.00
Reclutamiento	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1,350.00	35,100.00	35,100.00	35,100.00	35,100.00	52,650.00	52,650.00	52,650.00	23,557.50
Finanzas	-	-	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1,350.00	-	-	17,550.00	17,550.00	35,100.00	35,100.00	52,650.00	14,377.50
Recepción					1.00	1.00	1.00	800.00	-	-	-	-	10,400.00	10,400.00	10,400.00	2,840.00
Analista de Operaciones				1.00	1.00	1.00	2.00	1,350.00	-	-	-	17,550.00	17,550.00	35,100.00	8,437.50	
Totales	9.00	10.00	14.00	21.00	28.00	30.00	35.00	36,300.00	146,900.00	250,900.00	385,450.00	516,100.00	608,400.00	638,950.00	698,100.00	253,393.33

Progresión de planta



Anexo #10: Proyección de demanda (Georgia Tech)

Corregimiento/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Distrito de Panama	9,086,051	9,241,202	9,396,353	9,551,504	9,706,656	9,861,807	10,016,958	10,172,109	10,327,260	10,482,411	10,637,562
San Felipe	34,287	32,623	30,958	29,294	27,630	25,966	24,301	22,637	20,973	19,309	17,644
Chorrillo	256,611	259,372	262,133	264,894	267,655	270,416	273,177	275,938	278,699	281,460	284,221
Santa Ana	179,123	178,206	177,289	176,372	175,455	174,538	173,621	172,704	171,787	170,870	169,954
Calidonia	172,145	171,605	171,064	170,523	169,982	169,441	168,900	168,359	167,818	167,277	166,736
Curundú	213,962	217,920	221,877	225,834	229,791	233,748	237,705	241,662	245,620	249,577	253,534
Betania	435,290	437,000	438,710	440,420	442,130	443,840	445,550	447,260	448,970	450,680	452,390
Bella Vista	351,323	356,665	362,008	367,350	372,692	378,035	383,377	388,720	394,062	399,404	404,747
Pueblo Nuevo	160,207	159,694	159,182	158,669	158,157	157,645	157,132	156,620	156,107	155,595	155,082
San Francisco	402,027	406,472	410,917	415,362	419,807	424,253	428,698	433,143	437,588	442,033	446,478
Parque Lefebvre	426,089	431,412	436,734	442,057	447,380	452,702	458,025	463,348	468,670	473,993	479,316
Río Abajo	282,483	283,597	284,712	285,827	286,941	288,056	289,171	290,286	291,400	292,515	293,630
Juan Díaz	1,084,457	1,100,058	1,115,659	1,131,261	1,146,862	1,162,463	1,178,064	1,193,666	1,209,267	1,224,868	1,240,469
Pedregal	537,165	543,838	550,510	557,183	563,856	570,528	577,201	583,873	590,546	597,218	603,891
Ancón	125,205	126,576	127,946	129,316	130,686	132,056	133,426	134,797	136,167	137,537	138,907
Chilibre	603,642	616,825	630,007	643,189	656,372	669,554	682,736	695,919	709,101	722,283	735,466
Las Cumbres	1,398,127	1,436,236	1,474,346	1,512,456	1,550,565	1,588,675	1,626,784	1,664,894	1,703,004	1,741,113	1,779,223
Pacora	405,576	417,364	429,153	440,942	452,730	464,519	476,307	488,096	499,884	511,673	523,462
San Martín	49,821	50,797	51,773	52,749	53,725	54,701	55,677	56,653	57,629	58,605	59,581
Tocumen	727,719	742,771	757,822	772,873	787,924	802,975	818,027	833,078	848,129	863,180	878,232
Las Mañanitas	568,750	583,626	598,501	613,377	628,252	643,127	658,003	672,878	687,754	702,629	717,505
24 de Diciembre	672,042	688,547	705,052	721,558	738,063	754,568	771,074	787,579	804,085	820,590	837,095
Distrito de San Miguelito	3,799,494	3,861,801	3,924,108	3,986,416	4,048,723	4,111,030	4,173,337	4,235,644	4,297,951	4,360,258	4,422,565
Amelia Denis de Icaza	457,418	463,186	468,954	474,722	480,491	486,259	492,027	497,795	503,564	509,332	515,100
Belisario Porras	506,609	509,077	511,546	514,015	516,483	518,952	521,421	523,889	526,358	528,827	531,295
Jose Domingo Espinar	408,126	412,765	417,403	422,042	426,680	431,318	435,957	440,595	445,233	449,872	454,510
Mateo Iturralde	97,797	96,633	95,468	94,304	93,139	91,975	90,810	89,646	88,481	87,317	86,152
Victoriano Lorenzo	163,975	164,111	164,248	164,385	164,522	164,659	164,795	164,932	165,069	165,206	165,343
Arnulfo Arias	674,819	697,775	720,731	743,687	766,643	789,599	812,555	835,512	858,468	881,424	904,380
Belisario Frias	800,181	821,572	842,963	864,354	885,745	907,136	928,527	949,918	971,309	992,700	1,014,091
Omar Torrijos	261,132	255,832	245,532	245,232	239,932	234,631	229,331	224,031	218,731	213,431	208,131
Rufina Alfaro	429,438	440,850	452,263	463,676	475,088	486,501	497,913	509,326	520,739	532,151	543,564
Trips Totales	12,885,545	13,103,004	13,320,462	13,537,920	13,755,378	13,972,836	14,190,295	14,407,753	14,625,211	14,842,669	15,060,128

