



“YA PA’ YA” Parte I

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

**Alumno: Carminha Rodríguez Herrera
Profesor Guía: Nicole Pinaud
Co-guía: Pedro Fuentes**

Santiago, junio 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Oportunidad de negocio	5
2. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	7
2.1. Análisis de la industria.....	7
2.1.1. Estadísticas financieras de la industria y desempeño	8
2.1.2. Tendencias de la industria y de mercado.....	9
2.1.3. Tamaño de mercado.....	12
2.2. Análisis de los Competidores	13
2.3. Análisis de los Clientes.....	19
3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	23
3.1. Modelo de Negocios.....	23
3.2. Descripción de la Empresa.....	24
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	26
3.4. RSE y sustentabilidad	27
4. Plan de Marketing	28
4.1. Objetivos de Marketing.....	28
4.2. Estrategias de segmentación	29
4.3. Estrategia de producto/servicio	30
4.4. Estrategia de Precio	30
4.5. Estrategia de Distribución.....	32
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	32
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	34
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	36
5. Plan de Operaciones	38
6. Equipo del proyecto.....	39
7. Plan Financiero	40
8. Riesgos críticos.....	41
9. Propuesta Inversionista	42
10. Conclusiones	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS	47

INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS

Tabla #	Nombre	Página
Tabla 1	Estimación de tamaño de mercado	12
Tabla 2	Matriz de Perfil Competitivo	16
Tabla 3	Perfil por segmento de mercado (cliente consumidor final)	19
Tabla 4	Perfil por segmento de mercado (cliente profesional de la construcción)	20
Tabla 5	Análisis de recursos y capacidades estratégicas	25
Tabla 6	Estimación de ingresos por venta de materiales	36
Tabla 7	Proyección de ingresos por demanda anual	36
Tabla 8	Presupuesto estimado Marketing de entrada	37
Tabla 9	Cronograma estimado de Marketing por año	37
Diagrama 1	Mapa de posicionamiento	18
Diagrama 2	Proyección de demanda por año/por tipo de proyecto	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como propósito dar a conocer YA PA' YA, una empresa que promete ser eje transformador de la forma como hoy día se brindan y se prestan los servicios de construcción para hogares y pequeños negocios en Panamá. YA PA' YA supera los límites de un simple *marketplace* al ser medio de contacto, pero también proveedor de servicios para solicitantes y oferentes.

Por una parte, atiende a un mercado cada vez más exigente que busca calidad y fiabilidad, como son los dueños o propietarios de bienes inmuebles. Por otro lado, es respaldo y fuente de trabajo para los trabajadores independientes y microempresarios de la construcción que han visto mermados sus ingresos dada la crisis del COVID.

Su propuesta de valor se basa en la interacción tecnológica y física: utiliza la tecnología como herramienta para ofrecer dinamismo y rapidez, pero también el contacto físico con atención personalizada de su recurso humano idóneo para asegurar garantía y soluciones óptimas a sus clientes.

Tomando en cuenta el sector geográfico en el que inicialmente está enfocado, el cual totaliza aproximadamente 607 mil viviendas según registros del Municipio de Panamá, es posible indicar que el mercado de esta oportunidad alcanza un valor de USDMM450 anuales, considerando solo el gasto de mano de obra en infraestructuras, remodelaciones y adiciones a nivel residencial.

La inversión total requerida para la puesta en marcha y evolución los primeros tres años es de USDM586.8, de los cuales 21% están destinados a capital de trabajo. Asimismo, ofrece una rentabilidad de 38% anualmente (en comparación con un 18.9% de tasa costo de capital), generando valor por USDM478.

Estos indicadores, así como el análisis de sus cifras demuestran que es una oportunidad rentable y atractiva, capaz de soportar inclusive una disminución de su demanda de hasta 81% sin reportar pérdidas, pero sí alcanzar su punto de equilibrio.

1. Oportunidad de negocio

Desde hace ya cinco años, la economía panameña se ha desacelerado más de lo que ha crecido y la construcción ha sido uno de los sectores más afectados debido a la disminución de proyectos estatales y privados de gran magnitud, y el descenso en la cantidad de construcciones en general, según muestran cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)¹.

Estadísticas de agosto 2019 muestran que el 9%² de la población activa ocupada en Panamá, corresponde a trabajadores de la construcción muchos de los cuales tienen una baja escolaridad, no cuentan con el adiestramiento profesional ni con los recursos económicos que les permitan mejorar su calidad de vida y crecer profesionalmente. A esto se le suman las estadísticas post-COVID del país que indican que habrá un aumento del 55% en la informalidad y hasta 25% en el desempleo³.

Con la disminución de los ingresos, los estilos de vida y las necesidades cambian. Ahora más que antes, se visualiza una oportunidad para brindar, en el mercado, servicios que sean confiables y de calidad en cuanto a remodelación, mantenimiento y construcción se trata, para quienes deseen mantener sus bienes inmuebles, alquilar o vender. Al mismo tiempo que se reactiva el consumo, se crean nuevas plazas de trabajo y se combate la informalidad por medio de la promoción de servicios a demanda.

Las tendencias y nuevos hábitos de consumo demuestran que hoy día, en Panamá, se experimenta un aumento en la preferencia de los usuarios por servicios brindados mediante aplicaciones móviles y medios tecnológicos⁴. Los clientes buscan experiencias personalizadas, mayor libertad y flexibilidad a la hora de solicitar un servicio desde casa, todas éstas, características importantes en el modelo de YA PA' YA.

¹ Solo en el Municipio de Panamá el costo de construcciones registrados de enero a septiembre 2019 respecto a 2016 decayó 45%.

² Con referencia a la población de 15 y más años, ocupada en la República de Panamá según encuesta de mercado laboral, agosto 2018-19.

³ Cifras estimadas por el Observatorio de Mercado Laboral del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel), en foro virtual agosto 2020.

⁴ De acuerdo con estadísticas de Visa citadas por la prensa panameña (Estrella de Panamá) a mayo 2020; así como resultados mostrados en la conferencia virtual Comercio de Servicios, E-commerce y Logística en la Economía Pos-pandemia REDLAS, noviembre 2020.

Actualmente, servicios de este rubro son adquiridos, principalmente, por recomendaciones “boca-boca”, lo cual dificulta mucho a los usuarios la posibilidad de conocer y evaluar de antemano a sus posibles proveedores y hacer una elección más consciente. Otros medios conocidos son los llamados “Marketplace” o mercados en línea que, por medio de páginas webs o aplicaciones móviles, ponen a disposición de los usuarios múltiples contactos de acuerdo con el servicio buscado a manera de portafolio de proveedores.

En las condiciones actuales, es posible indicar que la idea del negocio está inmersa en un océano aún azul, pues la competencia directa se encuentra en sus etapas iniciales:

- Es un mercado emergente en el que se están originando nuevas ofertas para atender la demanda identificada previamente, pero existen oportunidades para innovar y diferenciarse de estos nuevos modelos.
- Es posible explotar la demanda existente a la vez que crear alianzas y abrir espacios para segmentos de mercado con necesidades diferentes.
- La competencia que surge entre valor y costos no deja de ser un reto para ésta como para cualquier otra industria. Aunque es posible innovar, la diferenciación conlleva un costo que muchas veces no está acompañado por el precio (uno de los factores de mayor relevancia en la toma de decisión de los usuarios).

En cuanto a posibles barreras de entrada y de evolución para el negocio, en el país existen normativas y leyes que regulan el sector, algunas de las cuales están obsoletas, con un marco regulatorio poco desarrollado para la gestión del comercio en línea; además, se involucran procesos altamente burocráticos, lo cual impide ser ágil en la toma de decisiones que ralentizan el tiempo de puesta en marcha del negocio y provoca la pérdida de oportunidades.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1. Análisis de la industria

De acuerdo con la evaluación país realizada por el gobierno actual para el desarrollo de su Plan Estratégico 2019-2024, la economía panameña se ha venido desacelerando desde ya hace algunos años lo que ha comprometido el desarrollo del potencial del país, destacado por ser uno de los más avanzados en la región. Una de las principales afectaciones ha sido “la caída del sector de la construcción privada, que aporta el 17% del PIB y genera cerca de 200 mil empleos” (Testa, 2020). Históricamente una industria cuyas fuentes han provenido especialmente de la inversión extranjera directa, la inversión privada y el gasto de consumo de la población,

A pesar de que abarca gran cantidad de la población activa laboralmente, se destaca por generar plazas de trabajo transitorios, hasta la informalidad⁵. En los últimos años, dada la culminación de grandes proyectos (principalmente estatales), ha habido reducción de los trabajadores en planilla y, por tanto, un aumento del desempleo.

A los altos costos sobre materias primas y las convenciones colectivas acordadas entre gremios, se añaden las altas tasas de interés de las entidades bancarias que aumentan más el costo de las viviendas. La adquisición de una vivienda nueva ha dejado de ser prioridad para muchos, lo que significa una oportunidad para posicionar otras alternativas como son las adecuaciones, remodelaciones o reparaciones de inmuebles de segunda para comprar, alquilar o vender⁶.

Los usuarios hoy día tienen dificultad en la búsqueda rápida de proveedores de estos servicios para el hogar que les ofrezcan eficiencia, fiabilidad, puntualidad y calidad de atención. Varios demandan un servicio completo de la mano de una misma empresa, que actualmente pocas brindan a usuarios particulares. La principal fuente de contratación es la recomendación, que hasta ahora resulta ser el medio “más confiable”;

⁵ Según estadísticas de INEC a agosto 2019, el 26% de los empleos informales en el país correspondían a artesanos, trabajadores de minería, construcción industria manufacturera y afines.

⁶ De acuerdo con cifras de la plataforma Encuentra24 a noviembre 2020, durante la pandemia se ha destacado un aumento en el inventario de propiedades para alquilar, a la vez que el precio por m2 ha disminuido.

sin embargo, no deja de ser un problema para muchos encontrar proveedores que les ofrezcan calidad, rapidez y precios que se ajusten a sus necesidades.

Los técnicos especializados dedicados a servicios del sector construcción dependen de redes y medios webs poco efectivos para la captación de clientes, sobre todo por la gran competencia existente; además, muchos no cuentan con los recursos suficientes para la administración de su negocio (atención al cliente, cotización, cobro, etc.).

En contraste, recientemente, en el país ha habido un aumento exponencial de personas inclinadas hacia las compras en línea y el uso de la tecnología como medio para solicitar servicios. Ante este nuevo panorama, los usuarios demandan más facilidades para encontrar un proveedor, para intercambiar experiencias o bien para estar informados y tener visibilidad ante las ofertas que pueden encontrar en el mercado sin necesidad de mayor esfuerzo, esto acompañado de una buena cobertura en ciberseguridad. Las empresas dedicadas a la industria de la construcción y servicios relacionados aún no han desarrollado todas las oportunidades derivadas de esta nueva tendencia que le permita al sector recuperarse de su crisis actual.

2.1.1. Estadísticas financieras de la industria y desempeño

Según la Cámara Panameña de la Construcción (CAPAC), hasta el tercer trimestre de 2019, las inversiones en construcción en el área metropolitana del país se enfocaban 41% (US\$328.4MM) a proyectos residenciales del cual 17% correspondía a infraestructuras, adiciones y reparaciones (US\$54MM); mientras que el 83% a construcción, principalmente de edificios.

De acuerdo con este reporte, así como con las últimas cifras publicadas por el INEC, desde el año 2016 a la fecha ha habido una disminución drástica en la inversión total sobre construcciones, adiciones y reparaciones residenciales. Según los datos preliminares a septiembre 2020, las inversiones se encontraban \$210k por debajo del

mismo período 2019, aproximadamente una disminución de 61%, esto debido a la crisis del COVID-19 que ha agravado la situación del sector⁷.

Cabe mencionar que las cifras totales incluyen tanto mano de obra como materiales, de los cuales se deduce que el 50% han sido costos de mano de obra.

2.1.2. Tendencias de la industria y de mercado

A pesar de la situación en que está la industria, se prevé una recuperación para el 2022, por las nuevas oportunidades que permite el contexto digital en que se desarrollen empresas y usuarios. Una de las medidas tomadas, que se prevé influya positivamente en el desarrollo de la industria, es la aprobación de la Ley 179 del 16 de noviembre de 2020 respecto al *leasing* inmobiliario, la cual busca regular la actividad de arrendamiento financiero de bienes inmuebles y permite que las personas puedan optar por alquilar sus inmuebles por un período determinado con opción a compra.

Como muestra del impacto que han tenido el uso de la tecnología e internet se observan los resultados de la última feria inmobiliaria realizada en octubre 2020, en la que participaron varios países de la región con lo que se superaron las expectativas de venta⁸. En cuanto al sector residencial, totalizaron 1,600 viviendas vendidas, destacándose aquellas en el rango de USD 40 mil – USD 180 mil, aplicable a la tasa de interés preferencial (Valdes, 2020).

La idea de negocio tiene como base los siguientes factores:

- Gran cantidad de trabajadores informales en el sector. Los trabajadores informales a mediados de 2019 sumaban 716,113, de los cuales 26% eran artesanos, trabajadores de la construcción, minería e industria manufacturera⁹.
- Incremento en las estadísticas del trabajo informal y desempleo post-COVID. Se estima que habrá un aumento del 55% en la informalidad y hasta 25% en desempleo al cierre de 2020.

⁷ Anexo VI, Tabla 1 muestra detalle estadístico.

⁸Se estima, según CAPAC, que el 40% del mercado son propiedades de extranjeros.

⁹ Empleo Informal en la República, por Sector en el Empleo. Encuesta de Mercado Laboral, INEC agosto 2019

- Incremento en la preferencia de los usuarios por comercio en línea. De acuerdo con informes de los medios locales y regionales, la crisis generada por la pandemia ha ocasionado que el comercio electrónico aumente considerablemente respecto a años anteriores, no sólo por la seguridad que ofrece (sin contacto físico), sino por las diferentes modalidades de pago que existen. Según el informe “e-País” del ICEX (Instituto de Comercio Exterior español) en su evaluación sobre Panamá 2020:

El comercio electrónico en Panamá está aún en una fase inicial de desarrollo, dado el escaso volumen de compras online que se registra en el país. No obstante, el crecimiento medio anual del comercio online en el período 2014-2019 ha sido del 12% y se prevé que las ventas en línea alcancen los 270 millones de USD en 2024, lo que supondría un incremento del 41,1% respecto a las ventas registradas en 2019. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá, 2020)

- La creación de *hogares multifuncionales* (Angus & Westbrook, 2020): tendencia identificada por la agencia Euromonitor dado el aumento en las preferencias de las personas en mantenerse en sus espacios personales desde donde, con acceso a internet, adquieren servicios y productos, y pueden ejercer el resto de sus actividades, representa una oportunidad considerando a quienes deseen acoplar sus viviendas para tener mayor comodidad dependiendo de cuales sean sus intereses.

Dentro del mercado panameño, los servicios relacionados con el sector construcción, específicamente del rubro residencial, han presentado pocos avances en la actualidad, destacándose por ser una industria fragmentada: inicialmente con la presencia de plataformas digitales formato Marketplace como Encuentra24.com, que es la más conocida, y más recientemente con el ingreso al mercado de otras tales como Yocotizo y Camarounds. Todas ellas hoy día fungen como medio de contacto entre proveedores de servicios y solicitantes. Estas plataformas representan competencia directa para la idea de negocio YA PA' YA al participar en el mismo mercado que busca satisfacer la necesidad de los clientes con estrategias muy similares a la propuesta. Otra

competencia directa estaría representada por los diversos contratistas tradicionales que atienden al sector residencial de la ciudad, con poca o nula presencia digital, pero con los conocimientos técnicos para atender los servicios demandados por los clientes y atraer a otros técnicos profesionales.

Por otra parte, la diversificación que han tenido algunas de las ferreterías más conocidas del país, que pueden ser identificados como competencia indirecta, o como socios-proveedores a futuro, entre ellas Cochez, Novey y Do it Center; son empresas dedicadas principalmente al negocio de venta al por menor de materiales de construcción, acabados, pintura etc., que hoy día ofrecen servicios de asesoría, pintura, instalación, entre otros.

