



## **Puntos para la Vejez Parte II**

Plan de Negocios para Optar al grado de Magíster en  
Administración de Empresas

Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Alumnos:  
Arcia, Tatiana

Panamá, junio 2021

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	4
1. Oportunidad de negocio.....	5
2. Análisis de la industria, competidores, clientes .....	6
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
4. Plan de marketing .....	8
5. Plan de operaciones.....	9
5.1 estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	9
5.2 flujo de operaciones .....	11
5.3 plan de desarrollo e implementación .....	13
5.4 dotación.....	13
6. Equipo del proyecto.....	14
6.1 equipo gestor .....	14
6.2 estructura organizacional .....	14
7. Plan financiero .....	17
8. Riesgos críticos .....	25
9. Propuesta inversionista .....	26
10. Conclusiones .....	27
Referencias.....	28
Anexos .....	30

## Índice de Tabla

Tabla 1. Cronograma	13
tabla 2. Cifras de afiliaciones proyectado en cinco años	17
tabla 3. Cifras de ingresos por captación de afiliados proyectado en cinco años	18
tabla 4. Cifras de nuevos socio comercial proyectado en cinco años	18
tabla 5. Cifras de ingresos de socios comerciales proyectado en cinco años	18
tabla 6. Inversión inicial	19
tabla 7. Estimación para el capital de trabajo al primer año, costo unitario por servicio y precio	20
tabla 8. Estado de resultado	21
tabla 9. Flujo de caja económico y financiero	22
tabla 10. Indicadores económicos y playback	23
tabla 11. Indicadores de rentabilidad	23
tabla 12. Cálculo de la tasa de descuento (td)	24
tabla 13. Balance proyectado	24
tabla 14. Riesgos internos y externos	25
tabla 15. Propuesta a los inversionistas	26

## Índice de Figuras

Figura 1 Enlace De Los Cuatro Agentes Del Proyecto.....	9
Figura 2. Diagrama Sitio Web.....	10
Figura 3. Estrategia De Marketing Para Llegar A Más Clientes A Las Administradoras De Pensiones.....	11
Figura 4. Afiliación De Los Socios Comerciales A La Red .....	12
Figura 5. Canje De Punto Por Parte De Los Usuarios.....	12

## Resumen Ejecutivo

La caja de seguro social de Panamá presenta problemas financieros en el programa de Invalidez, Vejez y muerte. Este programa utilizó el sistema solidario hasta el 2005 donde todos los contribuyentes aportaban a un fondo común que luego cobrarían al jubilarse, pero se estimó que el sistema colapsaría dado que hoy en día los jóvenes tienen menos hijos y la gente mayor viven más años. Dicha entidad se encuentra en dialogo nacional porque los ingresos esperados han sido impactados por la pandemia.

Los administradores de pensiones privados forman parte de la estructura pensional en Panamá y se constituyen en una alternativa a la problemática existente por la oportunidad de crecimiento que brinda a la población en términos de ahorro voluntario. De ahí nace Puntos para la Vejez, una plataforma digital que consolida tres actores claves que en conjunto forman parte de un engranaje, con el objetivo de crear más conciencia por parte de la población trabajadora en complementar su jubilación con planes de ahorro privado por medio de sus compras diarias, desde las cuales el usuario recibirá puntos que serán transferidos a su cuenta privada.

Los ingresos de Puntos para la Vejez se obtendrán del cobro de nuevos afiliados a los administradores de Pensiones (B/.15.65) c/u y por membresía mensual por los socios comerciales (B/.407.34). El flujo de caja es consolidado a los 5 años proyecta un VAN B/. 260,237.83 y la TIR 17.51%. La inyección de capital para desarrollar dicho negocio es de 2 millones aproximadamente.

## 1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio surge de la preocupación actual de los sistemas de pensiones. Como se conoce en todos los países, las garantías para tener una vejez digna derivan del sistema pensional, el cual hace parte de los mecanismos para fortalecer el esquema de protección social, toda vez que permita la reducción de la pobreza y permitan condiciones de vida digna frente a sucesos de invalidez, vejez y muerte (CEPAL, 2004; Centro Nacional de Competividad, 2017).

Se logró identificar en Panamá dos agentes claves para desarrollar Puntos para la Vejez: un mecanismo que enlaza a los administradores de pensiones privadas con los agentes comerciales por medio de incentivos a partir de los conocidos programas de lealtad, consolidando así dos agentes en una plataforma tecnológica.

Los administradores de pensiones privados al 2021 mantienen 63 mil 489 afiliados, los cuales representan una gran oportunidad para captar más personas que deseen prepararse para una vejez digna, ya que la población laboralmente activa representa solamente un 3% de la población.

Los agentes comerciales son empresas que cuentan con programas de lealtad, pueden ser supermercados, farmacias u otros. Consiste en que estas empresas nos compren puntos según su presupuesto de marketing y estos puntos serán transferidos a la cuenta de jubilación del usuario.

El usuario es parte de nuestro mercado objetivo y representa aproximadamente B/.20 millones proveniente de una parte de la población panameña (1.289.241 personas) que se encuentra en el sector laboral tanto público como privado. También incorpora a quien desarrolla una actividad económica de manera informal.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La estructura pensional en Panamá consiste en 3 pilares. Primer pilar es un programa de gobierno que beneficia adultos mayores de 65 años o más sin jubilación ni pensión. El segundo pilar es la caja de seguro social, inicialmente todos los contribuyentes aportaban a un fondo común que luego cobrarían al jubilarse.

Dicha entidad se encuentra en dialogo nacional porque las reservas están por agotarse y el impacto economicos de la pandemia afecto los ingresos esperados, este sistema cuenta 1.289.729 personas. Y el tercer pilar está compuesto por las administradoras de pensión del sector privado que consiste en la construcción de un capital que sirva de complemento a la pensión de la caja de seguro social, este pilar cuenta con 63 mil afiliados.

Por otro lado, se encuentran los comercios de tiendas departamentales, supermercados, farmacias, que componen un listado de los 20 comercios más reconocidos en el país, solo un 67% cuenta con programas de puntos (Ver anexo 1).

Los competidores podrían ser las entidades bancarias por el gran avance tecnologico que brindan al ofrecer sus servicios con aplicativos denominados banca en linea. Tambien podrian ser App Marketplace ya que pueden ofrecer y canalizar puntos por medio de sus aplicaciones.

Los clientes identificados son tres: Administradores de pensiones de jubilación privados en estos momentos participan las empresas llamadas Profuturo, Progreso y Quantia.

Los socios comerciales corresponden a quienes brindan servicios-productos y desean incorporar en sus negocios estrategias como lo son los programas de lealtad, conocidos por los panameños desde el año 2000.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

Puntos para la vejez es una nueva opción de ahorro voluntario de pensión privada a través del consumo diario que consiste en una plataforma que enlaza supermercados, farmacias, gasolineras y otros comercios para que, por cada dólar de compra, reciban un punto que acumulados se pueda transferir a una cuenta de pensión privada. Puntos para la vejez es una propuesta con objetivos sostenibles como lo son alianzas para lograr objetivos, reducción de desigualdades, innovación y en miras de un beneficio social.