Anexo #11: GDP por sector productivo (PIB por tipo de industria)

GDP por Tipo de Actividad Económica

	Total	Bocael del Toro	Cocle	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Veraguas
Industria	100	10.1	6.1	2.2	30.1	2.6	8	12.9	16.9	11.1
Agricultura, forestal, caza	100	1	11.7	1.8	11.2	2.3	9.4	2.4	56	4.2
Pesca	100	1.2	2.2	4.1	4.7	0	1.3	1	83.7	1.8
Minería	100	0.8	2.9	2.8	6.4	0	1.2	0.2	82	3.7
Manufactura	100	0.1	2.1	7	31.3	0.2	1.5	0.8	55.3	1.7
Electricidad, agua y servicios básicos	100	1.2	2.1	4.1	4.7	0	1.2	0.4	84.5	1.8
Construcción	100	0.6	1.8	50.5	5	0	1.3	0.6	39	1.2
Venta al por mayor, retail, vehículos	100	1.4	12.1	6.4	4.4	0.3	1.6	1	69.2	3.6
Hoteles y restaurantes	100	0.8	1.5	23.6	4.8	0	1.5	1.1	65.1	1.6
Transporte, telecomunicaciones	100	0.4	1.5	4.9	5	0.1	1.5	1.1	83.4	2.1
Intermediación financiera	100	0.3	0.2	2.5	3	0	0.3	0.2	93.2	0.3
Bienes raíces	100	1.6	2.1	4.9	9.7	0	1.8	0.8	76.7	2.4
Educación privada	100	0.7	2	5.4	3.2	0	6.2	1.4	77.6	3.5
Seguro privado y social	100	0.7	2.9	6.8	5.9	0.2	1.9	2.5	75.5	3.6
Otros servicios personales	100	0.6	1.7	5.8	6.3	0.1	1.7	1.1	81.3	1.4
Total	100	1.2	2.5	15.8	7.3	0.3	1.9	1.4	67.3	2.3

Gasto de las familias panameñas por tipo de industria

Tipo de industria	Gasto familia	Gasto promedio familia	%
Food and Beverages	103,810,878.92	321.56	28.20%
Transportation	66,035,390.63	204.55	18.00%
Entertainment	33,933,287.60	105.11	9.20%
Housing	33,219,069.90	102.9	9.00%
Clothing and Shoes	26,555,376.53	82.26	7.20%
Personal care and effects	23,636,624.17	73.22	6.40%
Home Maintenances and Services	17,249,380.54	53.43	4.70%
Communications	16,272,748.60	50.41	4.40%
Education	14,398,332.82	44.6	3.90%
Health Care	13,566,390.42	42.02	3.70%
Furniture, Accessories and domestic equipment	13,297,856.79	41.19	3.60%
Other Expenses	5,739,848.29	17.78	1.60%

