



YA PA' YA

PARTE II

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

Presentado por: Anthony Yanez

Profesora guía: Nicole Pinaud

Profesor co-guía: Pedro Fuentes

Santiago, Junio 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Oportunidad de negocio	1
2. Análisis de la industria, competidores, clientes	2
3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	3
4. Plan de Marketing	3
5. Plan de Operaciones	4
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	5
5.2. Flujo de operaciones	7
5.3. Plan de desarrollo e implementación	8
5.4. Dotación	9
6. Equipo del proyecto	11
6.1. Equipo gestor	11
6.2. Estructura organizacional	12
6.3. Incentivos y compensaciones	13
7. Plan Financiero	14
7.1. Estructura de los principales costos y gastos	14
7.2. Inversión inicial y fuentes de financiamiento	17
7.3. Proyecciones de crecimiento	22
7.4. Análisis de sensibilidad	22
8. Riesgos críticos	23
9. Propuesta Inversionista	24
10. Conclusiones	25
BIBLIOGRAFÍA	27
ANEXOS	30

INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS

Tabla #	Nombre	Página
Tabla 1	Descripción del equipo profesional	10
Tabla 2	Dotación estimada por año	11
Tabla 3	Remuneración del personal	14
Tabla 4	Gastos administrativos básicos	15
Tabla 5	Frecuencia y gastos de marketing y publicidad	16
Tabla 6	Gastos en salarios anuales	16
Tabla 7	Servicios outsourcing	17
Tabla 8	Gastos de transporte y movilización	17
Tabla 9	Detalle de Inversión inicial	18
Tabla 10	Flujo de Caja proyectado	20
Tabla 11	Reinversiones estimadas	21
Tabla 12	Cálculo tasa costo de capital	22
Tabla 13	Demanda mínima	23
Diagrama 1	Organigrama	13

RESUMEN EJECUTIVO

YA PA' YA ha llegado para impulsar al sector de la construcción hacia la revolución digital. Esta empresa con su plataforma tecnológica permite la conexión entre oferentes y solicitantes de servicios de construcción, siendo el medio de contacto, atención y supervisión, para mejorar la experiencia de un proceso tradicionalmente tedioso y complicado. Características de Marketplace y de empresa contratista, hacen de esta propuesta diferenciarse en el mercado de infraestructuras, remodelaciones y adiciones a nivel residencial en la región capital de Panamá. Dimensionado dicho mercado en aproximadamente USDMM 450 anuales.

Con una masa laboral de técnicos profesionales de la construcción afectada por una desaceleración y una crisis económica por la pandemia por COVID-19, esta propuesta pretende ser el respaldo y fuente de trabajo para un importante sector de la economía.

Se ha determinado como meta alcanzar un 23% mínimo de market share al sexto año de operaciones, dadas las características de esta oportunidad de negocio.

Para la puesta en marcha de este proyecto son necesarios USDM 586 de inversión para los primeros 3 años de operaciones, que de acuerdo con las estimaciones es capaz de devolver una rentabilidad de 38% en una proyección de 6 años, manteniendo una valuación positiva en todos los escenarios estudiados en la sensibilización de 14 variables afectables por los riesgos que conlleva esta inversión. También vale la pena mencionar la posibilidad que para el cuarto año el negocio presente utilidad neta positiva, alcanzando el punto de equilibrio al sexto año.

Diversos factores mencionados anteriormente demuestran lo interesante y atractivo de esta propuesta, que además promete rentabilidad y la oportunidad de participar en la transformación de los procesos acostumbrados hacia una mejor experiencia en la industria de la construcción.

1. Oportunidad de negocio

Ante la aparición de nuevas tendencias en diversas industrias, una de las más notables es la adopción de medios digitales como forma de contacto para la adquisición de productos y servicios. La industria de la construcción ha tardado en adoptar este tipo de soluciones para mejorar la experiencia de los usuarios. Adicionalmente, el sector se encuentra afectado por una disminución generalizada de proyectos tanto estatales como privados de gran magnitud, situación intensificada por los efectos de la pandemia por COVID-19. Existe un volumen de trabajadores de la construcción buscando una fuente de empleo¹. constante y el respaldo necesario para ofrecer sus servicios, que quizás hayan intentado ofrecerlos por medio de algunos de las plataformas formato Marketplace existentes en el mercado.

La oportunidad estudiada para el desarrollo de este proyecto se encuentra en ofrecer servicios de construcción al sector residencial, para remodelaciones, acondicionamientos, mantenimientos de sus hogares, por medio de una plataforma tecnológica que servirá de contacto entre oferentes y solicitantes de diversas disciplinas como civiles, mecánicas, eléctricas, entre otros; brindando respaldo a un proceso normalmente tedioso, facilitándolo y mejorando la experiencia de los involucrados en él.

Existe un espacio en el mercado que engloba las ventajas, por un lado, de las plataformas con formato Marketplace y por otro, de los servicios de empresas contratistas de la construcción. De esta forma, se logra la interacción digital y física con el objetivo de facilitar la conexión entre los usuarios y profesionales de esta industria, dejando atrás la dependencia del “boca a boca” como método de recomendación y procura de servicios.

Para mas detalles consultar Parte I del Plan de Negocios YA PA' YA por Carminha Rodríguez.

¹ Cifras estimadas por el Observatorio de Mercado Laboral del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel), en foro virtual agosto 2020.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

La industria de la construcción representa una de las más importantes dentro de la economía panameña, sin embargo la desaceleración del crecimiento del país y las condiciones actuales han causado una contracción en este sector, situación que afecta tanto a proveedores de servicios como a propietarios de inmuebles que se han visto forzados a pausar o cancelar aspiraciones de vivienda nueva y sustituirlos en inversión para remodelaciones, adecuaciones y acondicionamiento de sus hogares, por lo que se estima que este mercado tenga un tamaño potencial de USD 450,819,270 que representa la cantidad de hogares que existen en el área metropolitana de la ciudad de Panamá y, considerando la inversión que las familias estarían destinando al rubro de remodelaciones y modificaciones en residencias..

Aunado a esto, existe una tendencia a la preferencia de los usuarios por el comercio en línea que, aunque no se ha desarrollado y explotado completamente en Panamá, empieza a dar sus primeros pasos. Sin duda es un mercado atractivo para muchos, lo que ha generado la creación de propuestas como las plataformas formato Marketplace y la expansión en los servicios de algunas tiendas / ferreterías más grandes del país.

Algunas de las ofertas que se encuentran en el mercado actualmente son Camarounds, YoCotizo y Encuentra24. Que se caracterizan por ser plataformas con página web y app móvil desde donde los usuarios pueden conectarse con varios proveedores de servicio, realizar el pedido y pagar. Ninguna de éstas se limita únicamente al sector de la construcción. También es necesario considerar a las empresas contratistas constructoras, especializadas en distintas disciplinas, pero no enfocadas al sector residencial, carentes de presencia digital considerable, mas que paginas web de presentación y/o cuenta en redes sociales.

El mercado objetivo de esta propuesta abarca dos tipos de clientes, los consumidores finales que son los dueños o inquilinos de un inmueble, y los profesionales de la construcción. Ambos se describen a detalle, sus perfiles y preferencias en la Parte I del Plan de Negocios YA PA' YA realizada por Carminha Rodríguez.

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

La propuesta de YA PA' YA consiste en proveer servicios de construcción a través de una plataforma digital como medio de contacto y seguimiento, comprendiendo un proceso continuamente supervisado (digital y presencial de ser necesario), donde los usuarios se sientan acompañados y guiados. Brindando calidad de trabajo, excelente atención y seguridad.

Asimismo, para los técnicos proveedores considerados socios de la red, convertirse en fuente constante de trabajo, contando con el respaldo de una organización que les permitirá enfocarse en prestar su servicio y dejar los esfuerzos de marketing, administrativos y demás, a YA PA' YA.

El factor clave de éxito, esta en ofrecer una experiencia diferenciadora mediante una interacción dinámica entre el ámbito digital y la entrega del servicio, con inmediatez, atención personalizada, garantía de los servicios, seguridad tanto informática como sanitaria y facilidad de pago.

Inicialmente, convertirse en la opción de preferencia de los hogares panameños para solicitar servicios de construcción es el primer paso para el crecimiento de este proyecto, con la incorporación de la procura de materiales como parte complementaria del servicio a partir del cuarto año de operaciones.

