



“Errand - Transporte”

Parte I

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

**Alumno: Melanny Guerra
Profesor Guía: Pedro Fuentes**

Panamá, Mayo de 2018

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
2.1 INDUSTRIA.....	7
2.1.1. ANÁLISIS PEST.....	8
2.2 COMPETIDORES.....	12
2.3 CLIENTES.....	14
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	17
3.1 MODELO DE NEGOCIOS.....	17
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	19
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.....	22
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	23
4 PLAN DE MARKETING.....	25
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	25
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	26
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	29
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	30
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	31
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	32
4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	34
4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	37
5 PLAN DE OPERACIONES.....	37
6 EQUIPO DEL PROYECTO.....	47
7 PLAN FINANCIERO.....	54
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>
<i>ANEXO #12: PROYECCIÓN DE DEMANDA TOTAL DE REPARTOS DE MUEBLERÍA, HOGAR, MANTENIMIENTO DE HOGAR.....</i>	<i>84</i>
<i>ANEXO #13: CUOTA DE MERCADO ERRANDS Y DEMANDA FINAL.....</i>	<i>85</i>
<i>ANEXO #14: PROGRESIÓN DE LAS VENTAS.....</i>	<i>85</i>
<i>ANEXO# 15:PARAMETROS.....</i>	<i>86</i>

Resumen Ejecutivo

Actualmente no existe un servicio que de solución a la necesidad de clientes corporativos y familiares; atender solicitudes de transporte de carga ligera de forma rápida, confiable, sin tener que invertir grandes cantidades de dinero ni tiempo en la coordinación logística de este servicio.

Es por esto que decidimos desarrollar la idea de negocios de Errand, S.A. Errand es una solución de transporte de economía colaborativa y ride sharing en la que usuarios que está necesitando un servicio de acarreo de todo tipo van a poder contactar a un transportista o simplemente a una persona con un pick up o camión con espacio libre que estará dispuesto hacer la entrega.

Otro punto crucial de Errand es poder apoyar a la economía actual de nuestro país, a través de la búsqueda de socios conductores los cuales serán responsables de gestionar las solicitudes de servicio de nuestros clientes lo cual permitirá que esta clase trabajadora de nuestro país logre de manera más fija generar valor y rentabilidad del uso de sus recursos.

Luego de los 7 años de evaluación de flujos de este proyecto, deseamos realizar una expansión con la tecnología ya desarrollada por la empresa para incursionar en el mercado de movimiento de contenedores buscando así mayor conexión con los transportistas del país y apoyo al HUB logístico.

1. Oportunidad De Negocio

Actualmente al comprar en cadenas de retail, mueblerías, electrónicas, distribuidoras de productos del hogar o demás el cliente enfrenta la disyuntiva de reconocer que lo que compró no lo puede llevar en su propio vehículo (Actualmente la multa por transporte de carga sin las medidas de seguridad o sobredimensionamiento es de hasta \$500 dólares, Fuente: ATTT)

El beneficio para el cliente inicia en reducir sus tiempos de entrega ya que actualmente según la encuesta de mercado realizada toman en promedio 1(una) semana las entregas mediante la utilización de los sistemas de distribución de los retail convencionales.

Para los negocios también hay beneficios, quienes son nuestro según segmento de mercado contar con mayor capacidad de distribución de los pedidos, de forma expedita y a bajo costo (evitar costos salariales, riesgos et.al) para poder afrontar sus retos de distribución crea eficiencias en sus procesos.

Se logran por medio de Errand reducir la inversión en distribución y el cierre de la brecha de en cadena de suministro hacia sus clientes, sobre todo en negocios pequeños principalmente PYMES que representan un 43%.

Actualmente se generan pérdidas en los negocios ya que al incumplirse los plazos de entrega o al no poder realizar la entrega con el nivel de calidad (entregando el producto indicado, en el plazo correcto, en la dirección que se pidió) se termina en devoluciones o compensaciones a los clientes afectando el negocio principal de estos locales que en la mayoría de los casos es el retail y no la distribución. Esta es una gran oportunidad ya que por lo general estos negocios no tienen gran madurez por lo cual aún no tienen la accesibilidad de capital para poder hacer crecer la distribución haciéndoles perder clientes potenciales. Con ellos alianzas estratégicas son claramente viables.

Adicionalmente, cuando se realiza una compra o se desea un traslado los clientes no saben a quién contactar ya que no tienen referencias de quien puede hacer este traslado, lo que le demora buscando recomendados. En el caso de la adquisición de algún producto de gran tamaño en locales comerciales se utilizan los servicios convencionales de distribución que por lo general se encuentran saturados de pedidos y son costosos (hasta \$30).

Se logra demostrar a los largo del siguiente informe que existe un mercado de al menos \$35M de dólares anuales en los que se tiene una clara oportunidad de penetración en dos segmentos: Cabezas de familia de 25-62 años que no tienen tiempo para dar seguimiento al proceso de entrega de los artículos comprados por lo general de gama blanca o marrón.

Tendencias muestran que 25% (y en aumento) de las viviendas vendidas en el periodo 2000-2010 son de apartamentos. Tendencias de igual forma muestran mayor migración de personas hacia la ciudad aumentando el espectro de mercado, gran penetración de la telefonía celular y redes sociales, aumentos en el PIB y crecimiento económico sostenible hasta el año 2030 para Panamá y finalmente un aumento potencial en la industria de viajes compartidos y ride sharing/negocios de economía colaborativa.

En resumen, la necesidad específica que se soluciona con nuestro modelo de negocio es un servicio rápido y expedito de transporte de carga, que actualmente no se tiene, sino que se deben contratar servicios privados o utilizar los canales de distribución de los retailers que presentan gran volumen de entregas programadas sobre todo en fines de semana.

Dicho esto podemos definir los siguientes puntos:

Misión: Garantizar el traslado de mercancía de forma rápida, expedita y segura cumpliendo con los más altos índices de calidad en servicio.

Visión: Consolidar a Errand como líder en programación de traslados de tipo retail en la Ciudad de Panamá.

Objetivos:

- Crear una plataforma tecnológica que permita a los usuarios programar sus traslados de forma sencilla, sin complicaciones ni intermediarios.
- Brindar un servicio de calidad que cumpla con las más altas expectativas y sobre todo que logre satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.
- Apoyar a la economía local, principalmente generando oportunidades de negocio para los transportistas independientes.

2.1 Industria

La industria donde se desempeña Errand es la de delivery e intermediación digital

Los negocios core donde se involucra Errand es en la intermediación de socios que ya realizan servicio de delivery por lo que la adquisición de socios para trabajar por medio de la plataforma es muy importante.

En el ámbito empresarial, la gestión del delivery se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega, generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos.

El resultado de la gestión del reparto o delivery es 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.

La proliferación de los 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.

Según Business Wire – *a Warren Buffet Company*: La industria de viajes compartidos ha tomado por asalto el mercado global del transporte terrestre y ha ganado popularidad en los últimos años, principalmente debido a las compañías que se dedican a hacer que el transporte sea más confiable, seguro y agradable también.

El mercado mundial de viajes compartidos ha aumentado a lo largo de los últimos 10 años proyectándose a crecer a un ritmo constante en los próximos cuatro años, es decir, 2018-2022, principalmente por el aumento del nivel de urbanización en todo el mundo y la creciente penetración de teléfonos inteligentes, especialmente en las economías emergentes.

Otras dinámicas del mercado que propiciarían el crecimiento de este mercado incluyen la inclinación de los clientes hacia los servicios compartidos, la introducción de vehículos autónomos, los avances tecnológicos, la conveniencia de reservar, entre otros.

Sin embargo, el mercado enfrenta algunos desafíos que están obstruyendo su crecimiento los cuales son: obstáculos del entorno legal y regulatorio, los desafíos de las políticas internas de los países y la intensa competencia en el mercado debido a la gran cantidad de participantes.

Con el desarrollo en temas de aplicaciones y redes sociales, vemos como cada día, los usuarios buscan comodidad y facilidad para sus vidas, es por esto que actualmente vemos desarrolladas plataformas como “Uber” (traslado en automóviles), “Uber Eats” y “Apetito 24” (pedidos a domicilio de alimentos, víveres de supermercado, medicamentos; entre otros).

Es por esto que con la implementación y puesta en marcha de este proyecto buscamos facilitar la logística de transporte de mercancía para empresarios, personas y cualquier usuario; de forma tal que pueda enfocarse en su día a día.

2.1.1. Análisis PEST

Ámbito Político/Legal:

Actualmente el gobierno de Panamá sostiene consenso sobre el área gris en el marco regulatorio que tienen las diferentes aplicaciones de ride-sharing en especial haciendo hincapié en las más populares en Panamá las cuales son: repartos a domicilio de comidas y transporte selectivo.

Según la Ministra de Trabajo Zulphy Santamaría: “Cuando observamos algunas de estas plataformas, observamos que hay personas que prestan servicios a diferentes lugares, sin horario específico ni subordinación jurídica”

El debate en el campo político/legal continua y existe la posibilidad de algún tipo de regulación futura, aunque no se observa riesgo a la seguridad jurídica del modelo de negocios.

Los dos principales temas a considerar son: los permisos para transporte de carga los cuales están en marco jurídico del código de tránsito de la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre de Panamá y las multas por transporte de carga sobredimensionada que pueden llegar hasta los \$500 dólares.

Adicionalmente, es necesario considerar los impuestos aplicables al desarrollo de toda actividad comercial en el país:

- Impuesto anual fijo para las sociedades (tasa única)
- Impuesto sobre la renta
- Impuesto sobre la transferencia de bienes inmuebles y servicios (ITBMS).

Ámbito Económico:

Para el año 2019, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el crecimiento de la economía panameña alcanzará el 6.3%, manteniéndose como la economía de mayor crecimiento en Centroamérica. En 2018 la economía panameña cerró con crecimiento de 4.6%, cuando inicialmente proyectaban 5.6% esto principalmente por los paros laborales en la industria de la construcción, una de las más grandes del país.

El organismo internacional además proyecta que este año el istmo experimentará una inflación que se situará en 2.4%. En este renglón, Panamá, al igual que la región

centroamericana y el Caribe experimentaron un acelerado alza durante el primer semestre de 2018, principalmente influenciado por el petróleo y los alimentos commodities.