La propuesta de valor esta orientada para cada cliente:

1. Administradores de pensiones: incrementar las afiliaciones e ingresos en sus servicios. Lograr potenciar a este instrumento financiero.
2. Socios comerciales: ser parte de la red de comercios en pro a la preparación de una vejez digna. Empresas que mantengan o no un programa de lealtad pueden ser parte y adicional aumentar sus ventas y clientes frecuentes.
3. Población panameña (usuario): por medio de consumo diario puede generar ahorros sin excusas para su jubilación y conocimiento de temas financieros.

Por medio de la plataforma, web y App nos permitirá crecer en los segmentos de clientes de manera progresiva. El sitio web contará con subcarpetas por cada cliente con explicaciones para afiliarse de manera sencilla.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

#### 4. Plan de Marketing

La estrategia de marketing es multicanal. El proyecto utilizará herramientas como lo son redes sociales, publicidad, pagina web, email marketing y evento nacional., ya que el objetivo es captar usuarios cotizantes y nuevos durante los cinco primeros años.

La estrategia de segmentación interna tiene como primer punto captar personas que ya cuentan con plan de jubilación y adicionar las personas que deseen obtener un plan de jubilación. Estas personas se encuentran tanto en el sector de empleo público, privado como informal.

Nuestras campañas van orientadas a informar el beneficio de ahorrar a largo plazo, crear conciencia de la importancia de asegurar sus ingresos al llegar a la tercera edad. Y, por otro lado, divulgar información relevante de promociones de los socios comerciales que sean parte de la red de Puntos para la Vejez, porque de esta manera, con base a nuestros usuarios registrados, representaran ventas e fidelización.

La estrategia de precio consiste en dos fuentes de ingresos que soportan el proyecto proyectado en 5 años. La primera fuente de ingreso consiste en brindar el servicio de nuevos afiliados a los Administradores de Pensiones el cual tiene un valor de B/.15.65.

La segunda fuente es de \$407.34 correspondiente a la membresia mensual ya que los socios comerciales podrán utilizar la plataforma como programa de lealtad. Ambos ingresos proyectaron un incremento de un 3%.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.



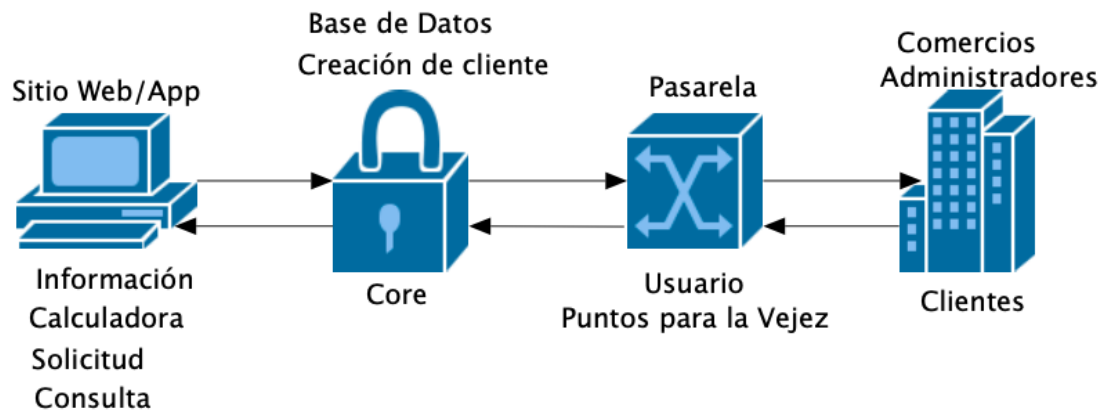
## 5. Plan de operaciones

### 5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Se determinaron los procesos necesarios para el funcionamiento operativo de Puntos a la Vejez y la interacción entre ellos.

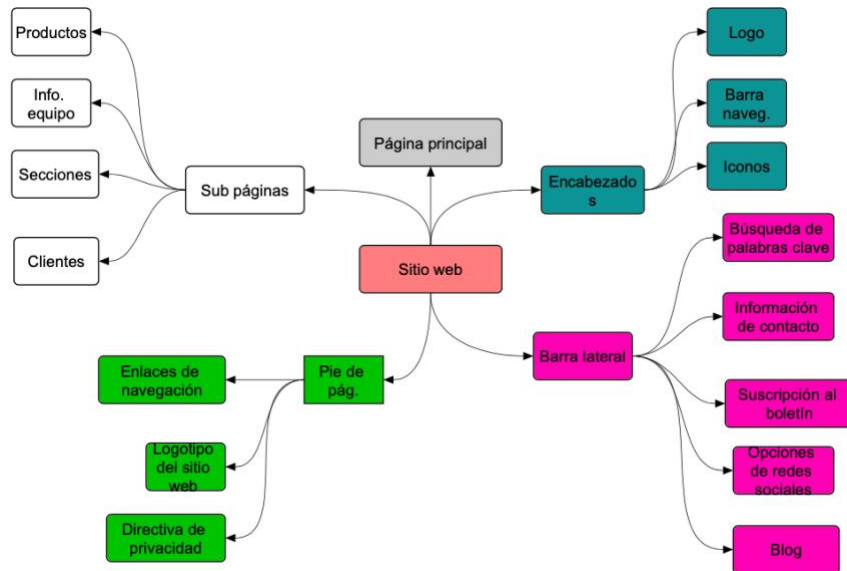
- a. Desarrollo y diseño de la plataforma Web y App (ver Anexo 3) en función a los requerimientos y servicios que se ofrecen. Dentro de este proceso Arquitectura tecnológica que enlaza los 4 agentes que hacen posible el proyecto. Ver figura 4.

*Figura 1 Enlace de los cuatro agentes del proyecto.*



El diagrama de Sitio web presenta de manera clara los requerimientos de la plataforma.

Figura 2. Diagrama Sitio Web.



- b. De manera simultánea, presentación a los socios claves y lograr las alianzas estratégicas Superintendencia de Valores de Panamá y las administradoras de Pensiones.
- c. Confección de contratos de los servicios a ofrecer.
- d. Evento empresarial con el objetivo de dar a conocer la novedad en el lanzamiento del servicio con el propósito de invitar a los usuarios que descarguen la aplicación, como primera fase son los usuarios que ya cuenten con un plan de jubilación.
- e. Base de datos de los usuarios que ya cuenta con un plan de jubilación son 65 mil personas son nuestros usuarios que nos funcionaran para invitar a los socios comerciales a ser parte de la red.
- f. Para el despliegue de la aplicación en producción se propondrá una fase de pilotaje de posibles socios comerciales durante un periodo, cuyos resultados servirán de base para la evaluación y las mejoras a que haya lugar en términos de diseño, experiencia de usuario, estrategias de marketing.

La capacidad operacional instalada consiste en 11 personas en el primer año. Distribuidos en ejecutivos de servicios, jefe de servicio al cliente, Administrador, contador, asesor financiero, asistente administrativo y Jefe de Marketing.

Arrendamiento de un local, el diseño es importante para dar confianza a nuestros clientes y motivación con nuestros personales.

## 5.2 Flujo de Operaciones

Las operaciones de Puntos para la Vejez se organizan como se señala a continuación en las Figura 6, 7 y 8 donde se observa por medio del marketing, más personas se van afiliar.

