



## **Plan de Negocios KASU Parte I**

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

**Alumno: María Alejandra De León  
Profesor Guía: Nicole Pinaud  
Profesor Co- guía: Pedro Rodrigo Fuentes**

**Panamá, Junio 2021**

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	2
Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de Negocio .....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	7
Industria:.....	7
Análisis PESTEL (Macroentorno de Panamá).....	7
Análisis de las 5 fuerzas de Porter (microentorno).....	9
Tamaño de mercado .....	11
Actores Claves.....	12
Tendencias de mercado .....	13
Competidores .....	13
Clientes.....	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	17
Modelo de negocios .....	17
Modelo Canvas.....	17
Descripción de la empresa .....	19
Misión.....	20
Visión .....	20
Objetivos.....	20
Valores.....	20
Capacidades.....	20
Factores Críticos de Éxito .....	20
Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global .....	21
Escalamiento año 1 (2022) .....	22
Escalamiento año 3 (2024) .....	22
Escalamiento año 4 y 5 (2025 y 2026) .....	22
Escalamiento año (2026) .....	23
Escalamiento año 5 (2027 en adelante) .....	23
RSE y sustentabilidad .....	23
Trabajo ético y crecimiento económico.....	23
Industria, innovación e infraestructura .....	23
Producción y consumo responsables .....	23
Igualdad de género.....	24

Reducción de desigualdades .....	24
IV. Plan de Marketing .....	24
Objetivos de marketing .....	24
Objetivos de corto plazo (1 año) .....	24
Objetivos de largo plazo (5 años) .....	24
Métricas de medición.....	25
Estrategia de segmentación .....	26
Anunciantes/ Arrendadores.....	26
Arrendatarios .....	26
Ejemplos de arquetipos.....	27
Estrategia de servicio.....	30
Atributos.....	32
Oferta de valor .....	32
Calidad/ Valor .....	32
Usos.....	33
Personalidad.....	33
Relación Servicio – Cliente .....	33
Estrategia de precio .....	33
Estrategia de distribución.....	36
Estrategia de comunicación y ventas .....	36
Publicidad online .....	36
Publicidad en radio.....	37
Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	37
Variables de estimación .....	37
Estimación .....	38
Presupuesto de Marketing y cronograma.....	39
V. Plan de Operaciones.....	41
VI. Equipo del Proyecto.....	42
VII. Plan Financiero .....	43
VIII. Riesgos críticos.....	44
IX. Propuesta a inversionista .....	45
X. Conclusiones .....	46
Bibliografía .....	47
Anexos .....	50

## **Resumen Ejecutivo**

**KASU** es una plataforma de alquiler online basada en el concepto de economía compartida la cual conecta a arrendadores (personas o MIPYMES) y arrendatarios de manera segura. Los arrendadores tendrán la facilidad de publicitar bienes en alquiler a través de **KASU** dando visibilidad de sus publicaciones a un gran número de personas a un costo relativamente bajo y los arrendatarios podrán buscar en un solo lugar los bienes que necesiten alquilar y tendrán el beneficio de poder comparar distintas cotizaciones, variedad de artículos, puntuación de arrendatarios antes de tomar una decisión. La plataforma ofrece seguridad para ambas puntas a través de contratos estandarizados, seguros sobre los bienes alquilados, sistema de ratings, depósitos en garantía, pagos seguros y trazabilidad de las transacciones en todo momento.

El mercado objetivo de **KASU** es:

- Personas entre 18 a 65 años con poder adquisitivo de medio bajo hacia alto.
- MIPYMES que necesiten ofrecer sus productos en alquiler

La situación económica mundial se ha deteriorado producto de la crisis de COVID-19. En Panamá el PIB durante el 2020 cayó de \$66mil millones a \$53mil millones. La tasa de desempleo aumentó de 7.1% a 18.5% y la razón deuda / PIB aumentó por alrededor de 20% a un total de 66%. Por estas razones surge la necesidad tanto para personas como para MIPYMES de generar ingresos adicionales y/o reducir costos. Personas o empresas podrán dar en alquiler bienes en buenas condiciones y generar una renta adicional y quienes tengan la necesidad utilizar un artículo por un tiempo definido y no cuenten con el dinero o no quieran comprarlo tendrán la oportunidad de alquilarlo a través de **KASU**.

En el 2014 Price Waterhouse Coopers realizó un estudio donde encontró que el gasto global en cinco sectores de economía del intercambio (viajes, autos compartidos, finanzas, personal y transmisión) ascendió a alrededor de 15 mil millones de dólares durante el 2014 y esto representó el 5% del gasto en estas áreas. En el estudio se pronostica que este gasto se incremente a 335 mil millones de dólares para el año 2025 llegando a ser un 50% del gasto en estas áreas. Existe espacio en la economía panameña para plataformas de economía compartida ya que la reactivación económica necesitará innovación.

El proyecto de **KASU** requiere una inversión inicial de alrededor de US\$325 mil dólares. Proyectamos que la empresa generará utilidades desde el año 2 llegando a superar los \$950 mil dólares el quinto año lo cual ofrece indicadores de rendimiento atractivos con un TIR de 89.44% y un VAN de \$2,320,769.

Los accionistas principales de **KASU** son un grupo de personas jóvenes con experiencia en finanzas y en logística y con una red de contactos de desarrolladores técnicos.

## **I. Oportunidad de Negocio**

Desde el año 2007 al 2019 la economía panameña creció a un TACC promedio de 6.07% (Anexo 1), niveles muy superiores al promedio de crecimiento de la economía mundial y contaba con un crecimiento proyectado de alrededor de 4.5% anualizado para los años 2020 – 2025.

Debido a la crisis causada por el COVID-19 el crecimiento económico mundial se contrajo un (3.5%) durante el año 2020. La caída en la economía panameña en este periodo fue de (17.9%), mayormente causada por el cierre prolongado de los sectores con mayor contribución al PIB (construcción (51%), comercio al por mayor y al por menor (21%), Hoteles y Restaurantes (54%) y actividades de alquiler (9%). Producto de esta contracción económica, en un artículo del periódico La Prensa (2020) se indica que en el año 2020 la tasa de desempleo en Panamá aumentaría del 7.1% al 25%.

Los pronósticos para la economía panameña en el mediano plazo aún son favorables, sin embargo, ha quedado evidenciado que es necesario diversificar la economía y fomentar la innovación para crear resiliencia.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su Blog Puntos sobre la i (2020) detalla la necesidad de innovación para la salida de la crisis y el crecimiento futuro resaltando tres aprendizajes de la pandemia los cuales son: La relevancia de fortalecer los ecosistemas de emprendimiento e innovación, el valor de las capacidades científicas locales y el rol de las agencias de innovación para conectar desafíos y soluciones.

En los párrafos anteriores describimos la problemática, tenemos una economía con pronósticos de crecimiento favorables en el mediano plazo la cual ha sido fuertemente golpeada por la crisis del COVID-19 creando desempleo y cierres de empresas a tasas superiores a la región y al mundo, producto de que las industrias con mayor contribución al PIB están altamente concentradas y los niveles de innovación aún son bajos.

Teniendo en cuenta la problemática y las recomendaciones del BID en cuanto a necesidades de innovación, investigamos sobre la oferta de plataformas de alquiler de artículos en Panamá (siendo alquiler el cuarto sector con mayor contribución al PIB y con una caída de (9%) durante el 2020) y encontramos que la disponibilidad para realizar transacciones de alquiler de distintos tipos de artículos (excluyendo bienes inmuebles y automóviles) en un solo lugar es limitada o inexistente. Existen empresas que ofrecen artículos en alquiler de nichos muy específicos (construcción, muebles, eventos, entre otros). No existe un Marketplace enfocado en alquiler.

Statista (2020) detalla el crecimiento de usuarios de smartphones a nivel mundial desde 2016 hasta el 2021 con un TACC de 10.4% el cual superará los 3.8 mil millones de personas a final del 2021. En otro estudio Statista (2020) muestra que la composición de dispositivos electrónicos para realizar compras online en España del 2016 al 2020 ha cambiado, donde las compras a través de smartphones aumentaron desde un 29% en el 2016 a un 55% en el 2020. CentralAmericaData (2019) nos permite conocer que en el año 2018 el número de celulares activos en Panamá ascendió a 5.43 millones, 3% más que lo reportado en 2017. Con estos datos podemos concluir que existe un alto porcentaje de personas con smartphones en el país (más smartphones que personas) y que la disposición de hacer transacciones a través de ellos tiene una tendencia alcista a nivel mundial. La demanda para transacciones de alquiler a través de plataformas online existe y hay canales establecidos (smartphones, laptops, tabletas) en las manos de los clientes.

Las personas que tienen la necesidad de alquilar un artículo hoy en día en Panamá buscan en distintas páginas web de empresas con servicios que sólo atienden un tipo de industria, consultan clasificados en el periódico y piden referencias a sus conocidos. No existe un lugar donde haya oferta de múltiples tipos de bienes en alquiler, con un sistema de rating confiable, donde los usuarios puedan comparar precio y servicio de los distintos oferentes. Por lo anterior expuesto consideramos que existe una oportunidad de oferta de una plataforma online de economía compartida que supla estas necesidades.

El mercado de plataformas online en Panamá a través de economía compartida tiene un tamaño estimado de \$27.9 millones en transacciones anuales para el 2022 con una expectativa de crecimiento acelerado durante el próximo quinquenio. Esta estimación es detallada en la sección de análisis de la industria realizado en este informe.

**KASU** es una plataforma de economía compartida que conecta a personas y/o empresas (B2B, B2C, C2C) en transacciones de alquiler seguras y fáciles de realizar. Los arrendadores y arrendatarios podrán calificarse mutuamente luego de terminada una transacción en base a una Tabla de criterios estandarizados (ver Anexo 2) que facilitan la comparación entre los participantes de la plataforma. Las puntuaciones y comentarios serán públicos.

**KASU** utilizará información de transacciones y búsquedas realizadas en conjunto con geolocalización para brindar continuamente información de interés a todos los participantes con el objetivo de aumentar transaccionalidad.

Las nuevas generaciones tienen un menor interés en adquirir cosas, su enfoque mayormente es en adquirir experiencias.

Los socios proponentes de este plan de negocios contamos con una experiencia de más de 10 años en finanzas, banca, logística y marketing. Además, tenemos el acceso a una red de valor de desarrolladores de APP y socios capitalistas lo cual consideramos aportan a la factibilidad del proyecto.

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

### Industria:

La industria analizada en esta sección es la industria de alquiler de bienes en Panamá.

### Análisis PESTEL (Macroentorno de Panamá)

#### Variables Políticas

- TVN Noticias (2020) en su portal de internet esboza un artículo sobre estudios realizados por la Dirección General de Ingresos de Panamá (DGI) para entender la situación global actual de las compras por internet y como estas pueden dar una contribución al estado basado en el actual código fiscal. Desde antes de la pandemia las compras virtuales, desde Panamá en sitios web del extranjero reportaban un crecimiento exponencial ya que en ciertas ocasiones suponen un ahorro en comparación con los precios establecidos en las tiendas de retail. Un posible tributo pudiese hacer menos atractiva las compras por internet y hacer que algunos compradores den mayor ponderación a opciones de alquiler.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desarrolla una discusión para que las naciones puedan tributar la economía digital. El monitoreo de la evolución de estas discusiones es clave para cualquier proveedor de bienes o servicios a través de una plataforma digital.

#### Variables Económicas

- El producto interno bruto de Panamá se contrajo (17.9%) en el 2020 y la tasa de desempleo aumentó del 7% a niveles de alrededor del 20%. El Banco Mundial (2020) en su artículo “Panamá: panorama general”, detalla que, aunque casi todos los sectores han sido golpeados, se esperan contribuciones positivas para el 2020 por parte del gasto público lo cual aumenta aún más el déficit fiscal y el endeudamiento del país. Producto de esta situación se han dado reducciones a la calificación de crédito de Panamá por parte de las calificadoras internacionales con una perspectiva negativa, lo cual pone en riesgo el grado de inversión y esto se traduciría en mayores costos de financiamiento tanto para el país, empresas e individuos, lo cual se correlaciona con una reducción de la actividad económica. Esta situación incentiva a emplear mayor innovación, tanto individuos como empresas tienen mayor motivación de buscar eficiencias y ahorros, los cuales pueden encontrar en una plataforma como **KASU** cuando necesiten alquilar o dar en alquiler algún bien de forma eficiente y segura.

#### Variables Sociales y Culturales

- Mayor conciencia en el medioambiente, lo cual incentiva a arrendadores y arrendatarios a utilizar plataformas colaborativas.

- Reducción de la pobreza y pobreza extrema en Panamá. Durante la última década Panamá redujo la pobreza de un 36% a un 27% y la pobreza extrema de un 14.5% a un 10.2%. Las personas que salen de estos segmentos y comienzan a formar parte de la clase media baja, cambian sus hábitos de consumo, aun teniendo un alto grado de conciencia en los costos por lo cual se añade un mayor número de personas con la capacidad y necesidad de participar en transacciones de alquiler online. Sin embargo, debido a la crisis del COVID – 19 en el corto plazo estos indicadores se han deteriorado y creemos que **KASU** añade una fuente adicional de ingresos que puede ser aprovechada por personas cuyos ingresos han mermado.
- La pandemia del COVID-19 ha promovido y modificado el desarrollo de la cultura de hacer transacciones en tiendas físicas hacia transacciones online. Inclusive segmentos de la población de mayor edad o con menor conocimiento tecnológico cada vez sienten más confianza haciendo transacciones de compras de bienes, servicios, alimentos, etc vía su Smartphone o dispositivo electrónico. El periódico Capital Financiero (2019) hace referencia que en Panamá las transacciones de compra / venta y/o alquiler de bienes raíces a través de plataformas online. Ejemplo: Encuentra24 que registró \$1,100 millones de dólares en transacciones durante el año 2019.
- Cambios en hábitos de ahorro. Las nuevas generaciones enfrentan mayores costos. En el periódico La Estrella de Panamá (2020) se detalla que la canasta básica familiar ha aumentado a niveles de \$240.47 como mínimo y \$308.6 como máximo en el 2020. También el alza en los precios de bienes raíces ha sido mayor que el incremento de los salarios. Esto ha hecho que las nuevas generaciones se vean en la necesidad de ahorrar más y tener mayor conciencia sobre los costos por lo cual cuando necesiten un bien por un tiempo determinado, tomarán en cuenta la opción de alquilarlo.

### Variables Tecnológicas

- Existen más de 5.4 millones de smartphones con líneas conectadas en Panamá. Esto quiere decir que hay inclusive un grupo de personas que poseen más de un teléfono inteligente.
- We are Social (2020) comenta que en el 2020 hay alrededor de 3,800 millones de personas que utilizan redes sociales (alrededor del 60% de la población mundial). Ver Anexo 3.
- A nivel mundial la penetración del internet es de alrededor del 59% de la población y de acuerdo con el periódico El Capital Financiero (2019) en Panamá este número oscila en alrededor del 70% de la población.

### Variables Ecológicas

- El periódico El Español (2020) detalla que la economía colaborativa satisface necesidades optimizando recursos existentes y poniendo en contacto a personas con intereses similares. La economía colaborativa emerge también como tendencia ventajosa para la conservación del medio ambiente, reduciendo por ejemplo las emisiones de Co2. Con mayor utilización de plataformas colaborativas de alquiler como **KASU** se disminuye



el desperdicio en la producción de bienes, ya que se reutilizan bienes en buenas condiciones beneficiando a ambas partes de la transacción de alquiler.

## **Variables Legales**

- La Ley 93 del 4 de octubre de 1973 por la cual se dictan medidas sobre los arrendamientos y se crea en el Ministerio de la Vivienda la dirección general de arrendamientos.
- Promulgación de la Ley No 7 de 10 de Julio de 1990 que regula el negocio de arrendamiento financiero en y desde Panamá.
- Promulgación de la Ley No 5 de 2007 que agiliza proceso de apertura de empresas.
- Asamblea Nacional de Panamá (2020) analizan legislación de regulación tributaria para plataformas digitales con el objetivo crear una ley de regulación tributaria y laboral para las compañías que operen mediante el sistema de plataformas digitales.

Concluimos que el análisis del macroentorno refuerza la existencia de la oportunidad de la creación de una plataforma colaborativa de alquiler de bienes ya que existe una necesidad de innovación y de eficiencias para las empresas (llegar a más clientes, a menor costo), también los clientes finales necesitan diversificar sus fuentes de ingresos y tener la capacidad de generar ingresos con bienes que no estén utilizando, de una manera segura y sin la necesidad de venderlos. La amplia penetración del internet y dispositivos móviles en Panamá facilita la implementación de plataformas online, al igual que cada vez el entorno regulatorio se enfoca más en hacer las reglas claras.

## **Análisis de las 5 fuerzas de Porter (microentorno)**

### **Amenaza de Potenciales Entrantes: Alto**

Hay una variedad de competidores en el segmento de alquiler en línea. La mayoría de ellos enfocados en segmentos específicos (bienes inmuebles, construcción, coordinación de eventos, artículos para el hogar, autos, etc). Si bien es cierto no existe ningún proveedor claro de una plataforma que conecte arrendadores y arrendatarios para alquilar distintos tipos de bienes en un solo lugar, algunos de los competidores existentes ya tienen un tráfico importante de usuarios y un reconocimiento de marca. El Capital Financiero (2009) detalla que en el 2019 un promedio de 180,000 personas ingresaba diariamente a Encuentra 24 y del 2% al 4% de las visitas terminan en una transacción de alquiler. El requerimiento de inversión en mercadeo para ganar reconocimiento de marca y tráfico en una plataforma web es alto. En cuanto a la implementación de la página web (diseño, servidores virtuales, desarrollo continuo) la inversión es media.

### **Poder de negociación de Proveedores: Alto**

**KASU** es una plataforma de alquiler en línea con un modelo de negocios de economía colaborativa conectando a clientes y empresas en transacciones seguras de alquiler. Al ser un intermediario en una transacción de alquiler no requerimos proveedores de materias primas o bienes. Como plataforma digital nuestros mayores proveedores son compañías de servicio de

infraestructura en la nube. Parkmycloud (2021) en su blog AWS vs Azure vs Google Cloud Market share 2021 detalla que en el cuarto trimestre de 2020 el gasto en infraestructura en la nube asciende a \$39.9 mil millones y los 4 mayores proveedores controlan el 65% del mercado (ver Anexo 4). Para tener la confianza de nuestros clientes debemos ser una plataforma robusta y para lograr esto debemos trabajar con los mejores a nivel mundial. El enfoque de las compañías de servicio de nube es de crecimiento y de ganar participación de mercado, sin embargo, siendo servicios especializados y que requieren una inversión de capital importante, estos proveedores tienen un alto poder de negociación.

### **Poder de negociación de los Compradores: Bajo**

Aunque la mayoría de los alquileres online se dan en los portales web de vendedores de bienes o servicios específicos, existen algunos participantes de mercado como Encuentra 24 que poco a poco incorporan diferentes tipos de bienes en alquiler. Para los usuarios los costos de cambio son muy bajos, sólo requieren cambiar de página web para realizar su búsqueda o publicación del bien en otro lugar, si los precios y/o experiencia de usuario no cumplen con sus expectativas. El nivel de sustitución del canal es alto.

### **Amenaza de sustitutos: Alta**

Los clientes pueden realizar sus búsquedas fácilmente a través de otros portales web. Aunque no tengan información consolidada en un solo lugar, ni sistemas de rating, es fácil para los clientes realizar búsquedas o promocionar sus bienes a través de otras plataformas online. Otro sustituto son los clasificados de periódicos, referencias personales o empresas con presencia física de negocios de alquiler (equipos de construcción, autos, mobiliario para eventos, etc).

### **Competencia – Rivalidad entre firmas: Media Baja**

Consideramos la rivalidad entre firmas media baja, ya que, aunque existen múltiples participantes con canales online para alquilar bienes, la mayoría ofrecen sus servicios en nichos específicos de mercado. En la actualidad, solo Encuentra24 ofrece una oferta variada de bienes en alquiler. Este jugador tiene un gran reconocimiento de marca y una importante penetración de mercado (ver Anexo 8).

De acuerdo con el análisis de las cinco Fuerzas de Porter podemos concluir que el atractivo de la industria es Media Baja, mayormente por el poder de negociación de los compradores (arrendadores y arrendatarios), proveedores (servicios de nube) y por el posible crecimiento en número de participantes en el mercado. Sin embargo, consideramos que, con un servicio diferenciado, siendo una plataforma de economía compartida que optimiza recursos existentes y conecta a personas con intereses similares a través de un marketplace de alquiler de bienes, con utilización de medios de pagos seguros, un sistema de puntuación visible, alianzas estratégicas con compañías de entregas a domicilio, trazabilidad de la transacción, depósitos en garantía para bienes de mayor valor, **KASU** puede participar de una industria en crecimiento en el cual los primeros participantes con una propuesta de valor que supla las necesidades de los clientes pueden obtener un crecimiento acelerado en la penetración del mercado y márgenes de rentabilidad atractivos.

## Tamaño de mercado

Price Waterhouse Coopers (2014) estima que el mercado de aplicaciones de economía compartida (shared economies) a nivel mundial crecerá de \$15 mil millones en el 2014 a \$335 mil millones en el año 2025. Un crecimiento exponencial con un TACC de 194% el cual no es solo asociado al crecimiento de los sectores que se sirven de portales de economías compartidas, también se debe a que estas plataformas incrementarán su penetración en los sectores a un ratio de 10x (de 5% del gasto en el 2014 al 50% en el 2025).

El periódico El Capital Financiero (2019) detalla que las transacciones de bienes raíces en Encuentra24 alcanzaron los \$1,100 millones en el 2019. La empresa compartió cifras con el diario donde revela que alrededor de 180,000 personas navegan diariamente en la plataforma. Mensualmente 230,000 personas ingresan de manera directa a la sección de bienes raíces y vehículos. Los usuarios duran un promedio de 15 minutos navegando, investigando anuncios y comparando precios y se generan alrededor de 150,000 contactos al mes. La plataforma estima entre el 2% al 4% de los contactos terminan en una transacción de compra o alquiler.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto, en cuanto a tamaño de mercado a nivel mundial de plataformas de economía compartida y la transaccionalidad a nivel local de plataformas online enfocadas en el segmento de compra / venta y alquiler de bienes raíces y autos procedemos a hacer nuestra estimación de mercado.

De acuerdo con proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) publicado en el periódico La Prensa (2019) Panamá cuenta con una población de 4.5 millones de personas de las cuales el 65% se encuentra en un rango de edad de 18 a 65 años (2.925 millones de personas) y con un 80% de la población por encima de la línea de la pobreza (2.340 millones de personas). Ver Anexo 9. Considerando que el segmento de alquiler es el cuarto sector con mayor contribución al PIB actualmente y también basados en una encuesta que realizamos a finales de 2020 donde el 20% de los encuestados confirmó estar dispuestos a dar en alquiler artículos de su propiedad y el 67.5% respondió que estarían dispuestos a alquilar artículos a través de un APP, consideramos que un 15% de la población que está por encima de la línea de la pobreza pudiese tener la necesidad de alquilar algo (ver Anexo 5 y Anexo 6). Tomando en cuenta las cifras expuestas en el estudio de Price Waterhouse Coopers (2014) consideramos que inicialmente 15% de las personas que necesiten alquilar algo, lo buscarán a través de un APP de economía compartida. Extrapolando la cantidad de contactos que se materializan en transacciones en el sector de compra / venta y alquiler de autos y bienes raíces en Encuentra 24 (siendo el portal online de alquiler más grande en Panamá) y tomando en cuenta el alto interés de los encuestados de utilizar un APP de economía compartida, asumimos que el 3% de los contactos dentro de la plataforma se convierten en transacciones de alquiler.

En las Tablas 4 y 5 detalladas en la sección de estrategia de precios de este informe presentamos una estimación de ingresos tanto de anuncios publicados por arrendadores como tarifas de intermediación cobradas a arrendatarios. En este ejercicio de estimación se calculó un precio promedio ponderado de las posibles tarifas futuras y su posible ponderación en la transaccionalidad. La ponderación fue basada en que se cobrarán cargos por anuncios por mes que oscilarán entre un 2% al 5% del bien dado en alquiler y entre un 1% a 5% como tarifa de intermediación. Se dio mayor peso en la ponderación de transacciones y anuncios a los artículos de menor valor, los cuales esperamos tengan mayor rotación. El precio promedio obtenido de este ejercicio fue de \$15.01 por la intermediación y \$1.00 por el anuncio.