El World Economic League Table (WELT) ubica al país como el más rico de la región centroamericana al contar con un PIB per cápita de \$26,790.

En tanto, el Centro de Investigaciones Económicas y Empresariales del Reino Unido (CEBR, por sus siglas en inglés), considera que este año la economía Panameña bajará del puesto 74 al 75 en la Liga Económica Mundial, donde analizan las perspectivas para 193 países, sin embargo, muy alentadoramente ubican al istmo en la posición 66 en el año 2033.

Con lo anterior establecido se observan tendencias y perspectivas positivas para los siguientes 10 años en la economía Panameña.

Ámbito Social:

Esta idea de negocio se desarrolla en la industria de traslado de mercancía en la ciudad de Panamá, actualmente no existe alguna empresa que brinde un servicio similar; sin embargo no descartamos la posibilidad de que otras empresas con plataformas digitales ya desarrolladas (tipo Uber – traslado de personas o tipo Apetito 24 – pedidos a domicilio) puedan expandir su segmento de mercado e incursionar en este modelo de negocio.

Desde el punto de vista social uno de las principales tendencias a observar es el crecimiento en la venta de apartamentos, ya que según el gráfico de empatía a este segmento de la población habitacional es al que más se le incumple en los servicios que actualmente prestan otras empresas en el mercado.

Desde el punto de vista social, Panamá se muestra estable, sin cambios sociales abruptos en los últimos 30 años.

Un aspecto relevante si se analiza la demografía reciente de la Ciudad de Panamá es el aumento reciente en la migración extranjera principalmente por el establecimiento de empresas multinacionales en Panamá sobre el marco de las empresas SEM o Sede de

Empresas Multinacionales y las convulsiones políticas en países vecinos como Colombia y Venezuela según datos del Servicio Nacional de Migración de Panamá en 2017.

Adicionalmente, ha habido migración interna sobre todo entre las ciudades de Panamá y Arraiján/Chorrera en la nueva provincia de Panamá Oeste.

Según data del Atlas social Panameño del Ministerio de Economía y Finanzas: “Al calcular las tasas de inmigración y emigración obtenemos que los distritos que presentaron mayor tasa de inmigración (por cada 1,000 habitantes) fueron: Arraiján (44.4), Atalaya (30.7), Chepo (30.4), La Chorrera (28.8), Boquete (27.9), Chitré (27.3), Panamá (26.7), Las Tablas (26.7), Santiago (25.5), Pedasí (25.3) y Pinogana (25.1).”

Esta migración interna se hace relevante desde el punto de escalabilidad de nuevos mercados y sectores.

Ámbito Tecnológico:

En la actualidad hay 6 millones 977 mil 701 abonados a la telefonía móvil (números de teléfono registrados) versus los cuatro millones 37 mil 43 habitantes.

Las suscripciones móviles superan por más de 2.9 millones a los habitantes del país de acuerdo con el último informe de la Autoridad de los Servicios Públicos (ASEP). Adicionalmente, los números reflejan que 96% de la población tiene acceso a un teléfono celular.

El administrador general de la ASEP, Roberto Meana, explicó “que desde que la telefonía celular llegó al país (1996) hasta mediados de 2010, el comportamiento de los suscriptores registró un crecimiento acelerado; sin embargo, los últimos años muestran un crecimiento vegetativo debido a la alta penetración del servicio. Para el año 2016 se estimó que había 170 teléfonos móviles por cada 100 habitantes”.

Otro dato a destacar es que en el Informe Mundial sobre Tecnología de la Información 2016 Panamá destaca ocupando el puesto 55, ocupando el cuarto puesto para Latinoamérica. Esto nos indica que Panamá se encuentra a la vanguardia en cuanto al

desarrollo de las telecomunicaciones y fibra óptica internacional, todo esto aunado al esfuerzo actual del estado por proporcionar internet gratuito en puntos clave del país.

2.2 Competidores

El siguiente escenario competitivo de Porter se desarrolla en el marco y contexto de la industria definida en la sección industria de la presente sección

El escenario competitivo se determinará bajo la estructura de las 5 fuerzas de Porter:

- Rivalidad entre los competidores (nivel considerado medio). La necesidad latente en el sector de transporte existe según los estudios de mercado presentados, a pesar de eso no hay una gran cantidad de competidores, sobre todo aquellos con el suficiente sustento tecnológico para poder llevar a cabo los negocios. Finalmente, un punto a resaltar es que varios de los competidores o empresas cuya escalabilidad podría competir con nuestro modelo de negocio incluye grandes empresas de nivel mundial como Uber o empresas con capital, activos y trayectoria nacional como Truckslogic. Esto genera la obligación de ofrecer un servicio de excelencia, de alta calidad, sumamente diferenciado y a un costo óptimo.
- Amenaza de competidores potenciales (nivel considerado medio). Una implementación tecnológica que cumpla con las exigencias de los clientes, networking con agentes importantes del sector y economía de escalas son algunos de los factores importantes dentro del entorno competitivo de este mercado y en este caso puede limitar la entrada de nuevos competidores.
- Poder negociación de los proveedores (nivel considerado medio). Existen diversas personas jurídicas y naturales que se desarrollan en este entorno. El manejo de proveedores es adecuado en la medida que el crecimiento de la cartera de clientes se haga más grande. Al igual que en la rivalidad de los competidores hay grandes empresas en el mercado como Uber con capitales y estructura generando economías de escala con los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos (nivel considerado bajo). Bajo el contexto que actualmente no existe un producto que puede satisfacer las necesidades

actuales de los clientes a este nivel la posibilidad que puedan desarrollar un producto que puede competir es mínimo. Este modelo de negocio es un sustituto de los sistemas tradicionales de mercancía al detal.

- Poder de negociación de clientes (nivel considerado bajo). Se manejará bajo costos fijos y costos variables según necesidades y ruta de los clientes. A mayor demanda y disponibilidad del servicio por parte de los agentes o proveedores se obtendrá un diferencial de incremento.

Cientes Relevantes

Truckslogic: Posee más de 20 años en el mercado, su principal objetivo es el de optimizar y reducir los costos del sistema de distribución de las empresas brindando beneficios tangibles como: flota de camiones nuevos adaptado a las necesidades de sus clientes, reducción del pasivo financiero, laboral y riesgos colaterales, aumentando la productividad del sistema de distribución de las empresas un 20%.

En años recientes ha estado interesado en financiar iniciativas de transporte por medio de apps digitales, un ejemplo de esto es su apoyo al startup Smarttrans con el que los clientes pueden programar por medio del app un recojo de mercancía para ser transportada en contenedores.

Smarttrans: Es una herramienta tecnológica diseñada para que las empresas puedan administrar la distribución terrestre de su mercancía en tiempo real, aumentando los controles, la efectividad y mejorando la eficiencia de su negocio.

En sólo 4 pasos los clientes pueden solicitar un transporte para su mercancía y dar seguimiento a la ruta en su computadora o en su móvil. Además la carga está asegurada desde el principio hasta el fin del servicio.

Sr. Juan: Domicilios Sr. Juan ofrece servicios de entrega para cualquier necesidad, su fuerte es la mensajería y reparto de comida.

Otros competidores cuya escalabilidad puede acarrear fuerte aumento de oferta son: Glovo, Uber y Mandao entre otras.

2.3 Clientes

Cliente: Principalmente nuestro cliente es de dos tipos, clientes particulares que buscan realizar un traslado de carga suelta (mercancía al detal de tamaño grande) y negocios que buscan tener un socio de distribución para su mercancía mediante la utilización de repartidores particulares.

Usuarios: Los principales usuarios son personas particulares que piden el traslado y el departamento de logística de los negocios que programan los viajes con este servicio.

Influenciador: el cliente influenciador es el negocio donde se realiza la compra ya que por medio de ellos es que se puede lograr que muchos de los clientes conozcan la aplicación. Gran parte de la demanda de esta oportunidad de negocio está dada porque un cliente potencial fue a un local comercial a comprar un producto y este no lo pudieron transportar en sus carros particulares requiriendo de un traslado realizado por un transportista desconocido para ellos, pero por medio de la plataforma si lo van a poder hacer de forma expedita y con referencias mediante un servicio informado y rápido y de bajo costo, en este caso la recomendación por parte de las empresas de retail es vital.

Los negocios de retail son el principal puente con nuestros usuarios y a quienes debemos convencer y aliar en nuestro plan de mercadeo ya que podrían convertirse en nuestra principal fortaleza, pero de igual forma en una gran desventaja en el caso de que falláramos en crear alianzas efectivas. 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.

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.

Como parte del estudio de mercado, entrevistamos brevemente a 1 gerentes de tienda (1 almacenes de ropa, 1 tienda de venta de muebles y electrodomésticos y 1 pastelería).

En estas entrevistas buscamos conocer la falencia actual de los servicios de traslado de mercancía, obteniendo el siguiente feedback:

1. Venta de muebles y electrodomésticos:

- Las quejas por mal servicio de entrega corresponden a un 45% de las quejas de los clientes en la tienda de venta de muebles y electrodomésticos
- No cuentan con un mecanismo tipo “GPS” mediante el cual puedan dar seguimiento a la ruta de los transportistas y de esta forma corroborar el manejo del tiempo de trabajo
- Luego de días feriados es muy común que los conductores/instaladores de muebles no se presenten a trabajar atrasando las entregas programadas

2. Almacenes de ropa:

- Es necesario contar con un contrato de traslado de mercancía en aduana, este contrato representa altos costos para la compañía ya que adicionalmente debe incluirse un intermediario encargado de programar la logística del traslado con la empresa
- A pesar de tener un intermediario, el área administrativa invierte gran parte de su tiempo (alcanzando un estimado de 40% en temporada alta) en coordinar los horarios de retiro y entrega dependiendo de la cantidad de transportistas disponibles según la cantidad de mercancía a trasladar

3. Pastelería:

- Los dueños deben realizar personalmente las entregas de pedidos especiales lo cual evita que puedan concentrarse en su negocio (Por lo general son negocios pequeños con entregas puntuales)

Segmentación de clientes:

Este negocio tiene principalmente 2 líneas de negocios: Clientes corporativos y repartos individuales.

Los clientes corporativos son aquellas empresas a las que se les puede brindar el servicio tipo outsourcing, convirtiéndonos en una oportunidad para ellos de transportar su mercancía y hacer repartos sin inversiones utilizando capacidad instalada ya existente en el mercado (Economía Colaborativa).