El desarrollo de YA PA' YA dependerá inicialmente de proveedores claves como son las agencias de mercadeo, de programación web y desarrollo, que se prevé brinden el servicio hasta contar con el personal *in-house* que se encargue de la operación de la plataforma y de la app móvil.

Los costos provenientes de los servicios de programación y desarrollo digital son los más altos e importantes para la idea de negocio, por tanto, impactan directamente en la inversión final y funcionamiento. Estos proveedores representan una amenaza potencial, al tener gran poder de negociación.

Tanto la reactivación económica como el desarrollo y crecimiento del sector dependen hoy día de cuanto se invierta en materia de innovación a fin de hacer al país más competitivo. Ello no solo involucra la creación de ideas creativas, sino el apoyo del gobierno para lograr mejores oportunidades para los negocios emergentes.

En cuanto al ámbito regulatorio y de tributaciones, hasta el momento existen algunos incentivos para empresas de servicios y de tecnología que se creen en el país, pero, al igual que otros países de la región, Panamá evalúa el tema de la tributación a servicios online. Si bien es una medida que beneficia en el tema de la recaudación de impuestos, también puede representar un reto más para los emprendedores.

A esto se suma el servicio brindado por el sector público que hoy día es bastante deficiente. Se requiere del fortalecimiento de las instituciones, un aumento en la calidad

y en la cobertura que hoy día brindan, descentralización, y reducción en los trámites burocráticos y pagos rigurosos y muchas veces elevados.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “en América Latina, menos del 30% de los trámites pueden hacerse enteramente en línea, y únicamente el 7% de los ciudadanos realizó en línea su último trámite con el gobierno” (Porrúa, 2019). Se destaca una brecha grande entre la tecnología y la digitalización de los servicios públicos, de lo que Panamá no escapa. Según cifras de su *Latinobarómetro* (2017), el promedio de horas que puede tomar un trámite en los países de la región es de 5.4; en Panamá, se calcula que toma 4.2, mientras que el líder en la región es Chile con 2.2 horas.

2.1.3. Tamaño de mercado

Inicialmente la plataforma estará disponible para el área metropolitana de la provincia de Panamá donde el ingreso promedio familiar ronda los B/. 2,000 según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo para el 2015 (BID, 2015), de los cuales se estima que alrededor del 5.5% de su presupuesto lo destinan para inversión en modificaciones, remodelaciones y adiciones en sus viviendas (Valdebenito, 2009), 50% de ello es mano de obra. Hasta el 2018 se pueden contabilizar en la región mencionada 607,164 viviendas, entre casas y apartamentos. Esta información permite estimar un aproximado de la dimensión del mercado disponible, asumiendo que el total de clientes residenciales pudiesen invertir la misma cantidad promedio para mejorar, reparar o reacondicionar sus propiedades.

Tabla 1.

Estimación de tamaño de mercado

Número de Viviendas según Censo 2010	542,371
Número de Viviendas de 2011 a 2018	64,793
Total de viviendas en provincia Panamá	607,164
Ingreso promedio familiar mensual	\$2,250
Ingreso familiar anual	\$27,000

Inversión familiar en Modificaciones, Remodelaciones y Adiciones a residencias anual (5.5%)	\$1,485
<hr/>	
% Destinado a Mano de Obra (50%)	\$743
<hr/>	
Tamaño de Mercado Potencial	\$450,819,270

Fuente: Elaboración propia

2.2. Análisis de los Competidores

A pesar de que la industria de los servicios de construcción tiene años desarrollándose como motor de la economía panameña, la prestación de servicios por medios de contacto online a particulares es un mercado reciente y apenas en etapa embrionaria, impulsado tanto por la innovación tecnológica, como por la crisis pandémica que ha influido a nivel social y económico. Tiene un alcance tan amplio como considerar la cantidad de viviendas e inmuebles que existen en las principales áreas de la región metropolitana del país.

Existen plataformas digitales formato Marketplace, así como empresas contratistas y tiendas especializadas en construcción que buscan expandir su portafolio brindando servicios en este rubro. Todos éstos son considerados competidores de YA PA'YA, cuya idea diferenciadora está en el servicio que presta, con interacción física y digital, utilizando su plataforma como medio de contacto entre los consumidores y profesionales de la construcción.

Por una parte, el mercado de las plataformas *marketplace*, se destaca por un crecimiento lento, dado el alto desconocimiento que existe por parte de los usuarios, lo que conlleva a que las principales inversiones se enfoquen en el plan de mercadeo y publicidad, así como en desarrollar los canales de distribución. Ejemplo de esta situación es la que atraviesan dos de los principales competidores recientes en el medio: Camarounds y YoCotizo.

Camarounds, empresa panameña fundada en 2020, cuenta con 10 trabajadores. Su plataforma digital cuenta con página web y app móvil en Google Play y App Store. Promociona por medio de cuentas en redes sociales y medios televisivos sus servicios no sólo de construcción, sino de otras industrias. Los oferentes de servicios,

“Camaroneadores”, pasan un proceso de verificación para su registro y se les cobra con un *fee* una vez hayan realizado un trabajo. Los usuarios finales al recibir el servicio solicitado realizan el pago, que puede ser por dentro de la app como por fuera. Tanto los “camaroneadores” como los usuarios finales se califican mutuamente.

YoCotizo cuenta con una plataforma digital de aplicación móvil y página web, ambas de sencilla navegación, pero no tan atractivo diseño, detallando todos los servicios que ofrece puesto que, al igual que Camarounds, no se limita únicamente al sector de la construcción. Limita la cantidad de cotizaciones que reciben los usuarios a 3 por servicio solicitado. Los pagos funcionan mediante un sistema de créditos en la app para el cobro de los servicios a los técnicos asociados. La empresa cuenta con 10 colaboradores, fue fundada en 2012 y se ha dado a conocer recientemente.

Por último, se encuentra la empresa Encuentra24, que existe en el mercado panameño desde hace 15 años aproximadamente. Con presencia regional, es una plataforma tipo Marketplace con su propia página web y app móvil, cuyo principal servicio es ser una guía tipo clasificados (como los publicados anteriormente por los medios de prensa). El alcance de servicios es más amplio que las otras dos empresas, con más de 2000 publicaciones de diferentes servicios de construcción, también incluye al sector bienes raíces, venta de automóviles y venta al por mayor, entre otros. Tienen asociaciones directas con gremios del rubro como son CAPAC y la Cámara de Comercio e Industrias. Encuentra24 no cobra por los servicios brindados, ni a usuarios ni anunciantes (proveedores). No hay una diferenciación de lo que ofrecen a estos dos segmentos, ya que sus planes van dirigidos a cualquier usuario que desee publicar por este medio.

Esta última es la empresa más conocida y utilizada para ofrecer y adquirir un servicio o producto por la facilidad de uso; sin embargo, es una de las plataformas que representa mayor riesgo de fraude, al ser solo un medio de publicación con ningún tipo de filtro o verificación, que a diferencia de las anteriores no implica el uso de la plataforma como medio de pago, ni garantiza la veracidad de los productos o servicios que ofrece.

Una vez realizado este análisis, se identifican las siguientes competencias como los factores claves de éxito para los negocios online pertenecientes a esta industria:

- Seguridad informática: uno de los aspectos más importantes para los usuarios que desean realizar una transacción online es la privacidad y la seguridad en cuanto a la protección de sus datos.
- Fiabilidad y calidad de servicio: ambos son parte de la capacidad que tenga el negocio para generar credibilidad y confianza al usuario para que exista lealtad a la marca. Depende principalmente de la percepción del cliente sobre el servicio recibido.
- Precios y promociones: la venta de productos y servicios online se destaca, entre otros aspectos, por su capacidad para generar atracción por tener los mejores precios y promociones. Es un tema que puede influir mucho en el usuario a la hora de tomar una decisión. Aunque se destaca en los ecommerce de venta de productos, es un factor que incide también en la industria de servicios de la construcción en la que la informalidad del sector ha ocasionado mayor competencia entre quienes ofrecen los precios más bajos.
- Atención al cliente: la asistencia a los clientes desde el primer contacto hasta cerrada la venta es uno de los factores esenciales de esta oportunidad que busca modificar la forma como se ha realizado el servicio hasta ahora. Si bien es cierto, los negocios online no se destacan por contar con atención personal al cliente, puede ser un factor diferenciador que le asegure una mejor experiencia a los usuarios.
- Servicio postventa y garantías: está demostrado que resulta más beneficioso y económico mantener a un cliente feliz que adquirir nuevos clientes. Es parte del valor que el cliente percibe que se le está dando e incide en la recomendación que dé acerca del servicio recibido.
- Métodos de pago: la diversidad en las formas de pago es distintivo en los negocios online al darle más opciones a los clientes. Se destacan los pagos online, ya sea por medio de otras plataformas asociadas como PayPal, o por tarjeta de crédito, débito, entre otros. Es un atributo que se asocia directamente con la seguridad.

- Diseño amigable y de fácil uso: parte del éxito es el atractivo que genere la plataforma utilizada que no únicamente involucra lo visual, sino también su funcionamiento, la flexibilidad que ofrezca, la facilidad de navegación, etc.

En la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 2), a continuación, se ponderan y evalúan los factores de éxito incluyendo a los competidores antes descritos:

Tabla 2.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave	Ponderador	Camarounds		YoCotizo		Encuentra24		YA PA' YA	
		Rating Gral.	Rating Pond.						
Seguridad informática	25%	5	1.3	5	1.3	5	1.3	5	1.3
Fiabilidad y Calidad de servicio	20%	3.5	0.7	3.5	0.7	1	0.2	4	0.8
Precios y promociones	10%	3	0.3	2	0.2	5	0.5	3	0.3
Atención al cliente	15%	5	0.8	4	0.6	3	0.5	5	0.8
Servicio postventa y garantías	5%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.2
Métodos de pago	5%	5	0.3	2	0.1	5	0.3	2	0.1
Diseño amigable y de fácil uso	20%	5	1.0	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Total	100%		4.30		3.70		3.30		4.20

Fuente: Elaboración propia

Otras empresas que hoy día ofrecen servicios similares son las ferreterías más grandes y conocidas del país tales como Do It Center, Novey y Cochez, Comasa. La competencia central de estas empresas es la venta de productos de construcción. Los servicios, por tanto, corresponden a servicios añadidos y están directamente relacionados con los productos que venden. Hoy día solo se ofrecen mediante sus páginas webs. Dada la naturaleza de su negocio, se consideran competidores indirectos

de YA PA' YA. La existencia de estos sustitutos cercanos representa una amenaza principalmente por ser grandes empresas con una marca ya posicionada en el mercado.

Las empresas contratistas del sector de la construcción también representan un competidor directo para YA PA' YA. Aunque atienden principalmente a clientes del sector privado, eso no implica una ausencia en el sector residencial (principal mercado objetivo de esta propuesta). Son pocas las opciones de empresas que ofrecen un servicio que incluya todas las áreas de la industria de la construcción: se caracterizan por atender una disciplina específicamente, ya sean contratistas civiles, electromecánicas, mecánicas o electricistas, entre otras. Su presencia digital se limita a contar con redes sociales o algunas con página web que solo utilizan como medio de contacto y presentación de la empresa. El factor clave de este competidor es que cuenta con un alto nivel de especialización en los servicios ofrecidos, con experiencia y trayectoria en algunos casos. Su debilidad radica en la lenta y tardía transición hacia la digitalización de sus servicios, aunque su participación en Marketplace digitales se presenta como una oportunidad para aumentar la captación de clientes.

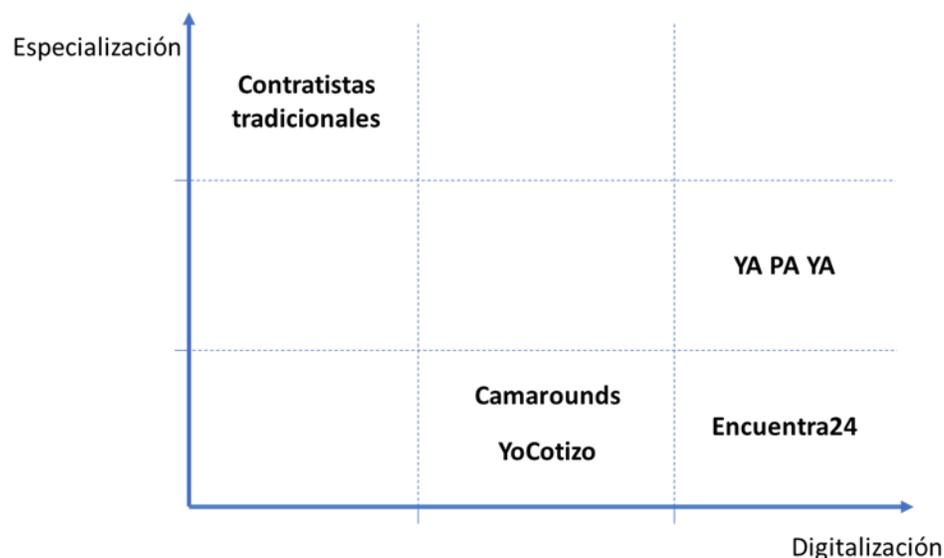
En virtud de las fortalezas y debilidades que demuestran los competidores a los que YA PA' YA se enfrentará, se han considerado dos atributos como los principales, obedeciendo las tendencias de la industria y las necesidades de los clientes para abarcar un conjunto de características importantes, a continuación, se detallan:

- Especialización: contempla el nivel técnico que posee la empresa para prestar los servicios ofrecidos. Capaz de obtener los mejores niveles de calidad y eficiencia para el desarrollo de proyectos de diferentes alcances.
- Digitalización: la utilización de medios digitales que mejoren la experiencia de los usuarios, contemplando la facilidad de contacto y la atención al cliente, además de todas las competencias mencionadas anteriormente como factores de éxito en la industria digital.

Por medio del Mapa de Posicionamiento a continuación, se ejemplifica esta comparación:

Diagrama 1.

Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Es importante conocer las principales barreras de entrada que existen para este mercado, que, aunque es muy pronto para indicar que está fragmentado, en parte está compartido con todos aquellos trabajadores independientes, muchos de ellos informales, que no están apoyados en ninguna de las empresas mencionadas:

- Economías de escala: por la experiencia vista de otras aplicaciones se identifica la creación de redes asociativas, y el almacenamiento y manejo de gran cantidad de datos como los principales factores que propician el ahorro de costos en este tipo de negocios. Se requiere contar con los recursos suficientes para incursionar en este mercado y diferenciarse por medio de otros atributos que generen rápidamente una posición ventajosa.
- Ventaja absoluta en costos: la inversión en investigación; diseño, desarrollo y mantenimiento de plataformas tecnológicas confiables y seguras, así como el gasto en publicidad y mercadeo que se debe realizar son parte importante de los costos de estos negocios. El control que se pueda tener sobre las negociaciones con los proveedores, o bien su implementación a lo interno de la compañía resulta una ventaja competitiva de gran impacto.

- Regulaciones gubernamentales: como se ha explicado anteriormente, éste es uno de los principales retos para el desarrollo de nuevos negocios en Panamá. La cantidad de procesos que se deben realizar pueden mermar o ralentizar, el inicio y crecimiento de una empresa nueva que desee incursionar en el mercado. No representa la principal barrera, pero sí resulta un determinante importante para el tiempo de consecución que tome en su creación y arranque.

2.3. Análisis de los Clientes

Esta oportunidad de negocio considera como base dos tipos de clientes:

- Personas dueñas (o inquilinas) de un inmueble, denominados consumidores finales (Tabla 3).
- Profesionales de la construcción independientes (Tabla 4).

En ambos casos, el cliente y el consumidor final suelen coincidir en la misma persona, pues quien decide la compra es quien utiliza el servicio o lo presta.

De acuerdo con sus características y preferencias de consumo, se distinguen los siguientes perfiles para cada segmento:

Tabla 3.