Estos supuestos llevan a que nuestra estimación de tamaño de mercado para el año 2022 sea de \$27.9 millones de dólares. En la Tabla 1 proveemos este detalle y una estimación del potencial crecimiento del mercado desde el año 2022 al 2026.

**Tabla 1: Estimación de Tamaño de Mercado**

Descripción	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Población Panamá	4,500,000	100%	4,603,500	100%	4,709,381	100%	4,817,696	100%	4,928,503	100%	5,041,859	100%
Edad entre 18 - 65 años	2,925,000	65%	3,222,450	70%	3,296,566	70%	3,492,830	73%	3,696,377	75%	3,781,394	75%
Población x encima de pobreza	2,340,000	80%	2,416,838	75%	2,538,356	77%	2,794,264	80%	2,957,102	80%	3,025,115	80%
Personas con necesidad de alquilar o dar en alquiler algo durante el año	351,000	15%	422,947	18%	475,942	19%	558,853	20%	591,420	20%	605,023	20%
Usuarios diarios	52,650	15%	71,901	17%	95,188	20%	111,771	20%	118,284	20%	121,005	20%
Transacciones diarias	1,580	3%	2,373	3%	3,141	3%	3,688	3%	3,903	3%	3,993	3%
Transacciones anuales	576,518		866,047		1,146,544		1,346,276		1,424,732		1,457,501	
Tarifa de intermediación promedio (Alquileres ejecutados en el APP)	\$15.01		\$15.01		\$15.01		\$15.01		\$15.01		\$15.01	
Costo por anuncio promedio	\$1.00		\$1.00		\$1.00		\$1.00		\$1.00		\$1.00	
Ingresos por intermediación	\$8,652,086.38		\$12,997,193.28		\$17,206,754.82		\$20,204,241.74		\$21,381,661.35		\$21,873,439.56	
Ingresos por anunciantes	\$19,217,250.00		\$26,243,834.20		\$34,743,748.98		\$40,796,251.86		\$43,173,688.60		\$44,166,683.44	
<b>Tamaño de mercado</b>	<b>\$ 27,869,336</b>		<b>\$ 39,241,027</b>		<b>\$ 51,950,504</b>		<b>\$ 61,000,494</b>		<b>\$ 64,555,350</b>		<b>\$ 66,040,123</b>	

Tasa de crecimiento de la población (2021 - 2026) 2.3%

TACC Crecimiento del mercado 26.3%

No se contempla inflación en esta estimación.

**Fuente:** Elaboración Propia (Año 2021)

El mercado de alquiler online en Panamá a través de aplicaciones de economía compartida lo segmentamos en las siguientes subcategorías:

- Hogar
- Eventos
- Electrónica
- Deporte
- Ocio
- Salud
- Maquinaria

## Actores Claves

### Stakeholders:

- Arrendadores: Personas o compañías (MIPYMES) que ceden sus bienes en arrendamiento. Son anunciantes a través de nuestra plataforma. Pagarán una tarifa por la publicación del anuncio.
- Arrendatarios: Personas o compañías que toman bienes en arrendamiento a través de la plataforma. Pagarán una tarifa por transacción.

### Proveedores

- Proveedores de servicios de transporte: Encargados de transportar los bienes en alquiler del arrendador hacia el arrendatario (alquiler y devolución). Cobrarán una tarifa a los arrendatarios.

- Proveedores de servicios de nube: Son responsables de proveer capacidades de almacenamiento, ambientes de desarrollo (SIT), pruebas (UAT), producción (PROD) y contingencia) para el soporte de nuestra plataforma online.

## **Tendencias de mercado**

El sitio web Previsora General (2019) detalla que existen tres tendencias a nivel mundial de la economía colaborativa.

**Movimiento de Makers:** Aquellos que quieren impulsar una revolución industrial en cuanto a la producción. Mayor importancia a la personalización del servicio o el producto que la estandarización de la globalización industrial.

**Conocimiento abierto:** Un ejemplo es el crowdsourcing, como Wikipedia o Coworking trabajo en espacios abiertos.

**Peer –to-peer o la financiación entre particulares:** Se fomenta alternativas de financiación o economía de regalo. El más conocido es crowdfunding, que permite a particulares conseguir un retorno económico, social o un producto o servicio a cambio de una pequeña inversión.

De estas tendencias consideramos que la que tiene mayor penetración en Panamá es la de peer to peer o financiación entre pares. Las nuevas generaciones dan mayor valor a las experiencias que a la tenencia y cada vez existe más concienciación sobre la disponibilidad de plataformas de economía colaborativa que agregan valor a la sociedad conectando personas y empresas directamente y reduciendo el desperdicio por sobre producción en algunas industrias.

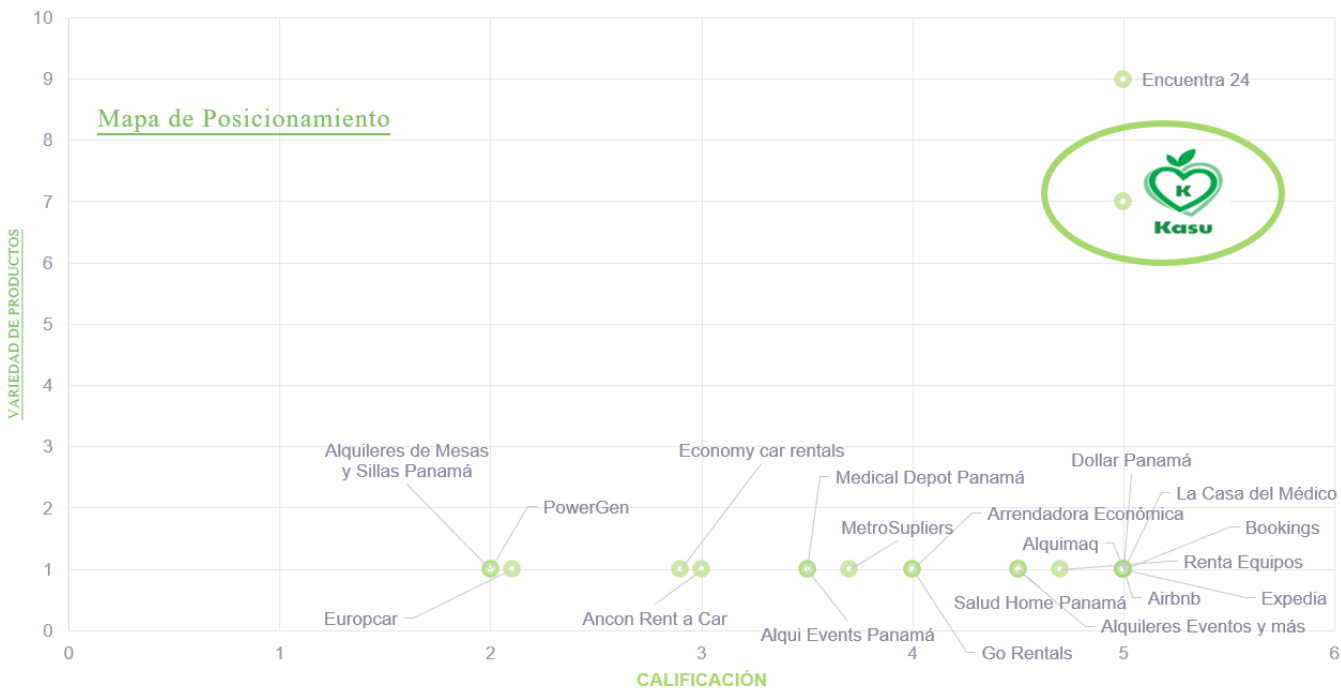
## **Competidores**

**KASU** es una compañía que ofrece un portal basado en economía colaborativa para conectar personas y empresas en transacciones de alquiler de bienes que compite con distintos proveedores de bienes y servicios en alquiler tanto con presencia física, como a través de tiendas online y portales web.

La oferta de bienes que se ofrecerán en alquiler en nuestra plataforma atenderá las siguientes categorías: Hogar, eventos, electrónica, deporte, ocio, salud y maquinarias, por lo cual en este Plan de Negocios consideramos como competencia a todas aquellas empresas que alquilen bienes en estos segmentos.

Para obtener mejor visibilidad en cuanto a participación de competidores en la industria hemos desarrollado un mapa de posicionamiento tomando como variables la variedad de productos en alquiler ofrecidos en plataformas online y el reconocimiento de las mismas.

**Gráfico 1: Variedad de productos ofrecidos por empresa en industria de alquiler online en Panamá**



Fuente: Elaboración Propia (año 2021)

Ver Anexo 7 (Tabla de posicionamiento Industria de alquiler online en Panamá).

El gráfico 1 muestra que la mayoría de los participantes que ofrecen opciones de alquiler online sólo ofrecen un tipo de producto en alquiler. En estos momentos sólo el portal Encuentra24 ofrece múltiples segmentos de bienes en alquiler y mayormente en un escenario B2C.

El escenario competitivo en el segmento de alquiler es el siguiente:

- ✓ Existen compañías que se enfocan en nichos de mercado específicos de alquiler:
  - Alquiler de autos.
  - Alquiler de herramientas y maquinaria de construcción.
  - Alquiler de bienes raíces (Airbnb, Encuentra24). Alquiler de mobiliario para eventos.
  - Alquiler de insumos médicos (La Casa del Médico, Salud Home Panamá, Medical Depot Panamá)

Encuentra24 ha iniciado el ofrecimiento de múltiples productos en alquiler, el cual aún no cuenta con mucha transaccionalidad. Los clientes utilizan más los servicios de Encuentra24 como un marketplace para comprar estos bienes. Este competidor tiene el reconocimiento de mercado y el capital para continuar desarrollando sus capacidades en el mercado de alquiler de bienes.

Las compañías más grandes en cada nicho usualmente desarrollan sus propias plataformas web y/o APP donde los clientes sólo pueden alquilar los bienes ofrecidos por ellos. En el Anexo 8 de este documento mostramos la oferta de valor de Encuentra24 a quien consideramos el mayor competidor de **KASU** en este momento.

Los demás competidores están enfocados en alquiler y venta de un solo tipo de bien.

Las compañías que participan en el segmento de alquiler de autos son:

- Ancón Rent a Car
- Europcar Alquiler de Autos
- Arrendadora Económica
- Dollar Panamá
- Distintas páginas de reservaciones de viajes y hoteles
  - Economy car rentals
  - Expedia
  - Bookings

Dentro del sector de plataformas web para el alquiler de herramientas y maquinaria de construcción podemos mencionar a:

- Metro Supplies, S.A. (alquiler y venta de andamios y guindolas)
- PowerGen (Alquiler y venta de equipos, repuestos y accesorios y servicios de taller)
- Renta Equipos (alquiler y venta de equipos de construcción) y soporte de 24 horas
- Alquilamaq
- Go Rentals

Las personas que deseen alquilar o dar en alquiler sus bienes también pueden recurrir a los anuncios en los periódicos de circulación nacional. Los principales periódicos en Panamá son: La Prensa, La Estrella de Panamá, La Crítica, Mi Diario y El Siglo, los cuales cuentan con circulación diaria y una sección de clasificados donde se publicitan ofertas de empleo y bienes a la venta y en alquiler (mayormente autos e inmuebles).

El índice de Herfindahl e Hirshman (IHH, que es la medida empleada en economía, que informa sobre la concentración económica de un mercado o inversamente, la medida de falta de competencia en un sistema económico, en el mercado de alquiler de bienes a través de plataformas online en Panamá es de 1,600 el cual indica una concentración moderada en la industria. A través de innovación y un modelo de servicios diferenciado basado en economía colaborativa consideramos que **KASU** puede agregar mayor valor que el resto de los competidores de la industria.

Consideramos que dentro de los participantes existentes actualmente en el mercado de alquileres Encuentra24 es el que tiene la mayor participación de mercado y quienes cuentan con una oferta de valor con mayor diversificación. La oferta de valor que proponemos en **KASU** busca conectar personas directamente que quieran alquilar cualquier tipo de bien y busquen una plataforma que les brinde seguridad para llevarla a cabo. Nuestro enfoque en “sharing economy” nos diferencia del resto de los participantes y nos da acceso a un nicho de mercado que no está siendo atendido de manera eficiente.

## Clientes

En **KASU** contamos con los siguientes tipos de clientes:

- **Empresas que ofrecen sus bienes en alquiler:** Usualmente PYMES que den en arrendamiento artículos ligados a segmentos de hogar, eventos, electrónica, deporte, ocio, salud y maquinarias. Son empresas que, aunque tengan sus portales web para ofrecer servicios de alquiler ven valor en ofrecerlos también en un portal con alta recurrencia de usuarios con mayor visibilidad de sus artículos. (B2C, B2B)

- **Empresas que busquen alquilar bienes de otras empresas o personas:** Ejemplo, algunas empresas de construcción pudiesen estar interesadas en alquilar herramientas o maquinaria y se benefician de la diversidad de oferta y fácil comparación de arrendadores. (B2B)
- **Personas con interés en alquilar un bien (arrendatarios):** Consideramos a estas personas como los clientes más activos en nuestro portal. Con el propósito de entender cada vez más a los clientes, a través de sus navegaciones e información proporcionada, los segmentaremos utilizando los siguientes criterios (B2C, C2C):
  - ✓ Rango de edad
  - ✓ Clase social
  - ✓ Sexo
  - ✓ Nivel de bancarización
  - ✓ Nivel educativo
  - ✓ Ocupación
  - ✓ Hobbies

Tomaremos en cuenta el rango de edad, clase social y preferencias de los clientes al momento de desarrollar nuestro portal. El Anexo 10 (Segmentación de arrendatarios) muestra un ejemplo del formato que utilizaremos para medir los tipos de artículos más buscados en cada segmento.

Los números de clientes, tiempos de navegación y preferencias de estos son métricas muy importantes por medir y que nos ayudan a despertar mayor interés de los arrendadores en utilizar nuestra plataforma ya que constituyen su demanda.

- **Personas con interés de dar un bien en alquiler (arrendadores):** Aquellos que tengan bienes en buen estado y no los necesiten en estos momentos y consideran atractivo poder generar una renta con ellos sin la necesidad de venderlos (C2C).

Somos conscientes que el generar rentas o ahorros (economía) no son la única motivación para una transacción de alquiler. Las nuevas generaciones dan mayor ponderación a la experiencia que a ser dueños de artículos (trabajaremos en entender en qué sectores tienen mayores necesidades estas personas). Igualmente, algunos usuarios pueden querer comprar el bien, pero antes de tomar su decisión quieren tener la experiencia de utilizarlo sin tener que comprarlo a través del alquiler.

Algunas de las características de nuestros clientes potenciales (personas naturales) son:

- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Utilización moderada de tecnología (hardware, APPs, software)
- ✓ Exigentes (preman la calidad)
- ✓ Lealtad (condicionada a un buen servicio y seguridad en sus transacciones)
- ✓ Clase trabajadora

En el mediano plazo se pronostica la mitigación del contagio del COVID-19 a través de administración de vacunas y tratamientos con mayor efectividad. Sin embargo, la recuperación económica tomará más tiempo que la recuperación de la salud con la



población en general. Uno de los beneficios de esta crisis es el desarrollo acelerado que han tenido las plataformas tecnológicas (comercios online, medios de pago, entregas) y con ello también la adopción de estas tecnologías por parte de la población, quienes buscan comodidad y seguridad. Por estos motivos consideramos que **KASU** brinda una oferta de valor a la población panameña, ya que conecta personas que tienen la capacidad y necesidad de alquilar bienes o realizar proyectos personales y para esto necesiten bienes a precios accesibles o quienes cuenten con bienes en buenas condiciones que no están utilizando, tengan una mayor capacidad de alquilarlos de forma segura para generar una renta.

En un futuro, más allá del rango de cinco años, descrito en este caso de negocios, esperamos que **KASU** obtenga el suficiente reconocimiento y tráfico de usuarios que permita convertirnos en una opción atractiva para empresas que busquen publicitar sus bienes o servicios.

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

#### **Modelo de negocios**

Utilizamos un Modelo Canvas para definir el modelo de negocios de **KASU** el cual se encuentra en el Anexo 11 de este Plan de Negocios. **KASU** es una plataforma online que conecta personas a través de una plataforma online basada en economía colaborativa. Economipedia (2019) define que la economía colaborativa engloba todas aquellas actividades que suponen un intercambio entre particulares de bienes y servicios a cambio de una compensación pactada entre ambos.

#### **Modelo Canvas**

##### **Segmento de Clientes:**

- Anunciantes/ Arrendadores:
  - ✓ Empresas que ofrecen sus bienes en alquiler
  - ✓ Personas con interés de dar un bien en alquiler
- Arrendatarios:
  - ✓ Personas con interés de alquilar un bien
  - ✓ Personas que busquen alquilar bienes de otras empresas o personas
  - ✓ Empresas que busquen alquilar bienes.

##### **Propuesta de valor:**

- Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer una plataforma online y vía APP que facilite el alquiler de bienes. Somos una plataforma que conecta personas y empresas (arrendador y arrendatario), fortaleciendo el sentido de comunidad. Nuestra plataforma será simple, brindando a los usuarios una experiencia rápida e intuitiva en sus búsquedas. Ofrecemos seguridad en las transacciones, ya que conectamos clientes registrados y bancarizados utilizando un sistema de ratings de clientes, contratos estándares y depósitos en garantía. En nuestra plataforma nuestros clientes obtienen accesibilidad, conveniencia y reducción del riesgo.

**Relaciones con clientes:**

- Accesibilidad (arrendador y arrendatario en un solo lugar). Posibilidad de evaluar opciones de alquiler.
- Comunidad (Economía colaborativa)
- Seguridad en transacciones
  - ✓ Utilización de medios de pagos seguros
  - ✓ Sistema de puntuación visible
  - ✓ Alianzas estratégicas con compañías de entregas a domicilio que garanticen la seguridad del bien. Trazabilidad de los artículos alquilados en todo momento
  - ✓ Opción de depósitos en garantía para bienes de cierto valor
  - ✓ Seguros

**Canales de Contacto:**

- ADDs en distintas redes sociales y / o publicaciones de experiencias de usuarios satisfechos en sus redes sociales.
- Plataforma online (digital) propia.
- Referencias personales “Word of mouth”. Clientes leales y satisfechos promocionan nuestros servicios a su propia red de contactos (usualmente con gustos y /o necesidades similares).

**Fuente de Ingresos:**

- Intermediación (B2B, B2C, C2C). Pueden participar empresas o personas con interés de alquilar sus productos.
- Ganancias por publicidad de bienes en alquiler (ofertas de arrendadores).
- Ganancias por intermediar el alquiler de bienes.
- Ganancias por publicidad en el portal de **KASU** cuando la empresa tenga un reconocimiento de marca elevado.

**Actividades claves:**

- Investigación y desarrollo. Planificamos destinar niveles superiores al 25% de nuestros ingresos a investigación y desarrollo con la finalidad de ofrecer una experiencia cada vez mejor a nuestros clientes.
- Algoritmos que aprendan de las búsquedas realizadas por clientes y utilicen la ubicación del cliente para ofrecerle productos afines o similares que pueda necesitar alquilar. Incluso, con las autorizaciones necesarias por parte de los arrendatarios, podemos ofrecer información a los arrendadores, sobre gustos, preferencias, concentraciones de demanda que los motiven a mantener o incrementar sus anuncios y transacciones de alquiler en nuestra página y APP.
- Análisis continuo de la segmentación.
- Campañas de mercadeo. Mientras más entendemos a nuestros clientes más específicos seremos en nuestra publicidad y comunicación con ellos.

**Socios Claves:**

- Fintechs y Proveedores de servicios de nube (Microsoft, Google, Amazon, etc). Para garantizar la seguridad de la información de nuestros clientes, planificamos contratar a uno o varios de los mayores proveedores de servicios de nube en el mercado ya que cuentan con la infraestructura y experiencia en el manejo de datos y dado la escala de cada uno de ellos, sus costos son accesibles. En cuanto a las Fintechs, es importante desarrollar asociaciones estratégicas que nos ayuden continuamente

a mantener nuestra plataforma actualizada y a que cada vez la experiencia de cliente sea mejor.

- ✓ Nos apalancaremos sobre capacidades de cloud computing de estos proveedores para el análisis recurrente de nuestros datos enlazando los mismos a aplicaciones de Power BI.
- Compañías de acarreo. Estas compañías cuentan con los equipos (motos, paneles, pick ups), el personal y la experiencia en logística para llevar a cabo estos servicios. Los mayores jugadores (Pedidos Ya, ASAP) ya cuentan con el reconocimiento y confianza de la población. La cantidad de personas que tienen estas aplicaciones instaladas en sus dispositivos móviles es una de las razones por la cual consideramos que tercerizar el servicio de acarreo representa una situación “ganar / ganar” con un socio estratégico.
- Medios de pago online. Proveedores como Visa, Mastercard, Paypal que ya cuentan con el reconocimiento de nuestros clientes potenciales y que tienen un alto nivel de penetración en la población panameña. El Capital Financiero (2019) detalla que el nivel de bancarización en Panamá es del 46% con una estrategia actual de inclusión financiera apuntando al 73.1% de la población.

#### **Recursos Claves:**

- Base de datos con información de clientes (arrendadores y arrendatarios). Información descriptiva (sexo, edad, raza, nivel educativo, domicilio, lugar de trabajo) al igual que información obtenida de su navegación en la herramienta. Tomar decisiones informadas es clave para el desarrollo de cualquier negocio, por lo cual la capacidad de almacenar datos de manera segura y poder analizarlos para tomar decisiones claves de negocio es una actividad muy importante para nuestra compañía.
- Infraestructura tecnológica. Servidores en la nube, computadoras y equipo informático de primer nivel para el personal tanto administrativo como técnico.
- Expertos en manejo de datos.
- Expertos en marketing digital. Es extremadamente importante que nuestros clientes no solo conozcan la existencia de nuestra plataforma, sino que se mantengan actualizados sobre el mejoramiento continuo de la experiencia de clientes, al igual, contar con las personas que le den la capacidad a **KASU** de crecer de manera agresiva al dar visibilidad de manera clara al mercado de los beneficios de la plataforma.

#### **Estructura de costos:**

- Servicios en la nube.
- Inversión continua en investigación y desarrollo.
- Publicidad online.
- Generales y administrativos.

#### **Descripción de la empresa**

**KASU** es una empresa panameña basada en el concepto de economía colaborativa que busca brindar en un solo portal web y APP la conexión de todos los participantes de transacciones de alquiler de bienes en Panamá.

## Misión

Ser un portal web y APP para alquiler de bienes, conectando de manera eficiente y segura a arrendadores y arrendatarios con el mejor servicio al cliente.

## Visión

En los próximos 5 años (2022 a 2026) ser el Portal web y APP líder en economía colaborativa en Panamá y la región, reconocido por su amplia variedad, seguridad, altos estándares éticos y excelencia en servicio.

## Objetivos

- Captar el 5% de la participación de mercado del negocio de plataformas de alquiler online en Panamá en 5 años.
- Alcanzar una navegación de más de 10,000 usuarios al día en 5 años
- Servir a más del 50% de empresas que ofrecen bienes en alquiler en los próximos 5 años.

## Valores

- **Innovación:** Al ser un portal web y APP de alquiler, uno de los mayores componentes del ADN de nuestra empresa será la innovación. Invertiremos parte importante de nuestros ingresos en investigación y desarrollo para asegurarnos de mantenernos a la vanguardia para nuestros clientes.
- **Responsabilidad social:** Nuestro modelo de negocios al ser de economía colaborativa busca como objetivo principal el bienestar social. Igualmente, cuando alcancemos niveles de rentabilidad sostenibles queremos ser un actor activo en la sociedad panameña donando parte de nuestros ingresos a obras de desarrollo social (inversión en educación pública, entre otros)
- **Servicio:** Estamos claros que en todo negocio el cliente es lo más importante. Para brindar seguridad y confianza en **KASU**, nos enfocaremos en estar siempre cerca de nuestros clientes acompañándolos en todas sus transacciones y consultas.

## Capacidades

- **Capital humano:** Los socios fundadores de **KASU** cuentan con más de 10 años de experiencia en el sector bancario y 5 años en el sector de logística.
  - ✓ Conocimiento sobre el funcionamiento de medios de pago
  - ✓ Experiencia en auditoría:
    - Visibilidad de manera integral a los negocios.
    - Conocimiento de marcos regulatorios.
    - Monitoreo de riesgos y desarrollo de planes de acción.
    - Implementación y ejecución de controles.
  - ✓ Experiencia en logística:
    - Desarrollo de estrategias de marketing.
    - Manejo de inventarios.
    - Eficiencias en distribución.
  - ✓ Participación en implementación de proyectos tecnológicos
    - Conocimientos en distintas metodologías de trabajo para ejecutar proyectos (waterfall, agile, scrum, kanban).