Estos clientes se van a manejar brindando planes empresariales que les permitan satisfacer sus necesidades operacionales para apoyarlos a lograr costos más competitivos. Específicamente estos clientes son empresas de retail de las industrias comerciales, materiales de construcción, electrónica.

Proxy clientes: Panafoto, FD Center (Madera), Novey (Ferretería y hogar)

La segunda línea de negocios es la de repartos individuales y mudanzas, son aquellos clientes que necesitan transportar un artículo pesado o volumétrico y no tienen un vehículo adecuado para hacerlo. Al inicio de este negocio el mercado total de esta línea es de aproximadamente >100k hogares y más de 400k personas solamente en la ciudad de Panamá (Ciudad de Panamá, hogares con ingresos mayores a 1k mensual)

Hogares Particulares							
Ingreso mensual del hogar							
	1000-1499	1500-1999	2000-2499	2500-2999	3000-3999	4000-4999	5000 y mas
Hogares	39,355	21,318	12,639	7,984	9,946	5,724	12,757

Personas / hogar	3.7	3.9	3.9	3.9	3.7	3.8	3.8
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

Key Partners <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 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Certificación de vehículos Gestión de cobro Afiliación de transportistas Marketing Soporte Técnico 	Value Proposition Crear un servicio tecnológico que permita conectar (proveedor - cliente) de una forma eficiente la selección de un servicio transporte de artículos livianos Con el objetivo de: <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) 	Customer Relationships <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 	Customer Segments <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)
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Transportistas con camiones Conductores con pickup/vehículos livianos Plataforma tecnológica Base de datos GPS 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Stio web Aplicaciones Móvil Plataformas de aplicaciones de IOS/Google 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de aplicación Soporte técnico Marketing Seguros 		Revenue Streams <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 		

3.1 Modelo de negocios

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.

El producto que se ofrece es una plataforma que permite a quienes la utilizan buscar socios disponibles con auto tipo pick up o camiones de reparto disponible para buscar su carga suelta.

Esta oportunidad de negocios se puede dar en diversos escenarios, entre los que se encuentra: mudanza o adquisición de un producto en algún retailer (electrónica, línea

blanca, tv et.al) y al no tengan espacio en sus vehículos particulares para transportarlo, optan por una opción de reparto que no se los canales de distribución convencionales de los retailers que actualmente son lentos, con alta densidad de pedidos y costosos.

Propuesta de valor/valor agregado:

Evaluación del servicio: se va a poder tener una evaluación del servicio brindado por el socio conductor de reparto por lo que se le brinda al cliente las referencias que por lo general busca al contratar un tipo de servicio de este tipo.

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 sobre todo cuando se hacen entregas a oficinas o edificios que por lo general tienen periodos de carga y descarga específicos.

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.

Diseño	Tecnología	Operaciones	Marketing	Distribución	Post-Venta
Diseño del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de acarreo rápido y seguro para los clientes y empresas 2. Red de conductores robusta que permita una respuesta en menos de <5min o programar el servicio 3. Sostenibilidad mediante economía colaborativa de recursos 4. Validación de la experiencia mutua de servicio mediante encuesta de servicio 				
Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de software para lograr una experiencia rápida, sin errores y light en su visual 2. Soporte que permita interactuar con el usuario en caso de problemas o reclamos 				
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte a la operación mediante seguimiento GPS 2. Apalancamiento en aplicativo web para localizar puntos de alta demanda y programación de servicios 3. Operaciones por llamada "radio acarreo" para localizar recojos cercanos 				
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos con los principales competidores independientes 2. Aplicativo multifunción: Notifica promociones, da viajes gratis para amigos 3. Múltiples medios de pago 4. Uso de las redes sociales, aplicación móvil 5. Alianza con las principales empresas de venta de materiales para lograr eficiencias 				
Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página Web 2. Aplicativo móvil 3. Callcenter 				
Post-Venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte técnico 2. Seguro de carga 3. Seguimiento de la mercancía y ayudantes de ser necesarios (pueden ser contratados igualmente) 				

3.2 Descripción de la empresa

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.

La programación del servicio puede ser tanto inmediata mediante el app y el GPS del dispositivo para localizar socios cercanos, como ser programados con una ventana de 24 horas mínimo mediante el call center.

Esta idea de negocio, surge de la necesidad que existe actualmente en la Ciudad de Panamá para trasladar mercancía o realizar acarreo en tiempo y presupuesto ya que los servicios actuales tienen mucha demanda por lo que toman mucho tiempo o son costosos de programar mediante los intermediarios existentes actualmente en mercado.

Adicionalmente, existen muchos transportistas independientes que no logran obtener ingresos a pesar de tener toda la capacidad de traslado de carga al no tener el volumen de contactos necesarios o simplemente no rentabilizan lo suficiente ya que tienen mucho tiempo de espera al tener que esperar en las afueras de comercios a que los clientes soliciten el servicio, mediante este servicio pueden obtener muchos más servicios ya que pueden ser solicitados por múltiples clientes dentro de una zona.

Nuestro mix de servicios, permite que los usuarios (solicitantes y transportistas) se vean beneficiados y aseguren pagar un precio justo por los servicios solicitados.

Dado lo siguiente presentamos un cuadro con que enumera las principales oportunidades y amenazas del modelo de negocio.

PROS	CONS
<p>Flexibilidad: Permite que el cliente pueda pedir inmediatamente un transporte y que un socio que se encuentre cerca lo realice, a diferencia de los traslados convencionales en los que se debe programar el traslado en base a la demanda disponible.</p>	<p>Influenciadores: son parte importante del programa de mercadeo, ya que si no logramos satisfactoriamente que valoren nuestro negocio podrían ser un importante detractor o implementar iniciativas que perjudiquen la demanda del servicio.</p>
<p>Trazabilidad: Se puede dar seguimiento por GPS del traslado, lo que permite a los usuarios poder tener una hora estimada de llegada y dar seguimiento a sus traslados.</p>	<p>Distribuidores: valor su servicio de distribución como un valor agregado relevante a sus ventas, podrían no permitir nuestro servicio afectando nuestra demanda.</p>
<p>Evaluación: La plataforma va a poner a disposición del usuario las referencias de quien realiza el traslado, por lo que ya no tendrá que conseguir contactos y pedir referencias con amigos, familiares o conocidos.</p>	<p>Garantías: Se deben brindar garantías o seguros a los acarrees, ya</p>

<p>Tendencias: Según tendencias de la industria las plataformas de ride-trip-sharing van a tener amplia valoración y adopción en los siguientes 7 años, adicionalmente la penetración del internet móvil va a permitir a más personas poder disfrutar de este servicio.</p>	<p>que se están transportando valores de los clientes que en caso de desperfectos deben tener cierta cobertura o esto puede representar un riesgo de prestigio para nuestro negocio.</p> <p>Adopción de socio: es importante poder afiliar a gran número de socios para poder aumentar la cobertura de servicio o podríamos perder una parte importante de la oferta.</p>
---	---

Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Valioso?	Raro?	Imitación costosa?	Insustituible?
Financieras				
Inversión Económica en el sector	SI	NO	NO	NO
Innovación y desarrollo de nuevos servicios	SI	SI	SI	NO
Recursos Humanos				
Soporte Técnico	SI	NO	SI	NO
Capacitación	SI	NO	SI	NO
Cultura Organizacional	SI	NO	NO	SI
Empatía usuario	SI	SI	NO	SI
Estructura				
Activos	NO	SI	NO	NO
Posición	SI	SI	NO	SI
Modelo de negocios				
Diseño	SI	SI	SI	NO
Operaciones	SI	NO	SI	NO
Cadena de Valor	SI	SI	SI	SI

Modelo Financiero: Errand muestra un modelo financiero con una ventaja competitiva temporal.

A pesar de ser un emprendimiento con un poder de innovación superior y una escalabilidad rara y valiosa la inversión económica en este proyecto no es tan grande como otros emprendimientos de competidores del sector del ride sharing.

Recursos Humanos: El recursos humano de este modelo de negocios se muestra con una ventaja competitiva temporal contando con un servicio de soporte técnico superior, un sistema de capacitación valioso y una cultura organizacional insustituible que le va a permitir diferenciarse de otros negocios que imiten sus modelo de negocios y a su vez de competidores entrantes.

Estructura Financiera: La estructura financiera de Errands se muestra en paridad competitiva con el resto de competidores ya que sus activos son raros pero imitables, sobre todo por aquellos competidores con mayor capacidad financiera de inversión los que podrían tratar de replicar el modelo de negocio pero aplicándolo a otras plataformas y sistemas de gestión.

Modelo de negocios: El modelo de negocio de Errands es temporalmente sostenible ya que actualmente no existen en el mercado otros emprendimientos competidores directos con un modelo de negocio similar.

A pesar de esto, la experiencia previa muestra que empresas con un modelo de negocios similar desempeñándose en otros segmentos (delivery de comida rápida, servicio de transporte selectivo) han tenido un aumento de la competencia con nuevos entrantes imitando su modelo de negocios en los 3 primeros años de apertura. (Caso Uber vs Cabify, Appetito 24 vs Uber Eats)

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Inclusión de socios:

Vehículos comerciales: Los resultados mostraron una capacidad instalada de > 28k camiones de reparto y pick up de uso comercial, el cual podría llegar a ser >45k en el año 2023 según nuestras proyecciones en base a crecimiento del mercado.

Vehículos particulares: Para los vehículos particulares actualmente en el mercado el número es más balanceado ya 46% de los pick ups se concentran en el interior del país principalmente por actividad la del sector agropecuaria y de transporte, en la Ciudad de Panamá solo se concentra un 56% que principalmente son utilizados con fines de transporte particular; para los camiones de reparto actualmente solo aprox. 4k están registrados de forma particular siendo utilizados en la mayoría para acarreo particulares y mudanzas por lo que también forman parte de nuestra posible oferta.

A nivel de demanda: Las perspectivas de crecimiento de Panamá (PIB) serán de 5.8% en 2019 y se mantendrán estables hasta 2025 en niveles alrededor de un 5% lo que significa una oportunidad de crecimiento tanto de socios en la oferta como de ingresos para los negocios usuarios.