Perfil por segmento de mercado (cliente consumidor final)

Perfiles	Base Geográfica	Base Demográfica	Base Psicográfica	Por comportamiento
Perfil 1.	Habita en la región urbana, específicamente en el área metropolitana del país.	Hombre o mujer. Entre 25 -70 años. Ingreso mensual >\$1,500. Soltera/o o casada/o. Clase social media-media-alta. Ocupado laboralmente.	Consumidor online. Profesional, responsable, precavido. La limpieza y el arreglo de su hogar son importantes. Suele invertir su tiempo libre en actividades recreativas o de aprendizaje.	Busca principalmente beneficios funcionales. Puede buscar beneficios hedónicos asociados con el valor emocional hacia su inmueble. Usuario habitual de servicios de este tipo (2 veces o más en el año).

Perfil 2.	Reside en la región urbana, específicamente en el Área Metropolitana del país.	Hombre o mujer. Entre 30 -70 años. Dueño de un inmueble para uso de oficinas. Ingreso mensual > \$2,500. Soltera/o - casada/o. Clase social media, media-alta.	Consumidor online. Profesional del sector inmobiliario (arrendador). Responsable, honesto, precavido y comprometido con sus clientes.	Busca principalmente beneficios funcionales. Usuario habitual de servicios de este tipo (2 veces o más en el año).
Perfil 3.	Habita en la región urbana, especialmente en zonas exclusivas de la Ciudad de Panamá.	Hombre o mujer. Entre 25 -70 años. Ingreso mensual >\$5,000. Soltera/o o casada/o. Clase social media-alta, alta. Ocupado laboralmente.	Consumidor online. Profesional, responsable, precavido. Busca mantener el aspecto de su hogar impecable. Suele invertir su tiempo libre en actividades recreativas o de aprendizaje, mayormente fuera de casa.	Inclinado por recibir beneficios funcionales. Puede buscar beneficios hedónicos asociados con el valor emocional hacia su inmueble. Usuarios habituales de servicios de este tipo (2-3 veces o más en el año).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Perfil por segmento de mercado (cliente profesional de la construcción)

Perfiles	Base Geográfica	Base Demográfica	Base Psicográfica	Por comportamiento
Perfil 1.	Proveniente de área urbana o rural. Reside en el área metropolitana del país.	Mayor de 24 años. Sexo indistinto. De clase social baja-media. Nivel de escolaridad: secundaria Técnico idóneo (según su profesión). Panameño o residente legal.	Empático, controlado, activo, creativo, organizado, eficiente, responsable, honesto, comprometido, con cultura del esfuerzo. Responsable de un hogar o miembro de familia.	Trabajador independiente, busca una fuente de ingresos adicionales. Desea prosperar en su profesión y tener reconocimiento por parte de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia

Con base en los atributos anteriores, el *buyer persona*, consumidor final de esta oportunidad de negocio se define como todo hombre o mujer mayor de 25 años, residente de la ciudad de Panamá o áreas aledañas. Sea soltero o casado es un profesional activo y ocupado laboralmente, que pertenece al estrato socioeconómico medio-alto con un ingreso anual mayor de USD 20mil, es responsable de su hogar o inmueble, suele preocuparse por su aspecto y cuidado por lo que le gusta invertir en él. Su tiempo libre lo dedica a actividades familiares, recreativas, sociales y de aprendizaje. Se mantiene ocupado e invierte poco tiempo en las labores del hogar. Tiene conocimientos básicos sobre construcción y afines. Es práctico, pero exigente con el servicio que recibe, busca un profesional de experiencia, confiable y eficiente. Se mantiene al tanto de la tecnología y las redes sociales, y le gusta comprar online. Sus experiencias bajo uso de recomendaciones han sido regulares, por lo que es poco arriesgado al contratar servicios por recomendación de terceros.

En cuanto al cliente profesional de la construcción, es mayor de 24 años, cuenta con la idoneidad requerida para desempeñar su función (en el caso que lo amerite), que puede ser hombre o mujer. Es panameño o residente legal en el país, habita en el área metropolitana, corresponde al estrato socioeconómico bajo, medio-bajo y tiene un récord policivo intacto. Se distingue por ser un trabajador empático, activo, eficiente, organizado, responsable y honesto, que tiene un fuerte compromiso con el servicio que ofrece a sus clientes. Es cabeza de familia, desempleado o que está en búsqueda de un trabajo a demanda, se mantiene actualizado y desea prosperar como profesional por lo que utiliza la tecnología para ello.

Luego de las más de 300 encuestas realizadas y conversaciones con algunos potenciales clientes, es posible inferir que, a pesar de que hay quienes aún no están familiarizados con el uso de aplicaciones móviles para solicitar servicios y prefieren los métodos tradicionales, hay una gran parte de la población, que sí han adoptado la tecnología para estos fines, como una oportunidad para encontrar en un mismo lugar de manera confiable y rápida los servicios que requieren. Los profesionales las ven como una oportunidad para aumentar sus ventas y a su vez, sus ingresos.

Los principales *insights* de los usuarios están ligados con la ocasión de uso del servicio, pues depende mucho de la necesidad que se le presente, o bien de la temporada del año; la disponibilidad de los trabajadores y el precio que oferten. Tres aspectos que son normalmente gatilladores de las compras planeadas.

Un sector de la población corresponde a panameños y extranjeros que son considerados “consumidores de estrato alto”. Éstos tienden a invertir más en servicios de remodelación y mantenimiento. Su frecuencia de compra, aunque similar al resto (2-3 veces al año), reportan mayores ingresos. El comportamiento de los clientes consumidores de estrato medio tiende a diferir un tanto al invertir más en servicios de reparación, mantenimiento y luego remodelación. Con estos resultados, se afianza el hecho de que los consumidores buscan, principalmente, beneficios funcionales para satisfacer necesidades relacionadas con la seguridad, seguido por necesidades de estima (reconocimiento).

Como parte de este análisis cabe destacar que el poder de negociación inicial de los compradores es relativamente alto dado que:

- El mercado tiene alta presencia de trabajadores independientes y microempresarios, lo que posibilita contratar este tipo de servicios sin apoyo de intermediarios. Del mismo modo resulta conveniente para los profesionales ofertar sus servicios por medio de plataformas Marketplace que ya son conocidas.
- El costo de cambio es relativamente bajo de un proveedor a otro, por la misma razón indicada anteriormente, los usuarios pueden someter a concurso a los diferentes proveedores a fin de bajar precios. Relativo, ya que dependerá del resultado final que reciban. Así mismo, resulta para los profesionales de la construcción, quienes pueden formar parte de diferentes plataformas.
- En ocasiones, los usuarios finales tienen la opción de satisfacer su necesidad por ellos mismos bajo el concepto “*hágalo usted mismo*”, cuyos tutoriales se ofrecen ampliamente por internet.

Como resultado de su alto poder de negociación, hay retos importantes que afrontar en cuanto a costos – precios para que el beneficio derivado de esta oportunidad de negocio se aproveche al máximo. Como se mencionó anteriormente, es un poder relativo dadas las condiciones actuales y cambiantes del mercado. A pesar de que el internet permite que las personas puedan estar más conectadas y tengan posibilidades de disminuir costos valiéndose por sí mismos, la diferenciación en el servicio y el impacto publicitario que se logre son determinantes para modificar las conductas actuales y las preferencias de los usuarios.

Actualmente, el mercado de servicios de construcción no está en su mejor momento, no sólo por la crisis económica propiciada por la pandemia, sino por la crisis sanitaria y de seguridad. Se espera que, con la adquisición de nuevos inmuebles, así como conforme avance la actividad económica en el país, las personas retomen sus costumbres habituales, y se reactive la demanda de estos servicios (remodelaciones, mantenimiento y reparaciones en los hogares).

Se espera un crecimiento económico lento los próximos meses, pero alcista en la demanda, principalmente dada la cultura consumista, las necesidades inherentes de cada segmento, el impacto de la tecnología, el creciente aumento de precios de los inmuebles nuevos y la creación de leyes que facilitan otros intercambios como el *leasing* inmobiliario.

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

YA PA' YA es una empresa de servicios de construcción enfocada en proporcionar soluciones óptimas con dinamismo y proactividad por medio de una plataforma digital, mediante la cual los solicitantes podrán contratar servicios calificados tales como: plomería, albañilería, soldadura, electricidad y mantenimiento de obras civiles, entre otros servicios del sector de la construcción, ya sea a nivel residencial o para pequeños establecimientos. Busca posicionarse en la mente de los consumidores caracterizándose por su personal idóneo y con experiencia, y por su servicio de calidad, con la seriedad y la rapidez de su personal capacitado en atención al cliente.

Para la entrega de los servicios solicitados, los consumidores podrán contar con:

- Atención personalizada
- Cotización inmediata.
- Supervisión de personal *in-house* (Ingeniero o Arquitecto YA PA' YA) de ser necesario.
- Interacción digital dentro de la plataforma (Aplicación móvil o en la página web).
- Garantía de los servicios recibidos.
- Facilidades de pago.

Para los socios de la red, además de ser el punto de contacto entre ellos y los solicitantes, será su respaldo, simplificando y estandarizando la forma como se prestan los servicios.

3.2. Descripción de la Empresa

YA PA' YA por medio de su plataforma busca ofrecer a sus usuarios un proceso de compra y entrega del servicio totalmente supervisado y continuo, para esto contará con un equipo de trabajo con experiencia en el desarrollo de proyectos civiles.

El equipo de supervisión estará compuesto por ingenieros/arquitectos idóneos, que servirán de apoyo, inspección y control a los socios proveedores que se encargarán de proveer los servicios solicitados. Paralelo a la supervisión, la calidad del trabajo se asegurará por medio de un sistema de puntajes para evaluar el servicio recibido que será determinado por el nivel de satisfacción del cliente posterior a la entrega del proyecto.

Los factores claves del éxito de YA PA' YA, dependerán del establecimiento y correcto funcionamiento de los siguientes recursos estratégicos:

- Atención al cliente: el nivel óptimo que se espera lograr va de la mano con la rapidez y nivel de detalle que cada cliente perciba en su atención. Desde el momento en que realice la solicitud, la comunicación será constante y podría involucrar una visita de personal supervisor si así lo amerita el proyecto. Una sala técnica se dedicará a procesar la información para generar cronogramas, requisitos de personal, precios y otros factores determinantes de la entrega del servicio para los proyectos de mayor envergadura.

- Identidad de la marca YA PA' YA: el desarrollo de la marca con valores de seriedad, responsabilidad y profesionalismo claramente definidos y que son transferidos a todos los integrantes de la empresa, como embajadores de la marca, determinará cómo serán tratados todos los clientes (tanto usuarios finales como clientes proveedores) para generar la tranquilidad y confianza que éstos están buscando y que es requerida. La marca representará un recurso valioso para diferenciarse de la competencia.
- Plataforma digital: factor clave es la interacción dinámica entre el ámbito digital y la atención personalizada, por medio de la plataforma con su diseño amigable, de fácil uso en la página web y la aplicación móvil. Las comunicaciones e interacciones que se producirán serán alimentadas por cada agente que participa en el proceso de prestación del servicio: el consumidor, el socio-proveedor del servicio, los profesionales del equipo de supervisión y la sala técnica como back office. Todo esto le confiere la versatilidad necesaria a la empresa para adaptarse a la particularidad de cada proyecto a nivel de detalle.
- Sistema de información: contará con un sistema totalmente integrado que permitirá crear registro de cada avance en el proceso, para facilitar el monitoreo de las operaciones y mantener comunicación constante con cada una de las interfaces de los dispositivos móviles de los agentes antes mencionados del proceso. Los métodos de pago que se ofrecerán por medio de la plataforma, con el fin de facilitar el servicio, contarán con las certificaciones de seguridad informática necesarias para generar la confianza deseada por los clientes.

Tabla 5.

Análisis de recursos y capacidades estratégicas

TEST VEDIS					
Recurso Estratégico	Valioso	Escaso	Difícil de Imitar/Sustituir	Consecuencias Competitivas	Implicancias Resultados
Atención al cliente	SI	NO	NO	Paridad Competitiva	Promedio o Bajo

Identidad de la marca YA PA' YA	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Temporal	En/Sobre el promedio
Plataforma Digital	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre Promedio Estables
Sistema de información	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Sobre Promedio Estables

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo mencionado, YA PA' YA como idea de negocio busca:

1. Reducir la incertidumbre, la falta de confianza en los técnicos y la dependencia del “boca-boca”.
2. Crear un medio más equitativo y formal para contratar estos servicios en un solo lugar.
3. Aumentar las oportunidades para los técnicos independientes que serán parte de la red de socios proveedores.
4. Reconstruir las fronteras de mercado al explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
5. Sobresalir en el grupo estratégico al ser la única especializada en construcción.
6. Asegurar un servicio de calidad, personalizado, con garantías sobre el trabajo realizado.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

Parte de la visión de YA PA' YA es ser la primera opción de servicios para los hogares panameños al momento de pensar en modificaciones, remodelaciones, mantenimiento y reparaciones de sus bienes inmuebles, acompañando tanto a los clientes usuarios como proveedores en un proceso caracterizado por tomar tiempo y de decisiones difíciles, simplificando cada etapa.

Para el desarrollo de la plataforma digital con sus componentes de página Web y la aplicación móvil será necesario el apoyo de personal desde etapas tempranas del

proyecto, en un proceso iterativo con prototipos de interfaz, hasta alcanzar el producto deseado, de amigable navegación con la información requerida disponible.

Luego de crear un producto digital satisfactorio comenzaría el registro de los clientes proveedores de servicios de distintas especialidades en el área de la construcción. En esta etapa se busca abarcar la mayor diversidad posible para cumplir con todos los proyectos que sean solicitados. Factor clave es convencer a estos clientes proveedores de la continuidad laboral y beneficios que podrán conseguir al permanecer activos en la base de datos.

A mediano plazo, específicamente a los cuatro años de operación, se prevé la incorporación de un nuevo segmento con la venta de materiales, que complemente los servicios de construcción que ya ofrece la empresa. Posterior a la implementación de esta estrategia, una vez posicionada la marca YA PA' YA en el área metropolitana, se iniciaría la fase de expansión a otros lugares geográficos del país. Bajo el entendido de que las necesidades y las ofertas cambian de un lugar a otro, el modelo de negocios se adoptaría, mas no se limitaría, al mismo con el que funciona en la ciudad.

El crecimiento a largo plazo también supone el desarrollo del *know-how* en los socios proveedores a fin de que se capaciten y se actualicen con nuevos métodos y formas de trabajar que sean más modernas, eficientes y responsables con el medio ambiente y así llegar a otros segmentos de mercado.

3.4. RSE y sustentabilidad

Los principales *stakeholders* de esta oportunidad serán los inversionistas, clientes (tanto consumidores finales como socios proveedores), colaboradores y proveedores generales de la empresa. A ellos se deberá el negocio. Seguidamente, otros grupos serán los competidores, previamente identificados, así como las asociaciones que hoy día rigen las decisiones del sector (CAPAC, SUNTRACS), y, por último, la sociedad en general, ya que esta oportunidad busca ser una nueva fuente de ingresos para profesionales, al mismo tiempo que incide en la seguridad y bienestar de a quienes se presta el servicio y sus vecindarios.

La inserción de YA PA' YA al mercado ocurrirá con la completa responsabilidad de crear un impacto positivo en la sociedad panameña, brindando soluciones a la situación actual del país y al sector de la construcción que ya estaba afectado desde antes de la pandemia. Así mismo, brindando soluciones a los hogares que necesiten invertir en sus bienes inmuebles, sea porque han postergado o cancelado la adquisición de nuevas propiedades, o porque deseen adaptar sus espacios para mayor comodidad. Tomando en cuenta lo delicado de ingresar a hogares de familias, el respeto en la atención a los consumidores y a sus espacios privados es un factor que deberá ser prioridad en los valores de los colaboradores y los clientes proveedores.