## Factores Críticos de Éxito

- Innovación. Existen muy pocas plataformas que ofrezcan a usuarios ofertas de valor basadas en “shared economy”. Este enfoque estratégico es una ventaja para

nuestra empresa, ya que el enfoque innovador atrae talento en distintas disciplinas a formar parte del equipo de **KASU** (marketing digital, programadores, administradores de empresas, ingenieros en redes). Los clientes buscan una plataforma simple de usar, segura y que les de acceso a la mayor cantidad de opciones posibles del bien que buscan alquilar o dar en alquiler y nuestra empresa tiene la visibilidad de que para lograr esto necesitamos siempre contar con el mejor talento.

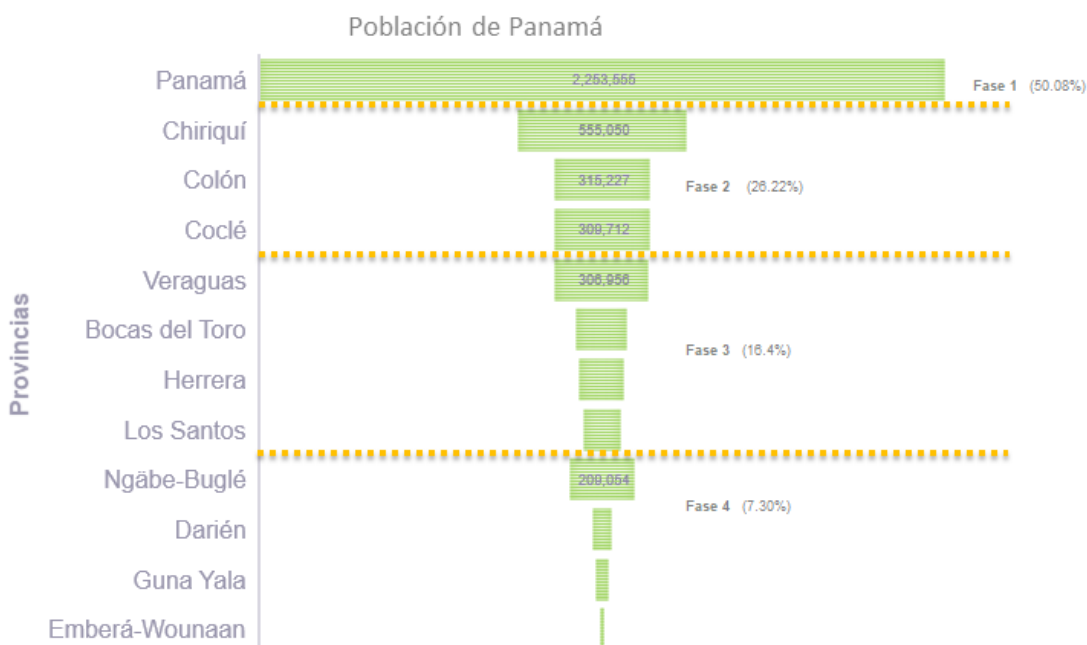
- Imagen con los interesados: Desde el inicio de operaciones **KASU** tiene como objetivo principal el enfoque en la experiencia del cliente. Simple, de calidad y segura.
- Ubicación: El domicilio jurídico de la sede principal será Panamá, que es una economía dolarizada, con hubs financieros y logísticos de alto nivel. Esto le permite a **KASU** desarrollar alianzas estratégicas con socios de mucha experiencia y bajos costos (dado el volumen) para garantizar a los clientes el mejor servicio en temas importantes como seguridad en los pagos y entrega de los productos a tiempo y en perfecto estado (seguros). Igualmente, esto se traduce en una ventaja para estrategias de crecimiento a mediano plazo a nivel regional.
- Seguridad en las transacciones. Trazabilidad en todo momento de los bienes dados en alquiler, depósitos en garantía, ratings de usuarios, seguros para bienes alquilados.

### **Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

Para **KASU** la estrategia de crecimiento está enfocada en el corto plazo en aumentar nuestra participación de mercado en el negocio de alquiler online. Para esto nos hemos enfocado en un plan de implementación de cobertura gradual a nivel nacional.

Según estimación y proyección del Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República de Panamá la población del país alcanzaría alrededor de 4.278.500 millones de habitantes (Boletín 15, INEC). Nuestro mercado inicial sería en la Ciudad de Panamá (1,206,774, año 2020) que es el centro urbano de mayor población (CIFRA 2020) y nivel de actividad económica; sin embargo, nuestra visión es ser una plataforma que conecte a personas a nivel nacional y en el mediano plazo a nivel regional.

**Tabla 2: Estrategia de cobertura nacional (Primeros 4 años)**



**Fuente:** Elaboración Propia (2021)

### Escalamiento año 1 (2022)

- El 50.08% de la población se encuentra en las provincias de Panamá y Panamá Oeste. La ciudad capital está en la provincia de Panamá y es donde se concentra la mayor actividad económica del país. No solo hay una mayor densidad de personas, existe mayor desarrollo en infraestructura vial, las compañías más grandes de mensajería cubren la zona y estos son un socio estratégico para **KASU**.

### Escalamiento año 3 (2024)

- Durante el año 3 expandiremos cobertura de las siguientes 3 provincias con mayor población (Chiriquí, Colón y Coclé). Estas provincias representan un 26.22% de la población del país.

### Escalamiento año 4 y 5 (2025 y 2026)

- Durante el año 4 expandiremos cobertura a Veraguas, Bocas del Toro, Herrera y Los Santos. Estas provincias representan un 16.4% de la población del país. Teniendo en cuenta que la extensión territorial de Panamá es relativamente pequeña, a medida que avanzamos en nuestra cobertura local, planificamos desarrollar relaciones con socios estratégicos en el segmento de mensajería que nos permitan que las personas puedan alquilar sus bienes no solo con personas de sus provincias, también a lo largo del país.

### **Escalamiento año (2026)**

- El 7.30% remanente de la población se ubica en Darién y las Comarcas. Estas regiones tienen menor desarrollo económico, infraestructura vial y comercial limitada y no esperamos un alto nivel de actividad. Somos una aplicación de economía compartida por lo cual creemos que nuestro modelo de negocios aportará al desarrollo de estas comunidades.

### **Escalamiento año 5 (2027 en adelante)**

- Esperamos iniciar expansión regional a Centroamérica a partir del año 5.

## **RSE y sustentabilidad**

Dentro de los 17 objetivos de desarrollo sostenible para transformar nuestro mundo, planteados por la Organización de Naciones Unidas (2015) consideramos que el modelo de negocios de **KASU** contribuye de manera directa con (ver Anexo 12):

### **Trabajo ético y crecimiento económico**

Nuestra propuesta de valor se enfoca en ofrecer una plataforma de calidad y segura para nuestros clientes y para poder lograrlo **KASU** tiene un enfoque en altos estándares éticos, implementando un código de conducta para sus colaboradores, proveedores y clientes de la plataforma. Igualmente, con la finalidad de que el esfuerzo del recurso humano sea premiado de una manera proporcional a los resultados de la compañía, estableceremos un plan de compra de acciones (stock options) el cual le brinda a los colaboradores participación en el patrimonio y las utilidades de la compañía, ayudando a que los intereses entre ambas partes estén alineados.

Nuestra plataforma al ser basada en “sharing economy” genera eficiencias e ingresos para los participantes en una transacción de alquiler. El arrendador obtiene una renta sobre su bien y el arrendatario obtiene el mejor precio de mercado por el bien que alquila (generamos ingresos y ahorros para ambas partes). En la situación económica actual (local y mundial) causada por el COVID-19 diversificar fuentes de ingresos y generar ahorros es una prioridad para la mayoría de las personas y compañías.

### **Industria, innovación e infraestructura**

Al ser una plataforma online y APP el equipo de **KASU** debemos mantenernos actualizados en todos los frentes (tecnología, mercado, logística) y a medida que la plataforma crezca buscamos ser un marco de referencia para otras compañías en Panamá que vean que con innovación continua se puede servir cada vez más de manera eficiente a sus clientes.

### **Producción y consumo responsables**

Al fomentar el alquiler de bienes a través del “shared economy”, la economía eventualmente ajusta sus niveles productivos de bienes a un nivel donde el desperdicio sea el mínimo ya que aquellos consumidores que necesiten el bien por un corto periodo de tiempo podrán alquilarlo en lugar de comprarlo.

El modelo de negocios de **KASU** maximiza la utilización de los bienes ya producidos, lo cual influencia la demanda de nuevos bienes y por ende la oferta se ajusta al nuevo punto de equilibrio y se reduce la producción de desperdicio (ver Anexo 13).

Consideramos que igualmente de manera indirecta influenciamos objetivos tales como:

## **Igualdad de género**

Nuestro código de conducta y políticas de empresa le dan mucha importancia a que la remuneración y oportunidades sean iguales para todos los colaboradores sin importar su género. Se medirá el desempeño y la puesta en práctica de valores éticos.

## **Reducción de desigualdades**

Esperamos generar en nuestra plataforma oportunidades para que más personas tengan un canal adicional a través del cual puedan promocionar los bienes, generando mayores utilidades y empleos en PYMES y una renta adicional para personas que tengan bienes en buen estado para alquilar.

# **IV. Plan de Marketing**

## **Objetivos de marketing**

Enfocamos nuestro objetivo de marketing en la medición del crecimiento de nuestra base de clientes y evaluación continua de las campañas de mercadeo y publicidad año a año. Para que nuestra plataforma sea exitosa, económicamente rentable y atractiva para que las personas la utilicen. Es clave para nosotros tener una base de clientes robusta y diversificada (edad, localización, PYMES y personas naturales, entre otros) y entender las dinámicas de crecimiento de esta para ajustar nuestras acciones con la finalidad de desarrollar continuamente este crecimiento.

### **Objetivos de corto plazo (1 año)**

- Alcanzar 500 visitas al día al final del 2022, primer año de operaciones. En nuestro ejercicio de estimación de tamaño de mercado, esperamos que el mercado total de alquiler online durante este periodo cuente con 52,650 visitas diarias. Plataformas maduras como Encuentra24 (ofrecen compra / venta, alquiler de bienes raíces y autos). Cuentan con alrededor de 180,000 usuarios diarios.
- Lograr 250 anuncios diarios recurrentes al final del 2022.
  - ✓ Hogar 50
  - ✓ Eventos 35
  - ✓ Electrónica 50
  - ✓ Deporte y Música 35
  - ✓ Ocio 25
  - ✓ Salud 35
  - ✓ Maquinarias 25

Para conocer ejemplos de precios de alquiler diario ofrecidos actualmente por personas naturales, micros y pequeñas empresas, el equipo de **KASU** realizó una entrevista a un microempresario de alquiler (ver Anexo 14.1).

### **Objetivos de largo plazo (5 años)**

- Ser la plataforma web y APP líder en el mercado de alquileres de bienes (excluyendo bienes raíces) online en Panamá en un periodo de 5 años (al 31 de diciembre de 2026) alcanzando un 5% de participación de mercado (medida basada en la



cantidad de clientes activos en la plataforma vs cantidad de usuarios activos en el mercado total de plataformas de alquiler).

- Alcanzar 10,000 visitas diarias al final del 2026. 8.45% de las visitas diarias proyectadas del mercado de alquiler online.
- Generar ingresos anuales (pautas y transacciones) que superen \$3 millones de dólares.

## Métricas de medición

### A. Participación de mercado:

	<b>% de Participación de mercado</b> <i>(cantidad de usuarios)</i>	$\frac{\text{Usuarios activos de Kasu}}{\text{Usuarios activos mercado total de plataformas online}}$
<b>Participación de mercado</b>	<b>% de Participación de mercado</b> <i>(cantidad de transacciones)</i>	$\frac{\text{Transacciones de alquiler mensuales en Kasu}}{\text{Transacciones de alquiler mensuales mercado total de alquiler}}$
	<b>% de Participación de mercado</b> <i>(monto negociado en \$)</i>	$\frac{\text{Transacciones de alquiler mensuales en Kasu en \$}}{\text{Transacciones de alquiler mensuales mercado total de alquiler en \$}}$

### B. Crecimiento TACC (Tasa de crecimiento anual compuesto) o CAGR (por sus siglas en inglés):

	<b>Usuarios</b> <i>(año a año)</i>	$\left( \frac{\text{Cantidad de Usuarios activos año 1}}{\text{Cantidad de Usuarios activos año 0}} \right) ^ \left( \frac{1}{\text{año 1} - \text{año 0}} \right) - 1$
<b>Crecimiento</b>	<b>Transacciones</b> <i>(año a año)</i>	$\left( \frac{\text{Cantidad de transacciones año 1}}{\text{Cantidad de transacciones año 0}} \right) ^ \left( \frac{1}{\text{año 1} - \text{año 0}} \right) - 1$
	<b>Transacciones \$</b> <i>(año a año)</i>	$\left( \frac{\text{Cantidad de transacciones \$ año 1}}{\text{Cantidad de transacciones \$ año 0}} \right) ^ \left( \frac{1}{\text{año 1} - \text{año 0}} \right) - 1$

<b>Desempeño</b>	<b>Ingresos (anuncios y alquileres) \$</b> <i>(año a año)</i>	$\left( \frac{\text{Ingresos \$ año 1}}{\text{Ingresos \$ año 0}} \right) ^ \left( \frac{1}{\text{año 1} - \text{año 0}} \right) - 1$
------------------	--	---

### C. Coste de adquisición del cliente, que es costo total de marketing y ventas entre número de clientes nuevos ambos en un periodo fijo

$\frac{\text{Costes del programa en ventas y marketing + sueldos + comisiones + extras + gastos generales}}{\text{Clientes nuevos en el mismo periodo}} \rightarrow \text{CAC}$
---

### D. Ratio del ciclo de vida del cliente (LTV): ingresos por un cliente en un periodo menos margen de ganancia bruta entre tasa de cancelación.

$$\frac{\text{Ingresos por un cliente en un periodo} - \text{margen de ganancia bruto}}{\text{Tasa de cancelación}} \rightarrow \text{LTV}$$

$$\frac{\text{LTV}}{\text{CAC}} \rightarrow \text{LTV:CAC}$$

E. Clientes influenciados por marketing (cálculo en %): total de clientes nuevos entre total de clientes a partir de leads de marketing.

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes a partir de leads de marketing}} \rightarrow \% \text{ de clientes originados en marketing}$$

F. Porcentaje de clientes influenciados por marketing: total de clientes nuevos entre total de prospectos captados con el marketing interactivo.

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de prospectos con los que marketing interactuó/hizo lead nurturing}} \rightarrow \% \text{ de clientes influenciados por marketing}$$

## Estrategia de segmentación

Inicialmente **KASU** estará segmentando a nuestros clientes bajo dos criterios principales: Anunciantes/ Arrendadores y Arrendatarios.

### Anunciantes/ Arrendadores

- Empresas que ofrecen sus bienes en alquiler
- Personas con interés de dar un bien en alquiler

### Arrendatarios

- Personas con interés de alquilar un bien de otras empresas o personas.

Al entender el comportamiento de la demanda (arrendatarios), a través del monitoreo de su navegación y preferencias de búsqueda en nuestra página web y APP, podremos brindarles a los arrendadores información relevante y factorizada por segmento. Los arrendadores contarán con insumos claves para el desarrollo de sus estrategias de marketing y comerciales.

Si los arrendadores optimizan sus pautas publicitarias con inteligencia de negocios obtenida de nuestra página web, esperamos que esto se traduzca en un aumento en la transaccionalidad ya que cada vez nuestro portal será más eficiente en conectar a personas y/o empresas con intereses comunes que se encuentran a ambos lados de una transacción de alquiler. En **KASU** la experiencia de los usuarios y clientes es una prioridad, nuestro diseño será amigable e intuitivo y además a esto procuraremos siempre tener las ofertas más competitivas en cuanto a tarifas a anunciantes, lo cual nos ayude a desarrollar

relaciones de largo plazo con estos, garantizando una oferta continua y variada de bienes que será atractiva para los arrendatarios.

Wikipedia (2005) define un arquetipo como el patrón ejemplar del cual se derivan otros objetos, ideas o conceptos; es el modelo perfecto. También puede entenderse como una estructura funcional que subyace a la conducta de un individuo, grupo o sociedad en su conjunto. Tenemos como objetivo crear inicialmente al menos 5 arquetipos de arrendatarios que sean personas naturales basadas inicialmente en los siguientes criterios:

- Rango de edad
- Sexo
- Geografía
- Profesión
- Clase social
- Estado civil
- Hijos
- Hobbies

### Ejemplos de arquetipos

- Juan Pérez (Padre, joven, deportista):

- ✓ Rango de edad 30 a 40 años
- ✓ Hombre
- ✓ Vive en la ciudad de Panamá
- ✓ Banquero
- ✓ Clase Media
- ✓ Casado
- ✓ Dos hijos
- ✓ Practica crossfit y juega béisbol



- En la página principal (Home Page o Main Page) cuando Juan Pérez inicie su navegación los anuncios más visibles pueden ser relacionados a deportes, eventos, ocio, hogar.

- María Rodríguez (Joven aventurera)

- ✓ Rango de edad 18 a 30 años
- ✓ Mujer
- ✓ Vive en Chiriquí
- ✓ Estudia Turismo
- ✓ Clase Trabajadora
- ✓ Soltera
- ✓ Sin hijos
- ✓ Le gusta salir a socializar, practica senderismo y canopy

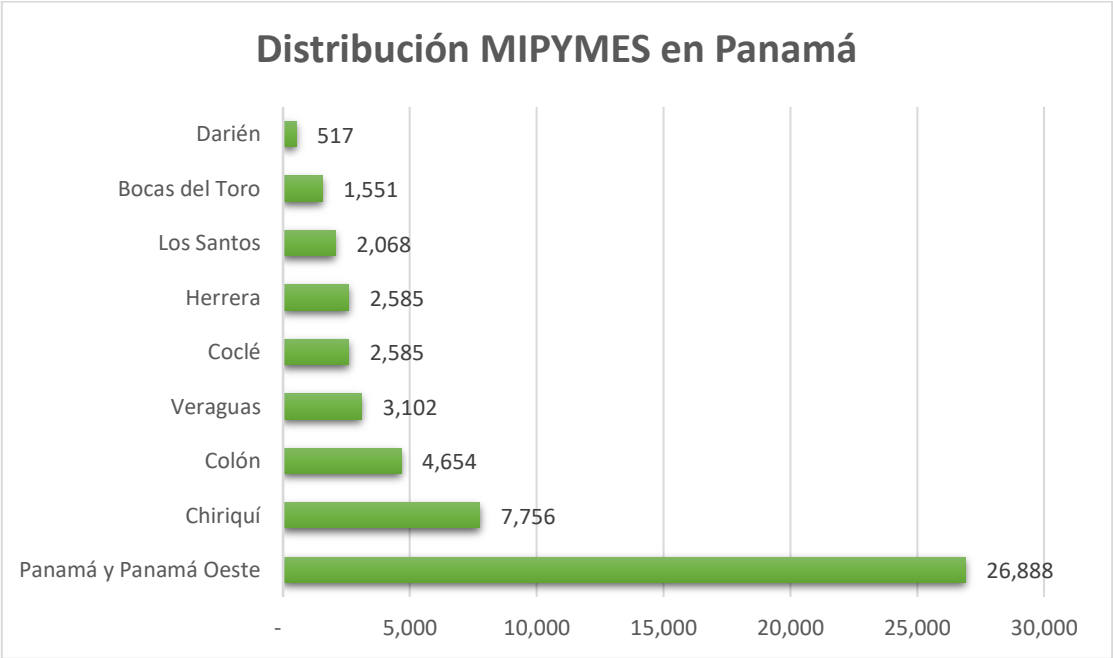


- En la página principal (Home Page o Main Page) cuando María Rodríguez inicie su navegación los anuncios más visibles pueden ser relacionados a deporte, salud, hogar, eventos, ocio. Siempre tomando en cuenta su localización (priorizando anunciantes más cercanos).

Inicialmente clasificaremos a las PYMES por su actividad económica. De acuerdo al Centro Nacional de Competitividad de Panamá (2019) existen alrededor de 51,708 empresas

MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) en Panamá. Estas empresas representan alrededor del 72% del parque empresarial. Las Microempresas (aquellas que generan ingresos brutos o anuales por debajo de \$150,000) representan alrededor del 84% de las MIPYME.

La mayoría de las MIPYME están concentradas en Panamá, Chiriquí y Panamá Oeste. Las actividades en las que se desarrollan mayormente las MIPYME son comercio al por mayor y por menor, hoteles, restaurantes, construcción e industria manufacturera.



Fuente (Elaboración Propia 2021)

Gran número de las microempresas operan desde su casa. Esto brinda una oportunidad para que en **KASU** podamos añadir valor agregado a la oferta de valor de estas compañías, ya que, con un bajo costo, podrán utilizarnos para dar visibilidad a sus bienes a un gran número de clientes en una plaza segura. **KASU** les brinda exposición global a las MIPYME al momento de ofrecer sus bienes en alquiler. MIPYME con distintos tamaños en un solo market place de alquiler como **KASU** pueden dar a conocer sus productos que ofrecen en alquiler. El hecho de que personas tengan conocimientos de sus bienes en alquiler y que los alquilen y utilicen inclusive puede hacer crecer sus ventas.

En el anexo 26 detallamos la distribución de las empresas en Panamá por actividad económica.

Teniendo en cuenta la concentración de las MIPYME en Panamá, Panamá Oeste, Chiriquí y Colón (Fase 1 y Fase 2 de nuestros planes de expansión) y la alta ponderación de las microempresas nuestra estrategia estará enfocada en visitar a estas empresas para poder explicar a detalle nuestra propuesta de valor. Igualmente diseñaremos los mensajes de nuestras campañas en redes sociales y radio para que apelen a las necesidades de estos anunciantes.

Con la finalidad de desarrollar propuestas claras y atractivas a las distintas MIPYMES, inicialmente desarrollaremos los siguientes arquetipos:

- Microempresas (Juvenil)
  - ✓ Empresas con ingresos anuales menores a \$150 mil
  - ✓ Que ofrezcan bienes en alquiler en los siguientes segmentos
    - Electrónica
    - Deporte
    - Ocio
    - Eventos
  - ✓ Inicialmente Panamá, Panamá Oeste y Chiriquí
  
- Pequeña y Mediana Empresa (servicios para emprendedores)
  - ✓ Empresas con facturación anual en un rango de \$200 mil a \$2.5 millones
  - ✓ Que ofrezcan bienes en alquiler en los siguientes segmentos
    - Salud
    - Maquinarias y Equipos (Construcción)
    - Hogar
  - ✓ Inicialmente Panamá, Panamá Oeste y Chiriquí



Al interactuar con cada segmento nuestro enfoque será el entender la mezcla de mercadeo adecuada (producto, plaza, promoción y precio).

## Estrategia de servicio

Hemos desarrollado un funnel para diseñar nuestra estrategia de servicios basada en nuestra proyección de clientes diarios durante el año 2024, cuando la plataforma ya tenga cierto grado de reconocimiento y madurez:

## Funnel Kasu



El mercado de alquileres en Panamá tiene una gran variedad de participantes. Existen distintos subsegmentos en este mercado donde existen jugadores claves que tienen una participación de mercado significativa.

- Alquiler y compra / venta de bienes raíces y autos
- Arrendamiento de autos
- Alquiler y venta de equipo pesado y de construcción
- Alquiler de mobiliario para eventos
- Alquiler de insumos médicos

**Estrategia de Servicio:** Para garantizar la seguridad en las transacciones entre arrendatarios y arrendadores se acuerda, además del precio, un depósito de garantía. El depósito en garantía será devuelto al arrendatario en su totalidad al devolver el bien alquilado.

En cada punto que el bien cambie de manos, se hará una inspección breve, donde la parte que lo recibe valida si está en buenas condiciones o no y asume responsabilidad del bien hasta que lo entregue a la próxima persona.

Los puntos de revisión y cambio de manos son:

- Arrendador entrega el bien dado en alquiler a compañía de mensajería. El arrendador y el mensajero revisan el bien con formulario **KASU** de aceptación de bienes (ver anexo 27). El mensajero debe confirmar si está o no en óptimas condiciones. En este momento el bien es responsabilidad de la compañía de mensajería.
- Mensajero entrega el bien al arrendatario. El arrendatario revisa el bien con el mensajero utilizando el formulario **KASU** de aceptación de bienes. En este momento el bien es responsabilidad del arrendatario.
- Finalizado el tiempo pactado de alquiler, el arrendatario entrega el bien al mensajero para su devolución. El arrendatario revisa el bien con el mensajero utilizando el formulario **KASU** de aceptación de bienes. En este momento el bien es responsabilidad del mensajero.
- El mensajero entrega el bien al arrendador. El arrendador y el mensajero revisan el bien con formulario **KASU** de aceptación de bienes. En este momento el bien es responsabilidad del arrendador.