Dado lo anterior, el nivel de demanda se proyecta a crecer con una cuota de mercado de repartos de un 1% hasta alcanzar 25% en 2025 de los repartos de artículos de mueblería, hogar y mantenimiento del hogar.

El número de pickup y vehículos de reparto va a crecer 6% y 10% en la provincia de Panamá a 2025 lo que significa mayor capacidad instalada. Adicionalmente en segmento de pickups existen 46% de los vehículos que se encuentran en el interior por lo que la ampliación del negocio al interior de país es una posibilidad a largo plazo siempre y cuando la demanda y las condiciones lo permitan.

Actualmente, el 75% de los vehículos pickup del mercado son particulares y el 23% de los camiones de comercio lo son por lo que una oportunidad importante también es la inclusión de vehículos particulares a nuestra red de socios bajo la premisa de lograr ingresos adicionales aprovechando la capacidad instalada.

A nivel de mercado: el volumen de comercio se proyecta según cifras del Instituto de Investigaciones de Georgia Tech en Panamá a crecer en 5% en el volumen de contenedores apalancándose de la nueva capacidad instalada del Canal Ampliado por lo que una posibilidad de escalabilidad del negocio es ingresar al mercado de movimiento de contenedores mediante una aplicación que permita conseguir transportistas que estén dispuestos a movilizar contenedores entre las ciudades de

Panamá y Colón. El movimiento actual de contenedores por la ciudad de Panamá es de más de >320k Toneladas métricas.

Por último, se puede entrar en la categoría de reparto de mensajería y delivery de comida que a pesar de tener varios competidores emergentes actualmente en el mercado es un nicho nuevo que tiene mucho potencial de crecimiento con cada vez más negocios afiliados.

3.4 RSE y sustentabilidad

Los vehículos de reparto de carga liviana representan un alto volumen del transporte en las grandes urbes metropolitanas, sobre todo en Panamá donde el crecimiento poblacional ha superado la capacidad instalada de transporte en la calles creando tranques vehiculares.

Dado esto se hace importante para la sociedad el establecimiento de empresas como Errand que consolidan la carga liviana disminuyendo emisiones, aliviando las calles de más tranques y creando nuevas fuentes de ingresos para las personas.

El modelo de negocios de Errand no presenta riesgos medio ambientales de producción, ya que aprovecha la capacidad instalada que de igual forma se iba a utilizar, pero más eficientemente.

Desde el punto de vista laboral como empresa se establecerán todas las condiciones para que los socios puedan operar sus vehículos de forma responsable. Además tenemos un compromiso con la seguridad de los conductores que son el activo más importante de la compañía y en ese ámbito el plan de capacitación incluiría las medidas de ergonomía y seguridad vial que se requiere. (A pesar de no contar con vehículos propios los planes de ergonomía automovilística aplican a todos los modelos de vehículos aprobados para operar mediante pruebas de seguridad en sus respectivas empresas constructoras)

Sobre seguridad vial, se requerirá de la presentación de revisado vehicular, placa y póliza de seguro de forma anual para la continuación del negocio.

No se permitirá la inclusión de conductores con casos de alcoholemia comprobada o faltas graves al reglamento de tránsito.

Además se establecerá un plan para los socios que incluye apoyo con sus ingresos (planes de pensión, capacitación en aprovechamiento de los recursos del seguro social y cotización) entre otros.

Como empresa de ride-sharing se comprende que algunos de los impactos positivos que este tipo de negocios tiene en la sociedad es que crea plazas de empleo con independencia financiera, y queremos que esta independencia ocurra de forma integral protegiendo los intereses de los socios no solo a corto plazo sino a largo plazo haciendo lo un negocio sustentable para los socios.

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.

El consumo colaborativo va a impactar fuertemente las operaciones de los negocios de la próxima década y allí 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

Primero antes de definir la estrategia de mercadeo del producto ofrecido, procedemos a describir brevemente el servicio brindado

Descripción del servicio brindado:

Es una plataforma tecnológica que conecta una comunidad de usuarios con una red de conductores, ofreciendo un servicio de transporte personal empleando la menor cantidad de recursos a una tarifa competitiva definida por la relación de oferta y demanda del momento.

4.1 Objetivos de marketing

Objetivos a corto plazo (1 año):

- Dominar el 1% del mercado del servicio de acarreo y traslados, captando a los clientes por medio de la difusión en redes sociales y viajes gratuitos durante el primer año de evaluación

Objetivos a mediano plazo (3 años):

Dominar el 7% del mercado de servicio de acarreo y traslados, mediante la captación de clientes adicionales en alianzas estratégicas con socios de negocios e inclusión de nueva capacidad instalada al 3 año del periodo de evaluación

Objetivos a largo plazo (7 años):

Dominar el mínimo un 25% del mercado de servicio de acarreo y traslados en la Ciudad de Panamá, integrando al menos 2 cadenas de retail como socios estratégicos, consolidando a la marca como un nuevo entrante relevante en el mercado de ride sharing nacional.

Medición de los objetivos:

- Market share (rate)
- Número de repartos (volumen)
Número de socios integrados y capacitados en la plataforma

Lograr todo esto respetando el presupuesto de mercadeo.

4.2 Estrategia de segmentación

Para entender de plano los segmentos de mercado que componen este negocio primero se hace validado definir que por lo general transportan las personas que usan servicios de traslados de mercancía

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

La estrategia de segmentación se ha realizado en base a las siguientes variables:

Geográfica: Este negocio se desenvuelve dentro de la Ciudad de Panamá, principalmente en los distritos de Panamá y San Miguelito (Ver ANEXO – Proyección de Demanda)

- **Demográfica:** Hombres principalmente en la edad de 18 a 62 años como cliente usuarios y mujeres como Influenciadores de mercado.
- **Psicográfica:** Principalmente cabezas de familia
- **Socioeconómicos:** familias con ingresos familiares iguales o superiores a \$1,000
- **Empresas:** Empresas PYMES, las cuales no cuentan con los suficientes recursos para invertir en su cadena de distribución.

Consolidando estos segmentos en dos grandes grupos tenemos como segmentos los siguientes:

1. Profesionales ocupados, cabeza de familia, que no tienen suficiente tiempo para dedicar al servicio de 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

Procedemos a describir ambos segmentos:

En el primer segmento mencionado con anterioridad, el segmento se compone principalmente de hombres entre los 25 a 62 años de edad lo cuales por lo general, son los que dirigen las labores de mantenimiento pesado del hogar y son lo que se encargan de las mudanzas.

Los jóvenes de menos de 25 años por lo general no van a retail a comprar muebles o artículos grandes para el hogar como línea blanca ya que por lo general viven en casa de sus padres o en hogares de alquiler con fines de sus estudios

De igual forma los clientes mayores de 62 años a pesar de que si pueden ser en algún momento clientes, por lo general sus hijos ya en edad madura se encargan de estas labores de recojo por lo que hemos identificado que son más que todo Influenciadores más que clientes.

Las mujeres son un cliente importante influenciador de negocio, pero según estudios de estilo de compra en la región son por lo general los hombres quienes destacan en la compra de artículos de gama blanca y gama marrón en las tiendas de retail, adicional a esto son por lo general quienes se encargan de la instalación y transporte de los artículos quedando como actor logístico principal de la compra y las mujeres como influencia principal.

Pero, la segmentación de mercado no solo queda relegada a género y edad sino que dentro de estos clústers se destacan principalmente los hogares con ingresos de más de \$1000 dólares mensuales (los cuales son más de 100k en la ciudad de Panamá) y hombres los cuales trabajan y no tienen el suficiente tiempo para dedicar a dar

seguimiento a alguna compra que realizaron sino que demandan de los retailers un servicios completo de transporte.

Para ellos la mayor oferta en cuanto a la cadena de valor de Errand es el tiempo, ya que brindamos un servicio que es ágil para ellos, a la palma de la mano pueden dar seguimiento de inmediato a este servicio.

En él según segmento destacan los retailers con baja capacidad de inversión, ya que según La investigación realizada en febrero pasado por el consultor Juan Diego Trejos, y auspiciado por el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES-Panamá) y por el Sistema de Información y Análisis Laboral de la OIT con sede en Panamá destacó que 43% de los negocios de retail en Panamá son negocios PYMES con ingresos menores a \$2M en ventas anuales, por lo que estas empresas por lo general no puede realizar grandes inversiones en compra de flotas de camiones de reparto acarreando que no puedan dar un servicio completo con el cual competir con los grandes retailers en sus segmentos.

Para este segmento nuestro ofrecimiento principal es el share de activos en el que el negocio no va a tener que invertir en distribución pero va a poder tener un aliado que le provea un servicio final de post venta y distribución rápido, seguro y confiables, ni en gastos de planilla y seguros para colaboradores.

La no distribución de un artículo o compra por parte del retailer no tiene porque ser un servicio diferenciador entre retailers, Errand cierra esa brecha.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia se basa en ofrecer a los clientes un servicio de traslado cumpliendo con altos estándares de calidad y seguridad, principalmente a aquellos que buscan formas prácticas de poder coordinar este tipo de servicio sin tener que invertir mucho tiempo o dinero.

Actualmente no existe en el mercado panameño un competidor directo para este tipo de servicio, sin embargo uno de los pilares fundamentales de la empresa es la mejora

continua y satisfacer las necesidades de los clientes, por lo cual se irán ajustando las operaciones del negocio de acuerdo a nuevas necesidades o ajustes requeridos.

Ofrecemos un servicio rápido que no ofrece la competencia, ya que por lo general al comprar en los retailers convencionales y requerir un traslado de la compra a la casa ocurren dos situaciones:

1. **Se programa un traslado que por lo general, toma 1 semana** (y el cliente quiere lo que compro inmediatamente, ya que lo quiere probar y utilizar), el cliente muchas veces tiende a ser emocional y cuando su compra es motivada de esta forma quiere tener lo que compro de forma inmediata y esto los retailers convencionales no lo pueden ofrecer.
2. **No tienen servicio de envío, o se debe comprar superar un monto de compra para que se realice**, en este caso ofrecemos un producto que puede ser utilizado como outsource de tal forma que las empresas no deben realizar grandes inversiones de capital.

Errand es un servicio de intermediación para artículos grandes en tiendas de retail como no hay otro, en el mercado actualmente solo existen intermediarios que realizan traslados de personas como Uber o de artículos pequeños y mensajería como Mando, Glovo y Sr. Juan.