Anexo #12: Proyección de demanda total de repartos de Mueblería, Hogar, Mantenimiento de hogar

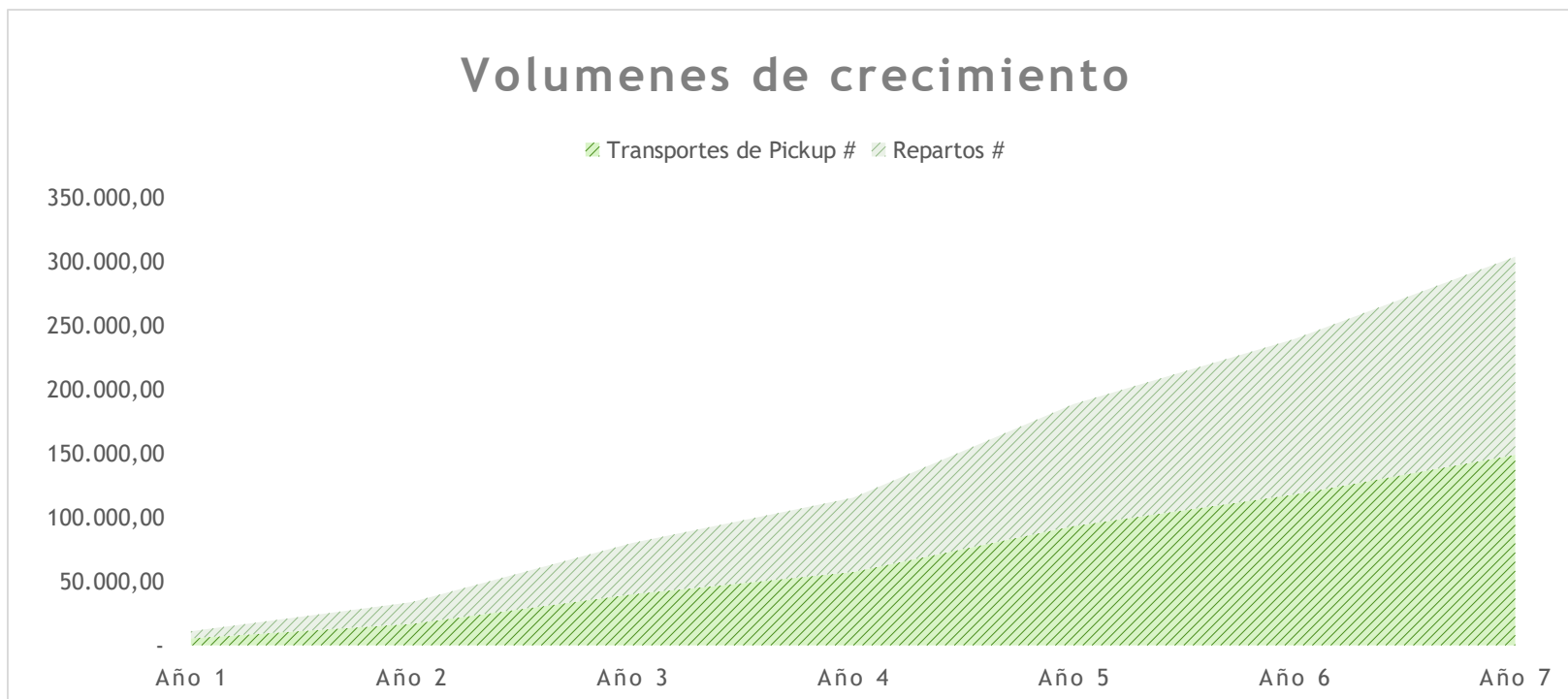
Corregimiento/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Distrito de Panama	754,142	767,020	779,897	792,775	805,652	818,530	831,407	844,285	857,163	870,040	882,918
San Felipe	2,845.81	2,707.68	2,569.55	2,431.41	2,293.28	2,155.15	2,017.01	1,878.88	1,740.75	1,602.61	1,464.48
Chorrillo	21,298.72	21,527.88	21,757.04	21,986.20	22,215.36	22,444.52	22,673.68	22,902.84	23,132.00	23,361.16	23,590.32
Santa Ana	14,867.18	14,791.08	14,714.98	14,638.87	14,562.77	14,486.66	14,410.56	14,334.46	14,258.35	14,182.25	14,106.14
Calidonia	14,288.07	14,243.18	14,198.28	14,153.38	14,108.48	14,063.59	14,018.69	13,973.79	13,928.90	13,884.00	13,839.10
Curundú	17,758.88	18,087.33	18,415.77	18,744.21	19,072.66	19,401.10	19,729.54	20,057.98	20,386.43	20,714.87	21,043.31
Betania	36,129.10	36,271.03	36,412.96	36,554.88	36,696.81	36,838.74	36,980.67	37,122.60	37,264.52	37,406.45	37,548.38
Bella Vista	29,159.80	29,603.22	30,046.63	30,490.05	30,933.47	31,376.89	31,820.31	32,263.72	32,707.14	33,150.56	33,593.98
Pueblo Nuevo	13,297.15	13,254.62	13,212.09	13,169.56	13,127.03	13,084.50	13,041.97	12,999.44	12,956.91	12,914.38	12,871.85
San Francisco	33,368.22	33,737.17	34,106.12	34,475.07	34,844.02	35,212.97	35,581.92	35,950.87	36,319.82	36,688.77	37,057.72
Parque Lefebvre	35,365.38	35,807.16	36,248.95	36,690.73	37,132.51	37,574.30	38,016.08	38,457.86	38,899.65	39,341.43	39,783.21
Río Abajo	23,446.06	23,538.58	23,631.10	23,723.62	23,816.14	23,908.66	24,001.19	24,093.71	24,186.23	24,278.75	24,371.27
Juan Díaz	90,009.93	91,304.83	92,599.73	93,894.64	95,189.54	96,484.44	97,779.34	99,074.25	100,369.15	101,664.05	102,958.96
Pedregal	44,584.73	45,138.55	45,692.37	46,246.19	46,800.01	47,353.83	47,907.65	48,461.47	49,015.29	49,569.11	50,122.93
Ancón	10,392.05	10,505.77	10,619.50	10,733.22	10,846.94	10,960.67	11,074.39	11,188.11	11,301.84	11,415.56	11,529.28
Chilibre	50,102.32	51,196.45	52,290.59	53,384.72	54,478.86	55,572.99	56,667.13	57,761.26	58,855.39	59,949.53	61,043.66