Se contará con un equipo de trabajo inclusivo, determinado solo por sus aportes profesionales sin discriminar por etnia, raza o género. En la búsqueda siempre de la evolución y calidad del servicio, la capacitación del personal y los clientes proveedores se orienta hacia la profesionalización y el desarrollo de nuevas habilidades y técnicas de construcción, productos y herramientas innovadoras que demanden los usuarios para la variedad de proyectos que puedan presentarse y ejecutarse de la forma más eficiente.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

YA PA' YA se plantea los objetivos detallados a continuación:

- Crear un *awareness* de la marca del 12% a los 2 años de operaciones.
- Mantener un registro de usuarios en la plataforma superior a 40% año contra año.
- Transformar 50% de los usuarios registrados a solicitud de servicios anualmente.
- Alcanzar una participación de mercado del 23% al 6to año de iniciadas las actividades.

El mercado en el que participa la empresa está dando sus primeros pasos. Uno de los retos es incentivar a los posibles usuarios que adopten YA PA' YA entre los métodos digitales que brindan soluciones para las modificaciones, reparaciones, remodelaciones y cualquier proyecto en sus hogares, y posicionarlo como *top of mind* en el mercado.

4.2. Estrategias de segmentación

Inicialmente, la estrategia de segmentación será de concentración, enfocada en un nicho de clientes, con un perfil específico cuyos principales atributos se han descrito anteriormente (*buyer persona*).

A pesar de que se contemplan tanto las características demográficas como psicográficas de un tipo consumidores específicos, el principal criterio que se toma en cuenta son los beneficios que desea obtener, y que forman parte de la propuesta de valor de esta oportunidad: un medio tecnológico donde es posible encontrar todos los servicios requeridos que aportan fiabilidad, eficiencia, experiencia y calidad, y están a la vez complementados con atención personalizada.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, los consumidores con un perfil perteneciente a un estrato económico medio y bajo son más sensibles al precio; tienden a inclinar su elección con base en ello y el valor que se le asigna a la calidad es menor.

En YA PA' YA la calidad es el principal atributo, por lo que el precio puede no cumplir con las expectativas de este grupo, la estrategia se enfocará en aquellos con un poder adquisitivo mayor, que, aunque no son de gama alta, son del estrato medio-alto. A largo plazo la estrategia, igualmente, contempla llegar a estos últimos (de gama alta), así como, a la rama de negocios.

Se consideran aspectos tales como sus actividades regulares, gustos y preferencias para determinar posteriormente los canales de comunicación y diseñar la estrategia de publicidad.

Parte importante en el desarrollo de esta oportunidad es la incorporación de inteligencia artificial para analizar los comportamientos e intereses de los usuarios que consumen el servicio y así, posteriormente, sugerirle soluciones y otros servicios de manera más personalizada con el fin de maximizar ventas.

Esta herramienta estará ligada igualmente con la experiencia, localización y preferencia de los clientes proveedores (el profesional técnico) cuya principal cualidad es el interés y uso de la tecnología en el desempeño de su profesión, acompañado de valores y características psicográficas determinadas.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Orientado a la satisfacción de los clientes, YA PA' YA propone una nueva forma de lidiar con el proceso de contratación de servicios de remodelación y desarrollo de proyectos, principalmente en las viviendas. Los puntos clave de su propuesta son: la interacción física-digital con los consumidores, proveer el personal idóneo técnico y de supervisión (estos últimos serán únicamente en los proyectos que lo ameriten), y así generar calidad en la atención, eficiencia en el trabajo y resultados con garantía que le transmitan profesionalismo y seriedad a los clientes como parte de un servicio diferenciador que la empresa estará brindando.

Este enfoque trata de alejar el concepto del modelo de un simple Marketplace que caracteriza a la competencia, entregando valor a los clientes (consumidor final y el cliente proveedor) bajo un respaldo digital, interactivo, de una empresa que hace constantes esfuerzos por innovar en la capacitación de su personal en atención al cliente, en nuevas técnicas de construcción, uso de herramientas y otros elementos que mejoren la experiencia del servicio recibido.

Los usuarios que solicitan algún servicio deben sentirse como residentes del proyecto en su hogar por medio de notificaciones, fotos, reportes, llamadas, visitas y atención personalizada mediante la plataforma y el personal supervisor, para lograr la integración de todos los elementos que interactúan durante el proceso. De esta forma, YA PA' YA integrará varios factores como: la calidad, eficiencia e innovación, así como mayor capacidad de respuesta al cliente para establecer ventaja competitiva en el mercado.

4.4. Estrategia de Precio

La táctica de precios de YA PA' YA parte de su estrategia de posicionamiento, una estrategia específica con base en las características del servicio y la asociación calidad-precio. Está inclinada más hacia el descremado de precios a que la imposición de precios bajos de penetración. A pesar de la sensibilidad existente y, por ende, elasticidad precio-demanda, esta oportunidad busca crear un servicio distintivo apoyado en el uso de medios tecnológicos, con lo cual se crea un contrapeso.

El segmento al que va dirigido (consumidores finales) es aquel con un poder adquisitivo medio-alto, dispuesto a pagar por la calidad y eficiencia que pretende obtener. El consumidor tiende a tomar sus decisiones basado en las características del servicio que cotiza, el cual depende de una cantidad de aspectos considerables. Así pues, los servicios brindados tienen costos que son mayormente variables. Estos costos tendrán como referencia la convención de salarios estipulada por la CAPAC-SUNTRACS¹⁰, con el fin de estar alineados con las leyes del país.

Los precios que se coticen incluirán solo la mano de obra, inicialmente, y serán definidos por tipo de trabajo. Dada la complejidad de variables que pueden incidir en la definición del precio final, éstos serán determinados por la dimensión del proyecto. Su base será el presupuesto cotizado por los socios proveedores más un porcentaje de ganancia o *markup* para YA PA' YA (se estima sea un 55%).

El equipo de especialistas serán pieza clave de esta estrategia, ya que basado en sus análisis se pretende conseguir calidad al menor costo posible, sin restar oportunidades a los socios proveedores. A pesar de que por el tipo de proyecto se pueda ofrecer crédito, el mismo no será a largo plazo, ya que la liquidez es parte importante de este tipo de negocios. Para aprovechar el excedente del consumidor, se desarrollará una estrategia de servicio y atención focalizada: indagar en la necesidad del cliente para proponerle soluciones óptimas y servicios adicionales.

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 y a futuro aplicar estrategias como el *bundling mix* con otros productos ofrecidos a manera de paquetes promocionales; promoción para fechas especiales como el *Black Friday* y temporadas de fin de año, u otros. A los socios proveedores también se les incentivará por medio de paquetes de promociones con comercios, financiamiento, entre otros.

Al cuarto año de operaciones se espera la incorporación de la venta de materiales a los clientes. Los materiales estarán asociados a los proyectos a manera de ofrecer el

¹⁰ Convención Colectiva de Trabajo celebrada Trimestralmente entre los miembros de la Cámara Panameña de la Construcción y el Sindicato Único Nacional de Trabajadores de la Industria de la Construcción, en la cual, entre otros aspectos se acuerdan los salarios mínimos convencionales para los trabajadores de la construcción de inversión privada en la República de Panamá.

servicio completo. La ganancia de YA PA' YA estaría en la comisión que genere sobre la factura del coste total por proyecto (10%), la cual se manejará en común acuerdo directamente con las tiendas y ferreterías asociadas.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución en este negocio está orientada a la captación de usuarios que se registren a la aplicación móvil y atraer visitas a la página web, lo cual se traduzca en solicitudes de servicios y afiliaciones de clientes proveedores. Para ello se generará contenido constantemente que lleve el mensaje de los valores de la marca. Algunos de los canales digitales sobre los cuales se apoyará la empresa para alcanzar los objetivos son los siguientes:

- Search Engine Optimization (SEO): el uso de palabras claves (keywords) para posicionarse entre los primeros resultados al realizar una búsqueda en los motores tradicionales como Google.
- Display Advertising: la presentación de contenido en sitios de terceros relacionados al área de la construcción como páginas web de almacenes retail de construcción, de prensa online y otros relacionados, por medio de banners digitales, anuncios (interactivos o de video), entre otros, que redireccionen a los cibernautas a los dominios de la empresa.
- Social Media Marketing (SMM): uno de los más importantes es el aprovechamiento de los algoritmos de publicidad de las redes sociales como Instagram, YouTube, Facebook, Pinterest y LinkedIn que atacan a los clientes objetivos por el contenido que visualizan e interactúan.

Adicionalmente, YA PA' YA deberá estar presente en eventos importantes del sector de la construcción como lo son las Ferias de la CAPAC y otros de la misma índole, a medida que se vayan reactivando las actividades públicas y multitudinarias, luego de la pandemia.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Ligado al plan de distribución, el mix comunicacional está compuesto principalmente de medios digitales, considerando la naturaleza del negocio y con el fin

de aprovechar las tendencias en preferencias y consumo que se está dando en el mercado.

A finales de 2019, en entrevista realizada por los medios locales a Carlos Jiménez de la agencia Tendencias Digitales, se revela que:

“El 70% de la población utiliza medios electrónicos lo cual coloca a los medios electrónicos en una posición importante (...), además en Panamá hay una alta proporción de usuarios que se conectan a través de dispositivos móviles (...). El 67% de la población se conecta a medios electrónicos a través de un teléfono inteligente”.
(Jiménez, 2019)

Este estudio, señala, entre otros aspectos, los usos más comunes que los panameños le dan al internet. En primer lugar, correos electrónicos (86%), seguido de redes sociales (82%), buscar información (79%), leer noticias (78%) y, por último, ver videos (76%). (Caballero Y. , 2019)

La promoción, no busca ser invasiva, pero tener un gran alcance, ante un consumidor que está asociado con un perfil informado, que busca practicidad, pero al mismo tiempo seguridad. Para lograr la credibilidad de los clientes y posicionarse, el plan consiste en dar a conocer la marca YA PA' YA y sus atributos generando contenido en redes sociales y en sitios webs tales como Facebook, Twitter e Instagram que incluya, entre otras cosas, historias de experiencias dadas por los clientes. Como parte de esta estrategia, se incluye la asociación con personas del medio (“influencers”) que apoyen al fortalecimiento de la marca y aumenten su visibilización.

Dado que el público al que se dirige la estrategia, además de jóvenes, comprende personas mayores, el plan contempla el uso de publicidad digital en las webs de prensa y televisión más reconocidos en el país. Para ello, se pretende aprovechar los beneficios de nuevas herramientas (como por ejemplo Mianuncioya.com), que están surgiendo en el país y que permiten a menor costo tener presencia en estos medios que son: La Prensa, ECO, entre otros pertenecientes a MEDCOM y TVN.

La promoción en redes sociales contempla, además de generar contenido en las páginas propias, crear campañas que ofrezcan más información a los potenciales clientes. Para esto se utilizará también la plataforma Youtube. Del mismo modo, formar alianzas con las principales tiendas por departamento y ferreterías en redes, que estén interesadas en vender el servicio de YA PA' YA como parte de su portafolio de proveedores o servicios asociados.

Teniendo en cuenta que esta oportunidad de negocio contempla dos tipos de clientes, el contenido que se genera no sólo debe ser enfocado hacia el consumidor final, por lo cual también se busca promover la marca entre los posibles clientes proveedores. Para llegar a este segmento, se pretende, además del uso de redes y medios digitales, publicar en mupis de puntos específicos en los centros comerciales populares tales como Albrook Mall y Metromall.

Se prevé participar en eventos y ferias importantes del rubro de la construcción como son las ferias de CAPAC y Expovivienda, eventos comerciales que refuercen de manera presencial al plan de medios digitales mencionado anteriormente.

El marketing de recomendación para YA PA' YA juega un papel importante, por lo que se plantea crear un plan de incentivos y recompensas para los usuarios y clientes proveedores por cada recomendación y cliente nuevo que compre en la plataforma. Esto para reforzar también la tasa de conversión.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La inserción paulatina de YA PA' YA al mercado conforme se va posicionando, permite estimar una demanda medible por medio de Proyectos como la unidad agregada, cuya dimensión varía dependiendo de una amplia variedad de detalles. Se puede clasificar esta unidad en tres diferentes formas: pequeños, medianos y grandes.

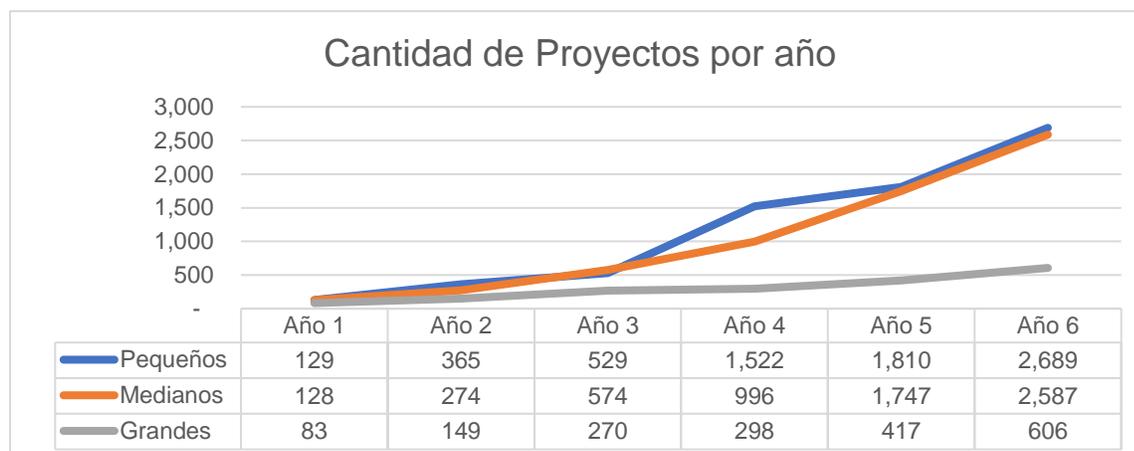
- Proyectos pequeños: generalmente trabajos de mantenimiento o reparación que son realizables en una sola jornada de trabajo o máximo dos, pudiendo ser atendidos por un solo técnico proveedor del servicio o con un ayudante dependiendo de la magnitud de la tarea. Requieren mínima supervisión por la sencillez; normalmente al ser terminado. Precio promedio: \$150

- Proyectos medianos: los trabajos pueden extenderse hasta una semana, requiriendo de 1 a 3 técnicos proveedores, que debido a la complejidad pueden ser de diferentes disciplinas y demandar ayudantes para hacer el trabajo de manera más eficiente. Precio promedio: \$300
- Proyectos grandes: podrían extenderse más de una semana las labores que requieren por lo menos de 5 trabajadores entre técnicos y ayudantes, además del constante respaldo de los supervisores con la sala técnica. Precio promedio: \$800

Basado en la clasificación anterior y tomando en cuenta los factores mencionados se realizaron las siguientes proyecciones:

Diagrama 2.

Proyección de demanda por año/ por tipo de proyecto



Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de crecimiento de la demanda se basa en el consumo estimado en mantenimiento del hogar, el cual parte de 5.5%¹¹ y crece 5% anualmente hasta llegar a 34% en seis años; toman en cuenta un segmento de la población del área metropolitana, posible consumidor del app (12% al año actual)¹², con un salario mensual promedio de \$2,250, nicho de mercado de la oportunidad de negocio presentada.

¹¹ Según informe prensa “Estructura del gasto de consumo en Panamá” (Valdebenito, 2009)

¹² Ibid. p.7

Al cuarto año de operaciones se incorpora la venta de materiales asociados a los proyectos. Se estima que una porción del total de los proyectos demandará este servicio, inicialmente será un 25% y aumentará hasta un 80% al sexto año. Se considera que el costo promedio de materiales por proyecto sea de \$416¹³, 10% de este total facturado por las tiendas asociadas representará el ingreso adicional a los servicios de construcción.

Tabla 6.