*Figura 3. Estrategia de marketing para llegar a más clientes a las Administradoras de pensiones*

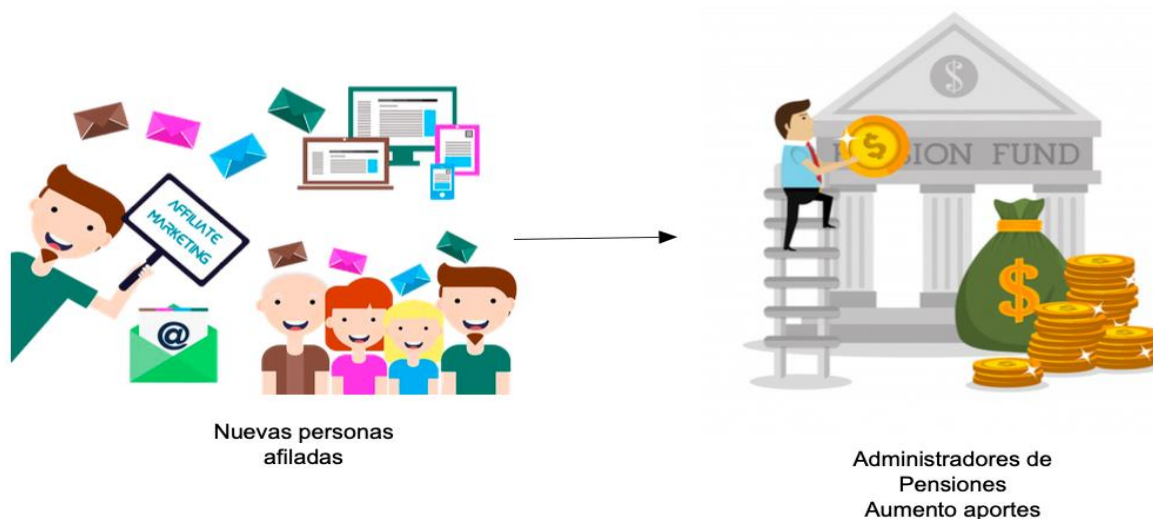
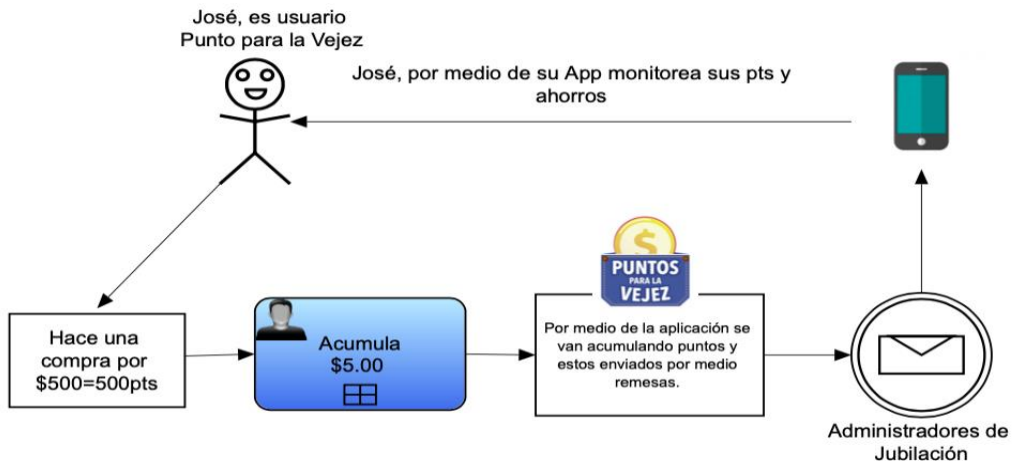


Figura 4. Afiliación de los socios comerciales a la red



Figura 5. Canje de punto por parte de los usuarios



### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

El cronograma (ver Tabla 6) para el desarrollo e implementación de las actividades y recursos claves que permitan dar inicio a las operaciones es la siguiente:

Tabla 1. Cronograma

No	Actividad	¿Cuándo? (meses)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Contratación y capacitación a líderes de los procesos: •Misión, visión, valores, •Objetivos de Puntos a la Vejez •Desarrollo del Mapa de los procesos	X												
2	Identificar los procesos y su secuencia	X	X											
3	Contacto y relacionamiento con los actores clave (socios comerciales y AFPP)	X	X	X										
4	Plan piloto de la plataforma Web y App durante la fase de producción			X	X	X								
5	Ejecución del plan de marketing		X	X	X	X	X							
6	Lanzamiento oficial "Punto a la Vejez"							X						
7	Seguimiento a las operaciones							X	X	X	X	X	X	X
8	Auditorías generales de procesos													X
9	Revisión por la dirección													X

### 5.4 Dotación

Se planea contratación de fuerza de venta de acuerdo con las necesidades requeridas en el momento, ya que se contrata con apoyo sistemático para realizar los procesos de manera eficientes. El personal contratado contará con equipos y mobiliario desde el inicio de sus actividades.

## **6. Equipo del proyecto**

### **6.1 Equipo Gestor**

El proyecto está liderado por Julian Shimizu y Tatiana Arcia, actualmente estudiantes del MBA de la Universidad de Chile, quienes con sus conocimientos previos y la cualificación profesional han sido fuentes de inspiración para el proyecto (ver Anexo 2).

La complejidad del proyecto presente está respaldada por su experiencia en áreas de servicio al cliente, procesos, análisis de datos, supervisión de personal, auditoría y conocimiento de normas de sistema de calidad, en función de la experiencia adquirida y estudios realizados. Estas son las principales habilidades clave que demuestran las competencias que contribuirán en la consecución de los objetivos estratégicos del proyecto.

### **6.2 Estructura Organizacional**

Con el propósito de encaminar el proyecto, su punto de partida se ubica en el equipo gestor, cuyos roles son el de Administrador y Jefe de Marketing (ver Anexo 6).

A continuación, se explicarán responsabilidades de líderes de procesos:

#### Administrador:

- Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, del proyecto.

- Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Responsable de la supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
- Responsable de transmitir el compromiso en base a los objetivos estratégicos.
- Responsable de mantener el enfoque al cliente asegurando confiabilidad y miras de aumentar satisfacción al cliente.
- Relación con inversionistas.
- Tiene bajo su cargo personal de apoyo contador, asistente y analista financiero.

#### Jefe de Marketing:

- Análisis de mercados con el objetivo de posicionamiento de la marca del servicio.
- Desarrollar, implementar y hacer seguimiento de las estrategias de marketing y publicidad.
- Coordinar y supervisar al equipo creativo (contratación externa)
- Verificación seguimiento de los resultados de las estrategias de marketing que están siendo ejecutadas.
- Seguimiento de las estrategias de marketing de la competencia para medir su impacto.
- Investigar y evaluar la viabilidad y rentabilidad de marcas, productos y/o servicios nuevos y existentes.
- Estar al corriente de las tendencias y requerimientos del mercado, con el fin de garantizar que las estrategias de marketing estén alineadas con las prácticas más recientes.

#### Fuerza de Venta- Jefe Atención al Cliente y Ejecutivos:

- Trabajar continuamente con las Gerencias funcionales, para darle una atención más expedita a las solicitudes de los clientes.
- Realizar visitas a los clientes especiales y trabajar en conjunto con el departamento de Ventas.
- Coordinar y establecer junto con Administrativos, Marketing y Lealtad estrategias de atención al cliente según tipo de cliente.
- Garantizar el normal funcionamiento de todas las áreas del Departamento, a fin de proporcionar un nivel de servicio equilibrado y eficiente.
- Asegurar que se brinden adecuados manejos y soluciones a los reclamos y quejas de los clientes.