Cada cambio de manos del bien en alquiler será documentado tanto en el formulario **KASU** de aceptación de bienes y por fotos que se adjuntan en la página y solo el arrendador, compañía de mensajería y arrendatario tienen acceso a verlas.

Cuando se haga la devolución, si la compañía de entregas encuentra defectos en el mismo cuando recibe el bien devuelto por el arrendatario, se procede a abrir una orden donde un especialista hace una estimación de los daños y dicho costo estimado se restará del depósito en garantía, en base al acuerdo de responsabilidad civil aceptado por las partes. El arrendatario puede cubrir el depósito en garantía, a través de un saldo pignorado en su tarjeta de crédito, **KASU** realiza el débito al inicio de la transacción de alquiler.

En Panamá actualmente la oferta de seguros para transacciones de alquiler es limitada. Existen:

- Pólizas de responsabilidad civil (cubren los daños que puede ocasionar un bien alquilado). Por ejemplo, maquinarias de construcción. Estas pólizas no cubren a la maquinaria, ofrecen cobertura ante un siniestro causado por la máquina.
- Pólizas de riesgos diversos. El costo de la prima de este seguro es determinado por el tiempo suscrito (duración de la transacción de alquiler), el valor del artículo asegurado y el tipo de artículo. Usualmente tienen una prima anual que representa entre el 2% al 5% del bien asegurado. En este caso el arrendador asegura su bien y puede ir incluyendo el costo ponderado de su prima suscrita en cada transacción de alquiler. Es importante que el arrendador valide con su compañía de seguros las coberturas ofrecidas si otras personas utilizan el bien asegurado. Se trata caso por caso. Esta transacción de seguros ocurrirá fuera de la plataforma de **KASU**. Es importante tener en cuenta que existen montos nominales mínimos en estas primas, por lo cual, si el valor del bien en alquiler es muy bajo, el valor de la prima puede ser oneroso y no conveniente para el arrendador.

La incorporación de seguros en las transacciones de alquiler a través de la plataforma está en la hoja de ruta de **KASU** y tenemos una dependencia en la evolución de la industria de

seguros en Panamá. En los acercamientos que se han hecho con algunas compañías de seguro, las mismas piden visibilidad de volúmenes y reconocimiento de la página antes de ofrecer un producto a la medida.

**KASU** obtiene diferenciación en su estrategia de servicio ya que cuenta con un modelo de negocios de “shared economy” y cubre múltiples segmentos del mercado de alquiler. La diferenciación se explica en base a los siguientes factores:

### **Atributos**

- Variedad de productos en alquiler (contamos con al menos 7 categorías de tipos de bienes que pueden ser alquilados).
- Seguridad
  - ✓ El sistema de ratings brinda información sobre la contraparte y motiva a los participantes a cumplir, para obtener una buena calificación y aumentar sus posibilidades de hacer más negocio en la plataforma.
  - ✓ Alianzas estratégicas con Emprendedores. E-2you es una empresa de gestión de servicios de mensajería y encomiendas que ofrece entregas personalizadas, puerta a puerta, con cobertura a nivel nacional. E-2you se conectará directamente con el APP de **KASU** y será uno de los proveedores principales de entregas de artículos entre clientes que hayan perfeccionado una transacción de alquiler.
  - ✓ Existe trazabilidad de los bienes dados en alquiler a través de la conexión con la aplicación del proveedor de mensajería
  - ✓ Hay validaciones por parte del arrendador, mensajería y arrendatario de que el bien dado en alquiler esté en condiciones aceptables por todas las partes (En la sección de flujo de operaciones se explica a través de diagrama).
  - ✓ Habilitación de depósito en garantía (opcional) para bienes con un valor de mercado superior a los \$500.00.
  - ✓ La oferta de seguros para bienes en alquiler es limitada en Panamá. Trabajaremos de la mano con la Asociación Panameña de Aseguradores (APADEA) para desarrollar un producto específico para nuestro mercado. El sector seguro debe evolucionar, tal cual lo hizo cuando crearon seguros por traslados, para asegurar cada viaje hecho por conductores de vehículos de plataformas de transporte como UBER.
- Rapidez (múltiples bienes en un solo lugar, al tener un sistema de ratings estandarizado es fácil comparar precio, calidad de la contraparte).
- Visibilidad: Los anunciantes obtendrán visibilidad de sus productos y con el avance del tiempo a través de ajustes de los arquetipos y “machine learning” sus productos cada vez más estarán mostrados a usuarios y clientes con necesidades afines.

### **Oferta de valor**

- Al ser un portal web y APP de alquileres los usuarios y clientes tienen acceso en todo momento a la herramienta con la capacidad de monitorear en tiempo real tanto sus transacciones como nuevos resultados a sus búsquedas.

### **Calidad/ Valor**

- El recurso más valioso que todos tenemos es el tiempo. En un solo lugar los usuarios y clientes encuentran a distintos anunciantes de los bienes que buscan y tienen la capacidad de comparar precios, calidad del producto ofrecido, historial del anunciante.



## Usos

- Es un APP y portal web enfocado en el alquiler de bienes. Los Arrendatarios pueden buscar bienes para alquilarlos, Anunciantes pautan sus bienes en alquiler.

## Personalidad

- Segura, moderna, confiable, innovadora.

## Relación Servicio – Cliente

- La cultura de **KASU** tanto de sus accionistas como de sus colaboradores es enfocada en el cliente. Hacerle la vida fácil, a través de una experiencia de navegación de calidad y acompañarlo en todo momento.

**KASU** añade valor al ser el portal de referencia de alquiler de bienes en Panamá. Todo lo que los clientes busquen lo encuentran en un solo lugar. Siendo una plataforma amigable y de fácil navegación, les permite a los clientes realizar sus transacciones de forma rápida y segura.

## Estrategia de precio

Las fuentes primarias de ingresos para **KASU** son:

- **Ingresos por cobro de pautas** (Arrendadores pagan por pautar sus bienes en alquiler).
- **Ingresos por intermediación** (Arrendatarios pagan una tarifa a la plataforma al momento de alquilar el bien). Esto genera costos para los arrendatarios solo cuando ejecutan una transacción. No existen costos de suscripciones para los arrendatarios.

Nuestra estrategia de precios en la línea de Pautas y Anuncios es ofrecer paquetes a los arrendatarios donde cobremos una tarifa mensual o semanal la cual esté basada en el valor al cual el arrendador ofrece su bien. Cobraremos un porcentaje sobre la tarifa de arrendamiento. Tomando en cuenta que la plataforma ofrecerá bienes en alquiler de varios sectores con valores nominales y precios de alquiler distintos, enfocamos nuestro tarifario a que el mismo sea relativo al precio de alquiler, de manera que el mismo sea competitivo para todos los anunciantes. A continuación, detallamos el tarifario y calculadora de precio mensual que tendrán disponible los anunciantes:

**Tabla 3: Tarifario para anunciantes y arrendatarios**

Tarifario para anunciantes					
Descripción	Black	Platinum	Gold	Silver	Free
Tiempo de la publicación	90 días	60 días	30 días	30 días	15 días
Posicionamiento	Primer lugar en su categoría	Detrás de Black	Detrás de Platinum	Detrás de Gold	Detrás de Silver
Fotografías					
Tamaño	Extra Grande	Mediano	Pequeño	Pequeño	Pequeño
Cantidad	5	5	5	3	1
Visibilidad	Resaltado en Desktop, APP Y Móvil	Resaltado en Desktop, APP Y Móvil	Resaltado en Desktop	Resaltado en Desktop	Sin resaltado
Marca	Empresa, logo y número de teléfono	-	-	-	-
Tarifa mensual	5% del valor de alquiler	4.5% del valor de alquiler	4% del valor de alquiler	3.5% del valor de alquiler	-
Debajo de \$500.00	2% del valor de alquiler	1.8% del valor de alquiler	1.5% del valor de alquiler	1% del valor de alquiler	-
Encima de \$500.01					

Calculadora de costo mensual					
Tarifa de alquiler	Black	Platinum	Gold	Silver	Free
Ingresar tarifa → \$550.00	\$11.00	\$9.90	\$8.25	\$5.50	\$0.00

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tarifario para Arrendatarios		
Valor de artículo	Tarifa \$	Tarifa %
\$20	\$2	10%
\$50	\$5	10%
\$100	\$10	10%
\$250	\$13	5%
\$500	\$25	5%
\$750	\$38	5%
\$1,000	\$50	5%
\$2,000	\$100	5%
\$5,000	\$250	5%

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la Tabla 3 se detallan las distintas tarifas disponibles para anunciantes donde se toman en cuenta factores como tiempo de la publicación, posicionamiento, tarifa mensual. También se presenta la calculadora de costo mensual, la cual es una referencia del precio que se cobraría a los arrendadores por alquiler.

Se utilizó como punto de comparación el tarifario ofrecido en Encuentra24. Ver Anexo 15.

A continuación, detallamos los costos diarios esperados por anuncio.

**Tabla 4: Proyección de ingresos anunciantes**

	2022	2023	2024	2025	2026
Anuncios Anuales	90,000	450,000	900,000	1,300,000	1,500,000
Precio promedio de anuncio \$	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Ingresos anuales \$</b>	<b>90,000</b>	<b>450,000</b>	<b>900,000</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,500,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tomando en cuenta nuestro tarifario para anunciantes detallado en la Tabla 3, estimamos que la tarifa promedio diaria por anuncio (considerando que existe la opción free) inicialmente será de \$1.00. Considerando que el costo promedio del artículo alquilado será de \$308.75 (detallado en la Tabla 5) y que alrededor de un 3% de lo anunciado será alquilado, ofreceremos esta tarifa competitiva con la finalidad de mantener siempre en **KASU** un inventario variado de bienes ofrecidos en alquiler con la finalidad de mantenernos atractivos a los arrendatarios.

En cuanto a los servicios de intermediación cobraremos una tarifa a los arrendatarios al momento que se perfecciona una transacción de alquiler en la plataforma. Nuestra estimación de los ingresos generados por esta intermediación es la siguiente:

**Tabla 5: Proyección de ingresos por transaccionalidad de usuarios**

	2022	2023	2024	2025	2026
Usuarios	180,000	900,000	1,800,000	2,700,000	3,600,000
Clientes que transaccionan (3% de los usuarios)	5,400	27,000	54,000	81,000	108,000
Precio promedio de alquiler \$	15.01	15.01	15.01	15.01	15.01
<b>Ingresos anuales</b>	<b>81,040.50</b>	<b>405,202.50</b>	<b>810,405.00</b>	<b>1,215,607.50</b>	<b>1,620,810.00</b>

Valor del Bien	% del Volumen	Valor Ponderado
\$ 20	20%	\$ 4
\$ 50	18%	\$ 9
\$ 100	19.50%	\$ 20
\$ 250	16%	\$ 40
\$ 500	12.00%	\$ 60
\$ 750	8%	\$ 56
\$ 1,000	5.00%	\$ 50
\$ 2,000	1%	\$ 20
\$ 5,000	1.00%	\$ 50
<b>100%</b>		<b>\$ 308.75</b>
<b>Precio por alquilarlo \$</b>		<b>15.01</b>
Alquiler vs valor del bien		5%

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la Tabla 5 se realizó una proyección de ingresos por transaccionalidad de arrendatarios. Estimamos que el valor ponderado promedio de los bienes alquilados será de \$308.75, que el 3% de los artículos publicados son alquilados y que las tarifas por el alquiler de estos oscilan alrededor de 5% del valor de mercado del artículo. Nuestro enfoque será asegurarnos de que los montos nominales que pagará el arrendatario relativo a la comodidad de poder ejecutar las transacciones de forma segura sean atractivos. Inicialmente tendremos una estrategia de precios agresiva en los segmentos más bajos que es donde esperamos el mayor volumen.

## Estrategia de distribución

Nuestra estrategia de distribución es simple, este servicio será provisto por socios estratégicos y el costo lo asumirán los anunciantes y arrendatarios. El arrendatario paga por recibir el bien y el arrendador paga por recibirlo de vuelta.

Dentro de las compañías de entrega a domicilio que tenemos identificadas como socios claves son:

- ✓ Empresas de entrega a domicilio:
  - Alianza estratégica con Emprendedores: E-2you y Delivery Panamá
  - Multientrega Panamá
  - Entrego
  - Servientrega Panamá
  - Entrégame
  - Glovo
  - Pedidos Ya

Al momento de cotizar la transacción el arrendatario además de la tarifa de alquiler tendrá visibilidad de la tarifa de transporte. En una lista desplegable podrá elegir el proveedor de su preferencia para la entrega. Inicialmente mostraremos como opciones primarias a E-2you seguido de Delivery Panamá.

## Estrategia de comunicación y ventas

Teniendo en cuenta que **KASU** es un portal web y APP de alquileres online, hemos desarrollado nuestra estrategia de comunicación y ventas tomando en cuenta nuestros distintos tipos de clientes y hemos segmentado nuestra estrategia en distintos canales:

### Publicidad online

#### Google Ads:

- Creación de campaña PPC (Pay Per Click) siempre tomando en consideración segmentos objetivos
  - ✓ Selección de palabras clave
  - ✓ Creación de anuncios creativos
  - ✓ Monitoreo de campañas y aplicación de mejoras continuas
- Utilizar los siguientes servicios disponibles en Google Ads:
  - ✓ Search Ads
  - ✓ Shopping Ads
  - ✓ Display Ads
  - ✓ Gmail Ads

Semrush Blog (2020) define PPC (Pay Per Click) como un modelo de publicidad online donde anunciantes muestran sus Ads en plataformas como Google Ads y pagan por cada click que los navegantes hacen en ellas.

Inicialmente utilizaremos el servicio de terceros con experiencia en el desarrollo de estas publicidades. Digital Web Panamá es un ejemplo de un posible proveedor <https://digitalwebpanama.com/publicidad-google-ads/>

Cuando las personas en Panamá busquen en Google información relacionada al segmento de alquiler, se observará publicidad de **KASU** relacionada a la consulta realizada en la parte superior derecha de la página web.

Técnicas complementarias de estrategias de Marketing Digital con Google Display.

Se empleará la técnica de Retargeting con Google Display como la herramienta para mantener interesados a los usuarios que interactuaron con **KASU**, por medio de emails y campañas publicitarias en redes sociales, a partir de cookies para hacer más eficiente la navegación y de esta manera aumentar la probabilidad de ejecución de transacciones a través del portal.

#### **Facebook Ads:**

- Promociones enfocadas en público objetivo (utilizar 5 arquetipos de personas naturales previamente definidos y dirigir anuncios específicos a estos grupos).
  - ✓ Segmentación
  - ✓ Localización
- Costos en formato PPC (Pay Per Click).

La página web (española) Difusión (2020) detalla que los Facebook Ads son una herramienta de marketing potente que permite conseguir nuevos clientes al promocionar correctamente la página de Facebook.

#### **Publicidad en radio**

UNESCO (2012) considera que la radio es una de las formas más accesibles de la tecnología y cubre alrededor del 70% de la población mundial, con un porcentaje de cobertura muy similar en Panamá. El Panamá América (2020) hace referencia a que las emisoras de radio siguen siendo un medio de comunicación relevante, aunque fueron fuertemente impactadas en la pandemia con una reducción de pautas por el orden del 95%.

Pautaremos con la emisora Frecuencias Asociadas que cuenta con el grupo de radio estaciones con mayor audiencia a nivel nacional. Contrataremos servicios mensuales con el fin de monitorear el éxito de las menciones y poder tomar decisiones a fin de mes sobre la renovación, modificación o eliminación de las mismas. Ver anexo 16: Tarifario de pautas frecuencias asociadas 2019.

### **Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

#### **Variables de estimación**

- Crecimiento demográfico en Panamá. El INEC (2020) estima un crecimiento demográfico en Panamá de 2.3% en promedio durante la década 2020 – 2030. (ver Anexo 17).
- Penetración de mercado de APP y portales en línea en industria de alquiler en Panamá.
- Transaccionalidad vs visitas diarias en aplicaciones similares.
- Penetración de **KASU** en mercado de alquiler online en Panamá.
- Cobertura geográfica en Panamá.

## Estimación

**Tabla 6: Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Año	Fase	Población Servida	Clientes anuales	% Participación del mercado en transacciones	Ingresos		Total
					Anunciantes	Arrendatarios	
2022	1	50.08%	5,400	0.94%	\$90,000	\$81,041	<b>\$171,041</b>
2023	1	50.08%	27,000	3.12%	\$450,000	\$405,203	<b>\$855,203</b>
2024	2	76.30%	54,000	4.71%	\$900,000	\$810,405	<b>\$1,710,405</b>
2025	3	92.70%	81,000	6.02%	\$1,300,000	\$1,215,608	<b>\$2,515,608</b>
2026	4	100.00%	108,000	7.58%	\$1,500,000	\$1,620,810	<b>\$3,120,810</b>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El crecimiento de **KASU** estará influenciado por el crecimiento del mercado; sin embargo, esperamos que la empresa crezca los primeros 5 años a una tasa muy superior a la del mercado ya que el avance en penetración de mercado de transacciones de alquiler (0.94% en el 2022 a 7.58% en el 2026) es decir un TACC de 380%, elevará los niveles de crecimiento de manera exponencial.

En cuanto al mercado, esperamos que la población panameña crezca a una tasa de 2.3% los próximos 6 años lo cual es consistente con las estimaciones realizadas por el INEC. La población panameña es una población que envejece ya que la esperanza de vida aumenta por mejoras en la calidad de vida y hábitos por lo cual esperamos que el porcentaje de población entre 18 a 65 años crezca del 65% actualmente a 75% al final del 2026. En cuanto al porcentaje de población por encima de la pobreza, esperamos un retroceso los primeros años en este porcentaje producto del impacto de la crisis del COVID-19, sin embargo, esperamos que al final del 2026 regresemos a niveles de 80%. Actualmente, estimamos que las personas con la necesidad de alquilar algo sean el 15% de aquellos que están por encima de la línea de la pobreza, esperamos que este número crezca 5 puntos a un 20% al final del 2026 ya que consideramos que las nuevas generaciones ponderan más la experiencia que el sentido de tenencia. Tomando en cuenta los estudios realizados por Price Waterhouse Coopers creemos que las transacciones de alquiler online crecerán de ser un 15% del mercado actualmente a un 28% al final del 2026 la mitad de ellos siendo usuarios recurrentes. Esperamos que el 3% de las navegaciones se conviertan en transacciones (cifra tomada como referencia de Encuentra24).

## Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, detallamos el presupuesto y cronograma de Marketing de **KASU** para los años 2021 y 2022.

**Tabla 7: Presupuesto de Marketing**

Presupuesto de Marketing	
Facebook ads	\$ 35,000
Google Ads	\$ 30,000
Admin (Community Manager)	\$ 8,000
Landing page	\$ 3,000
Community Manager	\$ 7,000
Influencers	\$ 15,000
<b>Publicidad online</b>	<b>\$ 98,000</b>
Publicidad en radio	\$ 2,000
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 100,000</b>



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Realizaremos una inversión de \$100,000 en Marketing distribuida entre el tercer trimestre de 2021 al primer trimestre de 2022. Tendremos campañas recurrentes en redes sociales y en programas de radio con el objetivo de estar en el top of mind de nuestros futuros clientes.

En noviembre 2021 realizaremos el lanzamiento de la plataforma a través de un streaming en Youtube. Realizaremos este mismo mes entrevistas de Radio en programas como “La Hora del Rush” y en Rock & Pop, los cuales tienen los mayores ratings en audiencia en Panamá y llegan a varios segmentos, para captar la atención de oyentes en la ciudad capital.

Contrataremos mediante Influnet (influnet.com.pa) (ver Anexo 18) a 5 influencers, los cuales alternaremos durante el año y tendremos en reserva a otros 5 influencers adicionales con similares perfiles que apunten estos segmentos del mercado en caso de cambios, previniendo riesgos en el plan de Marketing digital. Nos enfocaremos en influencers con más de 120mil seguidores y que se destaquen en múltiples disciplinas, cantantes, presentadores de televisión, personas ligadas a la cultura fitness, deportistas con la finalidad de que mencionen a **KASU** como el portal donde puedes encontrar todo lo que necesites alquilar.

La publicidad en Google y Facebook Ads la mantendremos durante todo el año, bajo la administración de nuestro community manager monitoreando continuamente los clicks recibidos y ajustando la misma a estrategias que generen mayor respuesta “engagement” de los usuarios.

**Tabla 8: Cronograma de Marketing**

**Cronograma de Marketing**

Campañas y actividades	2021												2022		
	Trimestre II			Trimestre III			Trimestre IV			Trimestre I					
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo			
Influencers															
Google + Facebook Ads															
Radio															
Entrevista Radio															
Lanzamiento de Plataforma en Youtube															




**Fuente:** Elaboración Propia (2021)

Dentro de nuestras proyecciones financieras podemos resaltar que la inversión en marketing anualmente será superior al 15% de los ingresos a partir del tercer año (2024).



## V. Plan de Operaciones

El detalle de este plan de operaciones se encuentra en la Parte II.

**KASU** siendo una plataforma web y APP operará de manera ininterrumpida, permitiendo a los distintos usuarios y/o clientes llevar a cabo múltiples actividades como búsquedas, cotizaciones, comparaciones de artículos ofrecidos por distintos proveedores, consultar reseñas, inscribirse, publicar anuncios, iniciar una transacción de alquiler, entre otras en cualquier momento.

En el Anexo 19 de este documento detallamos el funcionamiento técnico de un sitio web como **KASU**, con la finalidad de explicar el flujo de información entre servidores (nube) y dispositivos de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta que la operación de **KASU** no requiere una inversión importante en infraestructura, el personal de la empresa trabajará desde una oficina alquilada de espacios compartidos ubicada en la ciudad de Panamá con horario de 8 a.m. a 6 p.m. En **KASU** promoveremos una cultura colaborativa, por lo cual es clave para nosotros trabajar en un concepto de open office donde desarrolladores, UX / UI, marketing, administradores y socios podamos intercambiar información de manera fluida y transparente, buscando siempre el desarrollo progresivo del portal.

Con la finalidad de ofrecer todos nuestros servicios con calidad y de manera oportuna, necesitamos tener una estructura eficiente y por este motivo subcontrataremos servicios de nube (hosting de la página web y APP, abogados externos bajo acuerdo de retainer, gestor de comunidades (community manager), soporte técnico entre otros.

Uno de los factores clave en la propuesta de valor de **KASU** es la seguridad en las transacciones. Además de contar con un sistema de pagos robusto, medidas de seguridad de la información con los más altos estándares, ofreceremos una entrega segura en ambas vías (arrendador a arrendatario y en la devolución de arrendatario a arrendador). Para esto **KASU** ha desarrollado alianzas estratégicas con dos proveedores de servicio de mensajería (E-2you y Delivery Panamá) quienes cuentan con la experiencia, infraestructura y tecnología para brindar el servicio que nuestros clientes necesitan, ofreciendo la capacidad de monitorear el bien alquilado en todo momento. (ver Anexo 20).

En la parte II del capítulo del Plan de operaciones detallamos los procesos de registro de clientes, publicación de anuncios, proceso de alquiler y post venta. Igualmente se detalla la dotación del proyecto con los perfiles necesarios de las 7 personas que formarán parte de la compañía desde el inicio de operaciones. En el siguiente capítulo proveeremos más información sobre el equipo del proyecto.

En la Tabla 9 de la parte II se muestra el diagrama Gantt de implementación de **KASU** la cual se detalla en cuatro fases (Creación y desarrollo de idea de negocios, implementación de página web y APP, implementación de plan de mercadeo y puesta en marcha). El Gantt proyecta una implementación estimada de 1 año.

## VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor de **KASU** está conformado por María Alejandra De León e Ivor Pittí. María Alejandra De León cuenta con dos licenciaturas de la Universidad Católica Santa María La Antigua (Banca y Finanzas y Contabilidad) y cursa el MBA en Quality Leadership University con titulación de la Universidad de Chile, es Vicepresidente de Auditoría Interna en BLADEX y tiene más de 15 años de experiencia en Auditoría. Ivor Pittí tiene una licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales de Quality Leadership University, un postgrado en administración de proyectos de la Universidad de Buenos Aires y es estudiante del MBA de Quality Leadership University con titulación de la Universidad de Chile. Ivor Pittí tiene más de 5 años de experiencia en el sector de logística y mercadeo.