Para más detalles consultar Parte I del Plan de Negocios YA PA' YA por Carminha Rodríguez.

4. Plan de Marketing

YA PA' YA se plante objetivos claros para convertirse en la primera opción para solicitar servicios de construcción, así como para incentivar la transición hacia opciones digitales en el mercado panameño que está iniciando en este aspecto. Apuntando hacia un segmento del mercado medio-alto, que valora la calidad del servicio ofrecido y no es tan sensible al precio, con miras a llegar a gama alta a largo plazo.

Con su propuesta diferenciadora, la empresa busca cambiar la forma y la experiencia de contratar servicios de construcción para viviendas, con su interacción física-digital como factor clave del producto ofrecido, separándose de la competencia

con formatos Marketplace, permitiendo a los usuarios una integración con el proceso de manera que puedan constatar la calidad, eficiencia de forma innovadora con excelente atención. Adicional, se basa en una estrategia de crecimiento bajo el desarrollo de nuevos mercados con la incorporación de la venta de materiales y más adelante la posible expansión a otros lugares geográficos.

Como todo servicio en etapa de introducción, la estrategia, inicialmente, se centrará en el producto final. A mediano plazo se evalúa utilizar una estrategia enfocada más en promoción que permita llegar al público cautivo que aún no es parte de la red. Para los socios proveedores será la aplicación de incentivos, paquetes de promociones con comercios, financiamiento, entre otros.

La presencia digital será utilizada como estrategia de comunicación debido a la naturaleza del proyecto y las tendencias que indican las preferencias de los usuarios, promocionándose sin ser invasivos, pero de amplio alcance. Todos estos factores e ideas permiten estimar una proyección demanda con la incorporación de la venta de materiales al cuarto año de operaciones.

Para más detalles consultar Parte I del Plan de Negocios YA PA' YA por Carminha Rodríguez.

5. Plan de Operaciones

El modelo de negocio de YA PA' YA comprende un servicio diferenciador con atención de calidad desde el primer contacto entre usuarios y proveedores, hasta la posterior supervisión y entrega del servicio. Además, promete rapidez en el proceso con comunicación constante y actualizaciones del proyecto *live* vía app móvil. Todo esto representa un reto operativo para la empresa. Es fundamental el esfuerzo que se realice en conjunto por los diferentes equipos de trabajo, así como la inversión en tecnología y seguridad, clave para posicionar la marca, lograr la fidelidad de los clientes y asegurar la demanda constante de los servicios. Su cadena de valor está compuesta por los siguientes procesos:

Actividades Primarias

- Logística de entrada: diseño y mantenimiento de las plataformas, fortalecimiento de la ciberseguridad, registro de los clientes, recepción de información, almacenamiento y administración de datos.
- Operaciones: ventas, atención al cliente, soporte técnico (físico y online).
- Logística de salida: generación de órdenes de servicio, cronogramas, administración de créditos y desembolsos a los clientes proveedores.
- Marketing y Ventas: promoción de servicio, planes de publicidad, creación de redes asociativas como canales de ventas adicionales.
- Servicio: servicio postventa, garantías, atención a reclamos.

Actividades de Soporte

- Infraestructura de la Empresa: Administración, Finanzas, Legal, Aseguramiento de Calidad, IT.
- Gestión de Recursos Humanos: reclutamiento, compensación, capacitación.
- Desarrollo de Tecnología: investigación de mercado, desarrollo de planes y nuevos servicios.
- Compras: publicidad, equipos y tecnología para implementar.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Alineado con la estrategia general del negocio, el plan operativo comprende llevar más allá la forma como los clientes solicitan este tipo de servicios hoy día, por lo anterior; busca: brindar soluciones acertadas; ofrecer simplicidad y calidad; ser interactivo y ajustable a las necesidades del cliente; ser controlable internamente.

En cuanto a cobertura, inicialmente, se desea abarcar la mayor cantidad de servicios posibles, con profesionales en distintas ramas, para ofrecer a los clientes un portafolio de servicios amplio que suplan los distintos requerimientos que puedan surgir. Más adelante, el plan de escalamiento contempla complementar los servicios incorporando la venta de materiales.

Los primeros meses de formalización del negocio, se espera poder recrear escenarios de prueba e ir intercalando con escenarios reales, lo que permita el

perfeccionamiento del diseño de la app, así como del flujo de trabajo. Esto se pretende lograr, inicialmente, con poco personal contratado.

El diseño y mantenimiento de la plataforma web/ app móvil, principal recurso de esta oportunidad de negocio, será tercerizado. Con el desarrollo de estas plataformas de la mano de un proveedor confiable y experimentado, el personal de YA PA' YA podrá enfocarse en el core business que involucra el servicio, atención diferenciada a los socios-proveedores y clientes. Los cuatro equipos principales serán:

- **Atención al Cliente:** encargado de la atención vía telefónica - web/app; de la administración de los datos ingresados por los clientes a la plataforma; de la verificación de proveedores, y de la asignación y actualización de solicitudes entrantes; de recibir y procesar los reclamos y garantías.
- **Personal técnico:** encargados de las cotizaciones, cronogramas, cálculos de materiales, del seguimiento de los proyectos y las visitas. Es el punto de contacto físico entre YA PA' YA y los clientes.
- **Asistente Administrativa-Contable:** será la persona encargada de la recepción de facturas, mensajería; de la administración de las cuentas por pagar y por cobrar; entregar documentación e informes a la empresa de contabilidad que se contratará; compras de insumos, entre otras funciones administrativas que fuesen necesarias.
- **Ejecutiva de Marketing y Publicidad:** coordina y realiza actividades de mercadeo y publicidad, desarrollo de planes de branding y marketing. Lleva la relación directa con proveedores y agencias publicitarias. Esta posición se contempla para los primeros años de operación.
- **Otros servicios de outsourcing:** encargado de soporte (IT), servicios de trámites y mensajería, limpieza, contabilidad, legal.

El equipo gestor se dividirá las actividades de supervisión de ambos equipos operacional y de atención al cliente; adicional, serán los encargados del desarrollo de planes estratégicos, negociaciones, compras, y la selección, reclutamiento y gestión del recurso humano; así como elección de clientes (socios proveedores), entre otros.

5.2. Flujo de operaciones

Partiendo de la premisa de que los clientes al ver los anuncios de YA PA' YA a través de los diferentes medios de marketing utilizados, ingresarán a la app y se registrarán, se da un primer contacto por medio electrónico. Bajo el concepto de entregar beneficios funcionales con características diferenciadoras, el *workflow* de las solicitudes se ha planeado funcione de la siguiente manera:

- 1) El cliente ingresa la información del pedido que requiere. Esta información incluye, pero no está limitada a: ubicación, tipo de servicio, descripción, presupuesto (si lo tiene).
- 2) Se procede a cotizar.
 - a. Opción 1. Si es un servicio básico los operadores de atención al cliente cotizan de acuerdo con los precios de referencia.
 - b. Opción 2. Si es un servicio complejo, se debe solicitar cotización al técnico interno. El tiempo de respuesta no debe ser mayor a 12 horas. En caso de requerir inspección, se coordina con el cliente. La respuesta deberá ser en período no mayor de 12 horas siguientes a la visita. El personal técnico contará con una “Guía de Venta” que permita dar un rango de precio estimado al cliente, en tanto se formaliza su cotización.
- 3) La aceptación o rechazo del servicio debe darse por el mismo canal utilizado para el contacto inicial (app o sitio web). En caso de aceptación, se genera una Orden de Compra con la cual el personal de YA PA' YA contactará a clientes proveedores, previamente clasificados por profesión y dirección. A ellos les compartirá toda la información del servicio. Finalmente, se elegirá al proveedor con base en presupuesto y disponibilidad.
- 4) Una vez coordinado con ambas partes, al socio proveedor se le envían los datos de localización del cliente usuario, y viceversa. Si el servicio es complejo, el personal interno de YA PA' YA realizará visitas de inspección durante el horario de trabajo del personal para supervisar las labores.
 - a. En caso de requerir varios desembolsos se le abre un estado de cuenta temporal al cliente. Si el proyecto requiere un solo desembolso, se realiza

al finalizar la obra. En lo posible, todo debe ser cobrado y pagado mediante el app móvil o página web.