Este negocio no pertenece a un mercado cautivo por lo que viendo lo que ofrecemos, hay espacio en los mercados objetivos a los que apuntamos.

Las líneas de negocios de Errand son principalmente dos:

Línea de negocio individual que conecta a conductores con clientes individuales los cuales tienen la estrategia de precio individual que se muestra a continuación y **clientes corporativos** que tienen un precio el cual puede ser negociado por volumen y abarca descuentos por volumen y recomendación de uso que abarca el aprox. 5%-30%-

A nivel de inclusión de conductores, el producto que se ofrece es una plataforma que les permite integrarse dentro de todo el radio de la Ciudad de Panamá, al

contrario de ahora en la que por lo general se mantienen en zonas fijas. Además les permite encontrar distintos tipos de clientes con necesidades distintas que ellos pueden suplir, esa es la mayor motivación de los mismos para entrar en la plataforma.

4.4 Estrategia de Precio

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

4.5 Estrategia de Distribución

Errand brindará sus servicios en la ciudad de Panamá (ver mapa en el gráfico 4: Alcance de las operaciones del anexo).

El canal de distribución de Errand es principalmente digital.

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

El canal de pagos de igual forma es digital, las personas pueden pagar el servicio por medio de su tarjeta de crédito y clave por lo que no va a ser necesario que los socios ni los clientes manejen volúmenes de dinero.

Para los clientes corporativos se ofrece la opción de apertura de estados de cuenta por los que podrán pagar sus envíos a 30 días únicamente.

Adicionalmente, se dispondrá de un call center que de igual forma se va a apalancar en el servicio de soporte técnico que tiene el negocio por el cual se van de igual forma a poder tanto pedir servicios de forma inmediata o programar los mismos hasta un plazo de 1 semana de antelación y adicionalmente atender cualquier reclamo o situación particular relacionada a la logística del servicio.

Los sistemas de cliente frecuente de igual forma son un canal de distribución para Errand ya que se pueden tener eventualmente promociones para volúmenes de transporte.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación estará basada principalmente en:

- Dar a conocer de manera práctica todos los servicios ofrecidos a través de las redes sociales (principalmente Instagram y Facebook) y una sección de “Servicios” en la página web de la empresa
- Poder compartir con los seguidores de las redes sociales las experiencias de clientes, principalmente al inicio de las operaciones de la empresa
- Poder compartir experiencias previas y testimonios de clientes en la página web en una sección de “Nuestros clientes”
- Entregar volantes y portafolio de servicios en tiendas que puedan requerir servicios de traslado (electrodomésticos, ropa, mueblerías; entre otros)
- Para clientes corporativos adicional al punto anterior, estaremos solicitando visitas al personal encargado de la logística de traslados de sus mercancías para poder presentarles el catálogo de servicios y costos

Con esta estrategia buscamos principalmente poder atraer a nuevos clientes a través de experiencias previas satisfactorias y no solo entregando información de servicio sin ninguna manera de ser comprobada su eficiencia y cumplimiento.

Para lograr esto hemos decidió utilizar Instagram y Facebook, como redes sociales para darnos a conocer ya que ambas son consideradas las redes de mayor crecimiento n Panamá.

Según data recopilada Instagram (53%) es la red de mayor crecimiento de penetración en Panamá, sin embargo Facebook sigue siendo líder en penetración con un 70%” (Diario Local -Día a Día, 2018)

Adicional a esto, hemos decidido incorporar una página web la cual incluirá la secciones las secciones “Servicios” y “Nuestros clientes” en nuestra página web con explicación de los servicios brindados y diversos testimonios de clientes con la finalidad de dar confianza y seguridad de nuestros servicios, adicional de ser un medio fácil de acceder a la misma información que estará disponible en redes sociales para aquellas personas que no tengan cuentas en Facebook ni Instagram.

La estrategia de ventas estará basada en el momento inicial en la captación de clientes a través de servicio gratuito y posteriormente que nos cuenten sus experiencias para darlas a conocer a través de las redes sociales.

Para poder ser seleccionado, previamente los interesados deben subir a su cuenta de Instagram un video explicando cuáles son sus expectativas del servicio.

La entrega de portafolio de servicios a tiendas identificadas como potenciales clientes van acompañadas de la explicación de tarifas y servicios ofrecidos por parte de la empresa, se estima una invitación almorzar con algún colaborador de la tienda que forme parte del área de logística.

Para lograr satisfacer las expectativas de los clientes, previo a esta actividad ya se deben tener establecidos todos los procedimientos operativos y administrativos de la empresa y contar con una red de conductores.

El presupuesto de promoción y comunicación de ventas es de \$80k, consistiendo en promoción por medios digitales, radio y televisión.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Socios (Oferta Proyectada):

Se realizó un estudio de tamaño del mercado utilizando datos del Instituto Panameño de Estadísticas y Censo de la Contraloría General de la Republica para obtener el número de vehículos tipo pickup y camiones de reparto que se adquieren por año ya que los mismos son lo adquiridos actualmente para reparto de mercancía, mudanzas y/o transporte de equipo.

Nuestro plan de negocios primordialmente se centra en vehículos pick up y camiones de reparto que se adquieren en la provincia de Panamá para uso únicamente comercial a usuarios varones entre los 25 y 62 años y retailers de bajo nivel de inversión privada.

Adicionalmente, se obtuvieron las cifras de toneladas unitarias por cada uno de estos vehículos.

Existe actualmente en el mercado una cantidad mayor de vehículos pick up y de repartos adquiridos para uso particular que también representan oportunidad de negocios ya que si se tiene la capacidad instalada y espacios de tiempo donde se esté dispuesto a obtener ingresos adicionales entonces están dentro de nuestra oportunidad de negocio.

Esta oportunidad de negocios iniciará en la provincia de Panamá por lo que principalmente queda delimitada en espacio la capacidad instalada. Esto debido a que es la provincia de mayor volumen comercial en la República de Panamá y donde se concentra el 91% de los ingresos comerciales, esto ha dado como resultado que el 85% de los camiones de reparto se encuentren en la ciudad de Panamá.

Para 2023 se proyectan según nuestro estimado que se realizaran >500 traslados diarios en la ciudad de Panamá contemplando que los días de mayor volumen de traslados son los días sábados, feriados y domingos.

Antes de proyectar la demanda primero se procedió a estimar la oferta de conductores disponibles, para lo que se tomaron datos de la Contraloría General de la República de Panamá.

La siguiente tabla muestra la cantidad total de vehículos pick up y de reparto comerciales en la República de Panamá

Capacidad instalada total – Todo Panamá

	Comercial	
	Numero	Ton Carga
Pick-up	23,667	27,086
Hasta 1949	2	2
1950 - 1959	9	12
1960 - 1969	15	14
1970 - 1979	108	140

1980 - 1989	1,250	1,797
1990 - 1999	3,735	4,605
2000 - 2009	6,996	7,555
2010 - 2017	11,552	12,961
Reparto	14,049	17,218
1960 - 1969	2	1
1970 - 1979	8	17
1980 - 1989	86	133
1990 - 1999	1,329	1,633
2000 - 2009	5,326	6,547
2010 - 2017	7,298	8,887

Luego se procedió a segmentar únicamente los de la ciudad de Panamá

Capacidad instalada – Ciudad de Panamá

Tipo de automóvil	Automóviles en circulación (1)										
	Total	Provincia									
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Panamá Oeste	Veraguas
% Total Pick-Up		0.6%	4.0%	1.9%	17.4%	0.1%	5.1%	5.3%	54.3%	5.0%	6.3%
% Total Reparto		0.1%	1.0%	2.7%	5.5%	0.0%	1.4%	0.7%	85.1%	2.3%	1.2%

Finalmente la oferta de vehículos resulto en lo siguiente:

UNIDADES DE VEHICULOS COMERCIALES PICKUP Y REPARTO										
Vehículo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pick Up	14,	15,	15,	15,	15,	16,	16,	16,	16,	16,
Reparto	418	423	574	748	947	176	440	743		
Total	13,	14,	15,	15,	15,	16,	16,	17,		
	420	996	233	505	817	177	591	066		

Ventas Proyectadas:

Luego procedimos a proyectar la demanda, para ello nos guiamos en el estudio realizado por el Instituto Georgia Tech de Investigaciones Logísticas en Panamá.

Los mismos realizaron un estudio de transporte de carga urbana el cual recoge todas las características de nuestro modelo de negocio, que es transporte principalmente en áreas urbanas con vehículos livianos y pick up.

Logramos recabar la información del gasto promedio de las familias panameñas y adicionalmente el número de transportes de carga urbana que se dan en todos los corregimientos de la ciudad de Panamá los que llegan en 2023 a un total de 14M.

De estos un 8.30% están compuestos por transportes de retail en los segmentos de gama blanca y marrón, además de materiales de construcción.

Por lo que nuestra demanda mercado global es de 1.17M de recojos en el año 5 de evaluación lo que representa un tamaño de mercado total de \$35.3M/anuales.

Principalmente nuestros objetivos de marketing apuntan al menos un 16% de este mercado que actualmente no es atacada en su totalidad por un modelo de negocio como el que nosotros pensamos ofrecer dadas las condiciones descritas anteriormente.

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	39,95 8.47	57,36 0.49	93,32 3.88	117,84 7.18	148,89 8.42
Repartos	5 ,485.04	16,785.97	39,96 0.27	57,88 5.73	95,12 3.23	121,32 1.52	154,57 4.71

*** Objetivo de ingresos en el año 5= \$6,6M y descontando las comisiones pagadas a los conductores (margen de 20% bruto) = \$1,2M**

* Cálculos realizados con una tarifa promedio de mercado de \$30/transporte

Los cuadros de demanda en detalle podrán ser consultados en la sección ANEXOS

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Unidad	Costo por unidad en USD	Monto en USD
Marketing				
Marketing Digital (Instagram,	25,000	Clicks	0.05	15,000

Facebook) (CPC)				
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

5 Plan de Operaciones

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.

El flujo de operaciones de la empresa se basa en 4 pilares, los cuales presentamos a continuación con sus principales funciones o responsabilidades:



Es necesario poder dar respuesta a todas las solicitudes y reclamos de los usuarios de la plataforma (tanto clientes como transportistas) esto es de vital importancia, ya que demuestra que la empresa entrega seguridad y confianza a todos los involucrados en el sistema.