### **6.3 Incentivos y Compensaciones**

Este plan de negocios considera un programa de incentivos a los trabajadores en función al cumplimiento de metas mensuales. Las metas corresponden a las afiliaciones anuales, los empleados contarán con beneficios de ahorros por parte de los socios comerciales descuentos.

Con un gasto aproximado de B/. 840,000.00. con la finalidad primordial de captura de nuevos cotizantes tomando en cuenta posible complejidad de los beneficios.



## 7. Plan Financiero

### Lista de supuestos:

- Se inicia considerando la cantidad de personas afiliadas al sistema de pensión privado y en la caja de seguro social para lograr la participación en Puntos para la Vélez de la cantidad de 490618 afiliaciones/personas proyectado en 5 años.
- Participación incremental de socios comercial 12 primer año, 18 segundo año, 27 tercer año, 41 cuarto año y 61 quinto año.
- Precio de servicio para captación de nuevos afiliados es de B/.15.65 dólares para las administradoras con un aumento de 3% a los años siguientes.
- Precio por servicio de publicidad y membresía para los socios comerciales, es de B/. 407.34 dólares al mes con un aumento de 3% a los años siguientes.
- Costo de Inversión inicial B/.2,289,021.56 y Capital de Trabajo de B/.637,094.06 dólares se proyectó de forma linear.
- Tasa de descuento 14.82%

Tabla 2. Cifras de afiliaciones proyectado en cinco años

	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento S1 (%)		45%	55%	65%	80%
Cantidad de Nuevos Afiliados	73,500	106,575	165,191	272,566	490,618

Tabla 3. Cifras de ingresos por captación de afiliados proyectado en cinco años

NUEVOS AFILIADOS X AÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos afiliados	73,500	106,575	165,191	272,566	490,618
Precio nuevo afiliado	\$ 15.65	\$ 16.12	\$ 16.60	\$ 17.10	\$ 17.61
Total	\$ 1,150,009	\$ 1,717,539	\$ 2,742,051	\$ 4,660,116	\$ 8,639,854

Tabla 4. Cifras de nuevos Socio Comercial proyectado en cinco años

	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento S2 (%)		50%	50%	50%	50%
Cantidad de Nuevos Socio Comercial	12	18	27	41	61

Tabla 5. Cifras de ingresos de socios comerciales proyectado en cinco años

NUEVOS SOCIO COMERCIAL X AÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos Socio Comercial	12	18	27	41	61
Precio nuevo Socio Comercial	\$ 407.34	\$ 419.56	\$ 432.14	\$ 445.11	\$ 458.46
Total	\$ 4,888	\$ 7,552	\$ 11,668	\$ 18,027	\$ 27,852

Tabla 6. Inversión inicial

Rubros de Inversiones	Cantidad	Precio
<b>Inversión en ACTIVO FIJO (1)</b>		<b>1,548,227.50</b>
<b>Equipamiento y Desarrollo tecnológico</b>		<b>1,488,357.50</b>
Cored	1	800,000.00
Adaptación	1	300,000.00
Sitio web	1	230,000.00
pasarela de pago	1	15,000.00
Software	1	93,357.50
Pruebas de seguridad	1	30,000.00
QA	1	20,000.00
		-
<b>Equipamiento de Oficina</b>		<b>10,450.00</b>
Computadores	11	8,800.00
Impresora	11	550.00
Celulares	11	1,100.00
<b>Equipos de limpieza, seguridad y otros</b>		<b>2,200.00</b>
Servicio de aseo y equipo de limpieza	1	700.00
Uniformes de colaboradores	1	1,000.00
Cafeteria	1	500.00
<b>Muebles en General</b>		<b>6,220.00</b>
Almacenamiento	11	1,320.00
Escritorios	11	2,200.00
Sillas	15	1,200.00
Otros Muebles	1	1,500
<b>Infraestructura (construcción)</b>		<b>41,000</b>
Alquiler de local	6	6,000
Adecuación del local, decoración.	1	10,000
Desarrollo de plataforma	1	25,000
<b>Inversión en GASTOS (Puesto en marcha)</b>		<b>103,700.00</b>
<b>Gasto de organización y constitución</b>		<b>2,200.00</b>
Formalización de empresa	1	2,000.00
Registro de la marca	1	200.00
		-
<b>Gastos en capacitación</b>		<b>1,500.00</b>
Capacitación de colaboradores	1	1,500.00
		-
<b>Gastos en Publicidad y Promoción inicial</b>		<b>100,000.00</b>
Evento anunció de Puntos para la Vejez	1	100,000.00
		-
<b>CAPITAL DE TRABAJO (3)</b>		<b>637,094.06</b>
Requerimiento de Capital de Trabajo	1	637,094.06
<b>TOTAL DE INVERSIÓN (\$)</b>		<b>2,289,021.56</b>

Tabla 7. Estimación para el Capital de Trabajo al primer año, costo unitario por servicio y precio

ESTIMACION DE CAPITAL DE TRABAJO - AÑO 1	
DETALLE	TOTAL AÑO 1
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 1,154,897</b>
Ventas	\$ 1,154,897
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 1,791,991</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>\$ 997,519</b>
Materiales e insumos directos	\$ 111,500
Mano de obra directa	\$ 150,000
Costos indirectos de servicio	\$ 389,550
Pago a Impuesto (30%)	\$ 346,469
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 794,472</b>
Gastos generales	\$ 93,600
Gastos administrativos	\$ 254,400
Gastos de marketing y ventas	\$ 330,000
Cuotas de pago préstamos	\$ 116,472
<b>SALDO DEL MES (\$)</b>	<b>-637,094</b>
<b>SALDO ACUMULADO (\$)</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 637,094</b>

Proyecciones de afiliaciones					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento servicio 1		45%	55%	65%	80%
Nuevas afiliaciones	73,500	106,575	165,191	272,566	490,618
Proyecciones por nuevas membresía	12	18	27	41	61
PRECIOS DE SERVICIO					
% Crec. Del Precio x Año en ambos servicios		3%	3%	3%	3%
Precio unitario por afiliaciones	15.65	16.12	16.60	17.10	17.61
Precio unitario por membresía	-	-	-	-	-
INGRESOS ANUALES X VENTAS DE SERVICIO					
ITEMS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Afiliaciones	1,150,009	1,717,538	2,742,050	4,660,115	8,639,854
Ingresos Membresía	4,888	7,552	11,668	18,027	27,852
Total Ing. Anuales (\$)	1,154,897	1,725,091	2,753,719	4,678,142	8,667,706
Precio					
<b>Costo unitario por afiliaciones</b>				Promedio al año	18,474
Cantidad mínimas al mes	3,000	Costo unitario	Costo variable	162,573	8.80
Materiales de Oficina, laptop y utiles de oficina	4,500	1.50	Costo fijos	88,911.48	4.81
Mano de obra personal, comisiones, otros gastos	6,000	2.00	Total	251,484.14	13.61
Luz, marketing, proveedores	15,900	5.30	Margen de utilii	15%	2.04
<b>Total</b>	26,400	8.80			15.65
Precio					
<b>Costo unitario por membresía</b>				Promedio al año	3
Cantidad mínima al mes	1	Costo unitario			
Material captación de comercios, celular, gasolina	546	546	Costo variable	546	206.03
<b>Total</b>			Costo fijos	533.47	201.31
			<b>Total</b>	<b>1,079.45</b>	<b>407.34</b>