- 5) Finalizado el servicio, junto con el pago, el cliente deberá llenar una encuesta de satisfacción de servicio para evaluar el servicio recibido. Estos *reviews* son los que permanecerán en el expediente de cada profesional.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Previo a la puesta en marcha del servicio, se deberán realizar las siguientes actividades:

- Registrar la marca (MEF/MICI)
- Establecer la ubicación de las oficinas (alquiler)
- Registrar la empresa en el Registro Público y Municipio de Panamá (Aviso de Operaciones).
- Solicitud de Paz y Salvos requeridos
- Formalizar los trámites para apertura de la cuenta bancaria
- Contratar servicios básicos varios
- Contratar proveedor de servicios de programación y desarrollo para el app y página web (outsourcing).
- Reclutar y seleccionar el personal.
- Registrar la empresa ante Caja del Seguro Social como patrono.
- Contratar proveedor de servicios de publicidad y establecer las campañas iniciales que darán a conocer la marca.

Las tres principales fuentes de recursos para la puesta en marcha serán:

- Recursos económicos: el equipo gestor aportará un porcentaje, en tanto el resto será financiado. Es la base para las inversiones iniciales en activos tales como la adquisición de un bien inmueble; de equipos tecnológicos y servicios varios; así como para el desarrollo del recurso intangible (plataformas), y capital de trabajo.

- Recurso humano: inicialmente, será un equipo limitado de colaboradores, a quienes el equipo gestor estará entrenando para que el inicio de operaciones de la empresa sea acorde con lo planeado.
- Recurso intelectual / tecnológico: además de los equipos físicos computacionales necesarios para el inicio de labores, se considera importante el desarrollo de la página web, la app móvil, así como el logo, identidad de la nueva empresa.

La app móvil/sitio web son los medios principales para la contratación de servicios, comunicación y seguimiento de proyectos, por tanto, son el principal recurso de la empresa. El costo inicial de este recurso es aproximadamente USD\$27,500 considerando diseño, desarrollo y mantenimiento el primer año.

La mano de obra corresponde al segmento de clientes definidos como socios proveedores y su costo varía en función de la demanda. Otros costos indirectos de producción (gastos administrativos y de venta) totalizan USD\$215,693 para el primer año. Crece igualmente en función de las ventas estimadas.

5.4. Dotación

Se considera el establecimiento de una estructura organizacional orientada a la eficiencia de los procesos internos donde se manejen algunas actividades de soporte: recursos humanos, mercadeo, operaciones. El elemento más importante para el cumplimiento de las metas es la formación del equipo de profesionales, entre ellos, Ingenieros y Arquitectos, quienes constituirán la punta de lanza en las ventas de los servicios, apoyados bajo una sala técnica donde se procesará la información recogida en sitio. La cantidad de integrantes de este equipo dependerá de la demanda de proyectos, según sea la capacidad de atender las solicitudes generadas.

Considerando la naturaleza del negocio, el requerimiento de personal para este proyecto está enlazado principalmente a la demanda y proyecciones de ventas en cada período. Para la etapa de operación se requerirá de los siguientes profesionales:

Tabla 1.

Descripción del equipo profesional

Cargo	Educación	Experiencia	Habilidades Informáticas	Aptitudes
Ingeniero Civil	Grado de Ingeniero Civil	3 – 5 años	Autocad, Microsoft Office (avanzado).	Capacidad para trabajar de forma organizada, supervisar y coordinar obras con personal multidisciplinario; manejo de costos; capacidad para resolver problemas; buen trato a clientes y proveedores; proactividad y responsabilidad.
Atención al Cliente	Lic. En Administración de Empresas, Mercadeo o similares.	0 – 3 años	Microsoft Office (nivel medio – avanzado)	Alta orientación al cliente; capacidad de comunicación asertiva para trabajar en un entorno dinámico, para realizar tareas en múltiples herramientas; organización y buen manejo del tiempo. Personalidad empática y positiva.
Asistente Administrativa-Contable	Lic. En Administración de Empresas, Contabilidad.	2 – 3 años	Microsoft Office (nivel avanzado)	Capacidad analítica, organizativa, resolución de conflictos; gestión de equipos de trabajo; compromiso y proactividad. Con conocimientos sobre contabilidad y normas de tributación.
Ejecutiva de Marketing y Publicidad	Lic. en Mercadeo, Publicidad	3 – 5 años	Microsoft Office (nivel avanzado)	Conocimiento en gestión de marketing digital, en gestión y relación con agencias; amplia visión comercial; análisis de datos y toma de decisiones; responsabilidad; capacidad organizativa, planificación.
Técnico Dibujante	Estudiante de Arquitectura – ingeniería (3er – 4to año)	1 año	Autocad, Microsoft Office (avanzado).	Capacidad visual, enfocado en los detalles, organizado y responsable.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran el comportamiento del recurso humano requerido para los años subsiguientes:

Tabla 2.

Dotación estimada por año

Posición	Salario		Dotación						
	Mensual	Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gerente Administrativa-Comercial	\$ 2,500	\$ 32,500	0	1	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones y C.C.	\$ 2,500	\$ 32,500	0	1	1	1	1	1	1
Atención al Cliente	\$ 950	\$ 12,350	0	1	1	1	1	2	2
Asistente Administrativa-Contable	\$ 1,000	\$ 13,000	0	1	1	1	1	1	1
Ejecutiva de Marketing y Publicidad	\$ 1,300	\$ 16,900	0	1	1	1	0	0	0
Supervisor de Proyectos/Ingeniero	\$ 2,000	\$ 26,000	0	1	1	1	2	3	3
Técnico Dibujante	\$ 650	\$ 8,450	0	1	1	1	1	1	1
Total			0	7	7	7	7	9	9

Fuente: Elaboración propia

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

YA PA' YA creará valor a los clientes mediante un proceso innovador en la adquisición de servicios de construcción, proceso que los creadores de la idea comprenden por la experiencia en la cotización, ejecución, planificación y supervisión de distintos proyectos civiles. Inicialmente el equipo está conformado por dos personas, ambos diseñadores de la idea y de la presente propuesta de negocios. Un equipo joven con experiencia previa en el área de ventas, supervisión de servicios de construcción y de la contratación de personal calificado; con conocimientos sobre logística y administración. La combinación de la preparación de ambos integrantes amplía las posibilidades de la materialización de las metas propuestas por la empresa, a continuación, se describe con más detalle la experiencia de ambos gestores:

- Carminha Rodríguez Herrera: Lcda. en Ingeniería Comercial y en Negocios Internacionales, con estudios en Administración de Empresas. Experiencia en análisis de costos, demanda y mercado, para ejecutar planes de promociones y

establecer tarifas como Analista de Inteligencia de Mercado. En el pasado, también obtuvo experiencia en la industria de la construcción como asistente de arquitectos, donde brindaba apoyo en las cotizaciones a los clientes, seguimiento al estado y cronograma de los proyectos, visitas en sitio, mediciones, cotización y compra de materiales, apoyo en el área administrativa y contable.

- Anthony Yanez: Ingeniero Industrial con estudios de Administración de Empresas. Ha desempeñado funciones de Supervisor de operaciones, liderizando grupos de distintas disciplinas civiles en la ejecución de proyectos de construcción, estableciendo la planificación de las tareas, generando las metas y cronogramas de actividades, para cumplir con los objetivos, velando siempre por la seguridad ocupacional de los equipos de trabajo.

6.2. Estructura organizacional

La estructuración de la empresa se plantea con las características de un *startup*: iniciará con el personal mínimo necesario, que más adelante se planea aumentar de acuerdo con el aumento de la demanda de los servicios.