Estimación de ingresos por venta de materiales

	Año		
	4	5	6
Total de Proyectos	2,816	3,975	5,882
% Procura de materiales	25%	45%	80%
Porción de Proyectos	704	1789	4706
Costo promedio materiales/proyecto	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67
Total materiales/proyectos al año	\$ 293,333	\$ 745,241	\$ 1,960,667
Porcentaje de comisión	10%	10%	10%
Ingreso x comisión	\$ 29,333.33	\$ 74,524.13	\$ 196,066.67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Proyección de ingresos por demanda anual

USD\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por servicios de construcción	124,150	256,150	467,550	765,500	1,129,514	1,664,250
Ingresos por venta de materiales				29,333	74,524	196,067
Ingreso total por año	124,150	256,150	467,550	794,833	1,204,038	1,860,317

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Tomando en cuenta las herramientas y medios descritos anteriormente en el plan comunicacional, se consideran los siguientes costos aproximados como inversión inicial para el lanzamiento del servicio el primer año:

¹³ Tomando en cuenta que del 100% del costo de un proyecto, 50% sea destino a materiales, se promedió el precio por mano de obra por tipo de proyecto para obtener un valor similar al rubro de materiales.

Tabla 8.*Presupuesto estimado Marketing de entrada*

Medio/Formato	Inversión mensual (\$)	Mes/año (Qty.)	Inversión total/año (\$)
Pieza publicitaria u otros	2,000	5	10,000
Google (Gmail ads)	3,073	4	12,292
Banners digitales	300	6	1,800
Promoción por influencer		1	4,000
Ads en FB, Instagram, Twitter	900	8	7,200
Anuncio Youtube	120	5	600
Mupis malls	2,140	8	17,120
Evento		1	3,775
Total	8,533		56,787

Fuente: Elaboración propia

Adicional se consideran planes de incentivos y recompensas por referidos, los cuales aún no han sido determinados; sin embargo, se estima una inversión de \$2K para este fin. El cronograma estimado para publicar en cada uno de estos medios se detalla a continuación:

Tabla 9.*Cronograma estimado de Marketing por año*

Medio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Google ads	X									X	X	X
Influencer										X	X	
Mianunciocya.com	X						X	X		X	X	X
Facebook ads	X						X	X	X	X	2X	X
Instagram ads	X					X	X	X		X	2X	X
Twitter ads	X					X	X	X	X	X	X	X
Youtube ads	X						X			X	X	X
Piezas publicitarias y otros			X	X	X				X			X
Mupis malls	X	X	X	X	X	X	X	X				
Eventos										X		

Fuente: Elaboración propia

Al ser fin de año los meses de mayor demanda del público general para hacer sus remodelaciones y demás, se establecieron como los meses de mayor promoción a fin de buscar posicionarse en el *top of mind* del público al momento de hacer su elección. Esta promoción se extiende hasta enero. No obstante, se considera importante la generación de contenido en redes el resto del año para apoyar esta estrategia.

En contraparte, a fin de llegar al cliente proveedor y contar con una cartera suficientemente amplia para cubrir los servicios de estos meses, se considera la publicidad en mupis los meses de enero – agosto. El evento de la Capac, generalmente se realiza en octubre, razón por la cual se estableció en este mes su inversión. Para los años siguientes, bajo el supuesto de que las estrategias han sido efectivas y que la empresa ya cuenta con cierto posicionamiento, la inversión podría mantenerse a fin de mantenerse competitiva y adquirir nuevos leads.

5. Plan de Operaciones¹⁴

Dado que YA PA' YA incorpora en su modelo de negocios, además de las funcionalidades de una app móvil, un factor diferenciador como lo es la atención personalizada al cliente, rapidez en el proceso y comunicación constante, significa un reto operativo mantener los estándares de calidad prometidos, por lo que se requiere de la coordinación y compromiso de todos los eslabones involucrados en el proceso.

Para cumplir con ello, su cadena de valor estará compuesta por actividades primarias tales como diseño, mantenimiento y administración de datos en las plataformas (logística de entrada); operaciones tanto físico como online; marketing y ventas en general. Dentro de las actividades de Soporte se encontrarán Administración, Finanzas, Legal, Aseguramiento de Calidad, IT, Gestión de Recursos Humanos, entre otras.

Su foco en inicio será alimentar la base de datos con la mayor cantidad de profesionales de la construcción (clientes socios proveedores). Una vez posicionado, incorporará la venta de materiales de forma tal que se pueda ofrecer el paquete completo.

¹⁴ El detalle completo de este capítulo se encuentra en el Plan de Negocios “YA PA' YA” Parte II. Autor: Anthony Yanez.

Este último segmento, sin alterar el esquema principal de la organización, busca ser proveído de la mano de las ferreterías y tiendas más importantes del país.

En cuanto al workflow de su servicio, iniciará desde el primer contacto con la bienvenida al cliente una vez se registre a la app. Al registrar su solicitud incorporará elementos como: contacto y cotización; generación de “Orden de Compra” (en caso de aceptado el servicio); elección del socio proveedor a cargo del proyecto; coordinación del servicio; entrega y servicio post venta.

A fin de enfocar los esfuerzos del personal en el core business de la empresa que es el servicio, algunas actividades como el diseño y mantenimiento de la plataforma web/app móvil, y actividades de soporte serán tercerizadas. Dos de los equipos más importantes para la operación del negocio serán el personal técnico in-house y el de atención al cliente. La cantidad de integrantes que conformen estos equipos será variable, pues dependerá de la demanda existente.

Las actividades de supervisión, desarrollo de planes estratégicos, negociaciones, selección y reclutamiento de personal, entre otras, serán llevadas a cabo por el equipo gestor. Se estima que, al cabo de 6 años, el personal total requerido no supere las 9 unidades.

Para su puesta en marcha se consideran aspectos administrativos y organizacionales que requerirán de recursos económicos, como inversiones iniciales que serán realizadas por el equipo gestor; recurso humano; recurso tecnológico como equipos computacionales, y el desarrollo de la página web y app móvil, así como la identidad de la empresa. El costo del desarrollo de las plataformas, principal recurso, es de USD\$27,500.

6. Equipo del proyecto¹⁵

El equipo gestor de esta oportunidad se caracteriza por ser joven, con previa experiencia en las áreas de ventas, construcción, logística y con conocimientos sobre administración y manejo de personal. Es precisamente, la experiencia que los lleva a

¹⁵ El detalle completo de este capítulo se encuentra en el Plan de Negocios “YA PA’ YA” Parte II. Autor: Anthony Yanez.

idear YA PA' YA bajo una estrategia innovadora para la adquisición de servicios de construcción que busca mejorar el nivel de satisfacción del usuario hoy día.

En cuanto a la estructura de la empresa, tal como se ha mencionado anteriormente, el requerimiento de personal variará conforme a la demanda para los dos equipos operativos principales que son atención al cliente y personal técnico. Su tipo de organización es sociedad de responsabilidad limitada, por tanto, su estructura principal incluye a socios capitalistas, quienes en conjunto con los socios gestores conformarán la Junta Directiva.

La estructura general estará compuesta por las siguientes áreas:

- **Operaciones:** encargada del análisis, diseño, cotizaciones y actividades de campo.
- **Marketing:** encargada del dirigir, negociar e implementar campañas de publicidad y mercadeo.
- **Administración y Contabilidad:** encargada de las actividades de soporte.

7. Plan Financiero¹⁶

El principal costo asociado a los ingresos es la mano de obra de los socios proveedores, el cual se ha estimado sea un 45% de las ganancias por los servicios brindados. En cuanto a la venta de materiales, su adquisición dependerá del requerimiento del cliente en cada proyecto, por tanto, no corresponde a costos internos propios de la empresa.

Entre los principales gastos administrativos se encuentran:

El gasto de salarios que varía conforme el crecimiento del equipo. Está alineado con la oferta laboral actual en Panamá y las prestaciones correspondientes por ley.

- La inversión destinada el primer año en marketing de \$59K, cuyo gasto los años siguientes corresponde a un 25% de los ingresos totales anuales.

¹⁶ El detalle completo de este capítulo se encuentra en el Plan de Negocios "YA PA' YA" Parte II. Autor: Anthony Yanez.

- El gasto por alquiler de oficina que será de \$15,600 anuales los primeros cinco años.
- Gastos por servicios tercerizados para los cuales se contemplan \$14,760 anuales y para el mantenimiento de las plataformas, para el cual se ha destinado 20% de su valor total, aproximadamente \$5,500 anuales.

Entre los activos se considera la adquisición de una flota de vehículos que serán adquiridos conforme el crecimiento de demanda. Su valor ronda los \$20,000 cada uno.

El capital inicial requerido para la puesta en marcha es de \$137K; no obstante, la empresa requiere de un total de \$586.8K para su evolución los primeros tres años de operaciones¹⁷.

Posterior al análisis sobre financiamiento, se concluye que de este total es necesario el aporte de socios inversionistas por un valor de \$366K para financiar esta oportunidad, el resto del capital se prevé sea obtenido con recursos de los socios gestores; bajo el programa de financiamiento de la Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa de Panamá y la banca comercial.

La rentabilidad obtenida, utilizando como referencia una tasa de descuento de 18.9% fue de 38% anuales (TIR), que genera \$478K de Valor Presente Neto.

En cuanto a las pruebas de sensibilidad a las que fue sometido el proyecto, se concluye que la principal variable que puede incidir en estos resultados es la tasa costo de capital de referencia. En general, los resultados se mostraron positivos a favor de la inversión, con un resultado máximo de USDMM 1.037 y un mínimo de USDMM 61.

8. Riesgos críticos¹⁸

Entre los riesgos que se consideran críticos para el desarrollo de esta oportunidad de negocios están:

- Posible rechazo local a modelos Gig Economy

¹⁷ Para referencia sobre el Flujo de Caja consultar el Plan de Negocios "YA PA' YA" Parte II. Autor Anthony Yanez.

¹⁸ El detalle completo de este capítulo se encuentra en el Plan de Negocios "YA PA' YA" Parte II. Autor: Anthony Yanez.

- Efectos post- pandemia extendidos en el largo plazo
- Crisis económica que conlleve a baja demanda de este tipo de servicios
- Desarrollo de competencia desleal entre competidores actuales y emergentes
- Alta vulnerabilidad de la ciberseguridad en modelos tecnológicos

9. Propuesta Inversionista¹⁹

YA PA' YA es una idea innovadora con atributos que no sólo añaden valor al mercado actual, sino que buscan transformarlo y mejorarlo, al tiempo que causa un impacto positivo en la sociedad. Surge ante un escenario en el que convergen una serie de factores adversos que pueden ser aprovechados como son: el aumento exponencial de la demanda de servicios y productos por medios tecnológicos; así como el aumento de la inseguridad social y la crisis económica post pandémica.

Combina en sí dos grandes sectores que son servicios y construcción, los cuales han sido históricamente de gran importancia para la economía del país. Es, por tanto, una oportunidad con gran atractivo a nivel de mercado cuyos indicadores económicos-financieros resultan interesantes por el valor que generan para los inversionistas. Promete una rentabilidad de 38% y una recuperación de la inversión en seis años, y un período de vida más allá de los 10 años.

¹⁹ El detalle completo de este capítulo se encuentra en el Plan de Negocios “YA PA' YA” Parte II. Autor: Anthony Yanez

10. Conclusiones

Las transformaciones a nivel económico y social presentes en la realidad actual han permitido que surjan nuevas formas de negocios para atender la demanda existente, así como oportunidades para innovar y crecer.

Los estudios realizados han puesto en evidencia estos aspectos, demostrando la influencia que han causado en las necesidades y estilos de vida de las personas.

YA PA' YA busca resolver estas nuevas necesidades, ser motor del cambio y pionero en el servicio de la construcción para hogares y pequeños negocios; al tiempo que impulsa nuevas plazas de trabajo y colabora con la reactivación económica del país.

El tamaño de mercado potencial en el que participa ronda los USDMM\$451 que incluye únicamente el sector metropolitano del país, pero puede aumentar conforme el crecimiento de la empresa.

En un mercado fraccionado cuyos principales competidores se inclinan hacia la especialización o hacia la digitalización, YA PA' YA ofrece un factor diferenciador al combinar ambos aspectos que son igualmente relevantes y reconocidos por parte de los usuarios,

El análisis financiero de YA PA' YA demuestra que es una oportunidad con grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento, que en inicio tiene metas retadoras y planes que prometen alcanzar hasta un 23% de *market share* al sexto año de operaciones, con una demanda que se estima crezca progresivamente también en el segmento de venta de materiales.

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-Panamá_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=%5BMESSAGINGID%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-Panamá-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 devela sus retos*. Obtenido de [LaEstrella.com.pa](https://www.laestrella.com.pa): <https://www.laestrella.com.pa/economia/200527/200528-covid-19-devela-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): <https://www.prensa.com/impresaeconomia/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/>
- Yanez, A. J. (2021). YA PA YA Parte II.

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA REALIZADA A CONTRATISTA ESPECIALIZADO

Nombre: Edward Macik

Edad: 55 años

1) ¿Cuántos años de experiencia tiene en la industria de la construcción?

R: 30 años

2) ¿Se ha desempeñado en algún área específica? (albañilería, electricidad, plomería, etc.)

R: Comencé a aprender de todo, puedo construir una casa completa, ser techero, soldador, gypsero, baldosero, electricista. Aprendí con la experiencia, no mandando, sino haciendo. En una ocasión me topé con un ingeniero e hice algo que empíricamente él creía que era imposible. Lo he hecho bien con muchos proyectos. Hasta que llevé mis propios proyectos.

3) ¿Cuál es su ocupación actual?

R: Dejé la construcción hace un año, ahora tengo una empresa donde fabrico productos de cemento decorativos de jardín. Algo diferente que no encuentras en otro lugar. Se llama Deco Pasos y Jardines.

4) En base a su experiencia, en general ¿cómo evalúa usted a los profesionales de la construcción (obreros) en Panamá? (en cuanto a compromiso, responsabilidad, honestidad, desempeño, etc.)

R: Hay de todo, personas muy honestas, muy dedicados a su trabajo, pero cuando te encuentras una persona honesta que trabaja, todo tiene una base: la buena paga. Hay una competencia por ganar más dinero, pero no hacerlo como se solía hacer antes. Hace muchos años un albañil desde antes de las 7am ya estaba trabajando, podía ser abuso, pero le daba hasta que era de noche por la misma paga diaria. Lo hacía por el cliente, para avanzar con el trabajo, ya no se da.

Las leyes han obligado a que no se dé y que el trabajador se vaya al margen de lo que dicen las leyes laborales. Por ejemplo, si salen a las 3pm a las 2:30 ya están recogiendo. Uno de los aspectos más agotadores en la construcción es que no hay personas honestas ¿por qué? porque muchos saben lo que tienen que rendir. Por ejemplo, si yo soy albañil y tú me pagas por día, yo te repello hasta 20 mts diarios en 8 hras. - el reglamento dice 13 mts/8hras.- , pero si la paga es por producción el albañil no hace menos de 40mts, es decir, el rendimiento es el doble de lo que debe rendir. Hay una diferencia cuando es por producción y cuando es por paga diaria. El 95 % te sabe medir el trabajo, la velocidad con que lo deben hacer para no exagerar. Claro, también hay jefes que abusan de los empleados y los maltratan, es como una idiosincrasia que se resume en el “juega vivo”. Cuando hay proyectos pequeños puedes usar gente de confianza, pero en grandes se pierde el control.

5) ¿Qué cree usted que los motiva más?

R: A quien ya tiene más de 30 años, le interesa mucho estar en planilla y pagar seguro social porque ha pensado en que quiere jubilarse. Hay salarios establecidos, saben que no pagarás menos de eso. En trabajos pequeños les interesa más la paga, igual que a los jóvenes, quienes ni piensan en el seguro porque piensan en los descuentos. No le gusta que le descuenten dinero. En trabajos largos prefieren estar en planilla.

6) Según su perspectiva, ¿tenemos suficiente personal idóneo/calificado en Panamá?