Otro punto crucial es el correcto desarrollo del plan de marketing establecido inicialmente para poder dar a conocer a los usuarios y transportistas los servicios y precios de la empresa para de esta manera aumentar la exposición a través de los diferentes canales de comunicación (redes sociales) previamente mencionados.

Para mayor detalle del flujo de operación y detalle de cada pilar del proceso de la empresa, favor referirse a la Parte II del Plan de Negocios – Capítulo 5 Plan de Operaciones.

6. Equipo del proyecto

En los años de evaluación del proyecto realizados en este plan de negocios, tendremos varias estructuras organizacionales las cuales podremos observar detalladamente en el Parte II del Plan de Negocios – Parte 6.2 Organigrama; donde inicialmente vemos que el proyecto será gestionado principalmente por los fundadores de esta idea de negocio en conjunto con colaboradores especializados en las funciones claves del proceso operativo, logístico y tecnológico del proyecto.

Para lograr esto es de crucial importancia dar énfasis en el proceso de reclutamiento y selección de personal y la capacitación de las personas principalmente los relacionados al proceso de logística y post-venta; de forma tal que se pueda alcanzar la satisfacción y cumplimiento de los servicios requeridos por los usuarios y consultas de transportistas y posteriormente y sobre la marcha, cumplir con el proceso de evaluación de objetivos (2 veces al año) y competencias de los colaboradores de forma tal que puedan ser capacitados en las áreas donde sea más necesario.

De igual manera será revisada la entrega de beneficios a sus colaboradores según el desempeño presentado y la utilidad obtenida durante el periodo anterior.

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.

7 Plan Financiero

Para realizar los cálculos del plan financiero de la empresa, consideramos ciertos criterios los cuales se explican de forma más detallada en los anexos de este trabajo, los cuales entregaron los siguientes resultados:

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%

Debido a la naturaleza operativa del negocio, realizamos el estudio financiero para un periodo de 7 años considerando liquidarlo 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.

Adicional a esto, fue necesario calcular la opción de continuidad del negocio, considerando los siguientes datos:

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%

Para mayor detalle de los cálculos realizados y los flujos del plan de negocios favor referirse al Parte II del Plan de Negocios – Capítulo 7 – Plan Financiero.

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.

8 Riesgos críticos

Para este análisis consideramos los riesgos identificados según el entorno político, social y legal en el cual se estaría desarrollando la empresa, destacándose los siguientes:

Probabilidad e impacto alto:

- Riesgo operativo por fallas en los procesos operativos (principalmente logístico) afectando a los usuarios directamente
- Entrada de nuevos competidores en la industria

Probabilidad media - impacto alto:

- Responsabilidad de accidentes durante los traslados
- Incumplimiento de los conductores

Probabilidad e impacto medio:

- Disminución de la demanda anual estimada

Probabilidad baja e impacto medio:

- Cambios bruscos en la situación económica, social y política del país

Para cada uno de estos riesgos, probabilidades e impacto se establecieron planes de mitigación, los cuales son desarrollados en la Parte II Plan de Negocios – Capítulo 8.

9 Propuesta Inversionista

Para presentar una propuesta a potenciales inversionistas destacamos los siguientes resultados luego del análisis realizado:

- Este plan de negocios muestra una capitalización de \$3.4M dólares, al finalizar los 7 años analizados en este estudio.
- En la opción de continuidad lo que buscamos es \$500,000 dólares por un 15% de las acciones los cuales servirán para utilizar esto para el desarrollo de una plataforma logística para brindar servicio de transportes a través de contenedores.

Analizando un poco más sobre este último punto, el enfoque sería el mismo, servir de enlace de comunicación entr negocios y camioneros de forma fáciles a través de una aplicación que haga más fácil y cómoda la gestión logística para ambas partes.

Esta idea buscamos desarrollarla principalmente enfocados en los negocios que necesitan transportar grandes cargas a largas distancias (Panamá – Colón por ejemplo).

Con esto buscamos además de aumentar nuestra exposición en el mercado, principalmente de empresas; apoyar a los camioneros y transportistas en general de nuestro país.

Para mayor detalle, favor referirse a la Parte II – Plan de Negocios – Capítulo 9 Propuesta al inversionista.

10 Conclusiones

Como conclusiones tenemos a considerar los siguientes hechos:

Dadas las condiciones explicadas durante esta evaluación de proyecto en un rango de 7 años de evaluación, vemos claramente la falta de un servicio rápido, fácil, seguro y confiable que brinde soluciones de transporte tanto a clientes comerciales como residenciales; los cuales buscan reducir costos y reducir al máximo posible el tiempo invertido en la gestión logística de este tipo de servicio.

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 desarrollar esta idea de 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.

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 híbrido 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 Móvil 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 Empresariales. (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
- 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>

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-Mayo). 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/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>

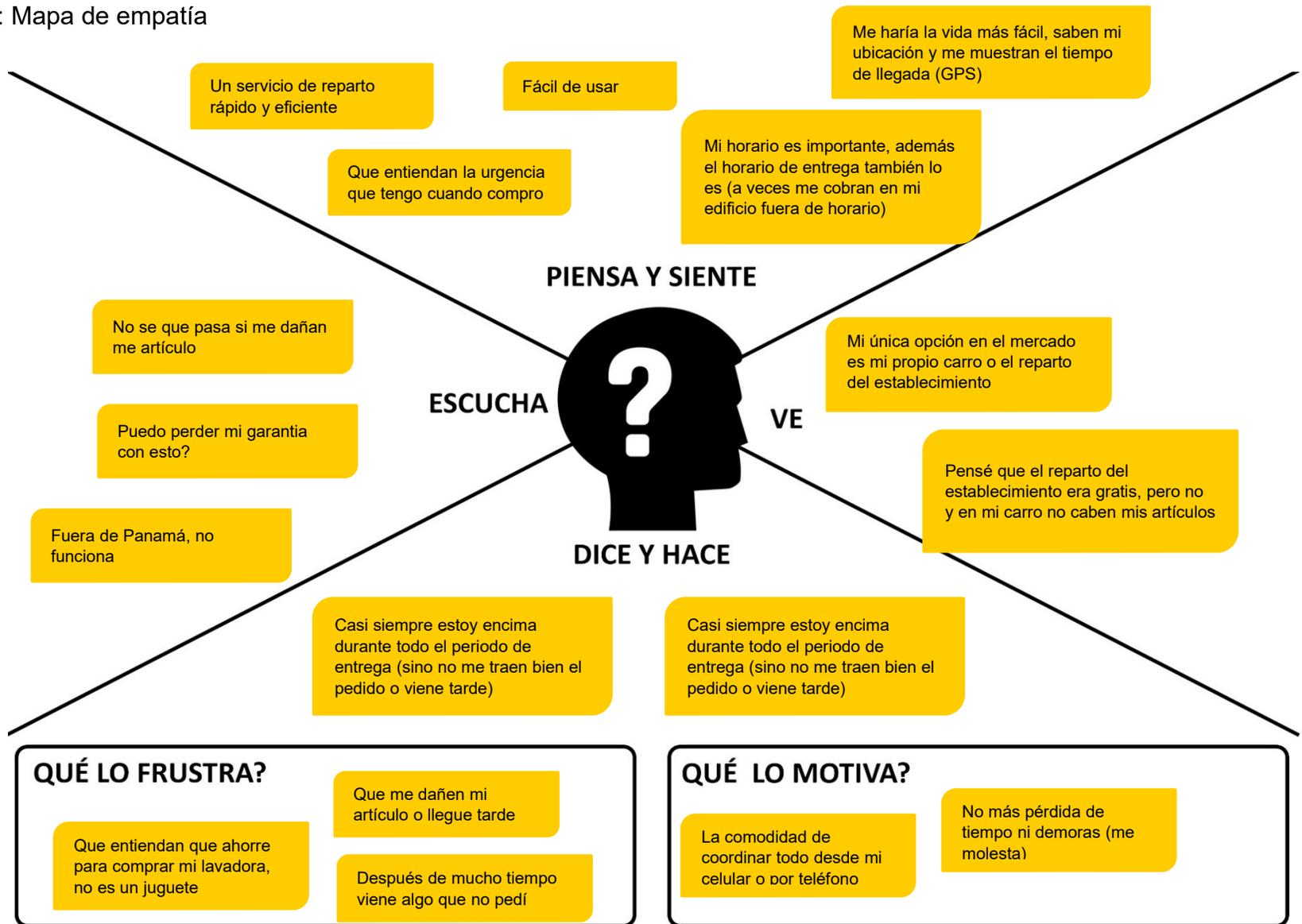
Informe Global de Tecnología de la Información 2016.