Por ser una sociedad de responsabilidad limitada, está compuesta por dos socios en calidad de gestores y capitalistas. El Diagrama 3 presenta el organigrama con una Junta Directiva que estará compuesta por los dos socios y sus funciones básicas serán la definición de metas y estrategias para la organización; al mismo tiempo que harán las labores de gerencia de proyectos. Las principales áreas de la estructura son:

Operaciones: Departamento encargado de llevar a cabo las actividades presenciales, desde la atención al cliente, levantamiento de información en campo, procesamiento de los datos por proyecto y supervisión de los trabajos. Serán necesarios ingenieros civiles/arquitectos para el cargo de Supervisor de Proyectos que conformarán la sala técnica donde se procesará toda la información proveniente del campo. La ejecución de cada proyecto será llevada a cabo por los técnicos proveedores de servicios ya registrados, quienes serán monitoreados, exigiendo

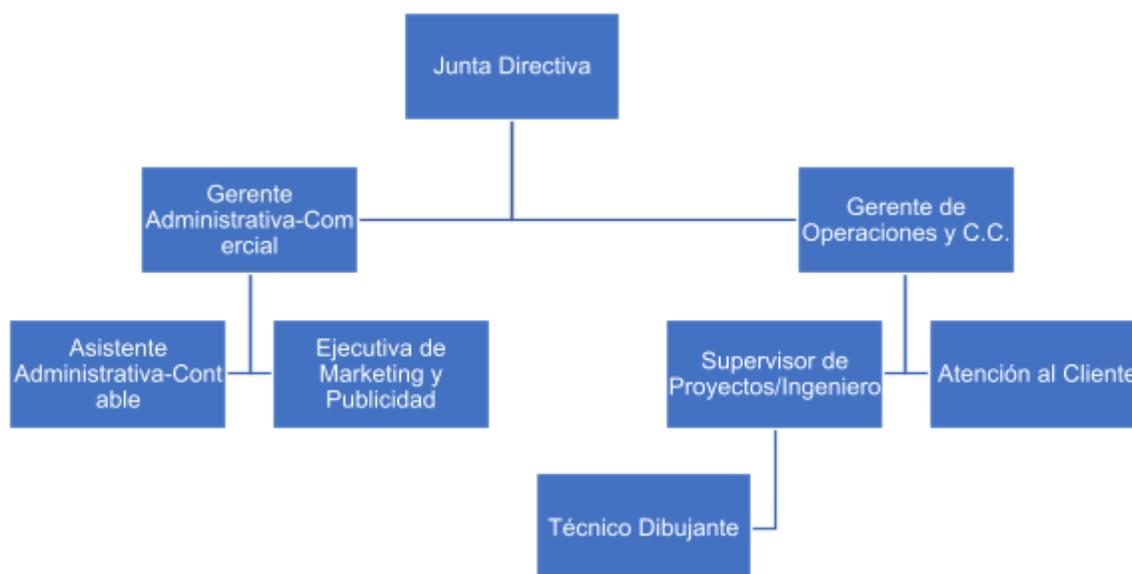
constantes actualizaciones de avance para cumplir con la planificación estimada, con visitas de los supervisores, de ser necesario.

Marketing: para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de mercado, será necesario un departamento enfocado en diseñar e implementar campañas de marketing exitosas, con un Ejecutivo de marketing al mando los 3 primeros años de operación. Su principal objetivo es mantener una relación estable con los clientes finales y comunicar las actividades a las demás divisiones dentro de la empresa.

Administración y Contabilidad: todos los procesos relacionados con la infraestructura de la empresa y demás actividades de soporte serán desempeñados en este departamento, que contará inicialmente con un asistente administrativo-contable como apoyo a los gestores de YA PA' YA, que estarán desempeñando distintas funciones para mantener el flujo de los procesos de la empresa, como las de gestión del recurso humano y compras.

Diagrama 1.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Tecnología e Información: esta área de la empresa será atendido como un servicio outsourcing, pero con la estrecha y constante supervisión y colaboración de los

gestores del proyecto. Por ser un elemento clave del éxito de la empresa, es posible su posterior incorporación in-house

6.3. Incentivos y compensaciones

El mercado en desarrollo al que estará ingresando YA PA' YA, exige políticas de incentivos y compensaciones competitivas; sin embargo, las características de *startup* de la empresa obligan a contar con el personal mínimo necesario con sueldos ajustados durante los primeros años de operación.

Tabla 3.

Remuneración del personal

Posición	Salario	
	Mensual	Anual
Gerente Administrativa-Comercial	\$ 2,500	\$ 32,500
Gerente de Operaciones y C.C.	\$ 2,500	\$ 32,500
Atención al Cliente	\$ 950	\$ 12,350
Asistente Administrativa-Contable	\$ 1,000	\$ 13,000
Ejecutiva de Marketing y Publicidad	\$ 1,300	\$ 16,900
Supervisor de Proyectos/Ingeniero	\$ 2,000	\$ 26,000
Técnico Dibujante	\$ 650	\$ 8,450

Fuente: Elaboración propia

Está estipulado incluir todos los beneficios exigidos por la ley panameña como el pago del décimo tercer mes y del seguro social, y realizar las deducciones legales que correspondan. Los reajustes de las remuneraciones, al igual que otros beneficios tales como bonos, regalías, etc. estarán sujetos a la demanda de servicios que la empresa logre obtener y/o a decisión de la Junta Directiva. Los mismos no están contemplados los primeros cinco años de crecimiento del negocio.

7. Plan Financiero

Posterior al procesamiento de los datos obtenidos de investigaciones realizadas previamente sobre mercado en el área metropolitana de la República de Panamá, se ha determinado como meta alcanzar un 23% mínimo de market share al sexto año de operaciones, dadas las características de esta oportunidad de negocio. Este porcentaje es la base que se ha considerado para este estudio financiero.

7.1. Estructura de los principales costos y gastos

El costo de mano de obra estará ligado a la demanda de servicios. Se ha estimado corresponda a un 45% del total de ingresos anuales.

Por la venta de materiales no se incorporan costos adicionales, pues este rubro será manejado por medio de asociaciones con las principales tiendas del país con las cuales se manejarán créditos a corto plazo según demande el proyecto.

En cuanto a los gastos básicos administrativos, los mismos han sido determinados luego de la organización de las etapas y cálculo de los recursos necesarios en cada una de ellas, conforme al crecimiento que se espera tener. El detalle de los valores mensuales y anuales a continuación:

Tabla 4.

Gastos administrativos básicos

Item	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Agua y Aseo	\$ 50	\$ 600	\$ 600	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630
Teléfonos e internet	\$ 350	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,620	\$ 4,620	\$ 4,641	\$ 4,641
Electricidad	\$ 300	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,960	\$ 3,960	\$ 3,978	\$ 3,978
Gastos de útiles de oficina y papelería	\$ 200	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,616	\$ 2,616
Total	\$ 900	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 11,730	\$ 11,730	\$ 11,865	\$ 11,865

Fuente: Elaboración Propia

A estos gastos se suma el gasto por alquiler de oficina cuyos pagos estimados a partir del primer año son por un valor de \$15,600. Se considera, el mantenimiento de las plataformas, el cual se estima represente anualmente 20% de su valor total (\$5,500).

A fin de captar la demanda esperada para el cumplimiento de las metas, se ha estimado inversiones en marketing y publicidad, cuyo diseño y manejo será llevado a cabo por una empresa outsourcing. No obstante, la contratación de la agencia publicitaria, el desarrollo de los planes anuales, las metas, incentivos y organización de eventos serán labor del Ejecutivo de Mercadeo de la empresa. La inversión anual que

se estima para este rubro se presenta en la Tabla 14 en función de los diferentes medios publicitarios que se estarán utilizados.

Tabla 5.
Frecuencia y gastos de marketing y publicidad

		Frecuencia estimada								Gasto Anual Estimado (US\$)							
		Años								Años							
Medio	Costo (US\$)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6		
Pieza publicitaria	2,000	5	4	3	3	3	5	7	10,000	8,000	6,000	6,000	6,000	10,000	14,000		
Google (Gmail ads)	3,073	4	3	4	9	9	17	20	12,292	9,219	12,292	27,657	27,657	52,241	61,460		
Banners digitales	300	6	5	7	7	8	16	20	1,800	1,500	2,100	2,100	2,400	4,800	6,000		
Promoción por influencer	4,000	1	1	3	5	5	8	11	4,000	4,000	12,000	20,000	20,000	32,000	44,000		
Ads en Facebook, Instagram, Twiter	900	8	6	11	15	15	20	26	7,200	5,400	9,900	13,500	13,500	18,000	23,400		
Anuncio Youtube	120	5	6	5	6	8	17	20	600	720	600	720	960	2,040	2,400		
Mupis malls	2,140	8	7	10	10	10	15	20	17,120	14,980	21,400	21,400	21,400	32,100	42,800		
Evento	3,775	1	1	3	5	5	10	19	3,775	3,775	11,325	18,875	18,875	37,750	71,725		
Plan de Incentivos	2,000	1	1	7	15	25	40	48	2,000	2,000	14,000	30,000	50,000	80,000	96,000		
Total		39	34	53	75	88	148	191	58,787	49,594	89,617	140,252	160,792	268,931	361,785		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al gasto por salarios, los mismos están estimados de acuerdo con la oferta laboral actual y no son inclusivos otros beneficios (bonos, regalías, etc.) que los colaboradores puedan recibir conforme al cumplimiento de las metas. El gasto varía anualmente según sean las contrataciones necesarias de acuerdo con el crecimiento esperado de la empresa.