R: Arquitectos bastantes, ingenieros igual. En el límite, siento. El detalle está en los albañiles y ayudantes. Los plomeros y electricistas son fáciles de conseguir, así como baldoseros. Albañil no porque son pocos y los jóvenes no quieren aprender albañilería. De parte del gobierno no hay suficientes facilidades o incentivos para motivarlos. Los pocos que se consiguen son mañosos. Ellos prefieren ser ayudantes de cualquier cosa menos de albañil. Aunque el albañil está mejor pagado que antes, no hay una gran diferencia entre lo que gana un ayudante - son como \$31 diarios - y un albañil - \$40 diarios. No hay una diferencia real entre quien lleva el trabajo y el ayudante, no hay concordancia. El ayudante lo tiraron muy arriba. No se puede aumentar por aumentar. Se crea una inflación enorme, que a la larga los perjudicará.

7) ¿Considera que utilizar la tecnología (apps móviles) para ofrecer servicios del rubro, por ejemplo, a nivel residencial, pudiera ayudar generando más empleo para estos profesionales?

R: No todos los obreros utilizan el internet, pero si está creciendo el porcentaje que se ve obligado a promoverse por redes sociales, por ejemplo. Los que manejen bien los teléfonos celulares lo harán. Los albañiles poco lo hacen, porque son mayores, y de ellos el que está parado es porque quiere porque son escasos y hay trabajo.

La competitiva está afectada, hay muchos extranjeros que tiran el precio por el piso y hacen malos trabajos, pero la gente sigue cayendo. Han venido a dañar los precios, ese es el gran problema que hay. Pocos son los que hacen buen trabajo. Hay quienes ofrecen servicios por redes sociales sacando imágenes de internet y solo con ver los trabajitos que han iniciado - los pocos que postean -, el que sabe, sabe que está mal. Pero la gente cae.

ANEXO II

RESULTADOS GRÁFICOS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PÚBLICO GENERAL

Figura 1.

¿Qué tipo de vivienda tiene?

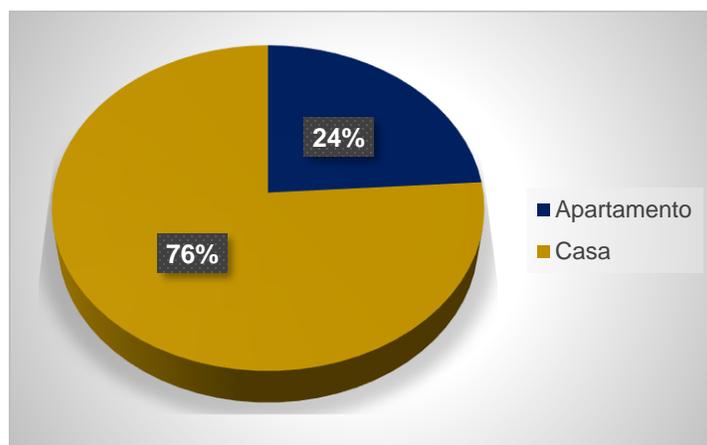


Figura 2.

¿Con qué frecuencia contrata usted alguno de los siguientes servicios: plomería, pintura, electricidad, albañilería o relacionado?

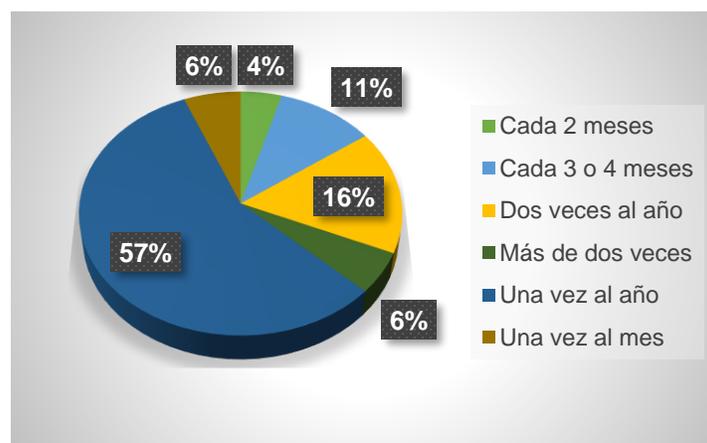
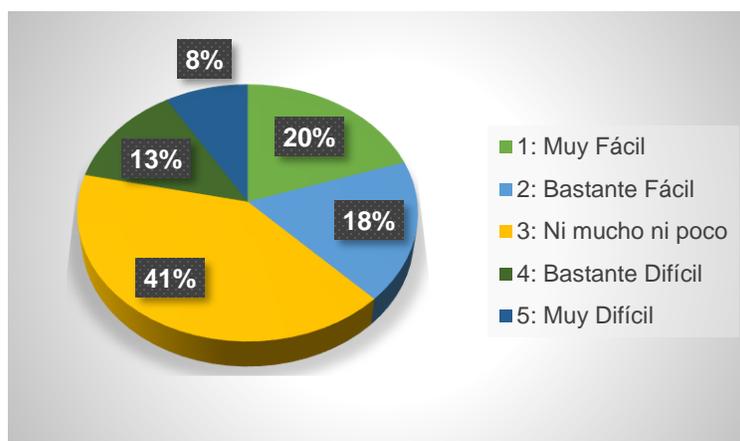
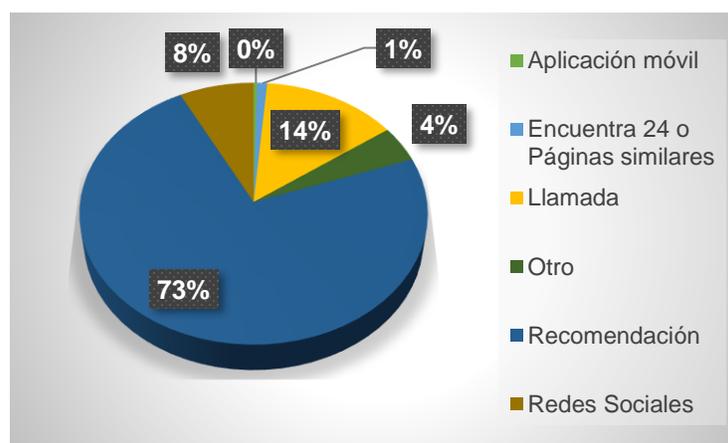


Figura 3.

¿Qué tan difícil le resulta encontrar un proveedor para estos servicios?

**Figura 4.**

¿Cuál es su medio de preferencia para contactar estos servicios?

**Figura 5.**

¿Por qué elige este medio?

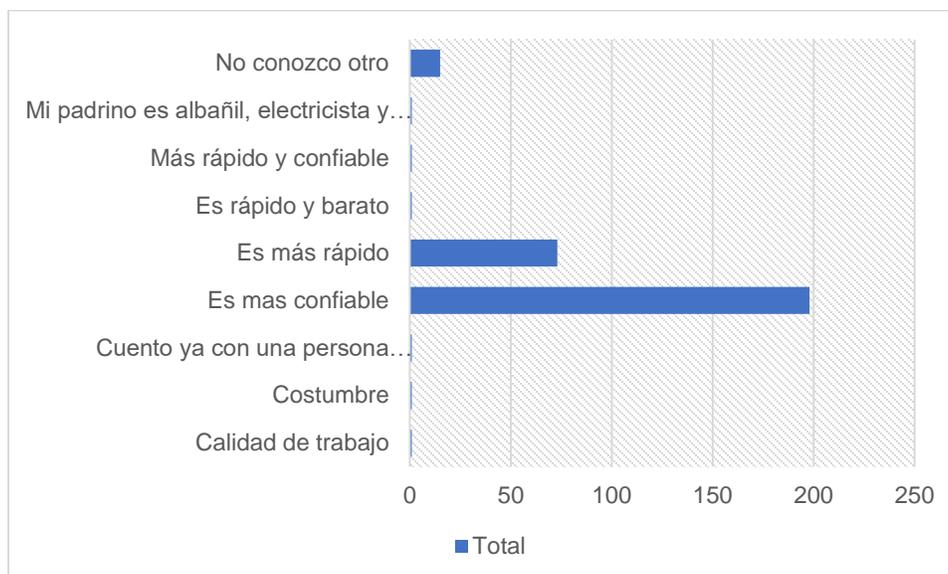


Figura 6.

¿Qué tan satisfecho se ha sentido con el servicio recibido anteriormente? (en cuanto a servicio al cliente, calidad de resultados, precio, tiempos, etc.)

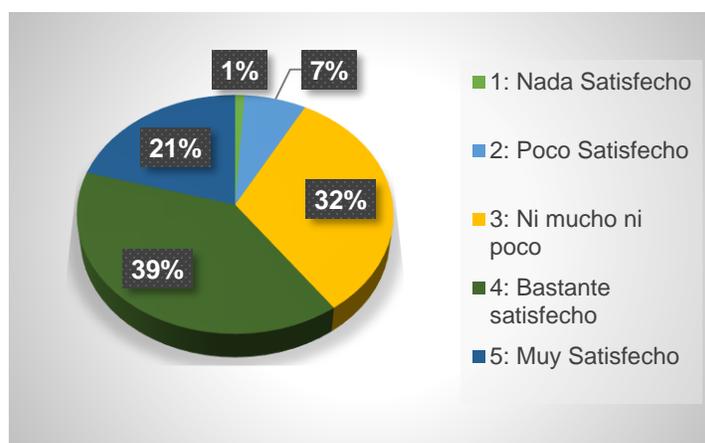


Figura 7.

¿En qué basa la elección de su proveedor de servicio? (no excluyente)

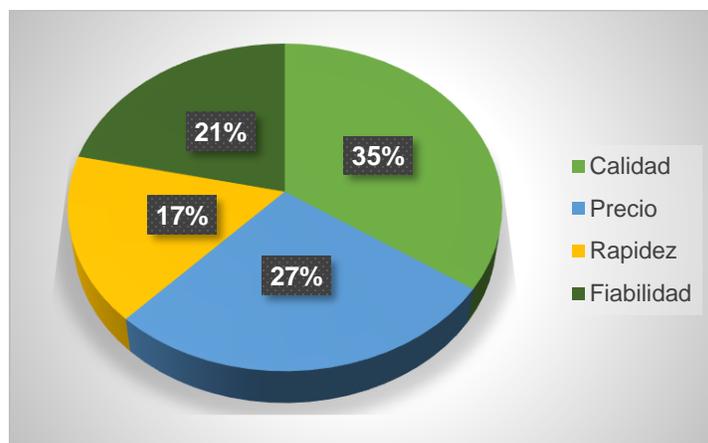


Figura 8.

¿Conoce usted alguna de estas empresas?

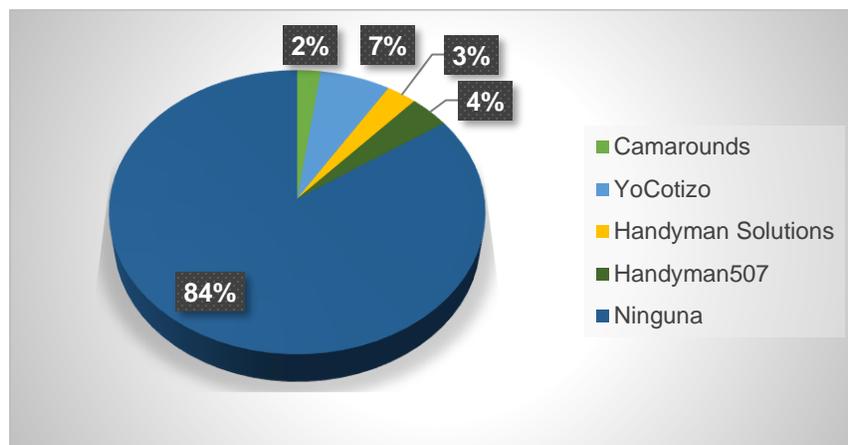
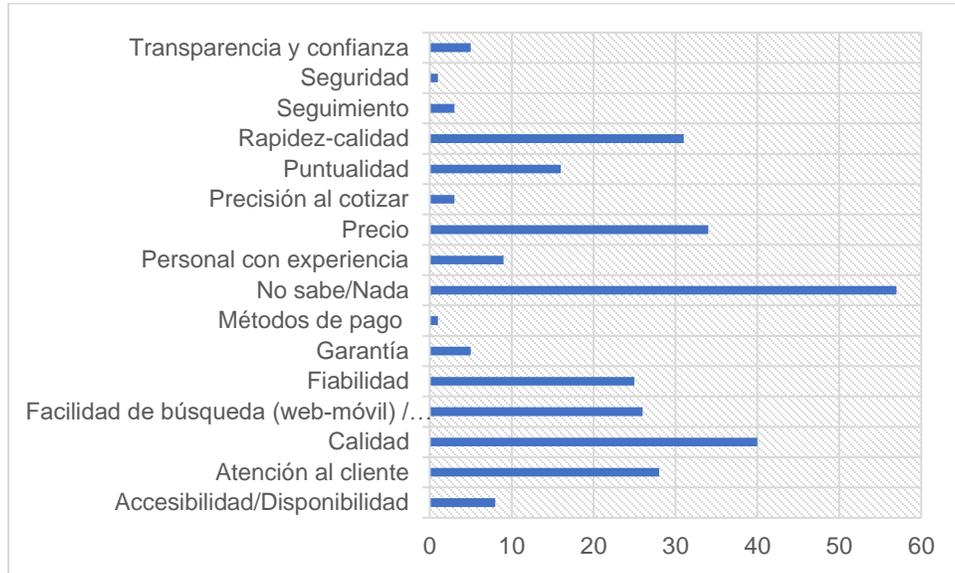


Figura 9.

¿Qué mejoraría el servicio que hoy día recibe?



ANEXO III
RESULTADOS GRÁFICOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A PROFESIONALES
DE LA CONSTRUCCIÓN

Figura 1.

Edad

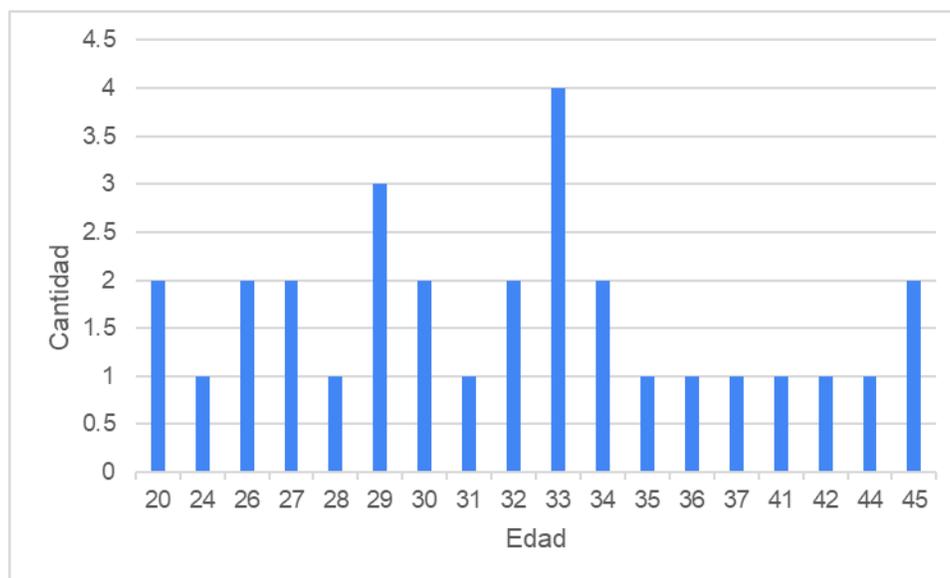


Figura 2.