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 		

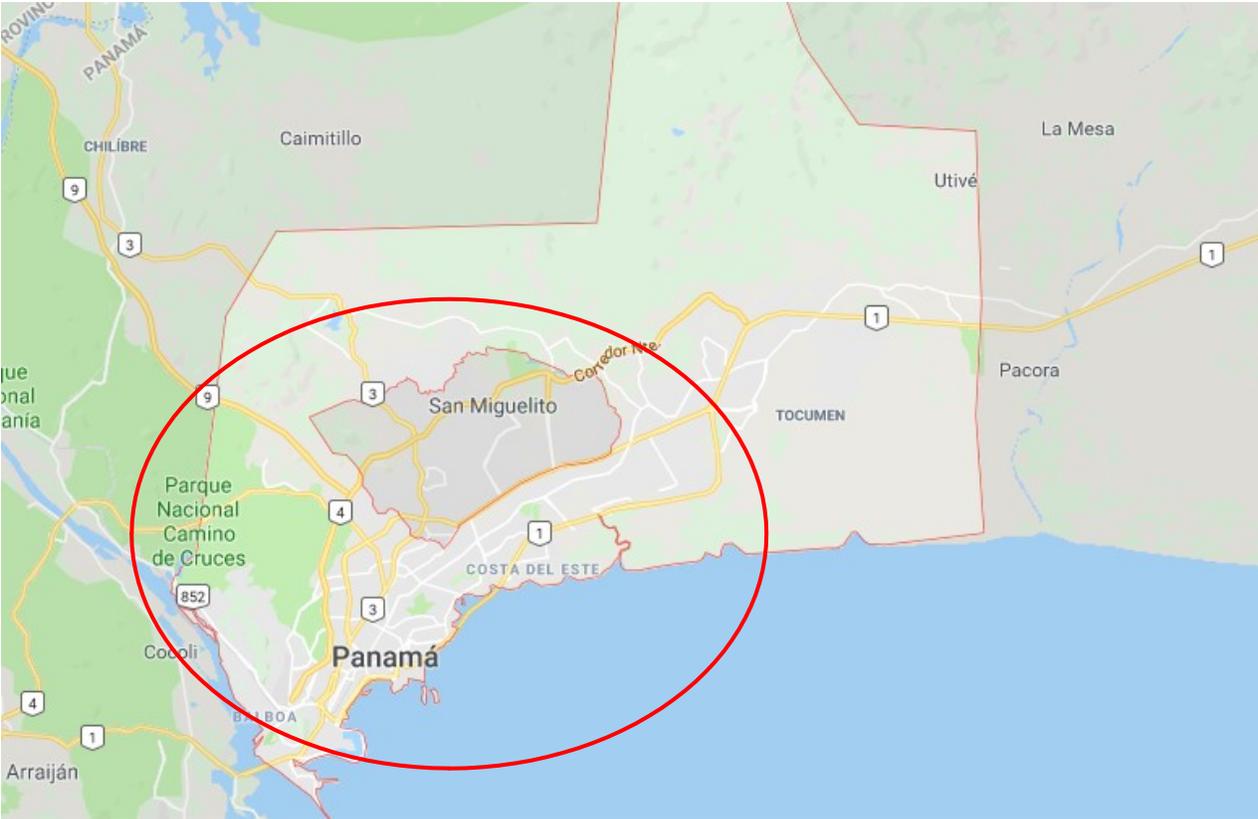
Anexo #2: Mapa de empatía



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

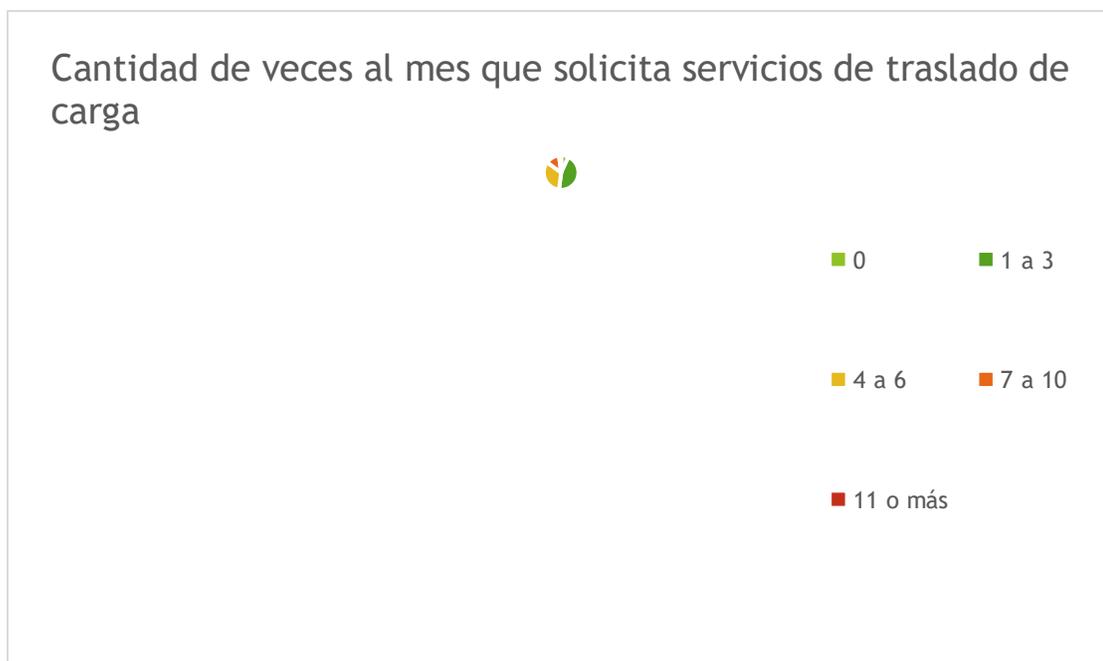


Anexo # 5: Análisis del mercado

Información general:

- Personas de ambos sexos, locales o extranjeros en un rango de 20 a 65 años
- Lugar de muestreo: Ciudad de Panamá
- Procedimiento:
Confeción 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

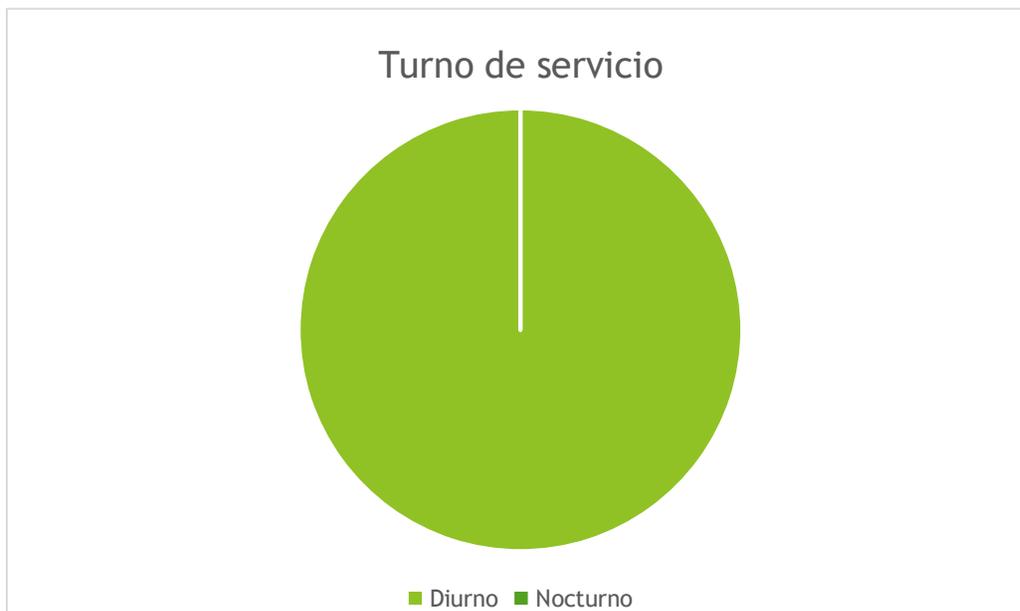


2. Tipo de servicio de transporte de carga que solicita con mayor frecuencia

Tipo de servicio de transporte de carga utilizado con mayor frecuencia

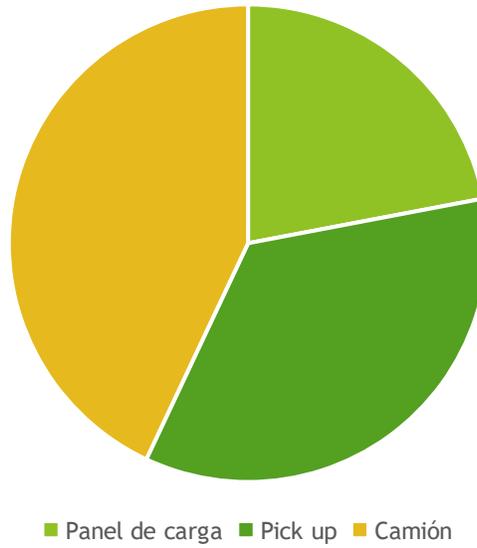
- Mudanzas
- Traslados por compras (equipos, muebles; entre otros)
- Traslado de mercancía/ productos por operativa del negocio en el que trabaja actualmente

3. Turno del servicio que solicita



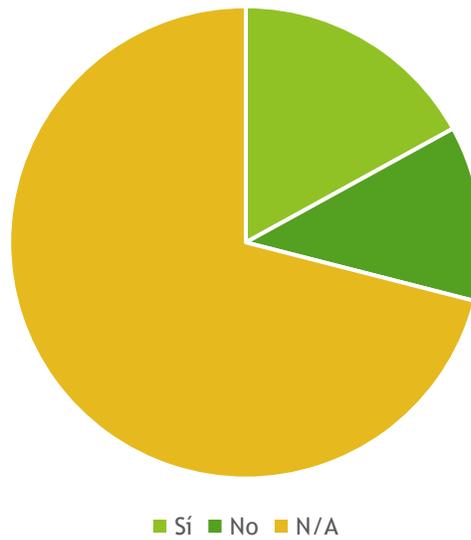
4. Tipo de transporte (vehículo) requerido