Tabla 6.

Gastos en salarios anuales

Posición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gerente Administrativa-Comercial	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 40,625
Gerente de Operaciones y C.C.	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 40,625
Atención al Cliente	\$ 12,350	\$ 12,350	\$ 32,350	\$ 12,350	\$ 24,700	\$ 30,875
Asistente Administrativa-Contable	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 16,250
Ejecutiva de Marketing y Publicidad	\$ 16,900	\$ 16,900	\$ 16,900	\$ -	\$ -	\$ -
Supervisor de Proyectos/Ingeniero	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 52,000	\$ 78,000	\$ 97,500
Técnico Dibujante	\$ 8,450	\$ 8,450	\$ 8,450	\$ 8,450	\$ 8,450	\$ 10,563
Total	\$141,700	\$141,700	\$141,700	\$150,800	\$189,150	\$236,438

Fuente: Elaboración propia.

Otros gastos serán los servicios tercerizados varios que se recibirán: soporte tecnológico, mensajería, contabilidad y limpieza totalizan anualmente USD\$14,760.

Tabla 7.*Servicios outsourcing*

Gastos Operacionales	Mensual	Anual
	\$	\$
Servicio de Soporte Tecnológico	300	3,600
Servicio de Trámites y Mensajería	\$ 150	\$ 1,800
	\$	\$
Servicio de Contabilidad	500	6,000
	\$	\$
Servicios Legales	100	1,200
	\$	\$
Servicio de Limpieza	180	2,160
	\$	\$
Total	1,230	14,760

Fuente: Elaboración propia.

Para la supervisión de los trabajos por parte de los Ingenieros a cargo de la sala técnica, se estima la necesidad de vehículos que serán parte de la flota de YA PA' YA. Estos vehículos serán adquiridos de segunda y su valor ronda los USD\$20,000 cada uno. Se consideran, por tanto, los siguientes gastos asociados al rubro de transporte:

Tabla 8.*Gastos de transporte y movilización*

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Combustible	\$ 480	\$ 480	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
Mantenimiento vehículos	\$ 500	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 4,500	\$ 6,000
Trámites y placas	\$ 50	\$ 50	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Total	\$ 1,030	\$ 2,030	\$ 3,060	\$ 4,060	\$ 5,560	\$ 7,060

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja presentado a continuación muestra el detalle completo de los ingresos proyectados, así como los gastos generados a partir de las actividades operacionales, explicados anteriormente. La última línea muestra el resultado de un acumulado de pérdidas los primeros 3 años, principalmente por rubros de gastos de salarios, marketing y operacionales, lo que conlleva a un punto de equilibrio al sexto año.

7.2. Inversión inicial y fuentes de financiamiento

Como capital inicial para este proyecto, se estima un monto total de USD\$137K, los cuales serán destinados para los siguientes rubros:

- Trámites y constitución de la empresa por \$2,309.
- Desarrollo de la web y app móvil de mano de un proveedor local (en un tiempo estimado de 6 meses) por \$27,500, monto que incluye el mantenimiento del primer año.
- Planes de marketing de entrada, cuya inversión inicial es \$58,787.
- Mobiliario y equipo de oficina por \$3,195.
- Fondo destinado a capital de trabajo por \$45,260 como provisión correspondiente a dos de los primeros meses de funcionamiento. Este monto contempla los gastos administrativos, transporte, alquiler, servicios varios, salarios, marketing y publicidad, así como tasas e impuestos.

Sin embargo, como resultado del análisis financiero, se prevé la necesidad aproximadamente \$586,822 que incluye la puesta en marcha, así como capital para solventar los siguientes tres años de evolución del negocio.

Tabla 9.

Detalle inversión inicial

Item	Monto
Trámites de constitución	\$2,309.00
Desarrollo digital (web y app)	\$27,500.00
Marketing de entrada	\$58,787.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$3,195.00
Capital de Trabajo	\$45,260.00
Total	\$137,050.00

Fuente: Elaboración propia

De este total, los socios gestores de esta idea aportarán un 15% proveniente de recursos propios (\$20,558), adicional al aporte con activos físico inicialmente para la organización y puesta en marcha (oficina y servicios). Un 36% será financiado mediante el programa para pequeñas y medianas empresas de la AMPYME (Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa)² por un valor de \$50,000. El financiamiento que se obtendrá de la banca comercial será bajo el paraguas del programa “Fondo para la Protección del Tejido Productivo y Conservación del Empleo”, el cual permite acceder a tasas de 7% a plazos de hasta 7 años³. Este monto se estima sea hasta \$150,000, para cubrir en parte el desfase de los años siguientes, producto de las pérdidas acumuladas. El remanente requerido de \$366,265 aproximadamente, será cubierto con aportes de socios inversionistas.

² Programa de financiamiento dirigido a pequeñas empresas por medio del cual a través de la entidad AMPYME es posible obtener créditos a bajas tasas con la banca comercial, siendo requisito básico estar inscrito en la base de datos y presentar la evaluación financiera del plan de negocio.

³ Programa “Fondo para la Protección del Tejido Productivo y Conservación del Empleo” implementado por el gobierno actual dada la crisis COVID-19. Celebrado en agosto 2020 entre las entidades estatales panameñas y el FMI.

Tabla 10. Flujo de Caja proyectado

USD\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso total por año por servicio		124,150	256,150	467,550	765,500	1,129,514	1,664,250
Ingreso total por año por venta de materiales					29,333	74,524	196,067
Mano de Obra (socios proveedores)		(55,868)	(115,268)	(210,398)	(344,475)	(508,281)	(748,913)
		68,283	140,883	257,153	450,358	695,757	1,111,404
Gasto de Mantenimiento de Plataformas			(5,500)	(5,500)	(5,500)	(5,500)	(5,500)
Gasto de Marketing y Publicidad		(31,038)	(64,038)	(116,888)	(191,375)	(282,379)	(416,063)
Gasto de Administración		(10,800)	(10,800)	(11,730)	(11,730)	(11,865)	(11,865)
Gasto de Salarios		(141,700)	(141,700)	(141,700)	(150,800)	(189,150)	(236,438)
Gastos Operacionales		(14,760)	(14,760)	(14,760)	(14,760)	(14,760)	(14,760)
Gastos de tasas e impuestos		(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)
Gasto de Alquiler de Oficina		(15,600)	(15,600)	(15,600)	(15,600)	(15,600)	(18,000)
Gasto de Combustible		(480)	(480)	(960)	(960)	(960)	(960)
Gasto de Mantenimiento vehículos		(1,000)	(1,500)	(2,500)	(3,000)	(4,500)	(6,000)
Gasto trámites y placas		(50)	(50)	(100)	(100)	(100)	(100)
Ingreso Neto Operativo		(147,410)	(113,810)	(52,850)	56,268	170,678	401,454
Depreciación de vehículos		(4,000)	(8,000)	(16,000)	(24,000)	(32,000)	(32,000)
Depreciación de equipo electrónico		(1,515)	(1,515)	(1,580)	(1,840)	(2,210)	(2,210)
Amortización Intangibles		(9,167)	(9,167)	(9,167)			
Resultado antes de impuestos		(162,092)	(132,492)	(79,597)	30,428	136,468	367,244
Pérdida acumulada de períodos anteriores					(374,180)	(343,752)	(207,283)
Imppto a la Utilidad 25%					85,938	51,821	(39,990)
Resultado después de impuesto		(162,092)	(132,492)	(79,597)	116,366	188,289	327,254
Depreciación y Amortización		14,682	18,682	26,747	25,840	34,210	34,210
Resultado Operacional Neto		(147,410)	(113,810)	(52,850)	142,206	222,499	361,464
Trámites de constitución		(2,309)					
Desarrollo digital (web y app)		(27,500)					
Marketing de entrada		(58,787)					
Mobiliario y Equipo de Oficina		(3,195)	(9,148)	(4,063)	(4,658)	(9,758)	(9,598)
Compra de vehículos			(20,000)		(20,000)		
Capital de Trabajo		(45,260)	(16,400)	(25,073)	(36,361)	(70,917)	
Valor de unidad económica							2,032,443.51
Flujo de Caja		(137,051)	(192,958)	(142,946)	(113,868)	85,691	141,825
r		18.90%					
VAN	\$	478,023					
TIR		38%					