**KASU** iniciará operaciones en el año 2022 con una estructura organizacional conformada por 7 personas con un costo anual de planilla estimado de alrededor de \$195,580. Proyectamos que el equipo de **KASU** crecerá progresivamente hasta alcanzar 12 personas en el año 2027 con un costo de planilla estimado de alrededor de \$346,710 al año.

Los distintos roles que conformarán la organización en el año 2022 serán:

- Administrador (1). Se encargará del manejo contable de la empresa, será la primera línea de contacto con proveedores y manejo de todos los trámites requeridos por ley. Contará con el apoyo de abogados subcontratados a través de un servicio de retainer.
- Desarrolladores (2). Deben manejar al menos dos lenguajes de programación (Python, Java, JavaScript entre otros) y serán los encargados de ejecutar los desarrollos definidos por el UX / UI en la página web y el APP.
- UX / UI (1). Persona con experiencia en desarrollo de software. Encargada del diseño de la página web y APP tomando siempre en cuenta la experiencia de usuario y luego las interfaces necesarias para lograrlo.
- Servicio al cliente (2). Personas encargadas de tener interacción directa con los usuarios y clientes a través de chats en línea habilitados en el APP o página web, con la finalidad de solventar consultas y/o inconvenientes.
- Marketing (1). Persona encargada de la estrategia de marketing de la empresa. Desarrollará campañas de marketing, monitoreando resultados y compartiéndolos con la administración y socios para toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se proyecta la evolución del gasto de personal.

**Tabla 9:** Evolución gasto de personal

Puesto	Salario Mensual	Personas	2022	Personas	2023	Personas	2024	Personas	2025	Personas	2026
Administrador	\$ 1,600.00	1	\$ 28,448.00	1	\$ 28,448.00	1	\$ 28,448.00	1	\$ 28,448.00	1	\$ 28,448.00
Servicio a clientes	\$ 900.00	2	\$ 32,004.00	2	\$ 32,004.00	2	\$ 32,004.00	3	\$ 48,006.00	3	\$ 48,006.00
Desarrolladores	\$ 1,300.00	2	\$ 46,228.00	3	\$ 69,342.00	3	\$ 69,342.00	4	\$ 92,456.00	4	\$ 92,456.00
Marketing	\$ 2,250.00	1	\$ 40,005.00	1	\$ 40,005.00	2	\$ 80,010.00	2	\$ 80,010.00	2	\$ 80,010.00
User Experience	\$ 2,750.00	1	\$ 48,895.00	1	\$ 48,895.00	1	\$ 48,895.00	1	\$ 48,895.00	2	\$ 97,790.00
<b>Total</b>	<b>\$ 8,800.00</b>	<b>7</b>	<b>\$ 195,580.00</b>	<b>8</b>	<b>\$ 218,694.00</b>	<b>9</b>	<b>\$ 258,699.00</b>	<b>11</b>	<b>\$ 297,815.00</b>	<b>12</b>	<b>\$ 346,710.00</b>



Fuente: Elaboración Propia (2021)

## VII. Plan Financiero

El detalle completo del plan financiero se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

Realizamos estimaciones del tamaño de mercado para todos los años comprendidos entre el 2022 al 2026, las cuales están detalladas en la Tabla 1 de este documento y son la base para la estimación financiera de **KASU** al tomar en cuenta el crecimiento de mercado como el incremento de la penetración de este a lo largo de los años a medida que **KASU** implemente su plan de expansión. Proyectamos que los ingresos de **KASU** representarán 0.61% del mercado en el 2022 y crecerán a 4.83% del mercado en el año 2026.

El plan de inversiones de **KASU** requiere una inversión total de \$325,380 la cual está dividida en \$100,000 en Marketing + Lanzamiento, \$8,106 en nube + servicios, \$25,000 en Desarrollo APP + Portal, \$25,500 Oficina y Equipos, \$161,774 en Capital de Trabajo y \$5,000 en gastos legales + aviso de operación.

Los ingresos proyectados para **KASU** aumentarán desde \$171,041 en el 2022 a \$3,120,810 en el 2026 es decir un TACC de 344.9% lo cual es un crecimiento exponencial mayormente influenciado por el aumento en la penetración de mercado. Los gastos más relevantes son Gastos de Personal (11% de los ingresos en el año 2026), Investigación y Desarrollo (25% de los ingresos) y mercadeo (15% de los ingresos a partir del tercer año).

Durante el año 2022, año de inicio de operaciones esperamos que **KASU** tenga una pérdida neta de (\$169,474) y desde el 2023 en adelante la compañía obtenga utilidades hasta alcanzar una utilidad neta de \$979,476 en el año 2026. El margen neto proyectado en el 2026 será de 31%.

Proyectamos un crecimiento exponencial para **KASU** durante el periodo 2022 – 2026 tanto para sus ingresos como para su utilidad, ya que siendo un portal y APP de alquiler soportado en servidores en la nube esperamos que los gastos recurrentes representen alrededor del 58% de los ingresos en el año 2026. Esto se traduce en un aumento del flujo de caja proyectado de \$0 en el año 2022 a \$2,362,915 en el año 2026.

Se calculó una tasa de descuento para el proyecto de 19.03% utilizando el CAPM. Los detalles del cálculo se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios. Utilizando esta tasa de descuento, un valor de continuidad de 5 veces la utilidad del año 2026 y las cifras anteriormente expuestas el proyecto arroja métricas de rentabilidad muy atractivas con un VAN de \$2,320,769, un TIR de 89.44% y un ROI descontado de 849%.

Se realizó un análisis de sensibilidad de dos variables (tasa de descuento y cambios en la demanda) y se llegó a la conclusión que con una tasa de descuento de 30% (muy superior a la tasa de descuento de 19.03%) y una reducción del 50% en los ingresos proyectados el VAN del proyecto sigue siendo positivo por un monto de \$36,891.

## VIII. Riesgos críticos

El detalle del análisis de riesgos críticos se encuentra en la parte II de este plan de negocios.

Hemos clasificado los riesgos de **KASU** en dos grandes categorías (internos y externos) procedimos a analizar la probabilidad e impacto en caso de materialización y los posibles planes de mitigación.

Dentro de los riesgos internos identificados podemos resaltar:

- Hackeo a la página web o APP
- Caída de página web por problemas con el servicio del proveedor de nube
- Caída de servicio de internet en la compañía impidiendo a el personal de servicio al cliente y desarrolladores ejecutar sus funciones diarias.
- Error humano por parte de personal clave de la compañía (UX, desarrolladores, servicio al cliente o administración)
- Fraude por parte del personal de la compañía
- Robo de equipos (computadoras personales, impresoras, etc)

A continuación, detallamos los riesgos externos identificados:

- Mala gestión del proceso de entrega por parte de las compañías de Delivery (tardanza, bienes extraviados y dañados, etc)
- Anunciantes que incumplan con clientes luego de cerrada una transacción de alquiler.
- Arrendatarios que roben los artículos que han alquilado
- Mayores regulaciones par plataformas de economía compartida

Teniendo estos riesgos identificados, desarrollaremos una matriz de riesgo en la compañía y un plan de continuidad de negocios comprensivo donde se dimensionen las acciones para mitigar la materialización de los riesgos y los planes de acción en caso de que el evento de riesgo se materialice.

Los planes de acción y la probabilidad de materialización están detallados en la parte II de este plan de negocios.

## IX. Propuesta a inversionista

El detalle de la propuesta al inversionista se encuentra en la parte II de este plan de negocios.

La inversión requerida en **KASU** es de \$325,380 y estimamos que la misma sea cubierta al 100% con aportes de capital. Los accionistas principales María Alejandra De León e Ivor Pittí aportarán el 35% de este monto cada uno (\$113,883) de manera tal que controlen el 70% de la compañía. Se ofrecerá una participación accionaria a 3 inversionistas por el 10% a cada uno es decir una inversión de \$32,538 por persona.

En la Tabla 10 a continuación se muestra la propuesta de distribución accionaria.

**Tabla 10:** Propuesta de distribución accionaria

<b>Propuesta de Distribución Accionaria</b>			
<b>Inversionista</b>	<b>Monto</b>	<b>% de Participación</b>	<b>Clase de acción</b>
María Alejandra De León	\$113,883	35.00%	Clase A
Ivor Pittí	\$113,883	35.00%	
Inversionista 1	\$32,538	10.00%	Preferentes
Inversionista 2	\$32,538	10.00%	
Inversionista 3	\$32,538	10.00%	
<b>Total</b>	<b>\$325,380</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

El mensaje a estos inversionistas será “Se buscan inversionistas con intenciones de participar en Startup con modelo de negocio de economía compartida en mercado de alquiler a través de portal en línea y APP.

## **X. Conclusiones**

La crisis económica mundial causada por el COVID -19 ha impactado de manera importante a Panamá. Las principales métricas de salud financiera del país PIB, tasa de desempleo y endeudamiento se han deteriorado de manera importante. Toda crisis crea oportunidades, y en esta crisis existe una oportunidad para compañías con un modelo de negocios innovador apalancado en la tecnología. El segmento de alquiler es el cuarto mayor contribuidor al PIB del país el cual ha sufrido una caída importante de alrededor de -9%, más del doble que la caída de la economía mundial. Las industrias con mayor afectación en la crisis causada por el COVID-19 son aquellas que no pudieron atender de manera eficiente a sus clientes mayormente por una dependencia en modelos de negocio 100% presenciales.

El tamaño de mercado de alquiler a través de modelos de economía compartida en Panamá oscila en los \$27.8 millones de dólares y es un mercado que pronosticamos crecerá a un TACC de 22.8% los próximos 5 años.

A través de una inversión de alrededor de \$100 mil dólares en campañas de marketing con publicaciones en redes sociales, radio, influencers, entre otros esperamos dar a conocer la propuesta de valor de **KASU**. Contamos con un plan de expansión a ejecutar en 5 años, iniciando en las zonas con mayor desarrollo urbano y concentración de personas en el país.

El significado de la palabra **KASU** en japonés es alquilar, prestar o arrendar. **KASU** tiene como objetivo ser el portal y APP con un modelo de negocios de economía compartida donde los clientes encuentren todo lo que necesiten para llevar a cabo de forma segura sus transacciones de alquiler.

La economía panameña cuenta con proyecciones de crecimiento en el mediano y largo plazo. El nivel de bancarización en el país es de 46% y se tienen miras de crecimiento a un 73.1% de la población. Por ende, tanto las perspectivas económicas como la infraestructura comercial del país apoyan a la rentabilidad del proyecto. Durante la crisis, **KASU** ofrece una alternativa tanto a MIPYMES como a personas para generar ingresos y/o ahorros de una forma cómoda y segura. Esperamos que, luego superada la crisis, los hábitos de nuestros clientes cambien, donde reflejen mayor apertura a ejecutar transacciones de alquiler a través de plataformas online.

En este plan de negocio proyectamos que con una inversión de \$325 mil dólares en **KASU** se obtendrá un TIR de 89.44%, un VAN de \$2.32 millones, un payback en el segundo año y un ROI descontado de 849% y por este motivo consideramos el proyecto atractivo y viable.

## **Bibliografía**

Banco Interamericano de Desarrollo (12 de mayo 2020). Obtenido de Blog PUNTOS SOBRE LA i <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-crisis-y-crecimiento-futuro-tres-aprendizajes-de-la-pandemia/>

Banco Mundial (9 de octubre de 2020) Obtenido en línea de <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>

Carazo, Janire (mayo 2019). Economía colaborativa. Obtenido en línea de eEconomipedia <https://economipedia.com/definiciones/economia-colaborativa.html>

CentralAmericaDAta (26 de julio de 2019) Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam\\_Cantidad\\_de\\_celulares\\_aumentan\\_3#:~:text=Reportes%20de%20la%20Contralor%C3%Ada%20General,a%20una%20variaci%C3%B3n%20de%203%25](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Cantidad_de_celulares_aumentan_3#:~:text=Reportes%20de%20la%20Contralor%C3%Ada%20General,a%20una%20variaci%C3%B3n%20de%203%25).

Central Fiduciaria (2020). Impuesto sobre la renta de las empresas en Panamá (ISR). Obtenido en línea de <https://www.centraalfiduciaria.com/blog/impuesto-sobre-la-renta-de-las-empresas-en-panama-isr/>

CNC Panamá (2019). El Sector MIPYME en Panamá. Obtenido en línea de <https://cncpanama.org/index.php/cad/catego>

Crónica Global (23 de septiembre de 2020). La economía colaborativa, el nuevo gran aliado del medio ambiente. Obtenido en línea de El Español [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/economia-colaborativa-nuevo-aliado-medio-ambiente\\_68607\\_102.html#:~:text=Menos%20contaminaci%C3%B3n,cinco%20coches%20con%20una%20persona](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/economia-colaborativa-nuevo-aliado-medio-ambiente_68607_102.html#:~:text=Menos%20contaminaci%C3%B3n,cinco%20coches%20con%20una%20persona).

Difusión (2020). Obtenido en línea de <https://www.difusion.org/facebook-ads-funciona/>

Gordón, I (21 de junio de 2020) Una familia necesitó de al menos \$240 para la canasta básica en abril. Obtenido en línea de La Estrella de Panamá [Una familia necesitó de al menos \\$240 para la canasta básica en abril \(laestrella.com.pa\)](http://laestrella.com.pa)

INEC (2020). Boletín 15. Estimaciones y proyecciones de la población en la república, provincia, comarca indígena por distrito, según sexo y edad; 2010-20. Obtenido en línea de [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=499&ID\\_CATEGORIA=3&ID\\_SUBCATEGORIA=10](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=499&ID_CATEGORIA=3&ID_SUBCATEGORIA=10)

Influnet <http://influnet.com.pa/nuestros-influencers/>

IONOS (25 de marzo de 2020). Certificados SSL: definición y funcionamiento. Obtenido en línea de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/creacion-de-paginas-web/certificado-ssl/>

Kemp, S. (30 de enero de 2020). Digital 2020: 3.8 billion people use social media. Obtenido en línea de We are Social [https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#:~:text=Worldwide%20there%20are%203.80%20billion,percent\)%20over%20the%20past%20year](https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#:~:text=Worldwide%20there%20are%203.80%20billion,percent)%20over%20the%20past%20year).

Microsoft Azure (2021). Precios de Cloud Services. Obtenido en línea de <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/details/cloud-services/>

Nube digital mx. ¿Qué certificado de seguridad necesito para mi sitio web? Obtenido en línea de <https://www.nubedigital.mx/flexo/post/que-certificado-de-seguridad-necesito-par-mi-sitio-web>

Molina, U. (13 de junio de 2019). Censo de 2020 arrojaría una población de 4.5 millones en todo el país. Obtenido en línea de La Prensa [https://www.prensa.com/impres/panorama/Censo-arrojaria-poblacion-millones-pais\\_0\\_5325967426.html#:~:text=Censo%20de%202020%20arrojar%C3%Ada%20una,el%20pa%C3%Ads%20%7C%20La%20Prensa%20Panam%C3%A1](https://www.prensa.com/impres/panorama/Censo-arrojaria-poblacion-millones-pais_0_5325967426.html#:~:text=Censo%20de%202020%20arrojar%C3%Ada%20una,el%20pa%C3%Ads%20%7C%20La%20Prensa%20Panam%C3%A1)

Organización de Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido en línea de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pardini & Asociados. Panamá presenta nueva ley de arrendamiento Financiero. Obtenido en línea de <https://www.pardinilaw.com/ES/padela/articulos/70/arrendamiento/panam%C3%A1-presenta-nueva-ley-de-arrendamiento-financiero/>

Peiro, R. (19 de noviembre 2017). Enfoque Smart. Obeneido en línea de Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/enfoque-smart.html>

Previsora General (2020). Tendencias de la economía colaborativa. Obtenido en línea de Previsora General <https://www.previsorageneral.com/tendencias-de-la-economia-colaborativa/>

Quirós, J. (27 de Julio de 2020). Compras en internet, en la mira de la DGI. Obtenido en línea de tvn NOTICIAS [https://www.tvn-2.com/economia/economia-panamena/Compras-internet-mira-DGI\\_0\\_5633436637.html](https://www.tvn-2.com/economia/economia-panamena/Compras-internet-mira-DGI_0_5633436637.html)

Rockcontent (3 de noviembre de 2019). Diseño UI y UX: ¡descubre cuál es la diferencia entre ambos! Obtenido en línea de <https://rockcontent.com/es/blog/ui-ux/#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20el,m%C3%A1s%20racional%20de%20la%20navegaci%C3%B3n>.

Sandoval, Y. (8 de septiembre de 2020). 2020 cerrará con más de 500 mil desempleados. Obtenido en línea de La Prensa <https://www.prensa.com/impres/panorama/2020-cerrara-con-mas-de-500-mil-desempleados/>

Semrush (2020) obtenido en línea de [https://www.semrush.com/blog/what-is-ppc/?kw=&cmp=LM\\_SRCH\\_DSA\\_Blog\\_Core\\_BU\\_EN&label=dsa\\_pagefeed&Network=g&Device=c&utm\\_content=484830722562&kwid=dsa-1053501814987&cmpid=11799892963&agpid=112575489257&BU=Core&extid=150728376530&adpos=&gclid=EAlaIqobChMkMiX8buf7wIVNPC1Ch1xTqTjEAAYASAAEgJK3vD\\_BwE#header2](https://www.semrush.com/blog/what-is-ppc/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_EN&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=484830722562&kwid=dsa-1053501814987&cmpid=11799892963&agpid=112575489257&BU=Core&extid=150728376530&adpos=&gclid=EAlaIqobChMkMiX8buf7wIVNPC1Ch1xTqTjEAAYASAAEgJK3vD_BwE#header2)

Stalcup K. (10 de febrero de 2021) AWS vs Azure vs Google Cloud Market Share 2021: What the Latest Data Shows. Obtenido en línea de ParkMy Cloud <https://www.parkmycloud.com/blog/aws-vs-azure-vs-google-cloud-market-share/#:~:text=For%20the%20full%20year%20of,%25%2C%20Alibaba%20Cloud%20close%20behind>

Statista (16 de septiembre de 2020). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>



Statista (9 de diciembre de 2020) Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/496546/distribucion-de-dispositivos-utilizados-para-compras-en-linea-en-espana/>

Valdés, Y. (11 de mayo de 2020). Publicidad radial baja un 95% por el coronavirus. Obtenido en línea de Panamá América <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/publicidad-radial-baja-un-95-por-el-coronavirus-1163237>

Villar, V. (14 de junio de 2019) Estrategia de inclusión financiera busca bancarizar al 73.1% de la población. Obtenido en línea de El Capital Financiero <https://elcapitalfinanciero.com/estrategia-de-inclusion-financiera-busca-bancarizar-al-73-1-de-la-poblacion/>

Villar, V. (2019). Transacciones de bienes raíces en Encuentra24 alcanzan los \$1,100 millones. Obtenido en línea de El Capital Financiero [Transacciones de bienes raíces en Encuentra24 alcanzan los \\$1,100 millones \(elcapitalfinanciero.com\)](https://elcapitalfinanciero.com/transacciones-de-bienes-raices-en-encuentra24-alcanzan-los-1100-millones/)

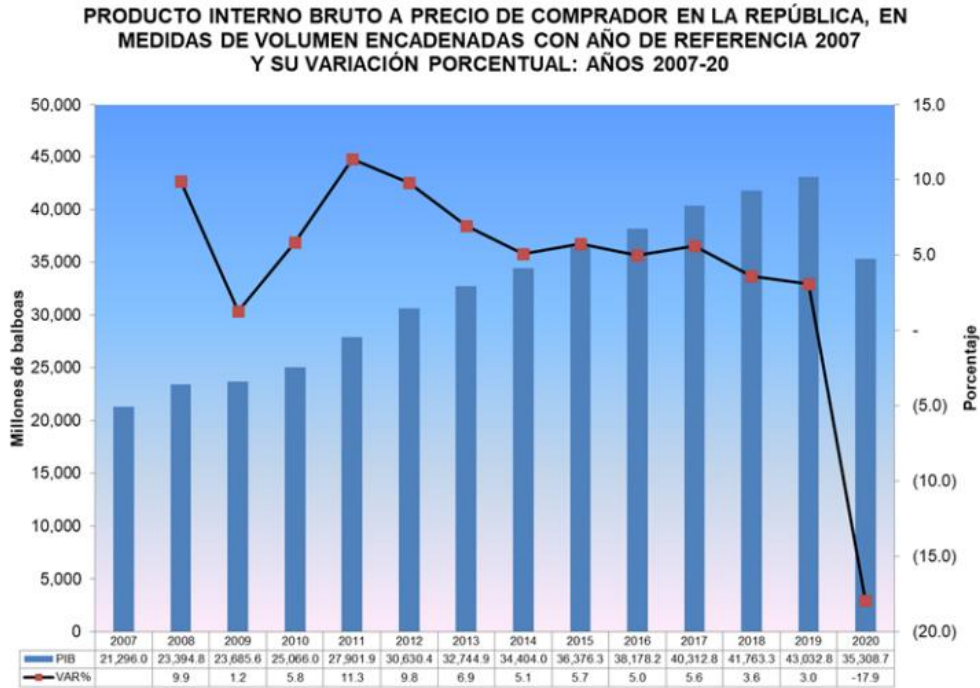
Wikipedia (2005). Arquetipo. Obtenido en línea de Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Arquetipo>

Wikipedia (2016). Demografía de Panamá. Obtenido en línea de Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%Ada\\_de\\_Panam%C3%A1](https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%Ada_de_Panam%C3%A1)

YeePLY (2019). Lenguajes de programación más usados según el tipo de desarrollo. Obtenido en línea de: <https://www.yeePLY.com/blog/lenguajes-de-programacion-mas-usados/>

## Anexos

### Anexo 1: Evolución Producto Interno Bruto (2007 – 2020)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo. Obtenido de:  
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520210301110152COMENTARIO.pdf>

## Anexo 2: Matriz de Evaluaciones en KASU

### Evaluación arrendador

Criterio	Puntaje					Resultado
	0	1	2	3	4	
Tiempo de entrega	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	0 -1.9 Debes mejorar
Calidad del artículo						1.91 - 2.9 Regular
Costo						2.91 - 3.9 Bueno
Disponibilidad						3.91+ Gran servicio
<b>Puntaje Promedio</b>						

Volverías a alquilarle?: Si / No

Comentarios



### Evaluación arrendatario

Criterio	Puntaje					Resultado
	0	1	2	3	4	
Puntualidad en devolución	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	0 -1.9 Debes mejorar
Condiciones del artículo devuelto						1.91 - 2.9 Regular
<b>Puntaje Promedio</b>						2.91 - 3.9 Bueno
						3.91+ Usuario estrella

Volverías a alquilarle?: Si / No

Comentarios



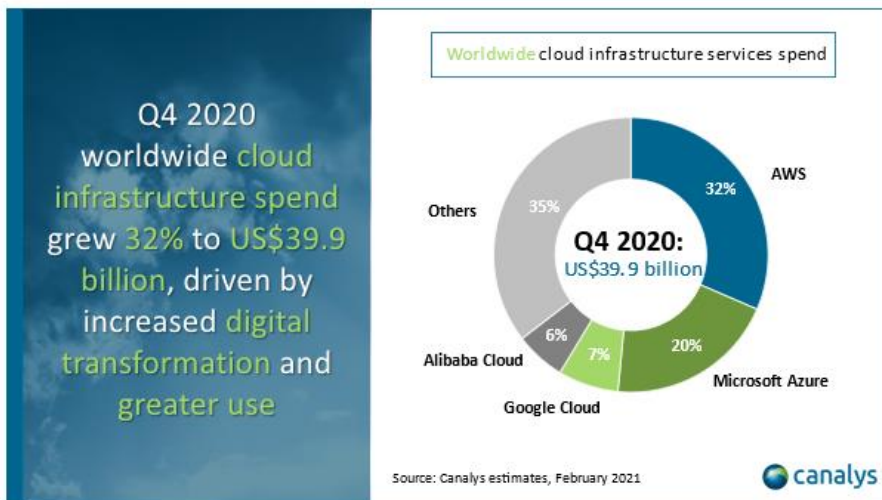
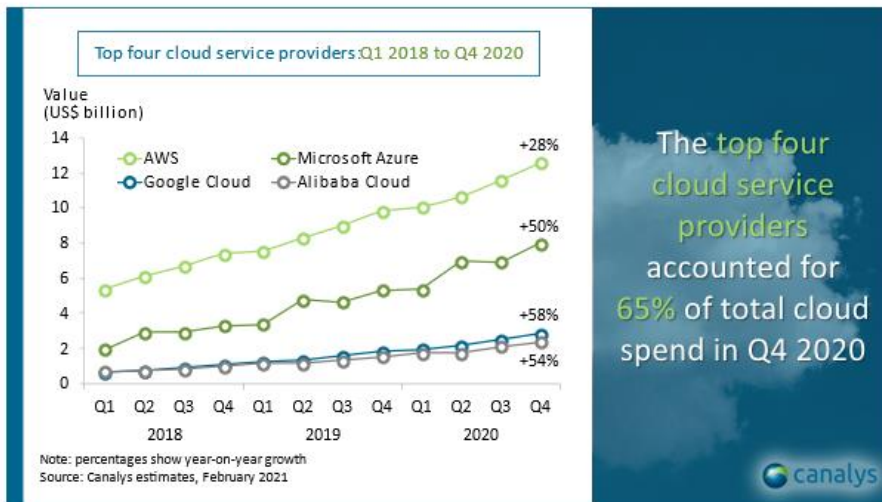
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Penetración digital a nivel mundial



Fuente: Kemp, S. (30 de enero de 2020). Digital 2020: 3.8 billion people use social media. Obtenido en línea de We are Social [https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#:~:text=Worldwide%2C%20there%20are%203.80%20billion,percent\)%20over%20the%20past%20year](https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media#:~:text=Worldwide%2C%20there%20are%203.80%20billion,percent)%20over%20the%20past%20year).