Tipo de vehículo requerido para el servicio

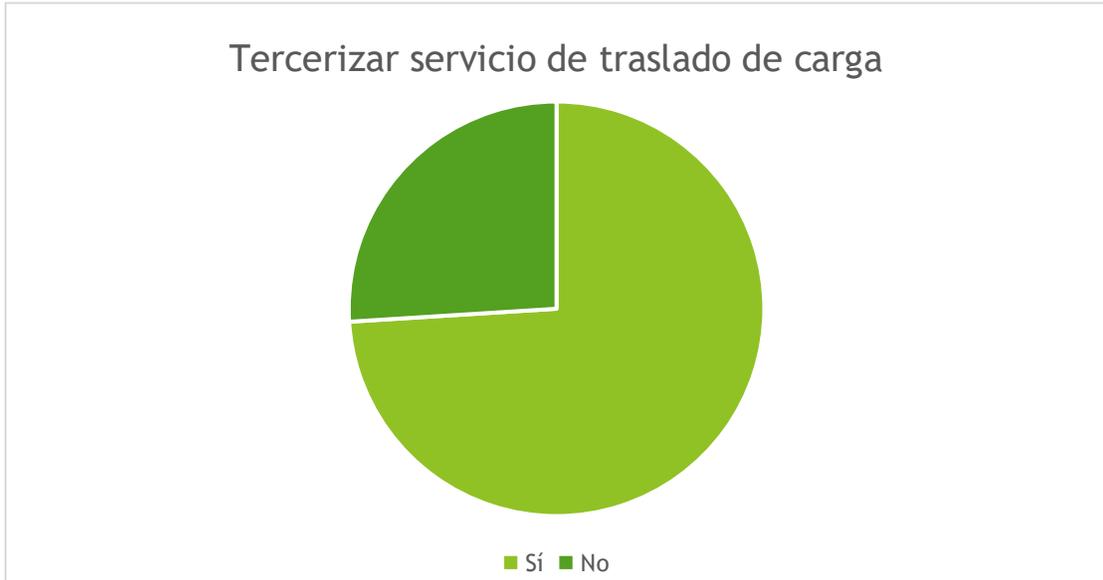


5. Servicio utilizado por personal permanente de su empresa

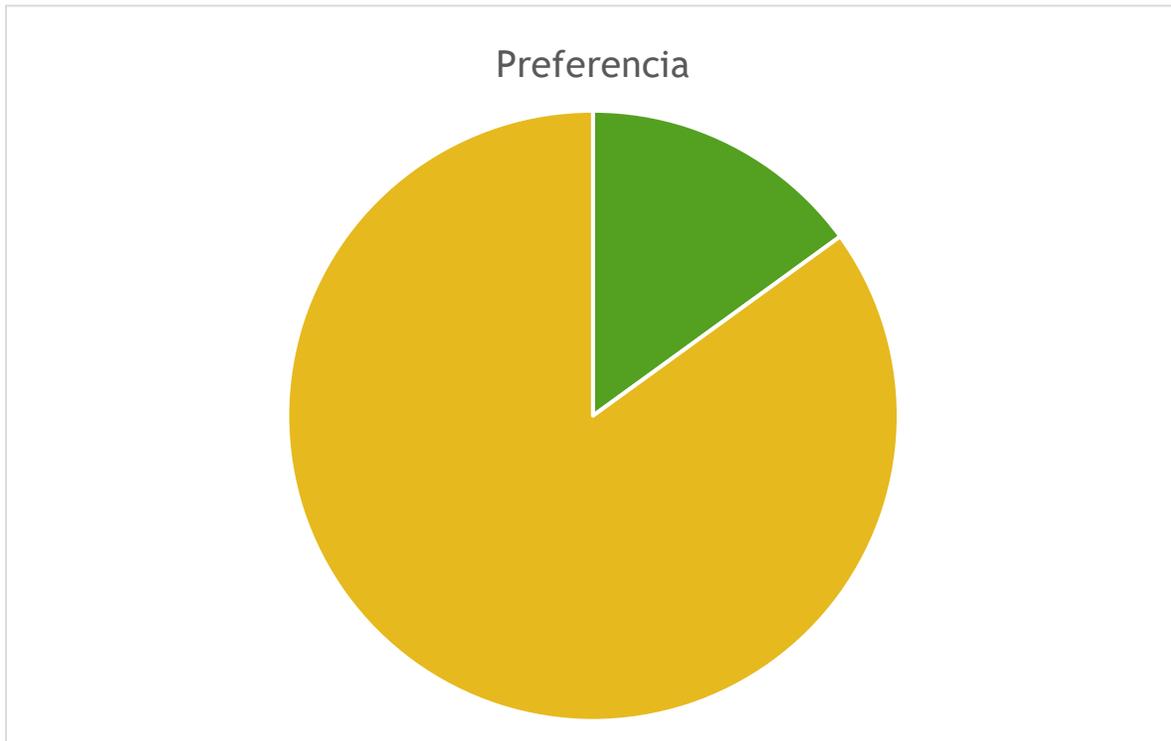
Servicio realizado por personal permanente



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



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



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# 8: Mejoras al arrendamiento

COTIZACIÓN PRELIMINAR

Remodelación de Marketland (225 m2)

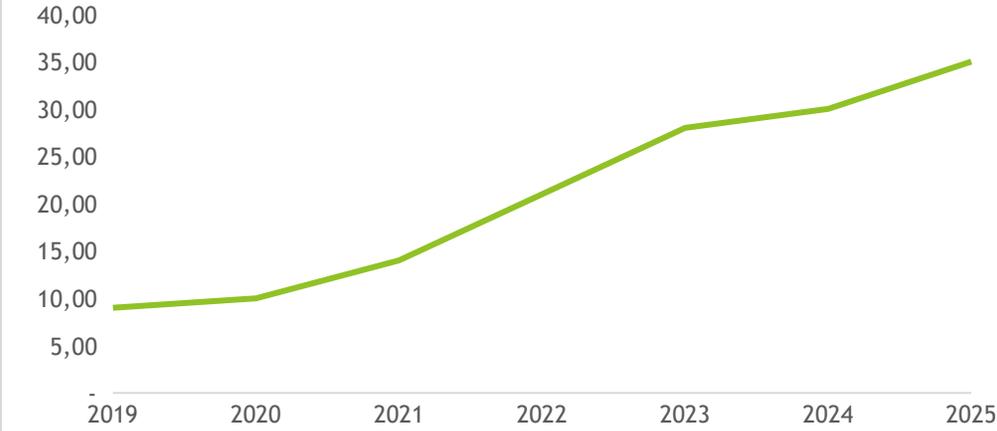
Descripción	Unidad	Cantidad	Monto	Monto total
FIANZAS DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y CUMPLIMIENTO (INCLUYENDO DISEÑO)	U	1	1,500	1,500
SUMINISTRO E INSTALACION DE ESTRUCTURA DE GYPSUM BOARD CON AISLANTE ACUSTICO	m2	225	65	14,625
INSTALACIÓN DE BODEGA PARA INVENTARIO DE PRODUCTOS	m2	100	23	2,300
SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTAS SEGÚN MODELO	CU	5	350	1,750
INSTALACIÓN DE EQUIPO DE SEGURIDAD	U	3	325	975
INSTALACIÓN DE SISTEMA DE ILUMINARIAS PHILLIPS	U	8	475	3,800
SUMINISTRO E INSTALACION DE SALIDAS DE DATA Y RED(TECNASA)	U	5	400	2,000
SISTEMA DE INCENDIO, LUZ Y ROCIADOR	Global	1	850	850
SUMINISTRO E INST. DE PAÑOS FIJOS EN VIDRIO TEMPLADO CON PERFILES	U	2	1,600	3,200
SUMINISTRO E INSTALACION PARA CIELO RASO	m2	225	30	6,750
SUMINISTRO E INST. DE ACABADO EN GENERAL PARA PAREDES	m2	80	20	1,600
SUMINISTRO E INSTALACION DE ZOCALOS Y PISO DE MADERA	m2	200		

			35	7,000
LIMPIEZA	Global	1	250	250
				46,600
				3,262
				49,862

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	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	250,532	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	Code	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

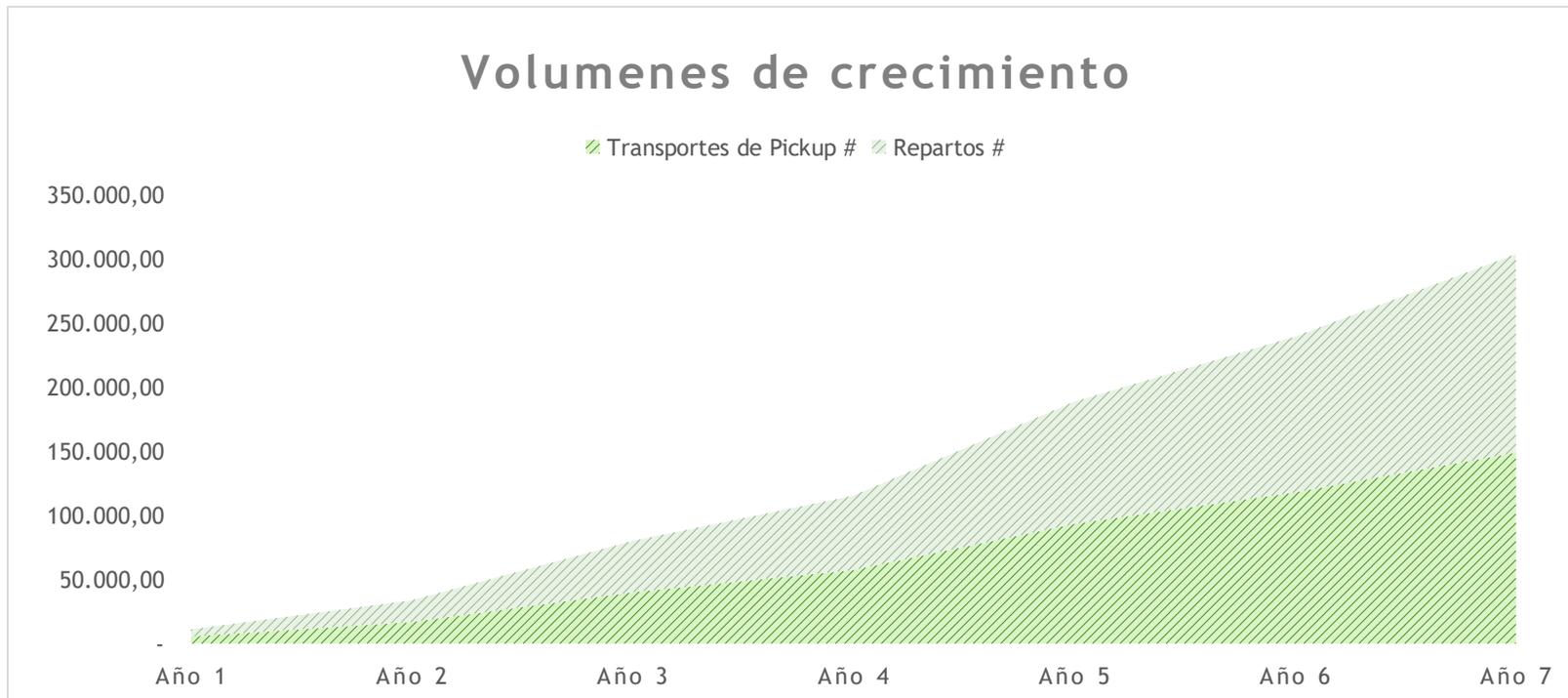
Corregimiento/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Distrito de Panama	754,142	767,020	779,897	792,775	805,652	818,530	831,407	844,285	857,163	870,040	882,918
San Felipe	2,845.81	2,707.68	2,569.55	2,431.41	2,293.28	2,155.15	2,017.01	1,878.88	1,740.75	1,602.61	1,464.48
Chorrillo	21,298.72	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 Frias	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