Las Cumbres	116,044.51	119,207.61	122,370.71	125,533.81	128,696.91	131,860.01	135,023.11	138,186.21	141,349.31	144,512.41	147,675.51
Pacora	33,662.80	34,641.25	35,619.70	36,598.16	37,576.61	38,555.06	39,533.51	40,511.96	41,490.41	42,468.86	43,447.31
San Martín	4,135.11	4,216.12	4,297.13	4,378.14	4,459.15	4,540.16	4,621.17	4,702.18	4,783.19	4,864.20	4,945.21
Tocumen	60,400.71	61,649.96	62,899.21	64,148.46	65,397.71	66,646.96	67,896.21	69,145.46	70,394.71	71,643.97	72,893.22
Las Mañanitas	47,206.26	48,440.92	49,675.59	50,910.25	52,144.92	53,379.58	54,614.25	55,848.91	57,083.58	58,318.24	59,552.91
24 de Diciembre	55,779.45	57,149.39	58,519.34	59,889.29	61,259.23	62,629.18	63,999.13	65,369.07	66,739.02	68,108.96	69,478.91
Distrito de San Miguelito	315,358	320,530	325,701	330,872	336,044	341,215	346,387	351,558	356,730	361,901	367,073
Amelia Denis de Icaza	37,965.67	38,444.43	38,923.20	39,401.96	39,880.72	40,359.49	40,838.25	41,317.01	41,795.78	42,274.54	42,753.30
Belisario Porras	42,048.53	42,253.43	42,458.33	42,663.23	42,868.13	43,073.03	43,277.93	43,482.82	43,687.72	43,892.62	44,097.52
Jose Domingo Espinar	33,874.49	34,259.47	34,644.46	35,029.44	35,414.43	35,799.41	36,184.40	36,569.39	36,954.37	37,339.36	37,724.34
Mateo Iturralde	8,117.17	8,020.52	7,923.86	7,827.21	7,730.55	7,633.90	7,537.25	7,440.59	7,343.94	7,247.28	7,150.63
Victoriano Lorenzo	13,609.89	13,621.25	13,632.60	13,643.96	13,655.31	13,666.66	13,678.02	13,689.37	13,700.73	13,712.08	13,723.44
Arnulfo Arias	56,009.98	57,915.34	59,820.69	61,726.04	63,631.40	65,536.75	67,442.10	69,347.46	71,252.81	73,158.16	75,063.52
Belisario Frías	66,414.99	68,190.44	69,965.89	71,741.35	73,516.80	75,292.25	77,067.71	78,843.16	80,618.61	82,394.07	84,169.52
Omar Torrijos	21,673.96	21,234.05	20,794.14	20,354.23	19,914.32	19,474.41	19,034.50	18,594.59	18,154.68	17,714.77	17,274.86
Rufina Alfaro	35,643.33	36,590.57	37,537.82	38,485.07	39,432.32	40,379.57	41,326.82	42,274.07	43,221.32	44,168.56	45,115.81
Trips Totales	1,069,500	1,087,549	1,105,598	1,123,647	1,141,696	1,159,745	1,177,794	1,195,843	1,213,893	1,231,942	1,249,991