Fuente: Elaboración propia

El valor de la unidad económica tiene como base el resultado operacional después de impuestos, proyectado del último año, y considera las necesidades de reinversión para los siguientes períodos: reemplazo de equipos de oficina; compra de dos nuevas unidades vehiculares; adquisición de inmueble para ubicar una oficina física propia; actualización de las plataformas del negocio. Este plan de reinversiones busca mantener la calidad de servicio al tiempo que da más estabilidad al negocio, por medio de la compra de una oficina propia.

Tabla 11.

Reinversiones estimadas

CAPEX	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Equipamiento Oficina	\$12,945	\$11,350	\$11,295	\$13,955	\$10,805	\$10,805
Compra de vehículos	\$0	\$20,000	\$0	\$20,000	\$0	\$0
Capital Operacional		\$0	\$27,500	\$0	\$0	\$0
Total	\$12,945	\$31,350	\$38,795	\$33,955	\$10,805	\$10,805

VA Capex \$105,399

Tasa 13.90%

CAE (\$27,034)

Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra la Tabla 20, se calcula el valor presente de las inversiones de los años siguientes, para luego obtener el valor de la anualidad equivalente, la cual se restará al beneficio operativo después de impuestos. Este resultado finalmente se divide entre la tasa costo de capital ajustada, sin el efecto de la prima por emprendimiento, la cual es de 13.9%.

En tanto, para el análisis de rentabilidad realizado a los flujos presentados, la tasa de descuento fue de 18.9%, lo que da como resultado que el proyecto genere valor por \$478K (VAN) con una rentabilidad anual de 38% (TIR)

Tabla 12.
Cálculo de tasa costo de capital

Tasa libre de riesgo	2.09%
Prima riesgo de mercado	6.27%
Beta desampalancado	1.16
Riesgo País	1.55%
Tasa de descuento	10.90%
Prima de liquidez	3%
Prima por emprendimiento	5%
Tasa de descuento ajustada	18.90%

Fuente: Elaboración propia

7.3. Proyecciones de crecimiento

Con base en la información de mercado actual, tomando en cuenta el crecimiento de la demanda de los servicios por internet/app móvil, y una recuperación paulatina de la economía del país post Covid, se proyecta un crecimiento anual de market share para el segundo año de 1%, a partir del tercer año de 2% hasta llegar a un 23% al sexto año.

A nivel de ingresos, esto representa un nivel promedio de ventas del 70% comparado año contra año. Sin embargo, al ser un servicio con características tanto funcionales como hedónicas, las probabilidades de cumplir estas metas son alentadoras si se considera el escenario actual en el que la compra de bienes inmuebles ha dejado de ser la primera opción para muchos.

La demanda es fluctuante. El pico de demanda más marcado es para el último trimestre de cada año, dado que son los meses en los que la población acostumbra a realizar inversiones de este tipo.

Adicional a los servicios de construcción, se planea al cuarto año de operaciones iniciar la venta de materiales como parte del plan de expansión.

7.4. Análisis de sensibilidad

El proyecto se sometió a 10,000 escenarios por medio de una simulación de Montecarlo⁴ en los que se utilizaron 14 variables que pueden verse alteradas por los riesgos que conlleva esta propuesta. Todos los escenarios se mantuvieron sobre un

⁴ Ver Anexo III.

resultado positivo de la evaluación, llegando alcanzar un resultado máximo de USDMM 1.037 y un mínimo de USDM 61.

La tasa de descuento afectó de forma más significativa la varianza, sin embargo, el análisis Unidimensional⁵ ha demostrado que la evaluación del proyecto soporta un aumento de hasta 100% del costo de capital para que la propuesta llegue a perder su rentabilidad. El valor de la unidad económica, en riesgo por las afectaciones que puedan existir fuera del rango de tiempo de la evaluación del proyecto, soporta una disminución del 60%. Con esto se comprueba que YA PA YA puede soportar diversos escenarios estudiados en esta propuesta.

Además, se pudo comprobar la dimensión mínima de la demanda requerida con la que el proyecto no genera valor adicional, es decir VAN igual a 0.

Tabla 13.
Demanda Mínima

Tipo Proyecto/Años	1	2	3	4	5	6
Proyectos Pequeños	63	178	258	740	875	1300
Proyectos Medianos	10	22	47	75	132	196
Proyectos Grandes	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos críticos

Mediante el análisis de la propuesta y del entorno en el que se desarrollará la empresa YA PA' YA, se han considerado los posibles riesgos que podrían afectar la factibilidad del negocio:

- Rechazo a modelos Gig Economy: podrían producirse cambios regulatorios que afecten la contratación de personal técnico para la prestación de servicios de construcción, sector ya regulado por la CAPAC⁶.
- Efectos de la pandemia: como se ha mencionado anteriormente, la pandemia causada por COVID-19 y las medidas sanitarias con sus efectos sociales y económicos son factores que deberán considerarse en el corto y largo plazo.

⁵ Ver Anexo III.

⁶ Hay antecedentes de rechazo a modelos de negocios con elementos de Gig Economy como los que tuvo UBER.

- Inclínación de la población a incurrir en menores gastos y mayores ahorros: esto afectaría la demanda de servicios como los ofrecidos por YA PA' YA.
- El desarrollo de la competencia, campañas desleales: es difícil determinar la agresividad de la competencia existente y emergente de los participantes en el nuevo mercado al que estará entrando YA PA' YA. La pugna por el liderazgo de este mercado puede resultar en campañas dirigidas a afectar las operaciones, reputación e imagen de la empresa.
- Vulnerabilidad de la seguridad informática: La protección de datos personales se ha vuelto una prioridad para los usuarios digitales, cualquier ataque que vulnere la base de datos de la empresa y viese afectado los clientes o la operación del negocio, comprometería la integridad y la confianza que YA PA' YA hubiese ganado hasta ese entonces. Se podrá mitigar con mejores tecnologías.
- Daños a la marca YA PA' YA: el funcionamiento del negocio involucra una interacción digital y presencial con los clientes, ambos contactos deben resultar en experiencias satisfactorias que garanticen la recomendación de los servicios de la empresa; de lo contrario, cualquier incidente que ocurra en los hogares solicitantes puede fácilmente ocasionar un daño de la marca que pondría en riesgo la aceptación que se haya logrado hasta ese momento, generando una crisis de la imagen que trata de proyectar la empresa.

9. Propuesta Inversionista

El cambio que han adoptado, la mayoría de las industrias hacia el ámbito digital, no podía dejar por fuera al sector de la construcción, que por medio de empresas como YA PA' YA, compite por abordar, de la mejor manera, que los hogares panameños de forma rápida, sencilla y confiable, puedan solicitar servicios para sus bienes inmuebles; se materializan las ideas de los clientes en proyectos alcanzables por su fácil gestión, por medio de una plataforma innovadora e interactiva que los hace parte del proceso. De este modo, parte del cambio es lo que ofrece esta empresa, a un sector que atraviesa difíciles circunstancias desde antes de la pandemia por el COVID-19 e intensificado por esta.

Luego de un estudio financiero con una estimación a 6 años de los flujos, este proyecto muestra indicadores interesantes para la consideración de participación e

inversión. Utilizando una tasa de descuento del 18.91% para esta evaluación, el estimado del valor presente neto (VAN) logrado fue positivo, con una tasa interna de retorno de 38%. Es necesario una inversión inicial de \$586,822 y se estima que para el cuarto año el negocio presente utilidad neta positiva, alcanzando el punto de equilibrio al sexto año. Todos estos son indicativos de un modelo de negocio rentable, con posibilidades de expansión y de continuidad operativa, que sugieran la participación de cualquier inversor interesado.