Tabla 8. Estado De Resultado

DETALLE	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Servicio 1 (Nuevas afiliaciones)	1,150,009	1,717,538	2,742,050	4,660,115	8,639,854
Ingresos Servicio 2 (Membresía de Programa de lealtad)	6,552	7,552	11,668	18,027	27,852
Costo de servicio de afiliación	(646,800)	(937,860)	(1,453,681)	(2,398,581)	(4,317,438)
Costo de servicio de membresía	(6,552)	(9,828)	(14,741)	(22,385)	(33,305)
Luz eléctrica	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Servicio de limpieza	(8,400)	(8,400)	(8,400)	(8,400)	(8,400)
Servicio de comunicación	(3,600)	(43,200)	(44,496)	(45,831)	(47,206)
Alquiler de local	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)
Servicios de proveedores	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Imprevistos	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)
Personal de Servicio (Gerencial)	(18,000)	(18,000)	(18,000)	(18,000)	(18,000)
Personal de Administración	(63,600)	(63,600)	(63,600)	(63,600)	(63,600)
Útiles de oficina	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Soporte técnico	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Cafetería	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)
Licencia Sales Force Enterprise - CRM	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Soporte Telered	(96,000)	(96,000)	(96,000)	(96,000)	(96,000)
Personal de Marketing y Ventas	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Actividades de Marketing	(300,000)	(300,000)	(300,000)	(300,000)	(300,000)
Gastos Financieros (intereses y gastos bancarios)	(86,039)	(75,543)	(61,427)	(42,442)	(16,910)
<b>EBITDA</b>	<b>(260,830)</b>	<b>(15,741)</b>	<b>504,973</b>	<b>1,494,503</b>	<b>3,578,446</b>
Depreciación	(282,159)	(282,159)	(282,159)	(282,159)	(282,159)
Amortización de Intangible	(20,740)	(20,740)	(20,740)	(20,740)	(20,740)
Utilidad antes de Intereses e Impuestos - EBIT	(563,729)	(318,639)	202,074	1,191,604	3,275,547
Impuestos (30%)	0	0	(60,622)	(357,481)	(982,664)
Utilidad Neta (\$)	(563,729)	(318,639)	141,452	834,123	2,292,883

Tabla 9. Flujo de Caja Económico y Financiero

## Flujo de Caja Económico

DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,156,561	1,725,090	2,753,718	4,678,142	8,667,706
Valor Rescate de Activo Fijo						30,504
Valor Rescate de Capital Trabajo						637,094
<b>Total Ingresos</b>		1,156,561	1,725,090	2,753,718	4,678,142	9,335,304
Costos por servicio		(653,352)	(947,688)	(1,468,422)	(2,420,966)	(4,350,743)
Gastos de Operación		(678,000)	(717,600)	(718,896)	(720,231)	(721,606)
Impuestos		0	0	(60,622)	(357,481)	(982,664)
Inversión	2,289,022					
<b>Total Egresos</b>	2,289,022	(1,331,352)	(1,665,288)	(2,247,940)	(3,498,678)	(6,055,013)
<b>Flujo Neto Económico (\$)</b>	<b>(2,289,022)</b>	<b>(174,791)</b>	59,802	505,777	1,179,464	3,280,290

## Flujo de Caja Financiero

DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas de productos (\$)</b>		1,156,561	1,725,090	2,753,718	4,678,142	8,667,706
Valor Rescate de Activo Fijo						30,504
Valor Rescate de Capital Trabajo						637,094
Préstamo	300,000					
<b>Total de Ingresos</b>	300,000	1,156,561	1,725,090	2,753,718	4,678,142	9,335,304
Costo de producción		(653,352)	(947,688)	(1,468,422)	(2,420,966)	(4,350,743)
Gastos de operación		(678,000)	(717,600)	(718,896)	(720,231)	(721,606)
Intereses (Gastos financieros)		(86,039)	(75,543)	(61,427)	(42,442)	(16,910)
Amortización de Préstamo		30,433	40,929	55,045	74,030	99,562
Impuesto		0	0	(60,622)	(357,481)	(982,664)
Inversión	2,289,022					
<b>Total Egresos</b>	2,289,022	(1,386,957)	(1,699,901)	(2,254,322)	(3,467,090)	(5,972,362)
<b>Flujo Neto Financiero (\$)</b>	<b>(1,989,022)</b>	<b>(230,397)</b>	25,189	499,396	1,211,051	3,362,942

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>14.82%</b>
--------------------------	---------------

Tabla 10. Indicadores Económicos y Playback

## Indicadores de Evaluación

Indicadores Económicos	Económico
Valor Actual Neto (VAN)	\$260,237.83
Tasa Interna de Retorno (TIR)	17.51%
Payback	4.84

## Periodo de Recuperación de la Inversión (ECONÓMICO)

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Valor del Flujo de Caja ACTUALIZADO para cada año		(152,227)	45,359	334,098	678,532	1,643,498
Valor del Flujo de Caja Actualizado ACUMULADO		(152,227)	(106,868)	227,230	905,762	2,549,259
Io = Inversión Inicial del Proyecto	2,289,022	2,289,022	2,289,022	2,289,022	2,289,022	2,289,022
a = Número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial		0	1	2	3	4
b = Suma de flujos al final del Periodo "a" (periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso)		0	(152,227)	(106,868)	227,230	905,762
Io - b = Diferencia		2,441,248	2,395,889	2,061,792	1,383,260	(260,238)
Ft = Valor del Flujo de Caja del año en que se recupera la inversión		(152,227)	45,359	334,098	678,532	1,643,498
<b>PAYBACK (Años)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.84</b>

Tabla 11. Indicadores de Rentabilidad

Indices de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	-108%	-97%	-78%	-48%	43%
ROE	-8%	3%	22%	52%	143%
ROA	-8%	3%	25%	67%	157%

Tabla 12. Cálculo de la tasa de descuento (Td)

ITEM	DESCRIPCIÓN	DATOS
<b>Ke</b>	Costo de los Fondos Propios (%)	20.00%
<b>Kd</b>	Costo de deuda financiera (%)	34.05%
<b>E</b>	Fondos Propios (\$)	1,339,022
<b>D</b>	Fondos Financiados (\$)	300,000.00
<b>E+D</b>	Sumatoria de fondos (propios y Fin.)	2,289,022
<b>t</b>	Tasa impositiva (%)	30.00%
<b>WACC</b>	<b>Tasa de Descuento (Td)</b>	<b>14.82%</b>

Tabla 13. Balance Proyectado

Balance proyectado (Inicial)			
ACTIVO	\$	PASIVO	\$
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	637,094.06	Préstamos	-
Otros activos	-		-
			-
Impuestos Pagados por Adelantado	115,480.93		-
	-		-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE (\$)</b>	<b>752,574.99</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE (\$)</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
		Obligaciones por arrendamiento	-
		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE (\$)</b>	<b>-</b>
Inmueble Maquinaria y Equipo Neto	1,439,851.58	<b>TOTAL PASIVO (\$)</b>	<b>-</b>
Otros activos	-		
Intangibles	96,595.00	<b>PATRIMONIO</b>	
	-	Capital	2,289,021.56
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE (\$)</b>	<b>1,536,446.58</b>	Aportes por capitalizar	-
		Resultados Acumulados	-
		Resultado del Ejercicio	-
<b>TOTAL ACTIVO (\$)</b>	<b>2,289,021.56</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO (\$)</b>	<b>2,289,021.56</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (\$)</b>	<b>2,289,021.56</b>



## 8. Riesgos críticos

Se identifican riesgos internos y externos para el desarrollo de Puntos para la Vejez.