## Anexo 4: Mayores proveedores de servicios de nube a nivel mundial



Fuente: Stalcup K. (10 de febrero de 2021) AWS vs Azure vs Google Cloud Market Share 2021: What the Latest Data Shows. Obtenido en línea de ParkMy Cloud <https://www.parkmycloud.com/blog/aws-vs-azure-vs-google-cloud-market-share/#:~:text=For%20the%20full%20year%20of,%25%2C%20Alibaba%20Cloud%20close%20behind.>

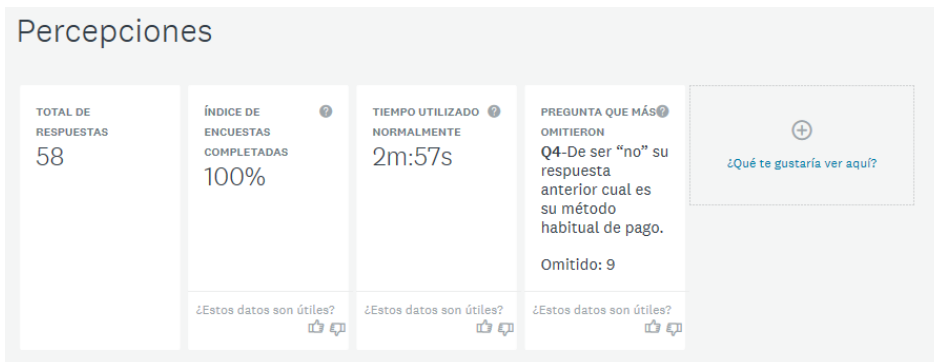
## Anexo 5: Focus Group

Focus group realizado con 6 participantes:

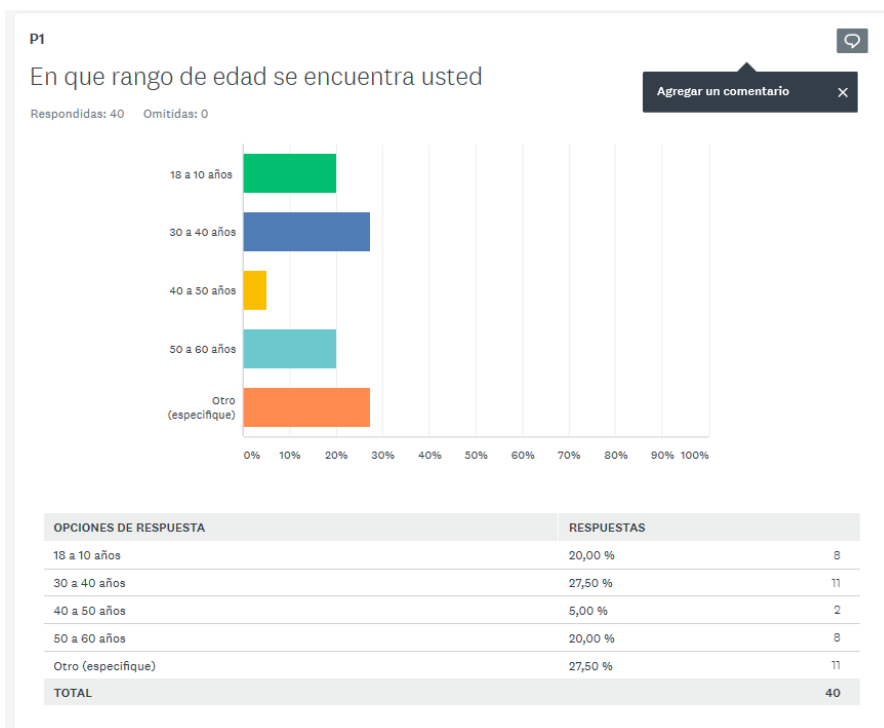
[https://drive.google.com/file/d/16VG1sdccU3Bf1WLW5g5qOx3-oV1AcCFE/view?usp=sharing\\_eil&ts=5f809e9b](https://drive.google.com/file/d/16VG1sdccU3Bf1WLW5g5qOx3-oV1AcCFE/view?usp=sharing_eil&ts=5f809e9b)

## Anexo 6: Resultados de encuesta en Survey Monkey:

<https://es.surveymonkey.com/results/SM-ZGFTWCMP7/>



### Pregunta 1:



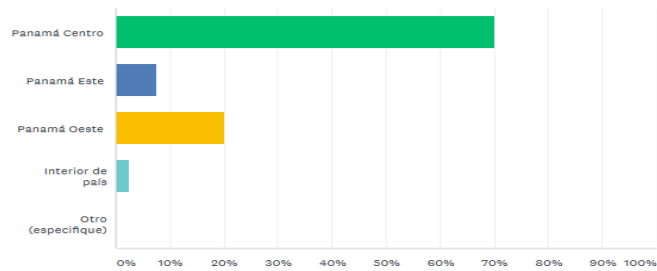
## Pregunta 2:

P2



Su domicilio se encuentra en:

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Panamá Centro	70,00 %	28
Panamá Este	7,50 %	3
Panamá Oeste	20,00 %	8
Interior de país	2,50 %	1
Otro (especifique)	0,00 %	0
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

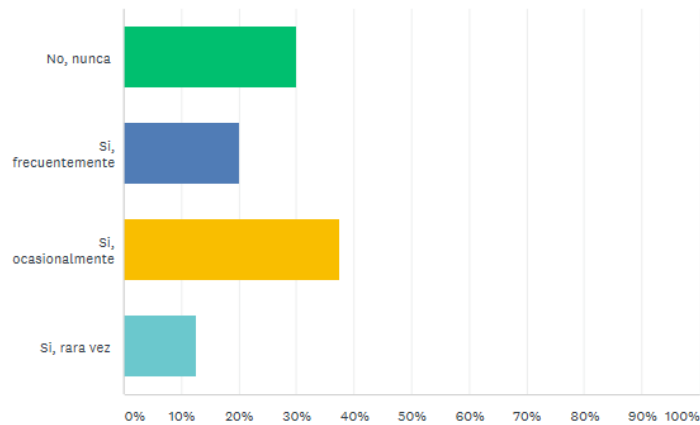
## Pregunta 3:

P3



Utiliza alguna App que preste el servicio de mensajería en general ?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
No, nunca	30,00 %	12
Si, frecuentemente	20,00 %	8
Si, ocasionalmente	37,50 %	15
Si, rara vez	12,50 %	5
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

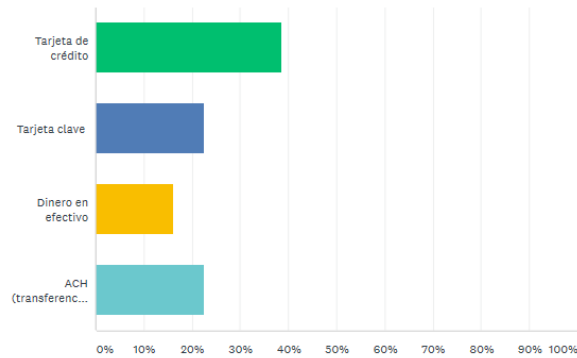
## Pregunta 4:

P4



De ser “no” su respuesta anterior cual es su método habitual de pago.

Respondidas: 31 Omitidas: 9



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Tarjeta de crédito	38,71 % 12
Tarjeta clave	22,58 % 7
Dinero en efectivo	16,13 % 5
ACH (transferencia por banca móvil)	22,58 % 7
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

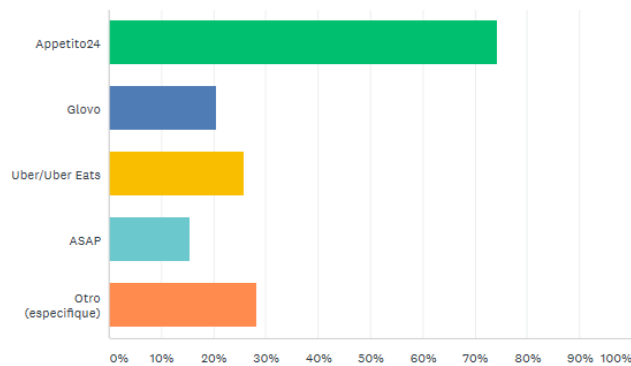
## Pregunta 5:

P5



Cual de los siguientes Apps utilizas para mandar o recibir productos, alimentos preparados, o mensajería en general.

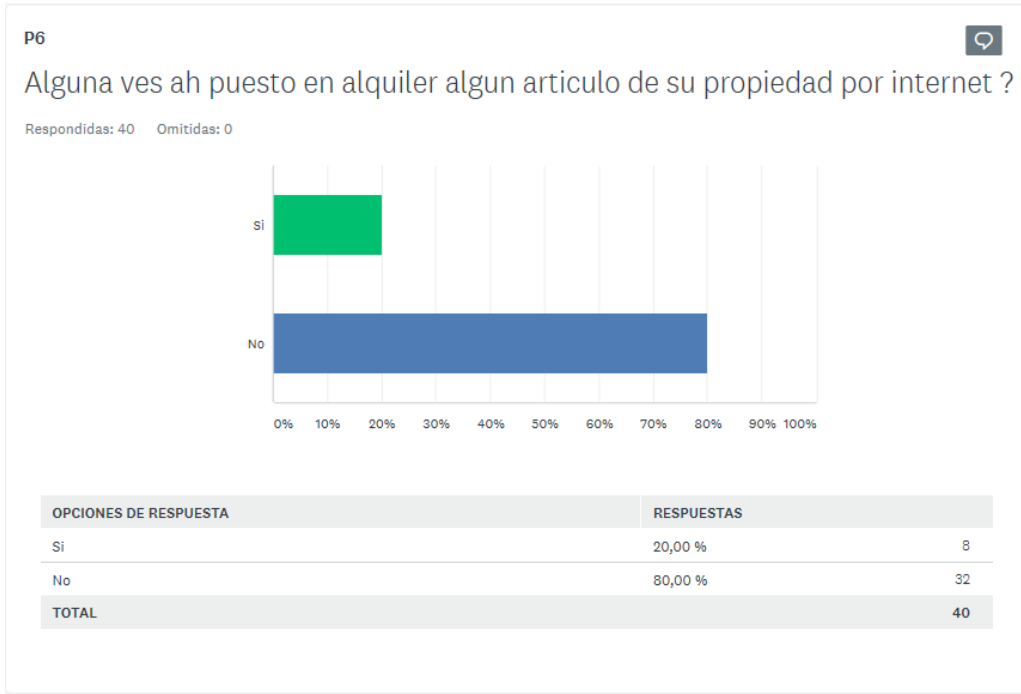
Respondidas: 39 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Appetito24	74,36 % 29
Glovo	20,51 % 8
Uber/Uber Eats	25,64 % 10
ASAP	15,38 % 6
Otro (especifique)	28,21 % 11
<b>Total de encuestados: 39</b>	



## Pregunta 6:

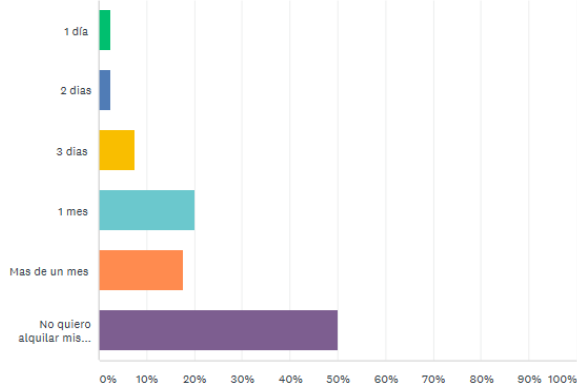


## Pregunta 7:

P7

Que tiempo esta dispuesto(a) alquilar algún articulo de su pertenencia de ser el caso

Respondidas: 40 Omitidas: 0



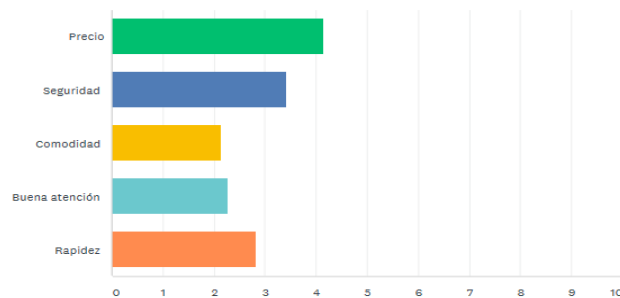
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
1 día	2,50 % 1
2 días	2,50 % 1
3 días	7,50 % 3
1 mes	20,00 % 8
Mas de un mes	17,50 % 7
No quiero alquilar mis pertenencias	50,00 % 20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

## Pregunta 8:

P8

Cual es el atributo que mas valora de un App que preste un servicio de entregas ?

Respondidas: 39 Omitidas: 1

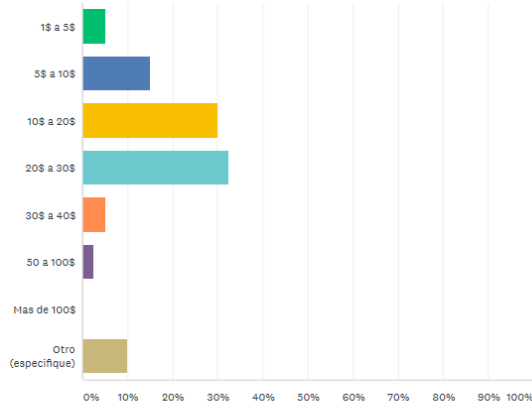


	1	2	3	4	5	TOTAL	PUNTUACIÓN
Precio	52,78 % 19	19,44 % 7	16,67 % 6	11,11 % 4	0,00 % 0	36	4,14
Seguridad	27,78 % 10	25,00 % 9	19,44 % 7	16,67 % 6	11,11 % 4	36	3,42
Comodidad	5,56 % 2	5,56 % 2	27,78 % 10	19,44 % 7	41,67 % 15	36	2,14
Buena atención	2,70 % 1	16,22 % 6	18,92 % 7	29,73 % 11	32,43 % 12	37	2,27
Rapidez	7,89 % 3	31,58 % 12	15,79 % 6	23,68 % 9	21,05 % 8	38	2,82

## Pregunta 9:

Cual es su consumo promedio al pedir estos servicio o productos por medio de una App ?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
1\$ a 5\$	5,00 % 2
5\$ a 10\$	15,00 % 6
10\$ a 20\$	30,00 % 12
20\$ a 30\$	32,50 % 13
30\$ a 40\$	5,00 % 2
50 a 100\$	2,50 % 1
Mas de 100\$	0,00 % 0
Otro (especifique)	10,00 % 4
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

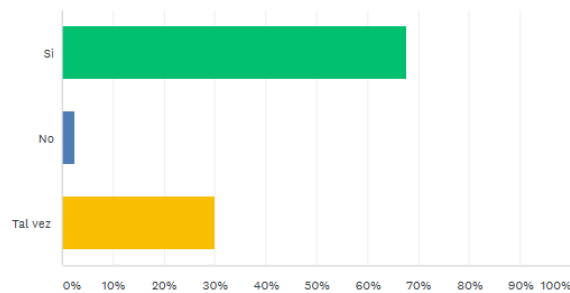
## Pregunta 10:

P10



Si por medido de un app pudieras alquilar cualquier artículo, maquinaria, herramientas o lo que sea de utilidad, usted estaría interesado en probarlo al menos en una ocasión ?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	67,50 % 27
No	2,50 % 1
Tal vez	30,00 % 12
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

## Anexo 7: Tabla de posicionamiento Industria de alquiler online en Panamá

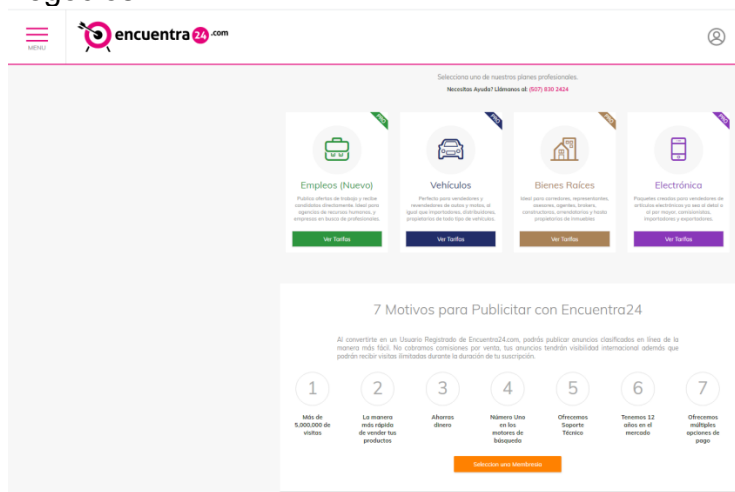
Empresa	Reconocimiento	Variedad de alquiler	Bienes Raices	Autos	Hogar	Eventos	Electrónica	Deporte	Ocio	Salud	Maquinarias
Kasu	5	7			1	1	1	1	1	1	1
Encuentra 24	5	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Airbnb	5	1	1								
MetroSupliers	2	1									1
PowerGen	2	1									1
Renta Equipos	4	1									1
Alquimaq	3	1									1
Go Rentals	2	1									1
Ancon Rent a Car	4.5	1		1							
Europcar	2	1		1							
Arrendadora Económica	5	1		1							
Dollar Panamá	5	1		1							
Economy car rentals	2	1		1							
Expedia	5	1		1							
Bookings	5	1		1							
Alquileres de Mesas y Sillas Panamá	2	1				1					
Alquileres Eventos y más	4.5	1				1					
Alqui Events Panamá	3.5	1				1					
Salud Home Panamá	2	1								1	
Medical Depot Panamá	2.5	1								1	
La Casa del Médico	5	1								1	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Anexo 8: Servicios ofrecidos por Encuentra24

Dentro de las plataformas web de alquiler más reconocidas en Panamá destaca Encuentra24, la cual fue creada en el 2005 por Boris Métraux (CEO – Cofundador) y Wendy Jordan (COO – Cofundador). La empresa cuenta actualmente con 60 empleados y 3 centros de contacto (Panamá, Costa Rica y Nicaragua) y tienen una oficina en Suiza quienes se encargan del desarrollo y programación de la página y de las estrategias promocionales.

La página está desarrollando nuevas ofertas de valor y adicional muestra clasificados de alquiler y venta de autos y apartamentos, están ofreciendo “Encuentra24 business” donde ofrecen planes de publicidad a distintos tipos de negocios.



Dentro de su oferta de valor el plan que pudiésemos considerar como una competencia directa a **KASU** es el de Membrecía electrónica: y los costos ofrecidos y oferta de valor serian:

**encuentra24.com**

### Membresías de Electrónica

Usted podrá publicar su anuncio clasificado online. Es así de fácil! No cobramos comisión de venta, anuncios visto internacionalmente, ilimitadas visitas de compradores durante la membresía, todos incluyen descripción ilimitada, fotos, mapa y vídeo. Encuentra24.com tiene más de 7.5 millones de visitas cada mes!

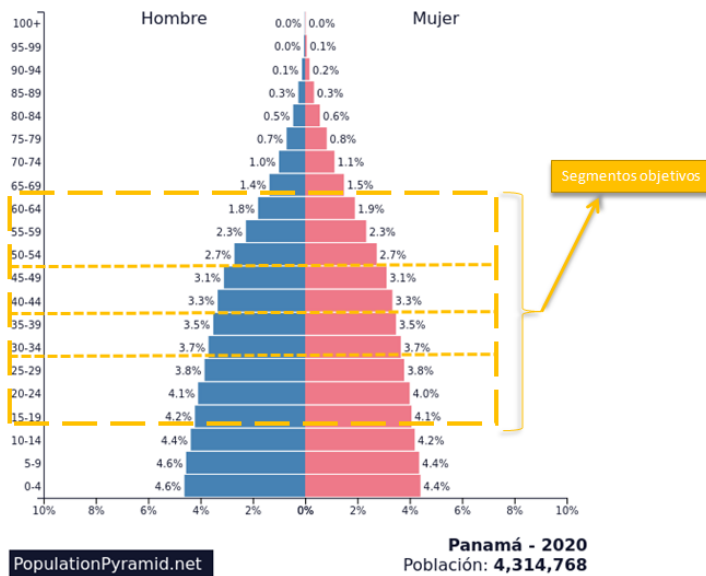
**Escija su Plan de membresía:**

	Gratis \$0 por mes	Basic \$9 por 6 meses	Enterprise \$29 por mes
Fotos y imágenes por anuncio	3	18	18
Anuncios por plan	1	1	200
	<a href="#">Publicar Gratis</a>	<a href="#">Comprar Basic</a>	<a href="#">Comprar Enterprise</a>
Acceso a Panel de Control 24 horas	•	•	•
Vídeo embed de YouTube del anuncio	•	•	•
Escriba datos limitados y link a su Website	•	•	•
Comparta su anuncio en Facebook, Twitter, Google+	•	•	•
Soporte Técnico vía E-mail, Chat y Teléfono	•	•	•
Sus compradores le contactan email y teléfono	•	•	•
Reciba recomendaciones de sus clientes	•	•	•
Conozca sus estadísticas de visitas	•	•	•
Link personalizado de anuncio	•	•	•
Logo 100 x 100 px en cada anuncio	•	•	•
Botón con logo 88x31 px en la Portada de Electrónica	x	x	•
Desde el Botón enlace a todos los Anuncios Publicados	x	x	•
Aumente los beneficios de su plan	•	•	•

[Más información](#)

La página recibe 7.5 millones de visitas mensualmente, con un total de 350,000 seguidores en Facebook y en el segmento de electrónicos ya cuenta con 60,000 listados.