Género

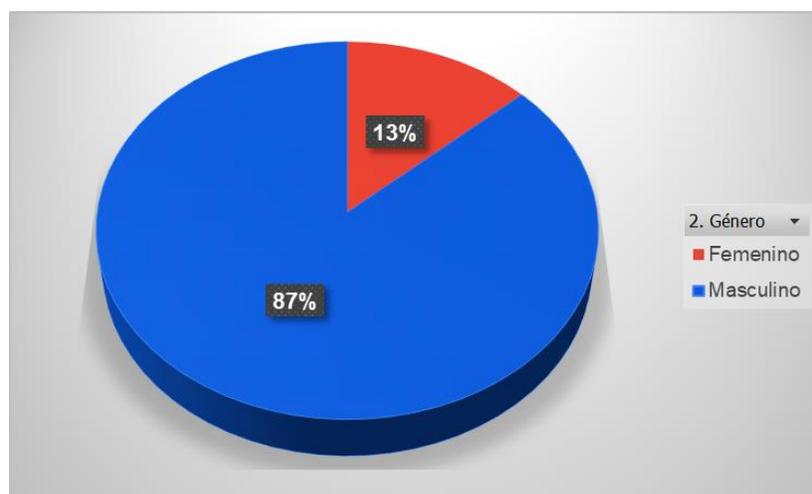


Figura 3.

¿Cuál es su especialización?

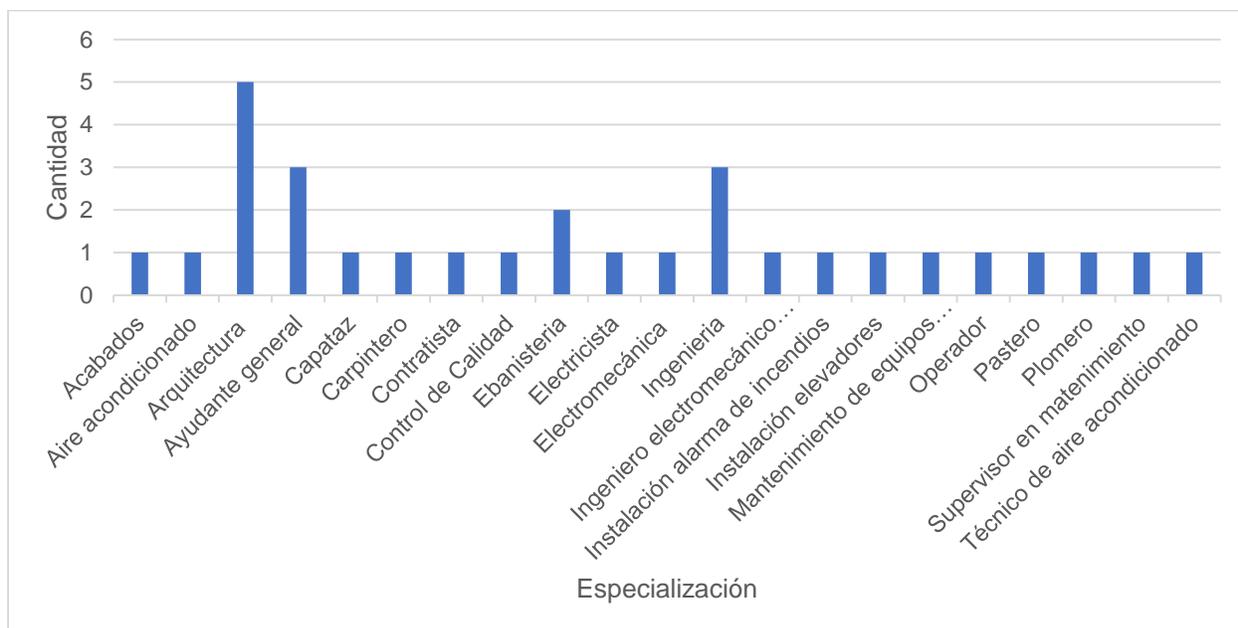


Figura 4.

¿Cuál es su principal fuente de ingreso?

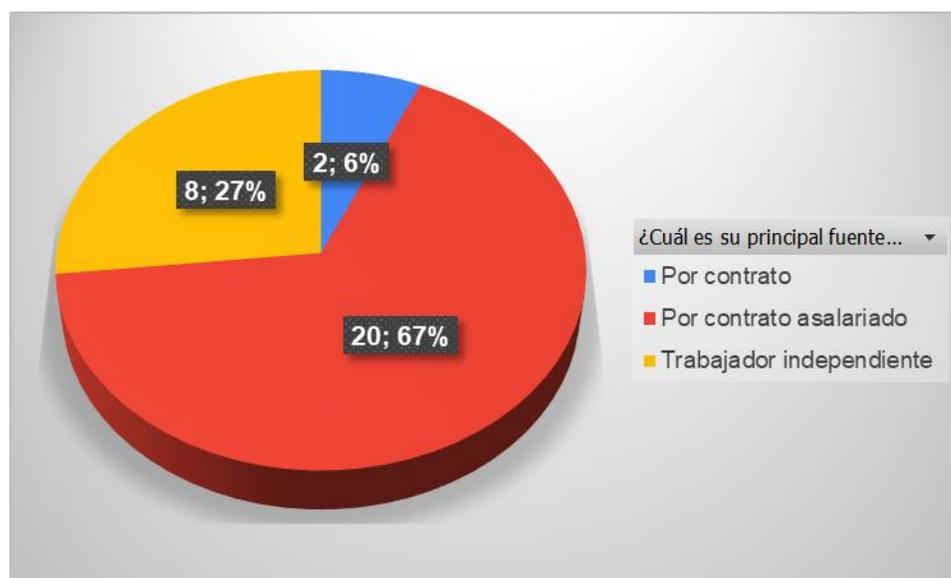


Figura 5.

De tener clientes particulares ¿Cómo los capta?

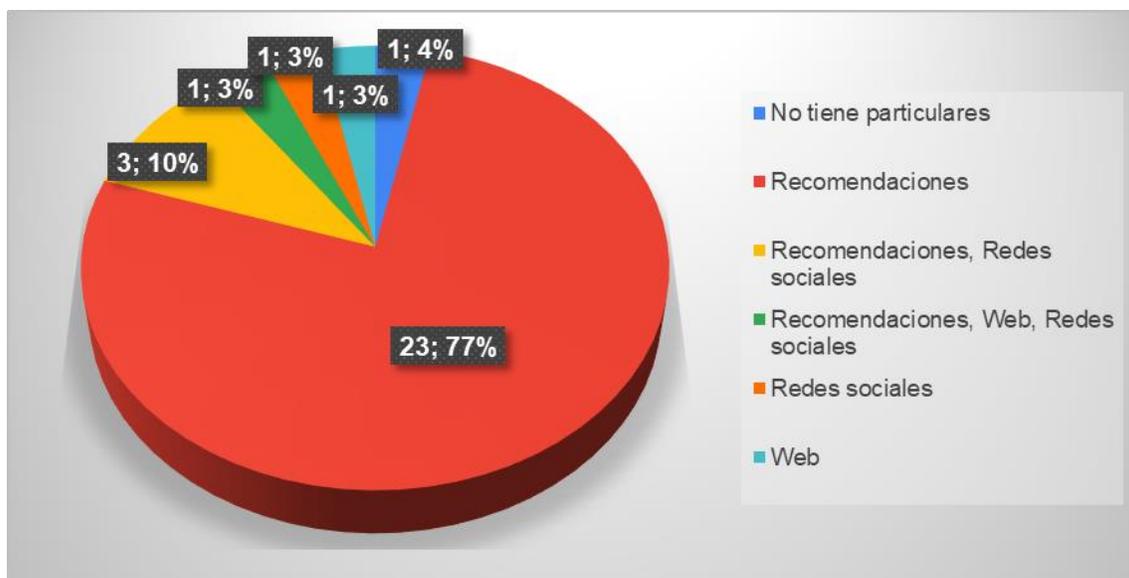


Figura 6.

¿Qué tan efectivo le resulta este medio?

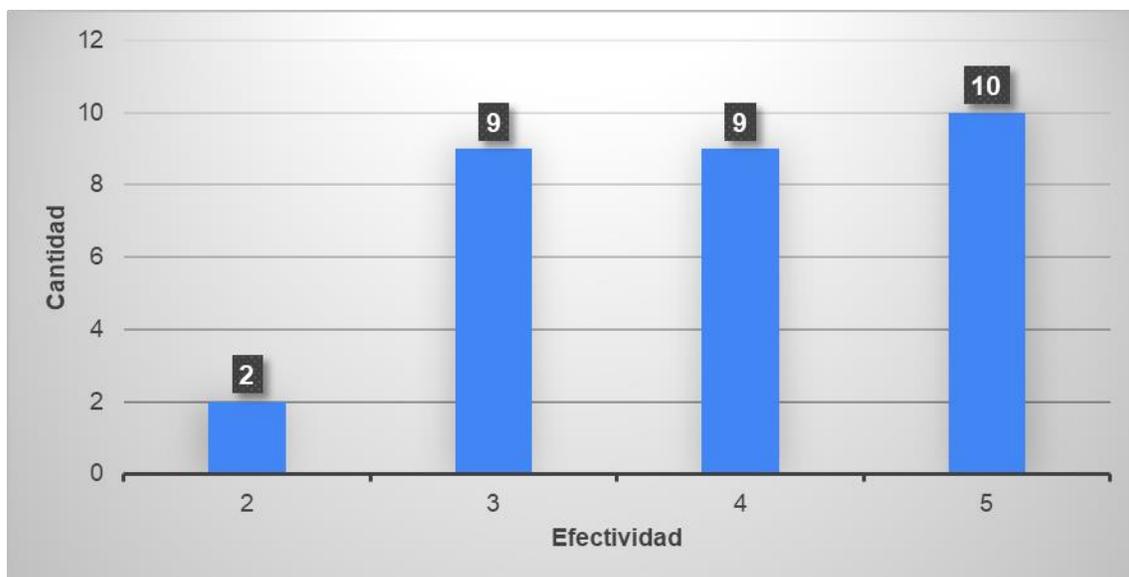


Figura 7.

¿Cuántas personas conforman su negocio?

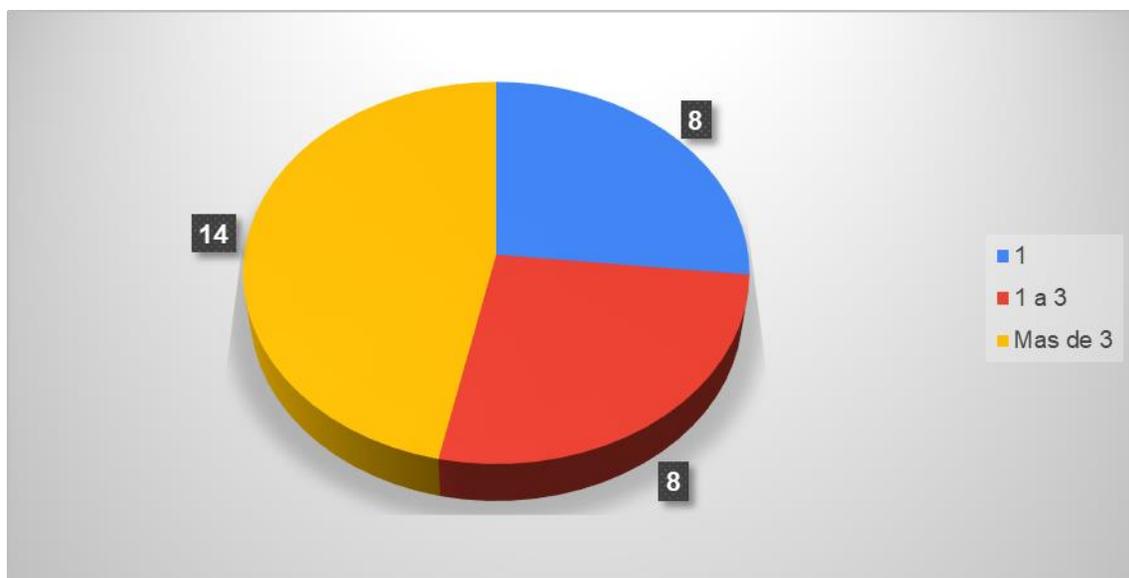
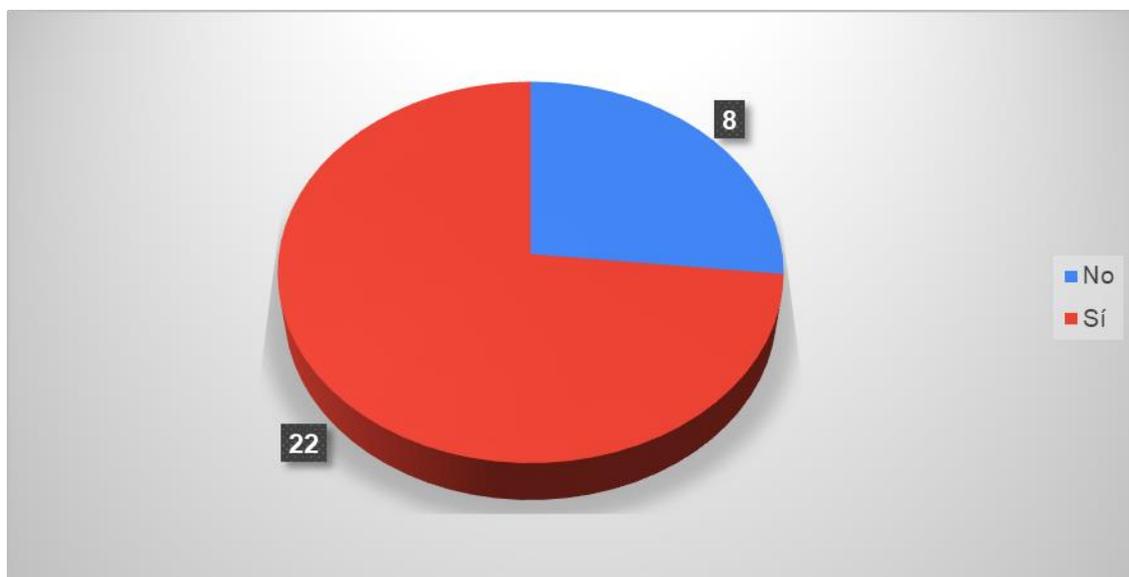


Figura 8.

¿Cuenta con medio de transporte propio para el cumplimiento de sus servicios?



ANEXO IV DIAGRAMAS YA PA'YA

Diagrama 1.

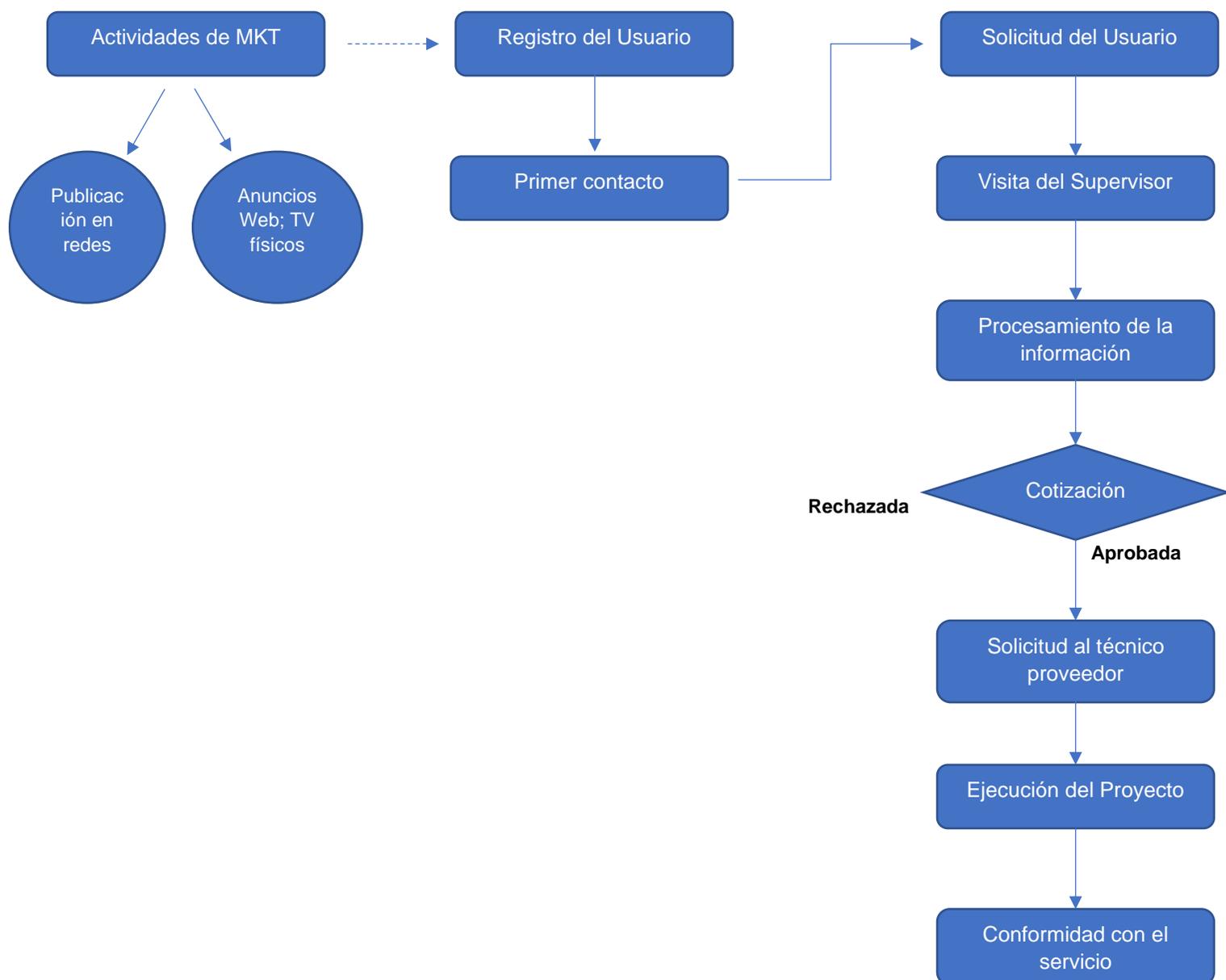
Cadena de Valor de YA PA' YA.