Tabla 2. Riesgos internos y externos

<b>Internos:</b>	<b>Medidas a tomar</b>
Aplicación web y App: difícil de comprender	-Diseño intuitivo y fácil de comprender por el usuario. -Fuerza de ventas altamente capacitado.
Modelo de negocio innovador sin referencia en el mercado panameño	-Apoyo de asesorías/consultorías de expertos para mitigar reprocesos.
<b>Externos:</b>	<b>Medidas a tomar</b>
Barrera de entrada con las Administradora de Pensiones	-Seguimiento continuo con los socios claves
Cambio en la cultura del ahorro en el panameño	-Publicidad agresiva
Negociaciones con los socios comerciales burocráticas	-Agendar, reuniones con los altos directivos de las empresas.
Financiamiento bancario por empresa nueva en el mercado.	-Garantías de propiedades.

## 9. Propuesta Inversionista

La inversión total requerida es de B/.2,289,021.56 distribuidas de la siguiente manera (ver Tabla 20):

- Puntos para la Vejez será financiado un 58% de capital propio de los Gestores del proyecto con el propósito de mantenerse como socios mayoritarios.
- Administradores de Pensiones, son respaldados por el sector bancario se proyecta préstamo con las siguientes condiciones: Tasa efectiva mensual de 2.50% y tasa efectiva anual de 34.05%, con 60 meses financiamiento, cuota de 9,706.02, refleja interés de B/.282,361.13 Monto final por B/. 582,361.13.
- Inversionistas interesados en diversificar, ofrece una rentabilidad del 20%.

Tabla 15. Propuesta a los inversionistas

Financiamiento	Monto (\$)	Porcentaje (%)
<b>Inversión Inicial a Financiar (\$)</b>	<b>2,289,021.56</b>	
Capital propio	1,339,021.56	58%
Prestamos	300,000.00	13%
Inversionista	650,000.00	28%
<b>Estructura de Financiamiento (\$)</b>	<b>2,289,021.56</b>	<b>100%</b>

## 10. Conclusiones

La población panameña en los rangos de edad de 20 a 60 años debe ser una población consciente de que llegará a formar parte de la tercera edad, es por ello que debe prepararse. Este problema no debe ser responsabilidad solamente del Estado sino, del ecosistema que forma parte de la economía. Sin embargo, el método actual debe cambiar de manera eficaz y radical, ya que los tiempos van cambiando.

Operativamente Puntos para la Vejez ofrece un servicio individual por cada por cliente.

- Usuario (población panameña) ingresan a la plataforma, llenan sus datos y automáticamente se mostrará opciones de los planes de jubilación. Este servicio es gratis para el usuario ya que la meta anual del primer año es de 73,500.
- Socios comerciales, visualizará cantidades de personas son parte de la plataforma de manera autónoma puede realizar compras de puntos que son transformados en incentivos para el usuario (su cliente).
- Administradores de Pensiones, visualización de aumento de nuevos afiliados y reportes de remesas.

Se contará con una fuerza laboral de 11 personas en el primer año. El plan financiero contempla una inversión inicial de B/. 2,289,021.56 y Capital de trabajo de B/:637,094.06. Mantiene indicadores económicos positivos con lo son el Valor Actual Neto de B/. 260,237.83 y un Payback de 4.84 años.

Este proyecto de gran envergadura cuenta con un equipo gestor que mantiene recursos y herramientas que aseguran el desarrollo del proyecto.

## Referencias

- Finanzas1101. (31 de julio de 2020). *Educación financiera en Panamá* . Obtenido de <https://finanzas1101.com/educacion-financiera-en-panama/>
- CEPAL. (2004). *Los sistemas de pensiones en América Latina: un análisis de género*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27830/1/S0408643\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27830/1/S0408643_es.pdf)
- Centro Nacional de Competividad. (21 de Julio de 2017). *Competitividad al día*. Obtenido de Sistema de pensiones en Panamá: <https://cncpanama.org/cnc/index.php/cad/category/124-economia-general?download=2066:competitividad-al-dia-no-321-sistema-de-pensiones-en-panama>
- Gordon, I. (2001). *Régimen de Pensiones en Panamá*. Panamá: Observatorio Protección Vejez y Pensiones. Obtenido de <https://www.oissobservatoriovejez.com/publicacion/regimen-de-pensiones-en-panama/>
- Hernández, K. (02 de septiembre de 2019). *La hora de los fondos privados de pensiones*. Obtenido de <https://www.martesfinanciero.com/portada/la-hora-de-los-fondos-privados-de-pensiones/>
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura. (2020). *Situación y perspectivas económicas 2020-2021*. Panamá: Centro de Estudios Económicos (CEECAM). Obtenido de <https://www.panacamara.com/situacion-y-perspectivas-economicas-2020-2021/>
- Asamblea Legislativa. (6 de febrero de 1997). Ley No. 8. *Sistema de Ahorro y Capitalización de Pensiones de los Servidores Públicos y se adoptan otras medidas*. Panamá, Panamá. Obtenido de <https://www.siacap.gob.pa/wp-content/uploads/2017/02/Ley-8-de-1997.pdf>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (6 de junio de 2018). *Resolución N° SMV 258-18*. Obtenido de <http://www.supervalores.gob.pa/files/Resoluciones/2018/SMV-258-18-Quantia-AFP-Corp-Licencia-AFP.pdf>
- ANPanamá Agencia de Noticias. (14 de enero de 2020). *Seguro Social de Panamá alerta que en 2023 se agotarían reservas si no se hacen reformas*. Obtenido de <https://anpanama.com/9433-Seguro-Social-de-Panama-alerta-que-en-2023-se-agotarian-reservas-si-no-se-hacen-reformas.note.aspx#:~:text=La%20CSS%20atiende%20al%2087,representa%204%20por%20ciento%20de>
- Superintendencia del Mercado de Valores . (2020). *Estadísticas de Pensiones Beneficios por Jubilación* . Obtenido de <https://www.supervalores.gob.pa/informacion-del-mercado/estadisticas>
- Sanchez, J. E. (1 de febrero de 2021). *Aclaración pública: Informe actuarial sobre a caja de seguro social*. Obtenido de Prensa CSS: <http://prensa.css.gob.pa/2021/02/01/informe-actuarial-sobre-la-caja-de-seguro-social/>
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). (enero de 2021). *Secretaría ejecutiva del programa B/. 120.00 a los 65 Informe de transparencia: enero 2021*. Obtenido de

- <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2021/02/120-65-Informe-de-transparencia-enero-2021.pdf>
- MINERPA. (2020). *Mapa de Información Económica de la República de Panamá*. Obtenido de Indicadores Económicos y Sociales: <https://minerpa.com.pa/tasa-de-informalidad/#1551386821624-e771cdd6-eb32>
- Vidal, L. (7 de julio de 2014). *Programas de fidelización evolucionan*. Obtenido de El Capital Financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/programas-de-fidelizacion-evolucionan/>
- Profuturo. (2019). *Plan de Juvilación Privada*. Obtenido de [https://www.profuturo.com.pa/productos\\_personales/preguntas\\_frecuentes.html#7](https://www.profuturo.com.pa/productos_personales/preguntas_frecuentes.html#7)