### Anexo 9: Distribución por rango de edad de población panameña.



## Anexo 10: Segmentación de clientes (arrendatarios)

		Segmentos de alquiler						
Rango de edad	Clase social	Hogar	Eventos	Electrónica	Deporte	Ocio	Salud	Maquinarias
18 - 30 años	Trabajadora							
	Media							
	Media alta							
	Alta							
30 - 40 años	Trabajadora							
	Media							
	Media alta							
	Alta							
40 - 50 años	Trabajadora							
	Media							
	Media alta							
	Alta							
50 - 65 años	Trabajadora							
	Media							
	Media alta							
	Alta							

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Anexo 11: Modelo Canvas

### Modelo Canvas

<p><b>Socios claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fintech y proveedores de servicios de nube (Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud)</li> <li>Compañías de acarreo que puedan ganar un fee por transportar los bienes que han sido alquilados. (E2YOU, Delivery Panamá)</li> <li>Medios de pago (puntos de venta online, Visa, Mastercard, Paypal)</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y Desarrollo</li> <li>Algoritmos que aprendan de las búsquedas realizadas por clientes y utilicen la ubicación del cliente para ofrecerle productos afines o similares que pueda necesitar alquilar</li> </ul> <p><b>Recursos Claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos de clientes (los que ofrecen y los que alquilan)</li> <li>Infraestructura tecnológica</li> <li>Expertos en manejo de datos (Big data management)</li> <li>Expertos en marketing digital</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Ofrecer una plataforma online y via APP que facilite el alquiler de bienes. Somos una plataforma que conecta personas (el que ofrece y el que lo alquila), fortaleciendo el sentido de comunidad. Nuestra aplicación será simple, brindando a los usuarios una experiencia rápida e intuitiva en sus búsquedas.</p> <p>Ofrecemos seguridad en las transacciones ya que contamos con clientes registrados, bancarizados, sistema de ratings de clientes, contratos estándares y depósitos en garantía. Ofrecemos (accesibilidad, conveniencia y reducción del riesgo). Además de brindar una alternativa económicamente asequible, entendemos que las nuevas generaciones de clientes ponderan más la experiencia (al disfrutar de un bien) que el sentido de pertenencia.</p>	<p><b>Relación con los clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad (arrendador y arrendatario en un solo lugar). Posibilidad de evaluar opciones.</li> <li>Comunidad (Basados en concepto de economía colaborativa)</li> <li>Seguridad en las transacciones</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento: ADDs, redes sociales y publicaciones de experiencias de usuarios</li> <li>Plataforma online (digital) propia</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Multi-sided (arrendadores y arrendatarios)</li> <li>Personas de clase media baja hacia arriba (mayor poder adquisitivo) rango de edad entre 18 y 65 años segmentados de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 18 – 30 años</li> <li>✓ 30 – 40 años</li> <li>✓ 40 – 50 años</li> <li>✓ 50 – 65 años</li> </ul> </li> <li>Estrategias específicas aplicarán a cada segmento <ul style="list-style-type: none"> <li>PYMES</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de nube</li> <li>Investigación y Desarrollo</li> <li>Publicidad Online</li> <li>General y administrativos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediación (B2B, B2C, C2C). Pueden participar empresas o personas con interés de alquilar sus productos. Ganancias por intermediar el alquiler de bienes.</li> <li>Ganancias por publicidad de bienes en alquiler (anunciantes / arrendadores)</li> <li>Ganancias por publicidad en el portal de Kasu (cuando la empresa tenga un reconocimiento de marca elevado)</li> </ul>			

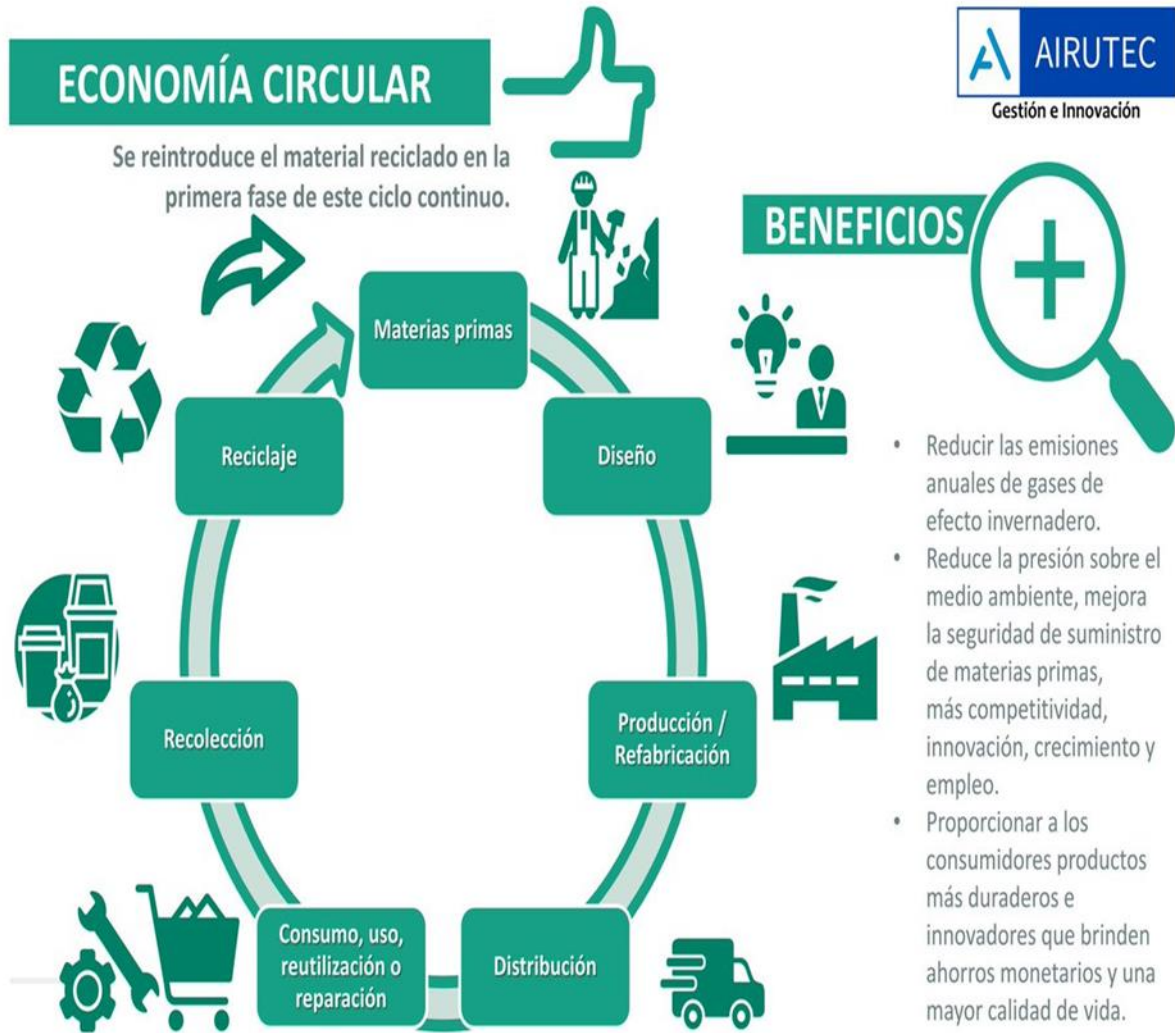
## Anexo 12: Objetivos de Desarrollo Sostenible



**Fuente:** Organización de Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido en línea de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



## Anexo 13: Economía Circular dándose de la mano de la economía compartida



**Fuente:** Organización de Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido en línea de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

## **Anexo 14: Algunos ejemplos de artículos que podrían ingresar como opción de alquiler en KASU**

### **Hogar**

1. Thermomix (asistente de cocina)
2. Asador Eléctrico profesional
3. Aspiradora profesional
4. Air fryer industrial
5. Corta gramas
6. Enceradora para pisos
7. Andamio
8. Taladro demoledor y perforador
9. Hidro Lavadora
10. Microondas

### **Eventos**

1. Proyector de imagen y video
2. Luces de fiesta
3. Bar móvil
4. Bocinas de escenario
5. Sillas y mesas
6. Máquina de palomitas de maíz
7. Máquina de algodón de azúcar
8. Máquina para hacer hielo saborizado
9. Rostizador de perros calientes
10. Piscina portátil
11. trampolín

### **Salud**

1. Nebulizador
2. Autoclave
3. Silla de ruedas
4. Andadera
5. Asiento de baño
6. Electrocardiograma
7. Grúa

### **Maquinaria**

1. Compresor de pintura
2. Moto cierra
3. Cortador de ramas
4. Retroexcavadora.

### **Electrónica**

1. Grabadora de video
2. Consola de videojuego
6. Impresora láser
7. Laptop
8. Cámara
9. Celular

### **Deportes**

1. Tabla de surf
2. Equipo de sky surfing
3. Tabla de paddle
4. Cayuco de competencia
5. Máquina lanzadora de beisbol
6. Máquina lanzadora de tenis
7. Saco de boxeo
8. Bicicleta
9. Equipo para escalar montaña
10. Patines

8. Respiradores
9. Mesa de masajes
10. Kit de operaciones
11. Máquina de anestesia
12. Camas

5. Esmeril angular
6. Pulverizadora
7. Tractor con acoplado
8. Pavimelijadora
9. Compactadora.
10. Máquina de soldar

#### **Anexo 14.1: Ejemplo de tabla de precios por día de microempresario de alquiler**

Microempresario: Luis Cuadrado Soldador Subacuático y Subcontratista de obras con una experiencia de más de 20 años en Panamá y Colombia.

<b>Herramienta en Alquiler</b>	<b>Precio por día</b>
Generador de energía	<b>40\$</b>
Saltarín o canguro	<b>40\$</b>
Cortadora de concreto	<b>40\$</b>
Picador de concreto	<b>35\$</b>
Compresor para pintar	<b>25\$</b>
Andamio completo (tijeras plataforma ruedas)	<b>30\$</b>
Bomba de agua	<b>20\$</b>
Equipo de corte	<b>60\$</b>
Hidro Lavadora	<b>40\$</b>
Escalera de extensión	<b>20\$</b>

## Anexo 15: Tarifas para anuncios Encuentra24

Platino Prioridad 1 \$75.00 - \$149.00 por 30 días <a href="#">ver ejemplo</a>	Oro Prioridad 2 \$29.00 - \$55.00 por 30 días <a href="#">ver ejemplo</a>	Plata Prioridad 3 \$17.00 - \$30.00 por 30 días <a href="#">ver ejemplo</a>
Posicionado en primeros lugares de su categoría.	Posicionado tras anuncios Platino	Posicionado tras anuncios Oro
Genera más confianza al comprador.	Genera más confianza al comprador.	Genera más confianza al comprador.
Fotografía Extra Grande	Fotografía tamaño normal	Fotografía tamaño normal
Renueva la fecha de publicación	Renueva la fecha de publicación	Renueva la fecha de publicación
Posicionado antes de anuncios Oro	Rota en la portada y categoría nivel 2	x
Rota en la portada y categoría	x	x
Vista en listas, galería y mapa*	x	x
Resaltado en Desktop, Apps y Móvil	Resaltado en Desktop, Apps y Móvil	Resaltado en Desktop, Apps y móvil
Boton y formulario directo	x	x
Empresa, logo y número de teléfono	x	x
Transición de imágenes	x	x
Mayor posicionamiento SEO en Google	x	x
Botón de marcar en el listado App y Móvil <a href="#">Ejemplo</a>	x	x
Retargeting en Facebook e Instagram	x	x
Video y photos de 360 / VR	x	x

Fuente: Encuentra24. Obtenido en línea de <https://www.encuentra24.com/ejemplo-resaltadores>

## Anexo 16: Tarifario de pautas frecuencias asociadas 2019.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left;"> <h1 style="margin: 0;">Tarifas</h1> </div> <div style="text-align: right;"> <h1 style="margin: 0;">TARIFAS 2019</h1> </div> </div>						
DURACIÓN						
CUÑAS ROTATIVAS 30"	\$15.00	\$10.00	\$10.00	\$5.00	\$3.50	\$3.50
MENCIÓN EN VIVO ROTATIVA DE 10"	\$17.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00
PROGRAMAS ESPECIALES CUÑAS DE 30"	6AM WAO WAKE UP RUSH HOUR \$25.00	EL POLLO \$15.00	\$15.00	JURADO DEL PUEBLO \$15.00	\$ 10.00	\$10.00
PROGRAMAS ESPECIALES MENCIONES DE 10"	6AM WAO WAKE UP RUSH HOUR \$30.00	EL POLLO \$20.00	\$20.00	JURADO DEL PUEBLO \$15.00	\$ 10.00	\$10.00
ENTREVISTAS NO MÁS DE 5 MINUTOS	\$250.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00
<b>NOTA: Las entrevistas deben ser separadas y confirmadas por lo menos con 15 días de anticipación</b>						
<b>CLIENTES QUE SOLO PAUTAN POR MENOS DE 15 DÍAS O CERCANOS A LA QUINCENA</b>						
CUÑAS ROTATIVAS 30"	\$17.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MENCIÓN EN VIVO ROTATIVA DE 10"	\$20.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PROGRAMAS ESPECIALES CUÑAS DE 30"	6AM WAO WAKE UP RUSH HOUR \$30.00	EL POLLO \$15.00	N/A	JURADO DEL PUEBLO \$15.00	N/A	N/A
PROGRAMAS ESPECIALES MENCIONES DE 10"	6AM WAO WAKE UP RUSH HOUR \$35.00	EL POLLO \$20.00	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>SEGMENTOS ESPECIALES PROVINCIAS CENTRALES</b>						
DURACIÓN						
½ HORA LUNES A VIERNES	\$800 MENSUAL	\$500 MENSUAL	\$500 MENSUAL			
<b>ESPECIALIDADES</b>						
<b>BEISBOL ESPECIALIDAD, MENCIÓN ENTRE EPISODIOS.....\$1,750.00 mensual</b>						
<b>NOTA: Las pautas políticas deben ser pre-pagadas</b>						

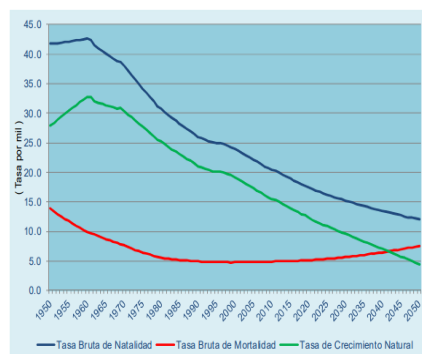
## Anexo 17: Indicadores de dinámica demográfica Panamá (1950 – 2050)

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

Año	Tasa Bruta de Natalidad	Tasa Bruta de Mortalidad	Tasa de Crecimiento Natural	Tasa de Migración Neta	Tasa de Crecimiento Total	Mortalidad Infantil	Esperanza de Vida al Nacer	Tasa Global de Fecundidad
1950	41.7	13.8	27.9	-0.9	27.0	104.7	53.3	5.1
1960	42.6	9.9	32.7	-0.9	31.8	70.6	60.8	6.1
1970	38.0	7.7	30.3	-0.6	29.7	48.7	65.2	5.1
1980	30.8	5.6	25.2	-0.4	24.8	38.8	70.3	3.1
1990	26.0	5.0	21.0	0.6	21.7	28.5	73.0	3.1
2000	24.0	4.8	19.2	1.2	20.3	22.3	75.0	2.1
2010	20.4	4.9	15.5	1.5	17.0	16.0	76.7	2.1
2020	17.5	5.1	12.3	1.5	13.9	13.7	78.7	2.1
2030	15.2	5.6	9.6	1.2	10.8	11.7	80.5	2.1
2040	13.5	6.4	7.0	0.9	7.9	10.2	81.9	2.1
2050	12.0	7.6	4.5	0.0	4.5	9.0	83.1	1.1

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

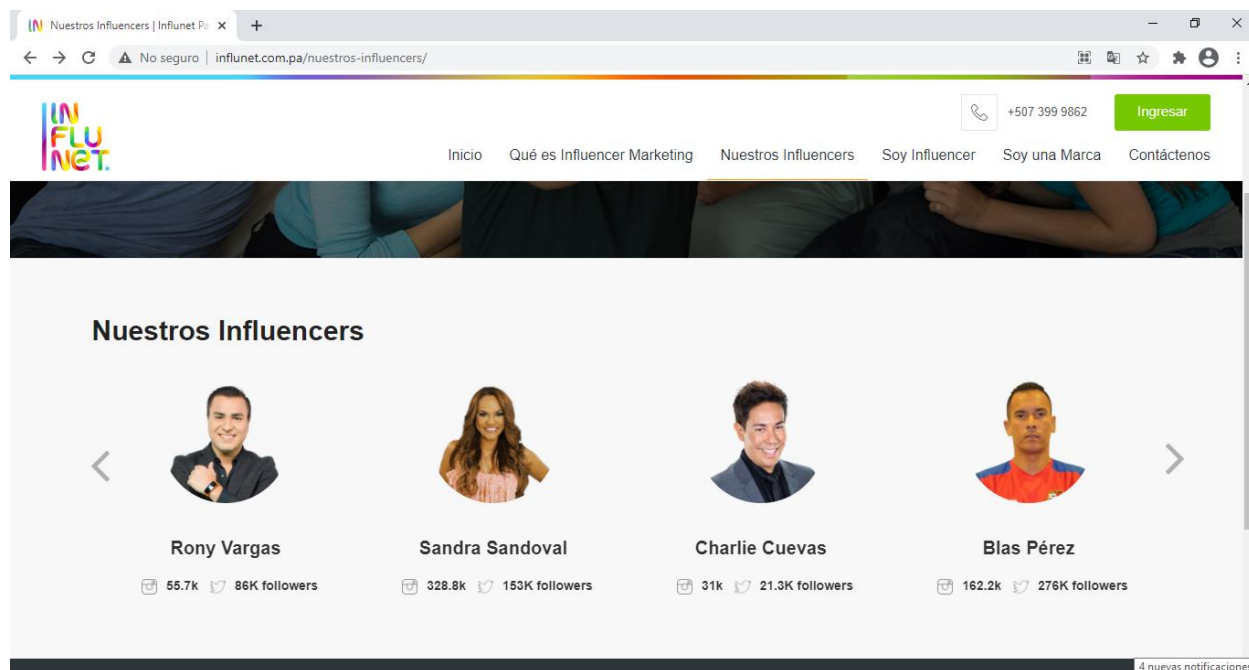
Gráfico 5. PANAMÁ: EVOLUCIÓN DE LA MORTALIDAD, NATALIDAD Y CRECIMIENTO NATURAL: AÑOS 1950-2050



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

Fuente: INEC (2020). Obtenido en línea de <https://www.inec.gob.pa/archivos/P7441E1%20Proceso%20de%20Transici%C3%B3n%20Demogr%C3%A1fica%20n%20Panam%C3%A1.pdf>

## Anexo 18: Influencers en Panamá



Obtenido en línea de: <http://influnet.com.pa/nuestros-influencers/>

Los influenciadores que serán presentados a continuación poseen un reconocimiento de vasta trayectoria y profesionalismo y de gran representación para la sociedad del país de Panamá.

### 1. Fernando Broce

Cuenta: fernandobroce

Seguidores: 190 mil

Categorías captadas: Hogar, Salud, Ocio, Deporte, Electrónica.

Perfil de la cuenta y características de sus publicaciones (Marketing de Engagement y marketing de enfoque a la marca): Dinámico en sus publicaciones, creativo e inspirador para segmentos de edades entre los 15 a 35 años, acompaña a sus seguidores con un enfoque informal, joven, con experiencias, divertidas que se viven a diario en el hogar, con familia y al aire libre, divertido, fresco y enfocado a la cultura nacional.

### 2. Wyznick

Cuenta: wyznick

Seguidores: 400 mil

Categorías captadas: Eventos, Ocio, Hogar.

Perfil de la cuenta y características de sus publicaciones (Marketing educativo): Celebridad nacional, comunicadora social y abogada. En sus publicaciones, de naturaleza dinámicas e informativas y empática con las realidades que atañen a

las preocupaciones de la sociedad. Sus seguidores son del segmento de personas preocupadas con los problemas diarios de índole económica familiar o de eventos de la farándula. Sus seguidores son personas entre los 18 y 60 años.

### **3. Ana Lucia Herrera**

Cuenta: analuciaherrera

Seguidores: 124 mil

Categorías captadas: Hogar, Eventos, Salud, Ocio.

Perfil de la cuenta y características de sus publicaciones (Marketing de enfoque a la marca y marketing de Engagement): reconocida presentadora de eventos y programas de decoración y productos del hogar. Promociona de manera educativa, dinámica, creativa y divertida sus publicaciones.

### **4. Roly Sterling**

Cuenta: rolysterling

Seguidores: 134 mil

Categorías captadas: Hogar, Deportes, Maquinaria, Electrónicos.

Perfil de la cuenta y características de sus publicaciones (Marketing de enfoque a la marca y marketing de engagement): presentador de programas y eventos de televisión, se enfoca en herramientas de reparación para el hogar, dispositivos y derivados electrónicos, activo en el mundo del deporte presentando eventos de este tipo y participando en ellos.

### **5. Blas Perez**

Cuenta: elraton7

Seguidores: 258 mil

Categorías captadas: Deportes, Hogar.

En este perfil se encuentra uno de los deportistas y jugador de la selección de fútbol panameño más reconocido, respetado y que tiene mayor reconocimiento por hacer vivir episodios emotivos de la selección nacional con una demostración de deber y cumplimiento de promesas a la familia y al país.

### **6. Sandra Sandoval**

Cuenta: sandrasandovals

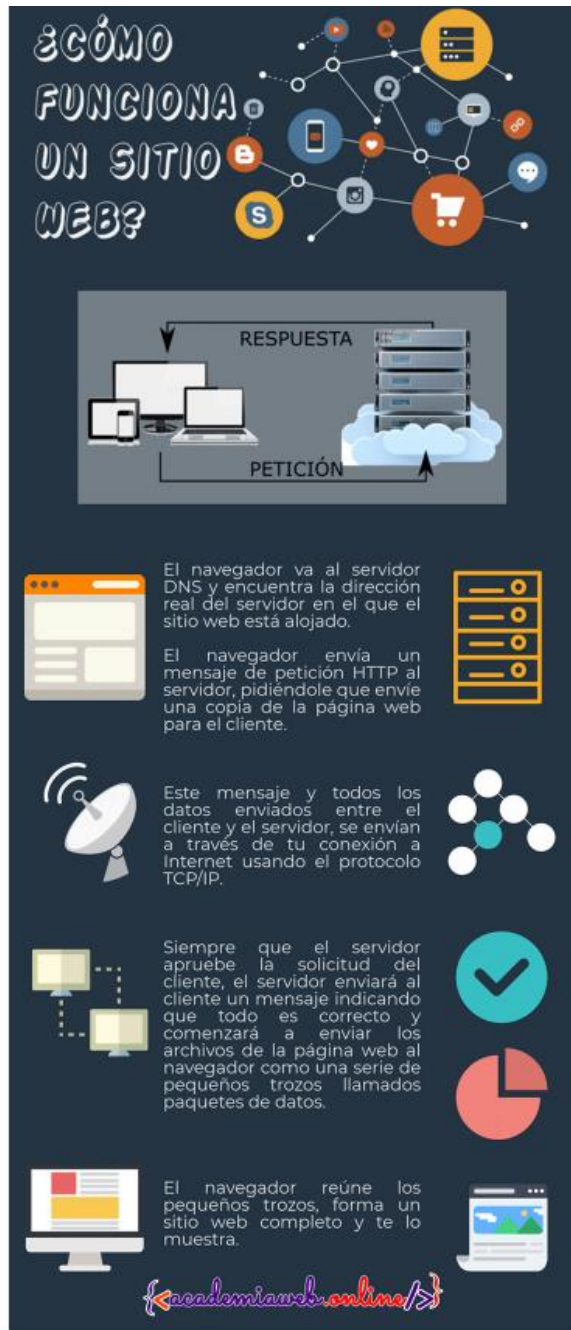
Seguidores: 1.1 millones

Categorías captadas: Música, Eventos, Belleza, Cultura panameña interiorana.

Perfil de la exponente más reconocida y querida típico fusión moderno con el conjunto Samy y Sandra Sandoval. Artista altamente dinámica junto a sus seguidores, haciendo en vivo varias veces a la semana de manera virtual para mantenerse en sintonía y alegrando los hogares panameños. Trabaja con las marcas más reconocidas del país.



## Anexo 19: Funcionamiento de páginas web



Obtenido en línea de: <https://joseramonbernabeu.com/como-funciona-pagina-web/>



## **Anexo 20: Entrevista a experto de operaciones y logística.**

### **Delivery Panama**

Alex Cortez

Gerente de operaciones y dueño de Delivery Panamá.

Emprendedor, estudiado en transporte y logística multimodal con una experiencia de 13 años en inteligencia y logística del departamento de la Policía Nacional.

#### **1. Que me puede comentar sobre la facilidad de adquirir el servicio de mensajería de Delivery Panamá.**

R: De adquirir los servicios Delivery Panamá estamos al 100% a sus órdenes. Nuestras más de 50 motos estarían a disposición de iniciación de un proyecto que seguramente nos hiciera muy bien para crecer juntos ampliando nuestros servicios y teniendo un alcance mayor en las áreas en las que ya tenemos operaciones. Contamos con las motos y el personal adecuado de 6 a 10 de la noche.

#### **2. El valor de una tercerización con ustedes que me ofrecerían.**

R: Le podemos ofrecer una alianza. Un servicio de calidad donde también contamos con 5 motociclistas independientes con la intención de mejorar nuestro servicio y cumplir con los pedidos de los clientes en el menor tiempo posible. Implementaríamos un nuevo y diferente instructivo y modus operandi que cumpla con los estándares de la posible alianza con **KASU**.

#### **3. Que soporte o garantías nos ofrecerían para tener mayor control sobre la flota o una fluida comunicación con su centro de operaciones.**

R: Un control directo con mi soporte (secretaria de operaciones) y la flota de los motores. El pedido puede ser pasado del sistema **KASU** instalado en la tableta para mandar las instrucciones.

#### **4. Cuantos vehículos mínimos son necesarios para cubrir toda la zona metropolitana por área?**

R: Un total de 10 motos, lo cual dependerá de la demanda de venta. Usualmente en Delivery Panama tenemos 6 motos en la base de brisas del golf por ser un área que se encuentra en el distrito de más población y también unas 4 en la base en San Francisco, en ambos casos se utiliza el servicio de tercerizado (5 motos disponibles) de ser necesario en cualquiera de ambas bases o si alguna de las unidades fijas sufre alguna problemática.