10. Conclusiones

La migración de los servicios a medios tecnológicos es un hecho. Su crecimiento en el país ha sido impulsado principalmente, dada la realidad actual. Representa para muchos una oportunidad, al mismo tiempo que para otros es un reto.

La industria de la construcción atraviesa una crisis desde hace ya varios años. El mercado de los servicios profesionales a particulares no ha sido explotado al 100%, hoy día está segmentado entre quienes ofrecen los servicios de manera informal, y aquellos medios y principales competidores de esta oferta, quienes han ganado terreno los últimos meses aprovechando la coyuntura de la situación económica y social del país.

La investigación evidencia que hay oportunidades de mejora en este campo, no solo en cuanto a calidad, sino a la forma en que se desempeña. YA PA' YA, aunque es un proyecto ambicioso, promete ser un medio de servicio diferenciador, que por medio de sus plataformas será un *pool* de oportunidades a quienes hoy día necesitan el respaldo de una estructura organizacional formal para ofrecer sus servicios; que aportará a la economía, mejorará la calidad de vida de sus clientes, y a largo plazo puede imponerse ante los retos actuales.

El crecimiento en la demanda determinará el tamaño real de la compañía a largo plazo. Se estima inicialmente brindar servicios profesionales únicamente, pero con la incorporación posterior de otras oportunidades de negocio tal como la venta de

materiales de mano de expertos profesionales de las ferreterías más conocidas del país.

Con una tasa costo de capital de 18.9%, el proyecto promete una rentabilidad anual de aproximadamente de 38%, encontrando su punto de equilibrio posterior al quinto año de operaciones. Se considera que el tiempo de vida de este proyecto sea mayor a 10 años, tiempo en el cual se estima lograr los planes de crecimiento y con ello el aumento de las ventas y servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- AMPYME. (s.f.). Programa de Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa. Panamá. Obtenido de https://ampyme.gob.pa/?page_id=264
- Angus, A., & Westbrook, G. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Euromonitor International.
- ANPanamá. (11 de Noviembre de 2020). *CEPAL y OIT advierten que mercado laboral de América Latina y el Caribe tendrá una lenta recuperación*. Obtenido de anpanama.com: <https://anpanama.com/10527-CEPAL-y-OIT-advierten-que-mercado-laboral-de-America-Latina-y-el-Caribe-tendra-una-lenta-recuperacion-.note.aspx>
- BID. (2015). *Ingreso mensual promedio de los hogares por provincias*.
- Caballero, M. (2020). Panamá: habilitadores económicos para el año 2021. *La Estrella de Panamá*.
- Caballero, Y. (14 de Octubre de 2019). *Estudio revela tendencias de usuarios de Internet en Panamá*. Obtenido de TVN-2.com: https://www.tvn-2.com/tecnologia/Estudio-tendencias-usuarios-Internet-Panama_0_5416708369.htm
- Calles, Y. (17 de Junio de 2019). *¿Cuáles son los trámites más burocráticos del estado?* Obtenido de metrolibre.com: <https://www.metrolibre.com/economia/138475-cuales-son-los-tramites-mas-burocraticos-del-estado.html>
- Cámara Panameña de la Construcción. (2019). *Análisis Estadísticos a los permisos de construcción del Municipio de Panamá*. Panamá: Cámara Panameña de la Construcción.
- Capital Financiero. (2012). En Enero aumentan la cuota obrero-patronal de la CSS. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/en-enero-aumentan-la-cuota-obrero-patronal-de-la-css/>
- CentralAmericaData.com. (20 de Noviembre de 2020). *Construcción en Panamá da señales de vida*. Obtenido de centralamericadata.com: https://m.centralamericadata.com/es/article/main/Construccion_en_Panam_da_seales_de_vida?utm_source=newsletter&utm_campaign=daily_2020_11_20&u=14aacb51d22abb5be73b907ee301e98b&s=n&e=2&mid=%5BMESSEAGEID%5D&utm_medium=Construccion_en_Panam_da_seales_de_vida
- CentralAmericaData.com. (10 de Noviembre de 2020). *Negocios online: ¿Qué pasa en Panamá?* Obtenido de centralamericadata.com: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Negocios_online_Qu_pasa_en_Panam
- Coriat, A. (2020). Panamá cierra el año con una tasa de desempleo del 18,5%. *La Estrella de Panamá*.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2020). *The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? 13TH Edition*. Geneva: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property.
- Espinoza, T. (14 de Noviembre de 2020). *La pandemia abrió el compás para el alquiler de propiedades con opción a venta*. Obtenido de TVN-2.com: https://www.tvn-2.com/contenido_exclusivo/pandemia-compas-alquiler-propiedades-Panama-apartamentos_0_5715928472.html

- Gobierno de la República de Panamá. (2019). *Plan Estratégico 01 Julio 2019 al 30 de Junio 2024*. Panamá: Gobierno de la República de Panamá.
- INEC, Contraloría de la República. (2020). *Costo de las construcciones registradas por los Municipios de Panamá*. Panamá: INEC.
- Jiménez, C. (14 de Octubre de 2019). Estudio revela tendencias de usuarios de Internet en Panamá. (Y. Caballero, Entrevistador) TVN Panamá. Obtenido de https://www.tvn-2.com/tecnologia/Estudio-tendencias-usuarios-Internet-Panama_0_5416708369.html
- Meléndez Pico, J. J. (26 de Agosto de 2020). *COVID-19 y el crecimiento del comercio electrónico*. Obtenido de CapitalFinanciero.com: <https://elcapitalfinanciero.com/covid-19-y-el-crecimiento-del-comercio-electronico/>
- ML JURÍDICO. (s.f.). *mljuridico.com*. Obtenido de Creación de una Sociedad Anónima en Panamá: <http://mljuridico.com/creacion-de-una-sociedad-anonima-en-panama/>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá. (2020). *Informe e-País: El Comercio Electrónico en Panamá*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá. Panamá: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.
- Pérez, M. D. (s.f.). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Peters, C. (24 de Noviembre de 2020). *Centroamérica en apuros*. Obtenido de [construccionlatinoamericana.com](https://www.construccionlatinoamericana.com/centroamerica-en-apuros/147009.article): <https://www.construccionlatinoamericana.com/centroamerica-en-apuros/147009.article>
- PNUD. (2020). *Análisis socioeconómico del impacto del COVID-19 en Panamá*. PNUD.
- PNUD. (2020). *IMPACTO DEL COVID-19 EN PANAMÁ: Análisis socioeconómico*. Panamá: Naciones Unidas.
- Porrúa, M. (14 de Febrero de 2019). *La Agenda Digital en América Latina: Un avance a distintas velocidades*. Obtenido de Blog BID: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/la-agenda-de-gobierno-digital-en-america-latina/>
- Redacción Metro Libre. (2020). BNP y MEF firman contratos para proteger los empleos. *Metro Libre*. Obtenido de <https://www.metrolibre.com/econom%C3%ADa/178677-bnp-y-mef-firman-contratos-para-proteger-los-empleos.html>
- Redacción Panamá América. (29 de Noviembre de 2020). *Empleo y la productividad, la clave para la reactivar economía*. Obtenido de [panamaamerica.com.pa](https://www.panamaamerica.com.pa/): <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/empleo-productividad-clave-reactivar-economia-1176892>
- Redacción Panamá América. (18 de Noviembre de 2020). *Sancionan y publican en Gaceta Oficial nueva ley sobre Leasing Inmobiliario*. Obtenido de [panamaamerica.com.pa](https://www.panamaamerica.com.pa/): <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/sancionan-publican-en-gaceta-oficial-nueva-ley-leasing-inmobiliario-1176168>
- Rodríguez, M. (29 de Mayo de 2020). *Negocios se vuelcan hacia el comercio online, pero el Covid-19 deleva sus retos*. Obtenido de [LaEstrella.com.pa](https://www.laestrella.com.pa/): <https://www.laestrella.com.pa/economia/200527/200528-covid-19-deleva-debilidades-desafios-comercio-electronico-panama>