Fuente: Elaboración propia

Diagrama 2.

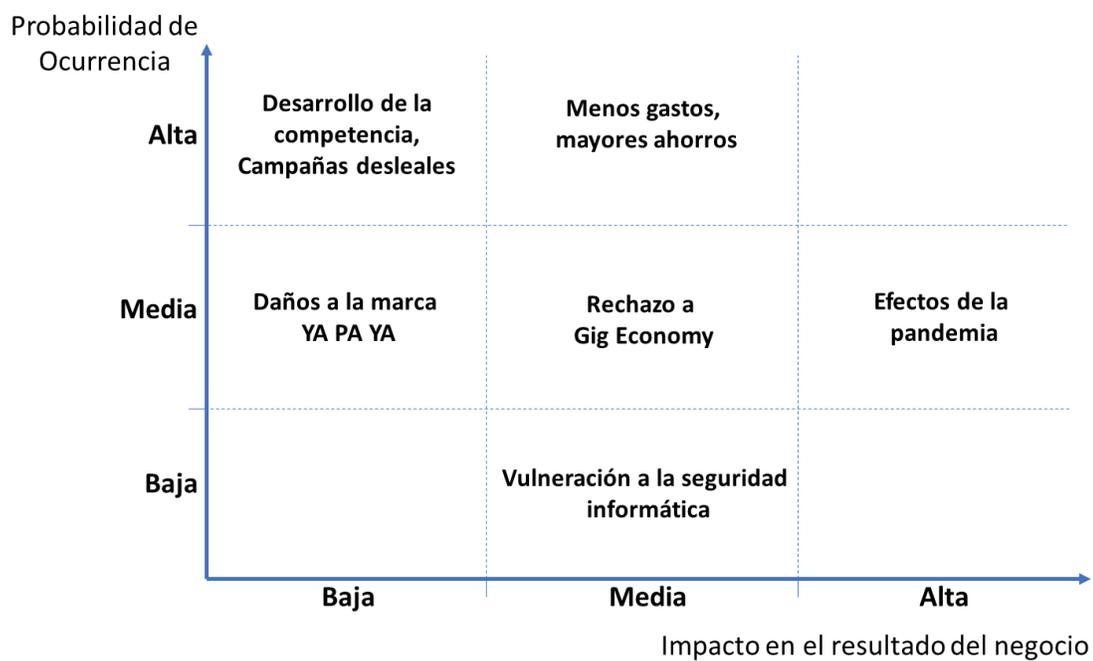
Flujograma de proyectos en YA PA' YA.



Fuente: Elaboración propia

Diagrama 4.

Clasificación de Riesgos para YA PA' YA.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO V DISEÑO WEB – MÒVIL

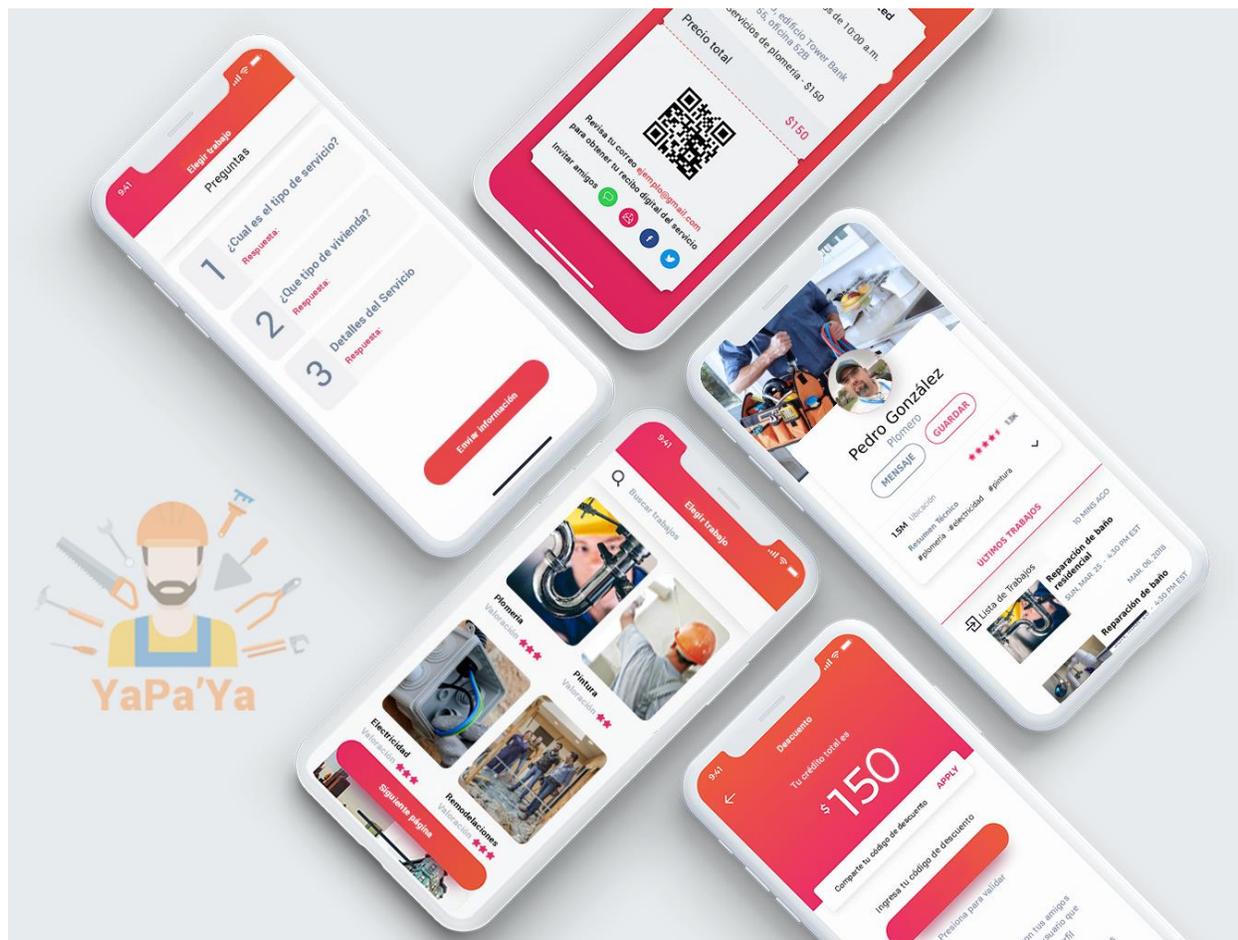
Figura 1.

Esquema del portal de bienvenida app / web page.



Figura 2.

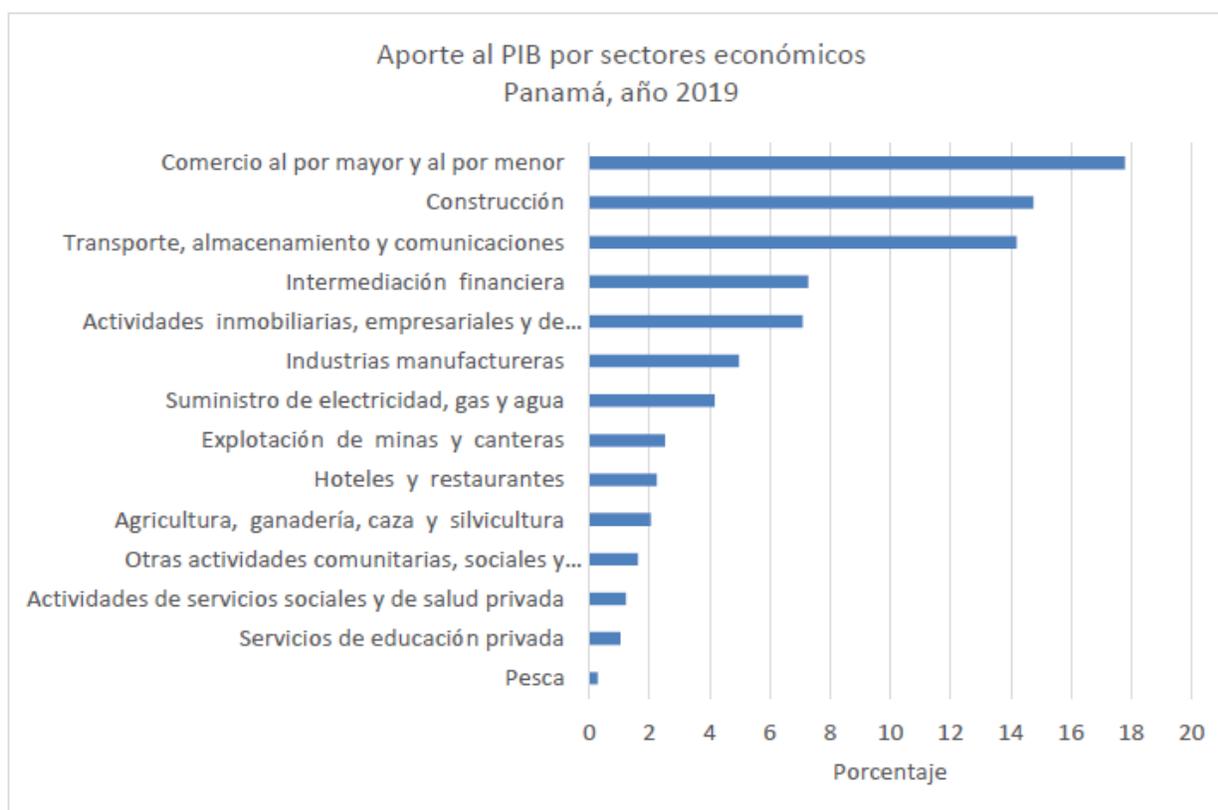
Boceto de app móvil YA PA YA



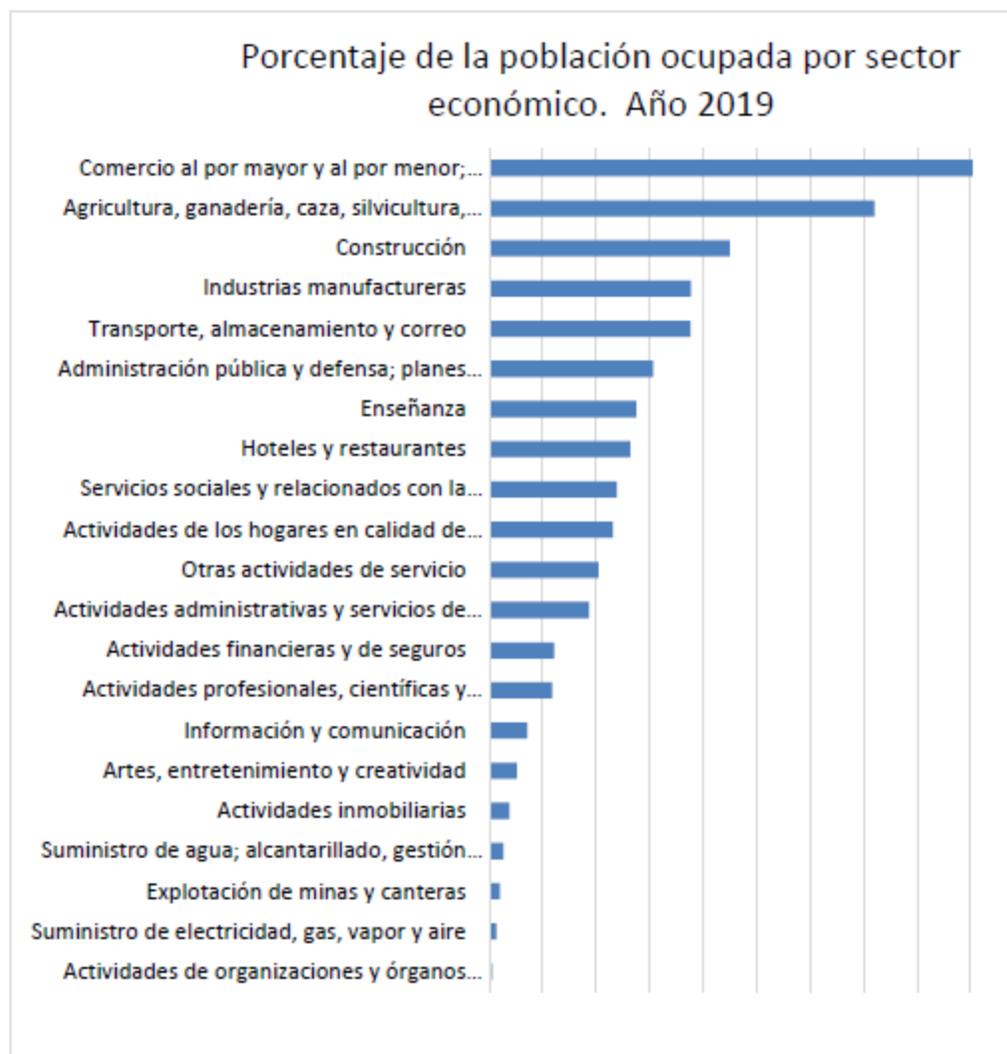
ANEXO VI REFERENCIAS ADICIONALES

Figura 1.

Aporte al PIB por sectores económicos



Nota. Elaborado con base en la información del INEC, Panamá. Tomado del reporte “Impacto Del Covid-19 En Panamá: Análisis socioeconómico” (PNUD, 2020) (P.6).

Figura 2.*Población ocupada por sectores económicos*

Nota. Elaborado con base en la información del INEC, Panamá. Tomado del reporte “Impacto Del Covid-19 En Panamá: Análisis socioeconómico” (PNUD, 2020) (P.7).

Tabla 1.

Costo de construcciones, adiciones y reparaciones particulares (en miles de balboas) registradas por los municipios en la República. 2020 (preliminar hasta septiembre).

Residenciales					
Período	Total	Panamá	Colón	David, Santiago, Chitré,	
				Aguadulce y	Arraiján
				La Chorrera	
2016	822,413	618,520	1,768	127,616	74,509
2017	1,023,933	812,655	5,263	117,273	88,742
2018	584,617	395,101	3,981	119,128	66,407
2019	535,532	342,744	11,543	131,807	49,437
2020 (P)	211,603	132,381	4,771	58,779	15,672

Nota. Tomado de estadísticas INEC, Contraloría de la República (2020)