#### **5. Que barreras (legales, económicas, operativas, ambientales, culturales, etc.) existen para iniciar este emprendimiento?**

R: Existe una alta rotación de los conductores ya que algunos de ellos tienen dificultades para conseguir los papeles laborales y sin estos a la hora de requerir la licencia de conducir nos vemos en aprietos para reemplazar rápidamente este conductor con otro fijo. Gran parte del año en Panamá llueve y aunque todos los conductores les dotamos con impermeables, el tiempo de retraso es notable entre unas y otras unidades. El entrenamiento de los colaboradores es muy importante en cuanto a una buena atención

ya que provienen de diferentes países y culturas y hacemos lo mejor para unificar un tipo de conducta con los clientes.

**6. Cuáles son los más grandes desafíos que se enfrenta este tipo de negocio en Panamá y que medidas de mitigación emplean para contrarrestarlas?**

R: El desafío más grande sería la irresponsabilidad y un mal servicio. Por eso tenemos el personal adecuado y capacitado. La expansión de la flota de manera fija es complicada no solo por todo lo que ya mencioné, sino que la demanda se ha visto afectada por la situación que pasa el país como crisis económica y nuestros clientes al verse afectados y ser competitivos viéndonos en contra de un gigante como Pedidos YA y otros. Nuestras tarifas son bastantes asequibles o relativamente mucho menor que la competencia.

**7. Qué tipo de entrenamientos se les emplean a los conductores para entregar el mejor servicio y como monitorean este?**

R: Tenemos el personal adecuado y se monitorea con GPS cada moto y el tiempo incurrido entre la recolección y entrega del pedido según lo estipulado. El personal está sujeto a una quincena de prueba con el supervisor de campo quien le da una breve explicación de los modos de comportamiento con los compañeros y clientes, se le explica el modo de operar y el proceso normal de operación que usamos y se le da un seguimiento de cerca, haciéndole preguntas a nuestros clientes sobre la atención que recibió y el estado del producto que se le fue entregado.

**8. Qué tiempo de entrega tarda un equipo rodante (moto o automóvil) haciendo envíos desde base panamá Este, hasta Panamá Centro.**

R: Sería poco tiempo, máximo 10 a 15 minutos, dependiendo del pedido o el producto que lleve o las condiciones del clima.

**9. Según sus compromisos actuales bajo la demanda que sus operaciones tienen actualmente una entrega antes de 12 horas sería viable para su flota:** Nuestra estimada jefa de repartos día a día hace magia con la coordinación de los pedidos, y la fiscalización de pago y seguimiento a los equipos rodantes en calle. Si se puede adecuar un sistema en el que en días específicos se rote de parte en parte la flota para este proyecto, contando además el espacio de tiempo que el resto de nuestras alianzas con tercerizados tenga disponible para cumplir esta política de servicio, ya que para nosotros lo más importante es mantener alianzas fuertes, prósperas y duraderas con nuestros clientes, como en este caso sería **KASU**.

**10. Ustedes me pueden presentar por área en sus dos bases las tarifas que me dicen son más competitivas que el de la competencia?**

R: Estas son del área de Panamá Centro:

Tarifas Panamá Centro

Local hasta final de vía Porras Panamá Viejo

Base hasta final de Hospital Santa Fe

Base hasta final de Tribunal Electoral

Base hasta el Dorado Dulcería Momi  
\$2.00 hasta \$3.50  
Base hasta Costa del Este \$4.00  
Base hasta Diablo \$4.50  
Base hasta Universidad Tecnológica \$4.50  
Base hasta 12 de Octubre \$3.75 hasta \$5.00

**10. Tienen previsto crear otra línea de negocio o existe alguna otra modalidad de negocio que sea factible para ambas partes?**

R: Pues casualmente hace dos meses empezamos a alquilar motos de segunda a \$100 por quincena y carros pickup, todas con nuestra marca en el cajón de la moto y en las franjas de los automóviles y con esto nos libramos de muchas de las responsabilidades operativas que hay que atender y percibimos ingresos fijos con ellas.

**Muchas gracias por su tiempo señor Cortez, nos será de gran utilidad esta información sobre el servicio de entregas a domicilio.**

## **Anexo 21: Entrevista a técnico informático y experto en programación**

### **Macrotech**

Jorge Selles

Dueño y Gerente General de Macrotech. Técnico certificado por Dell para soporte técnico LATAM en 2003 y técnico informático independiente desde 2007 hasta la fecha. Programador certificado de JavaScript.

#### **1. ¿Que sabes en Panamá sobre estas tecnologías con plataformas dentro del concepto de economía compartida, hay noticias nuevas al respecto (nombre técnico)?**

R: Hay diferentes plataformas, adicional de encuentra24, de bienes raíces y otras tiendas virtuales, este concepto llamado Marketplace o mercado en línea donde tú le das la plataforma a otras personas para afiliarse a ti que estás buscando diferentes servicios o productos, esto es muy similar a lo que maneja Amazon. En cuanto a noticias nuevas, actualizaciones en el campo de la seguridad y la base de datos que es lo que permite una mejor seguridad al momento del pro de los servicios, también poderle llegar más fácil al cliente y correlacionar más fácil con las sugerencias.

#### **2. Recomiendas alguna efectiva sea plataforma o servidor en la nube u otro que comprobado sea bueno para el proyecto KASU?**

R: Todo depende del grado de complicación y del presupuesto con el que estás trabajando. Puedes trabajar con WordPress y usar plataformas E- Commerce como son Book Commerce, Shopify, ya si este proyecto es un poco más robusto te recomiendo trabajar con librerías de Java con Larent, con React J&Yes con una base de datos robusta como Min SQL, de servidores Linux y buscar un servidor de hosting que te pueda proporcionar siempre el alcance al que tú vas a llegar un ancho de banda para siempre que la plataforma se encuentre en línea y así tener un buen performance.

#### **3. ¿Existe alguna regulación para su uso?**

R: Recientemente no existen regulaciones, pero entiendo están en proyecto ya que por el tema de la pandemia se hizo más popular el comercio electrónico y es sabido que le quieren colocar impuestos y demás.

#### **4. Que riesgos para con los clientes y para con el uso inmediato existen?**

R: Riesgos estarían los mismos que existen en cualquier sistema informático los temas de hackeo, asegurarte que tu base de datos este encriptado para que no puedan descifrar fácilmente la información, y si estás manejando datos de tarjetas de crédito

necesitas un certificado de encriptación en el servidor que te permita asegurarte que esa información confidencial se mantenga de esa manera. Tienes también que pensar en los temas de Fishing para que no estafen a tus usuarios robándoles su contraseña en línea por medio de sus correos electrónicos y de esta forma haciendo expropiación de identidad también.

### **5. Qué ventajas técnicas tu destacarías o recomendarías para este proyecto de plataforma de economía compartida?**

R: Existen muchas ventajas técnicas, pero de las principales es que al abrir una plataforma de estas tienes un alcance global o ya sea a un mercado nacional le estas dando acceso a áreas específicas y lo puedes ir habilitando poco a poco según la capacidad de tus operaciones, con esto tienes mucho control en cuanto al alcance de tus clientes. Es un sistema muy seguro ya que estos sistemas tienen siempre una protección junto a los bancos cuando los clientes efectúan pagos e incluso antes y así el mismo sistema no sale estafado para el tema de ingreso de usuarios ficticios etc.

### **6. Como es el proceso de instalar estas plataformas por app y web según tu experiencia. (proceso simple)**

R: La instalación depende mucho del tamaño y de que tan robusta sea la aplicación, que tantas cosas quieras hacer, puedes trabajar con presupuestos reducidos como puedes trabajar con presupuestos más amplios dependiendo de cuanta cantidad de funcionalidad le vas a agregar a tu sitio, por ejemplo, si a este le quieres agregar bodega, mensajería, pedidos, proveedores, esta va a ser mucho más robusta a diferencia en una en la que simplemente sea un acceso va a colocar un add o una publicidad. Todo depende del tipo de plataforma, lo que va a cambiar el proceso y el grado de dificultad para la instalación de esto. Pero en resumidas cuentas estas aplicaciones se colocan en una nube y existen ya códigos pre escritos en la nube y se puede agregar a otros que sean creados para el propósito del proyecto.

### **¿Costo de un programador haciendo este proyecto en el mercado y modos de pago de este?**

R: Varían desde los \$2,000 a \$3,000 dólares (económicos) y otros mucho más robustos de \$10,000 a \$15,000 dólares, dependiendo de qué tanto es lo que vas a invertir y las funcionalidades que deseas. Normalmente una plataforma muy similar a la que tiene hoy en día Encuentra24 va a rondar entre los 18,000 a 20,000 dólares, dependiendo mucho del grado de funcionalidad, pueden hacerse más económicos, pero no vas a tener ciertos aspectos de funcionalidad sobre todo en el Backen que ellos necesitan para seguir las estadísticas de los datos que entran y demás.

### **7. Confiabilidad de esta tecnología según experiencias conocidas?**

R: Realmente estas son bastantes confiables siempre cuando se tomen las medidas de seguridad pertinente, no vas a ver fallas con mucha frecuencia, la mayoría de los hospedajes en línea te ofrecen un 99% de tiempo en el aire y es muy raro que un sistema bien desarrollado tenga fallos.

### **8. Cuentas de acceso limitadas o no? ¿y la segmentación de estas como serían?**

R: Mira depende del proyecto, tú puedes darle a un usuario accesos limitados, puedes limitar la cantidad de usuarios dependiendo de lo robusta de tu servidor para manejar usuarios; por ejemplo si ves un Amazon nunca vas a tener un límite de usuarios, pero de repente un proyecto que esté empezando si va a querer limitarlos por la infraestructura que tengan para no saturar el servidor.

### **9. Como se le hace mantenimiento a este tipo de tecnología y un valor aproximado?**

R: Estos se le hace a la base de datos y por lo general se hace revisión del código, si es un código nuevo hecho a la medida vas a estar siempre haciendo actualizaciones, corrigiendo errores, vulnerabilidades y cosas así. En cuanto a la base de datos que es lo más común cada cierto tiempo se corren scripts, para verificar que la base de datos este íntegra, que no tenga errores, eliminar redundancias, para eliminar errores que pudieron ser originados por el código y el costo varía según el tamaño de la base de datos que tengas.

### **10. Como ves este proceso o diagrama de flujo de datos es correcto o hay algo que agregar un tipo de diagrama de flujo que paso extra llevaría este proyecto KASU?**

R: El diagrama de flujo se ve muy bien es uno adecuado para un gran vistazo de lo que ocurre en el proceso de uso e interacción entre el usuario, el servidor y la base de datos. Por supuesto no vas a permitir que el usuario tenga acceso directamente a la base de datos lo va hacer a través de un proceso en el Backend para evitar hackeos o vulnerabilidades etc.

**Muchas gracias por su tiempo señor Selles, nos será de gran utilidad esta información.**

## Anexo 22: Costos Cloud Services

Precios - Cloud Services | Micro... | oficinas workspace en panama... | Precios de Cloud Storage | Clou... | cantidad de gb promedio de alm... | +

cloud.google.com/storage/pricing?hl=es

Google Cloud Por Qué Elegir Google Soluciones Productos Precios Primeros Pasos

Cloud Storage Presentación Guías Referencia Ejemplos Asistencia Recursos

Cloud Storage  
 Todos los recursos  
**Precios**  
 Cuotas y límites  
 Notas de la versión  
 Preguntas frecuentes  
 Conjuntos de datos públicos  
 Política de la DMCA  
 Acuerdo de nivel de servicio

### Ejemplo detallado de precios

En el ejemplo siguiente se muestra un uso del almacenamiento que incluye varias clases, así como un consumo de ancho de banda que abarca varios niveles. En cada clase de almacenamiento, la cantidad de datos es la media a lo largo del mes.

Supongamos que este es tu patrón de uso del almacenamiento durante un mes concreto:

Categoría de precio	Tipo de uso	Cantidad
Almacenamiento de datos	Standard Storage en una ubicación multirregional	60 TB
Almacenamiento de datos	Nearline Storage en una ubicación multirregional	100 TB
Red	Salida a América y EMEA	25 TB
Red	Salida a Asia-Pacífico	25 TB
Red	Entrada	30 TB
Operaciones	Operaciones de clase A (añadir objetos y enumerar segmentos y objetos) con datos de la clase Standard Storage	100.000 operaciones
Operaciones	Operaciones de clase B (obtener objetos y extraer metadatos de segmentos y objetos) con datos de la clase Standard Storage	10 millones de operaciones
Operaciones	Operaciones de clase B (obtener objetos y extraer metadatos de segmentos y objetos) con datos de la clase Nearline Storage	1 millón de operaciones
Extracción	Extracción de datos (parte de la salida total de datos que corresponde a Nearline Storage)	10 TB

La factura del mes se calculará así:

Categoría de precio	Cálculo	Coste
Almacenamiento de datos	60 TB (61.440 GB) de Standard Storage * 0,026 USD por GB	1597,44 USD

Precios - Cloud Services | Micro... | oficinas workspace en panama... | Precios de Cloud Storage | Clou... | cantidad de gb promedio de alm... | +

cloud.google.com/storage/pricing?hl=es

Google Cloud Por Qué Elegir Google Soluciones Productos Precios Primeros Pasos

Cloud Storage Presentación Guías Referencia Ejemplos Asistencia Recursos

Cloud Storage  
 Todos los recursos  
**Precios**  
 Cuotas y límites  
 Notas de la versión  
 Preguntas frecuentes  
 Conjuntos de datos públicos  
 Política de la DMCA  
 Acuerdo de nivel de servicio

La factura del mes se calculará así:

Categoría de precio	Cálculo	Coste
Almacenamiento de datos	60 TB (61.440 GB) de Standard Storage * 0,026 USD por GB	1597,44 USD
Almacenamiento de datos	100 TB (102.400 GB) de Nearline Storage * 0,01 USD por GB	1024,00 USD
Red	Salida total de 25 TB hacia América y EMEA: (nivel 0-1 TB): salida de 1 TB (1024 GB) * 0,12 USD por GB USD 122,88 (nivel 1-10 TB): salida de 9 TB (9216 GB) * 0,11 USD por GB USD 1013,76 (nivel más de 10 TB): salida de 15 TB (15.360 GB) * 0,08 USD por GB USD 1228,80	
Red	Salida total de 25 TB hacia Asia-Pacífico: (nivel 0-1 TB): salida de 1 TB (1024 GB) * 0,12 USD por GB USD 122,88 (nivel 1-10 TB): salida de 9 TB (9216 GB) * 0,11 USD por GB USD 1013,76 (nivel más de 10 TB): salida de 15 TB (15.360 GB) * 0,08 USD por GB USD 1228,80	
Red	Entrada gratuita	0,00 USD
Operaciones	100.000 operaciones de clase A * 0,05 USD por cada 10.000 operaciones	0,50 USD
Operaciones	10 millones de operaciones de clase B * 0,004 USD por cada 10.000 operaciones	4,00 USD
Operaciones	1 millón de operaciones de clase B * 0,01 USD por cada 10.000 operaciones	1,00 USD
Extracción	10 TB (10.240 GB) de extracción de datos * 0,01 USD por GB	102,40 USD
<b>Total</b>		<b>USD 7460,22</b>

### Políticas de uso

Cuando uses este servicio, debes cumplir tanto los [Términos del Servicio](#) y las [Políticas del Programa](#) de Cloud Storage como la [Política de Privacidad](#) de Google.

### Siguientes pasos

Fuente: <https://cloud.google.com/storage/pricing?hl=es>

## Anexo 23: Cálculo de costos cloud services KASU

Descripción	Tipo	Precio unitario	Cantidad referencia	Mensual Referencia	Cantidad Kasu	Mensual Kasu	Año Kasu
Almacenamiento de datos	Standard Storage	0.026 por GB	60 TB	\$1,597.44	1 TB	\$26.62	\$319.49
Red Salida total	0 - 1 TB	0.12 por GB	1 TB	\$122.88	1 TB	\$122.88	\$1,474.56
	1 - TB	0.11 por GB	9 TB	\$9,216.00	0.5 TB	\$512.00	\$6,144.00
Red entrada	Entrada gratuita					\$0.00	\$0.00
Operaciones	100k operaciones clase A	0.05 por cada 10,000 operaciones	100,000 operaciones	\$0.50	100,000.00 Operaciones	\$0.50	\$6.00
Operaciones	10 MM Operaciones clase B	0.004 por cada 10,000 operaciones	10,000,000 operaciones	\$4.00	100,000.00 Operaciones	\$0.04	\$0.48
Extracción	Extracción de datos	0.01 por GB	10 TB	\$102.40	0.50 TB	\$5.12	\$61.44

**Total nube anual \$8,005.97**



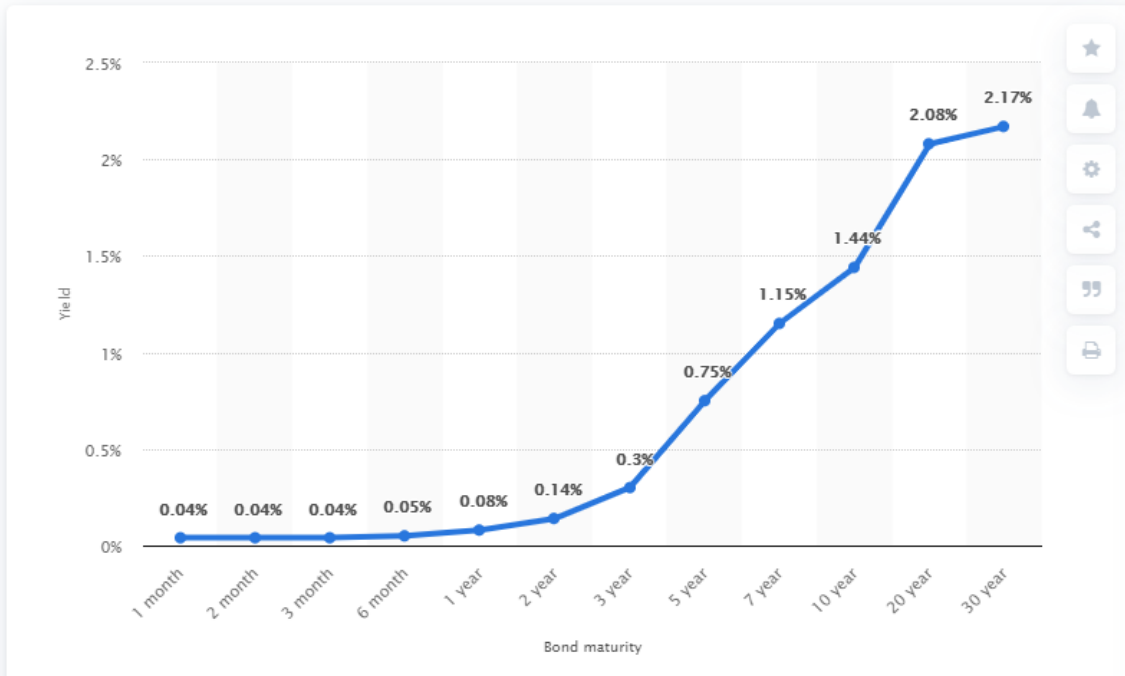
**Fuente:** Elaboración Propia (2021)



## Anexo 24: Treasury Yield curve in the United States as of February 2021

Finance & Insurance > Financial Instruments & Investments

### Treasury yield curve in the United States as of February 2021



Fuente: <https://www.statista.com/statistics/1058454/yield-curve-usa/>

## Anexo 25: Creadores de Mercado (Deuda Interna de la República de Panamá)



[Mapa del Sitio](#) | [Contacto](#)

▪ **LTXHB** 1.95 +0.00% ▪ **MELO** 38.15 -0.26 ▪ **METH** 26.00 +0.00% ▪ **MHCH** 40.49 +0.00% ▪ **MSFIA** 2.39 +0.00% ▪ **MSFIB** 2.15 +0.00 ▪ **PERI**

BVP ▼ EMISORES ▼ PUESTOS MIEMBROS TARIFAS BVP ACTIVIDAD BURSÁTIL ▼ LEY Y REGLAMENTO ▼ PRENSA ▼ I-LINK

**ACTIVIDAD BURSÁTIL** ▶

Pantalla de Mercado »

**PANTALLA DE MERCADO**

Transacciones

Ofertas del Mercado

Mercado Secundario

Mercado Primario

**Creadores de Mercado**

Creadores Privados

Instancias de REPOS

Instancia de Canje

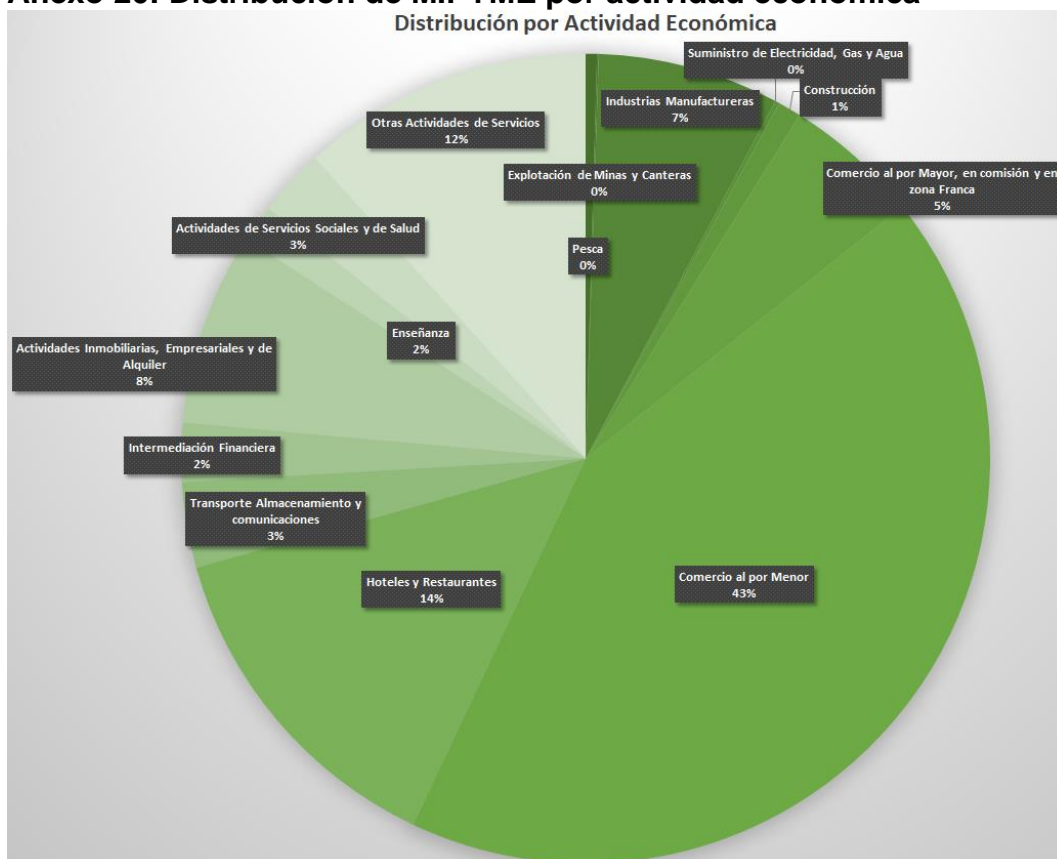
### Creadores de Mercado

Creadores de Mercado 12 Marzo de 2021 15:26 ▶

SIMBOLO	CANTIDAD COMPRA	RENDIMIENTO COMPRA	COMPRA	VENTA	RENDIMIENTO VENTA	CANTIDAD VENTA
RPMA0285000627A	250,000.000000	2.529300	101.850000	103.000000	2.333600	1,000,000.000000
RPMA0300000923A	500,000.000000	1.548400	103.600000	105.000000	1.000500	500,000.000000
RPMA0375000426A	500,000.000000	2.365400	106.600000	107.850000	2.114500	250,000.000000
RPMA0495000524A	500,000.000000	1.871500	109.500000	110.900000	1.445400	1,000,000.000000
RPMA0562500722A	500,000.000000	1.238900	105.900000	106.900000	0.530000	500,000.000000

Fuente: Bolsa de Valores de Panamá. Obtenido en línea de <https://www.panabolsa.com/es/ofertas-gobierno/>

## Anexo 26: Distribución de MIPYME por actividad económica



Fuente: <https://www.inec.gob.pa/Archivos/P1911cuadros05.pdf>