- Roseth, B. (18 de Junio de 2018). *Burocracia y ciudadanos: Cuando los trámites son lentos, difíciles y caros*. Obtenido de Blog BID:
<https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/ciudadanos-burocracia-y-tramite/>
- Sandoval, Y. (12 de Septiembre de 2020). *La construcción encara nuevo ritmo de ventas*. Obtenido de prensa.com:
<https://www.prensa.com/impresia/economia/la-construccion-encara-nuevo-ritmo-de-ventas/>
- Statista. (Feb de 2021). *Statista.com*. Obtenido de Average mobile app user acquisition costs worldwide from September 2018 to August 2019, by user action and operating system:
<https://www.statista.com/statistics/185736/mobile-app-average-user-acquisition-cost/>
- Testa, M. (24 de Noviembre de 2020). *PIB de Panamá se contrae 18,9% en los primeros seis meses de 2020*. Obtenido de LaEstrella.com.pa:
<https://www.laestrella.com.pa/nacional/201124/pib-panama-contrae-18-9#:~:text=En%20los%20primeros%20seis%20meses%20de%202020%2C%20el%20producto%20interno,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20pasado.>
- Valdebenito, E. (29 de 06 de 2009). Tu consulta Estructura del gasto de consumo en Panamá. *Panamá América*, págs.
<https://www.panamaamerica.com.pa/economia/tu-consulta-estructura-del-gasto-de-consumo-en-panama-441081.>
- Valdes, Y. (26 de Noviembre de 2020). *CAPAC Expo Hábitat virtual 2020 supera los 100 millones de dólares en transacciones*. Obtenido de panamaamerica.com.pa:
<https://www.panamaamerica.com.pa/economia/capac-expo-habitat-virtual-2020-supera-100-millones-dolares-en-transacciones-1176740#:~:text=Coronavirus%20en%20Panam%C3%A1-,CAPAC%20Expo%20H%C3%A1bitat%20virtual%202020%20supera%20los%20100%20millones%20de,C%C3%A>
- Villar, V. (30 de Junio de 2020). *Panamá formará parte de plan piloto para tributar en la economía digital*. Obtenido de CapitalFinanciero.com:
<https://elcapitalfinanciero.com/panama-formara-parte-de-plan-piloto-para-tributar-en-la-economia-digital/>

ANEXOS

ANEXO I

PROYECCIONES DE VENTAS SERVICIO POR TIPO DE PROYECTO / POR AÑO

Año 1															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Precio	Ingreso
Pequeños	7	9	6	8	8	10	8	12	8	13	20	20	129	\$ 150.00	\$ 19,350
Medianos	4	4	4	9	6	8	8	10	15	16	20	24	128	\$ 300.00	\$ 38,400
Grandes	1	1	2	7	5	6	5	10	9	15	12	10	83	\$ 800.00	\$ 66,400
Total de proyectos													340		\$ 124,150

	Año 2			Año 3		Año 4		Año 5		Año 6	
	Precio	Total	Ingreso	Total	Ingreso	Total	Ingreso	Total	Ingreso	Total	Ingreso
Pequeños	\$ 150.00	365	\$54,750	529	\$ 79,350	1522	\$228,300	1810	\$271,542	2689	\$403,350
Medianos	\$ 300.00	274	\$82,200	574	\$172,200	996	\$298,800	1747	\$524,100	2587	\$776,100
Grandes	\$ 800.00	149	\$119,200	270	\$216,000	298	\$238,400	417	\$333,872	606	\$484,800
		788	\$256,150	1373	\$467,550	2816	\$765,500	3975	\$1,129,514	5882	\$1,664,250

Fuente: Elaboración propia

ANEXO II

CALENDARIO DE INICIO DE OPERACIONES

Plazos de implementación de inicio de operaciones.

Tiempo		Meses											
Etapa	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inicio de operaciones	Desarrollo de plataformas digitales	■	■	■	■	■	■						
	Implementación campaña publicitaria				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Gestiones de arranque/administrativas	■	■	■									
	Registro de clientes técnicos proveedores				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Adecuación de instalaciones de la empresa				■								
	Contratación y capacitación de personal		■	■	■	■	■						
	Inicio de operaciones							■					

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Figura 1.

Simulación de Montecarlo.

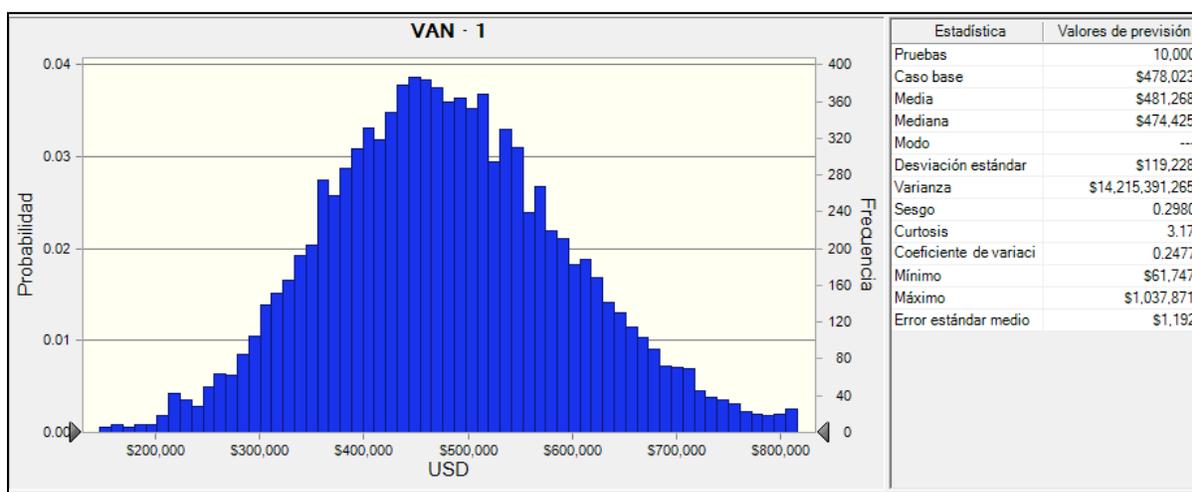
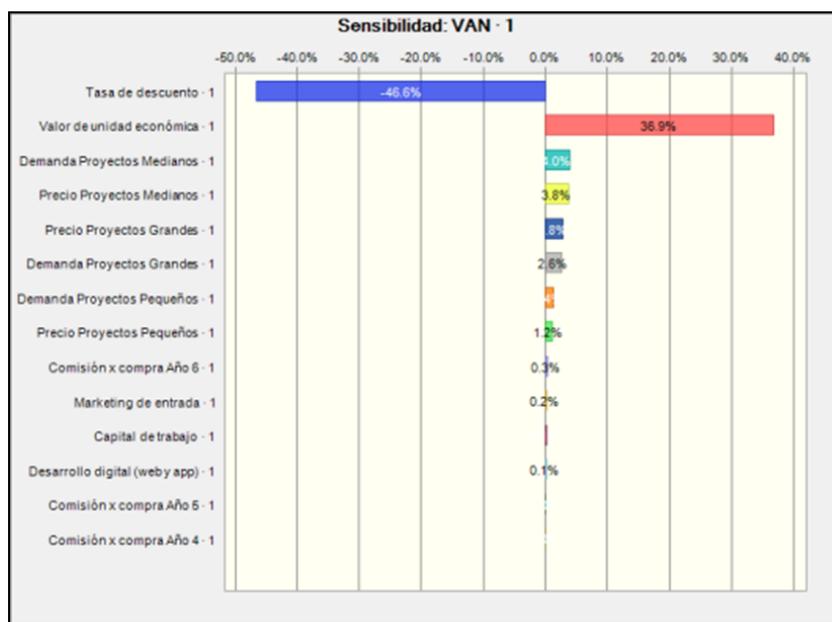


Figura 2.

Gráfico de Sensibilidad.



Fuente: Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.*Análisis de Sensibilidad Unidimensional.*

Variable	VAN real	Van 0	Variación
Tasa de descuento	19%	38.14%	-102%
Valor de unidad económica	2,032,443.51	681,466.92	66%
Precio Proyectos Medianos	300	-313.54	205%
Precio Proyectos Grandes	800	-1152.99	244%
Precio Proyectos Pequeños	150	-406.14	371%
Marketing de entrada	(58,787)	(536,810)	813%

Fuente: Elaboración propia.