Anexo #13: Cuota de mercado Errands y demanda final

Demanda Errands	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuota de mercado	1%	3%	7%	10%	16%	20%	25%

Pick Up	5,570.94	16,923.45	39,958.47	57,360.49	93,323.88	117,847.18	148,898.42
Repartos	5,485.04	16,785.97	39,960.27	57,885.73	95,123.23	121,321.52	154,574.71

Anexo #14: Progresión de las ventas



Anexo# 15:Parametros

12	Monto	Referencia	Supuesto
Periodo de proyección	7 años	N/A	Con el objetivo de tener un panorama general del comportamiento de los ingresos, gastos y sobretodo los activos fijos, consideramos que 7 años, es el periodo mínimo para cumplir con las proyecciones financieras requeridas y en la medida posible adaptarse a las necesidades del mercado (reinventarse constantemente)
Activos fijos	Depende del activo	Ver lineamientos de depreciación de activos	Lineamiento general de la empresa. Todo activo tanto administrativo como informático, cuyo monto es mayor o igual a USD500 se debe de capitalizar. Todo esto, es sobre la base en el método de depreciación de línea recta con valor residual 0.
Forma de pago por la adquisición de productos y/o servicios por parte de clientes	Contadp/Tarjeta de crédito	Ver (Canvas de negocio)	El pago es principalmente con tarjeta de crédito
Inversión inicial	USD442K	N/A	Gastos legales de inscripción de compañía y servicios legales, inversión inicial de desarrollo web (requerimientos, desarrollo y pruebas), inversión en marketing digital, viajes de prueba (periodo de prueba) y capacitación de socios
Margen de venta por producto (depende la categoría)	20%	Numeral 4.5 (estrategia de precio)	El margen de venta es de 20%, y que representa el resultado luego de pagar las comisiones de 80% a los conductores por sus servicios

Gasto de arrendamiento	2000K mensual aumentando por inflación	N/A	Crecimiento en base a inflación
Tasa de impuesto	25%	N/A	De acuerdo a las leyes establecidas de impuestos en Panamá