## Anexos

### Anexo 1. Socios comerciales prospectos

<b>PROSPECTOS DE SOCIOS COMERCIALES</b>	<b>CANTIDAD DE SUCURSALES</b>	<b>PROGRAMA DE LEALTA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
<b>FARMACIAS ARROCHA</b>	33	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
<b>PANAFOTO</b>	11	NO	Venta al por menos de utensilios domésticos y cubiertos, artículos de loza, vidrio, porcelana y cerámica
<b>PETROLERA NACIONAL (TERPEL)</b>	140	NO	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
<b>RIBA SMITH</b>	8	NO	Supermercados
<b>SUPER EL FUERTE</b>	2	NO	Supermercados
<b>PRICESMART</b>	7	NO	Supermercados
<b>PETRÓLEOS DELTA</b>	185	NO	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
<b>EL JAVILLO</b>	22	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
<b>FARMA VALUE</b>	10	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
<b>JUSTO Y BUENO</b>	117	NO	Supermercados
<b>DOIT CENTER</b>	27	SI	Venta al por mayor de artículos de ferretería y accesorios electrónicos en zonas francas
<b>EL MACHETAZO</b>	17	SI	Venta al por menor en almacenes por departamento
<b>GEO F. NOVEY</b>	25	SI	Ventas al por menor en almacenes con surtido muy diverso
<b>SUPER 99</b>	46	SI	Supermercados
<b>SUPER REY</b>	101	SI	Supermercados
<b>1SUPER XTRA</b>	25	SI	Supermercados
<b>TEXACO</b>	61	SI	Venta al por mayor de combustibles sólidos,

			líquidos y gaseosos y de productos conexos
<b>PUMA</b>	75	SI	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
<b>RESTAURANTES</b>	3,000 aproximadamente	NO	POSIBLES FUTUROS SOCIOS COMERCIALES
<b>VETERINARIA-MELO PET &amp; GARDEN</b>	39	NO	POSIBLES FUTUROS SOCIOS COMERCIALES

## Anexo 2. Perfil de los integrantes del equipo

Perfil Julian Shimizu (Lic. Administración y Dirección de empresas) es trilingüe, ha desarrollado una trayectoria profesional en una empresa de gran renombre a nivel mundial. Tiene experiencia en ventas, mercado online de retails, comercio Internacional y cadena de suministros. Ha liderado proyectos de marketing e indicadores de ventas, amplio conocimiento en innovación tecnológica y comportamiento del consumidor. Puede generar entusiasmo entre las personas en relación a nuevos programas y proyectos.

Perfil Tatiana Arcia (Lic. Ingeniería Industrial y sistema de procesos): es analítica y proactiva, consciente del sentido de la urgencia, con capacidad para realizar tareas simultáneas. Cuenta con experiencia laboral en empresas de estudios estadísticos, transporte, financiero y comercial. Es por naturaleza muy sensible a las necesidades tanto propias como ajenas, aportando de esta manera valor a la gestión recurso humano de una organización y su proyección social.

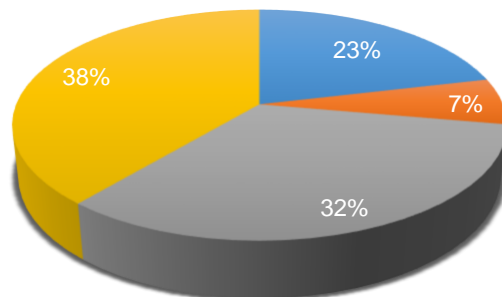
## Anexo 3. Pagina Web



## Anexo 4. Encuesta para estudio del mercado

Etiquetas de fila	Suma de Personas
Disfrutando en mi en casa con mi familia	23
¡Ni idea, creo que muerto!	7
Trabajando aun tendré deudas por pagar	36
Disfrutando la vida y vacacionando	42
<b>Total, general</b>	<b>108</b>

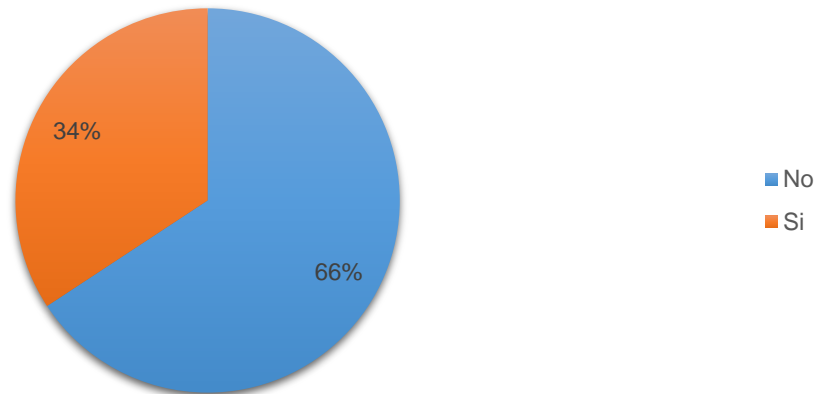
### ¿Dónde crees que estarás? Cuando llegues a la edad de jubilación



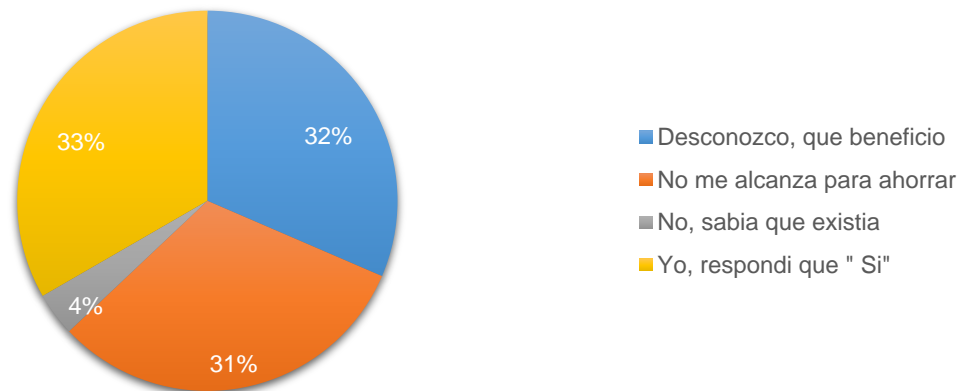
- Disfrutando en mi en casa con mi familia
- Ni idea, creo que muerto!
- Trabajando aun tendre deudas por pagar
- Disfrutando la vida y vacacionando



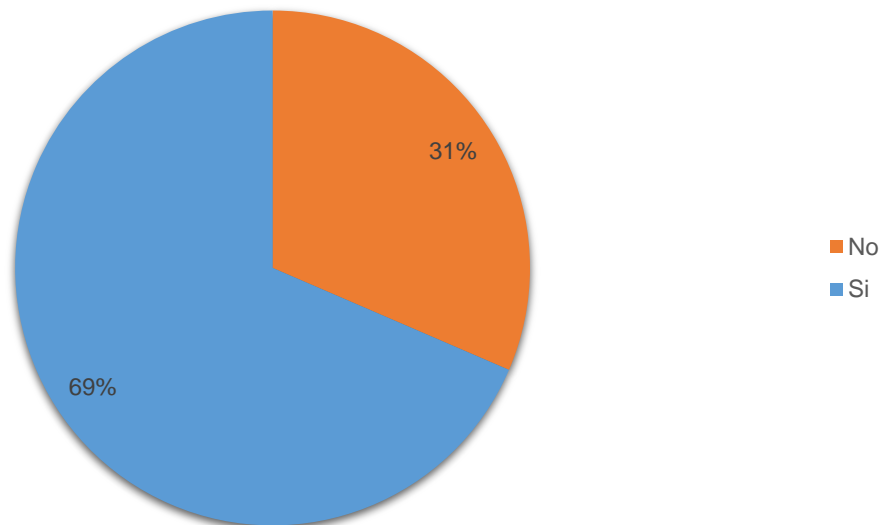
### ¿Actualmente tienes un plan de jubilación privado?



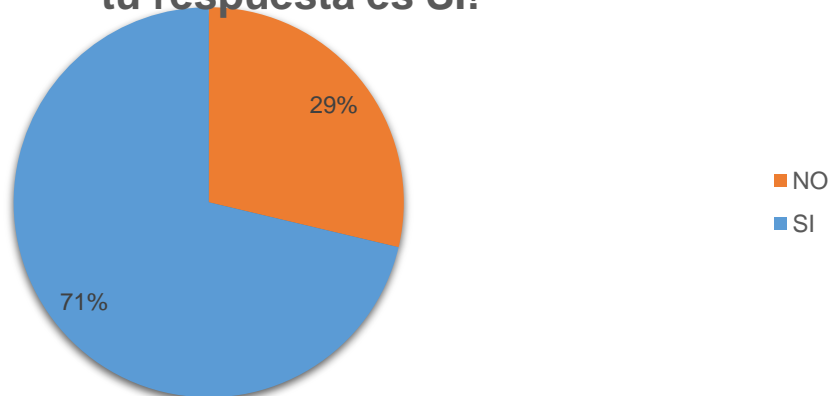
### ¿Por qué? En el caso que tú respuesta es NO!



**¿Estás afiliado algún programa de puntos?  
Por ejemplo: punto de oro, puntos gordos**



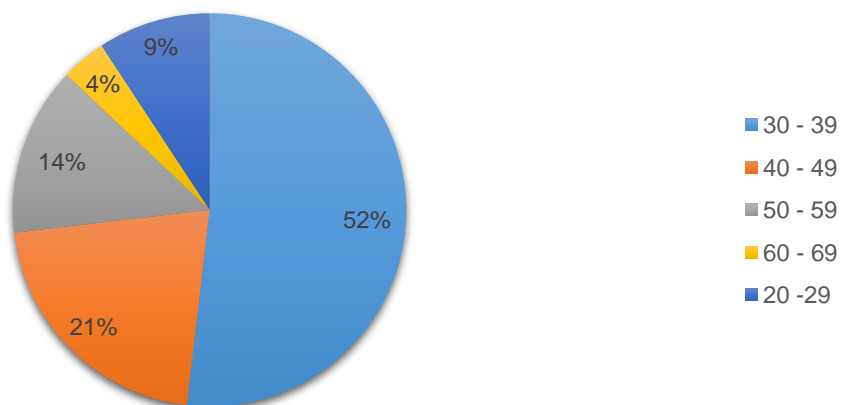
**Si hubiera un programa de puntos para un  
mejor retiro, usted ingresaria? En el caso que  
tú respuesta es SI!**



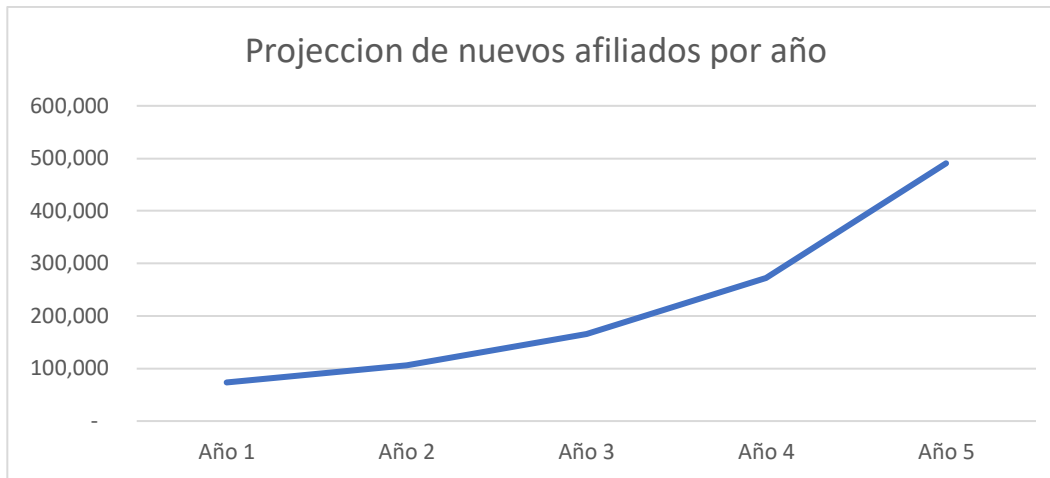
### ¿Qué rango tienen tus compras mensualmente

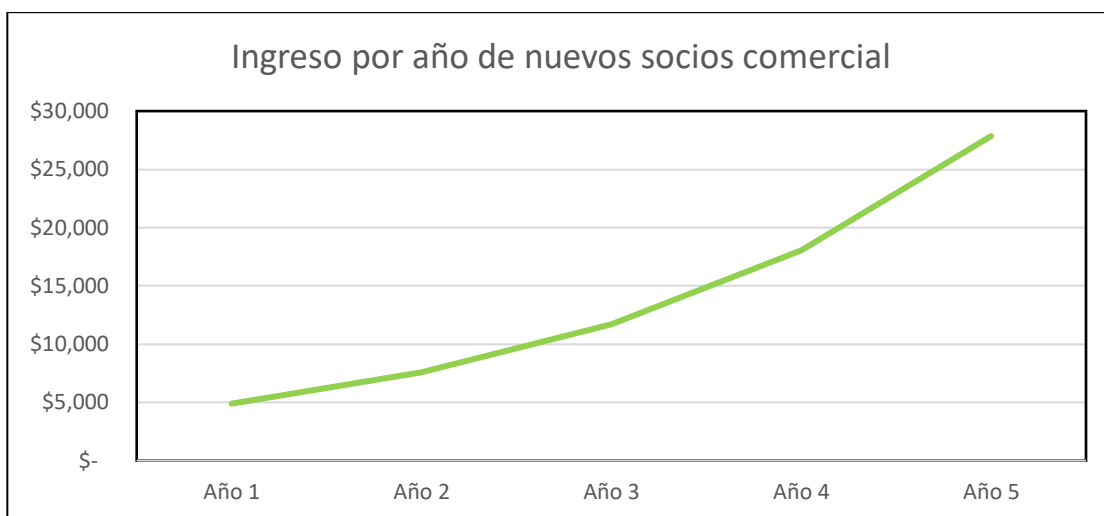


### ¿Qué rango de edad tienes?



## Anexo 5. Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual





## Anexo 6. Organigrama

