



“Gestión de Servicios de Mensajerías y Encomiendas”

E-2you

Parte II

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

**Alumno: Christopher Seixas
Profesor Guía: Nicole Pinaud
Profesor Co-guía: Pedro Fuentes**

Panamá, Junio 2021

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
1. Oportunidad de negocio	6
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
4. Plan de Marketing	9
5. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	15
5.4 Dotación	15
6. Equipo del proyecto	17
6.1 Equipo gestor	17
6.2 Estructura Organizacional	18
6.2.1 Capacidades y Competencias Requeridas	18
6.3 Incentivos y compensaciones	19
7. Plan Financiero	21
7.1 Tabla de Supuestos generales	21
7.2 Estimación de ingresos	22
7.3 Plan de Inversiones	23
7.4 Proyección de Estado de Resultados	24
7.5 Calculo de Tasa de Descuento	24
7.6 Proyección de Flujo de Caja	25
7.7 Evaluación financiera del proyecto: (VAN, TIR, Payback, ROI)	26
7.7.1 Salida E-2you (Valor de Desecho)	27
7.7.2 Análisis situacional para E-2 you	27
7.8 Balance General proyectado	28
7.9 Fuentes de financiamiento	29
7.10 Ratios Financieros	29
7.11 Análisis de Sensibilidad	30
8. Riesgos Críticos	31

9. Propuesta a Inversionista	32
10. Conclusiones	33
Referencias	34

Lista de Anexos

Anexo 1: Imagen y Logo de la Empresa	35
Anexo 2: Outsourcing IT: Tu Vendor	37
Anexo 3: Outsourcing Legal: Escritorio Jurídico Franco & Herbert	41
Anexo 4: Carta Gantt. Plan de Desarrollo e implementación de Proyecto	42
Anexo 5: Indicadores de gestión	43
Anexo 6: Flujo de Caja proyectado mensual	44
Anexo 7: Estado de Resultado proyectado mensual	44
Anexo 8: Tabla de Depreciación y Amortización	45
Anexo 9: Analisis de Sensibilidad – Demanda	46
Anexo 10: Analisis de Sensibilidad - Precios	47
Anexo 11: Analisis de Sensibilidad - Costos	48

Lista de Tablas

Tabla No.1. Supuestos para Evaluación del proyecto	21
Tabla No.2. Demanda y Ventas (USD) proyectadas para Año 1	22
Tabla No.3. Demanda proyectada (No. Envios)	22
Tabla No.4. Ventas proyectadas (USD)	22
Tabla No.5. Cuadro de Inversiones (USD)	23
Tabla No.6. Proyección de Estado de Resultados	24
Tabla No.7. Flujos de caja proyectados	25
Tabla No.8. Cálculo del ROI	26
Tabla No.9. Cálculo del Punto de Equilibrio	26
Tabla No.10. Balance General	28
Tabla No.11. Indicadores Financieros	29
Tabla No.12. Riesgos Críticos del proyecto	31

Lista de Gráficas

Gráfica No.1. Proceso de Captura de Cliente	11
Gráfica No.2. Proceso de Atención al Cliente	13
Gráfica No.3. Proceso de Operación Interna	14
Gráfica No.4. Organización <i>E-2you</i>	18

Resumen Ejecutivo:

Panamá y el mundo están cambiando, por esto las tendencias tanto en e-commerce como el m-commerce siguen en aumento en todas las industrias; la nueva normalidad, la restricción de movilidad en el país y las nuevas tendencias de los consumidores fortalecen la necesidad de las empresas a mejorar sus servicios de la última milla, creando nuevas formas para satisfacer al cliente final, lo que crea una apertura en la industria para desarrollar nuevos modelos para satisfacer la última milla. Es por esto que creamos E-2you, una empresa enfocada en la gestión de mensajerías y encomiendas que ofrece servicio de entrega puerta a puerta, coordinación a través de m-commerce y e-commerce, con trazabilidad en todo momento con cobertura en todo el territorio panameño.

E-2you se encuentra dentro del sector servicios, específicamente en la industria de mensajería, la cual está en desarrollo y con un potencial enorme debido al crecimiento del uso del internet dentro de todo el territorio nacional.

E-2you se enfoca en tres segmentos de mercado: personas naturales, empresas Mipymes y conductores especializados con propuesta de valor exclusiva para cada uno de ellos; enfocados en la diversidad y alcance del servicio a través del uso de tecnología. Esto se convertirá en la ventaja competitiva más importante de E-2you que nos asegurará el éxito del negocio.

A través del análisis financiero logramos demostrar que el proyecto es factible de la forma en que lo planteamos y se necesita una inversión total de 1,181,065 millones de dólares en el transcurso de los 6 años de operación en la cual cederemos el 55% de las acciones de la compañía. Utilizando una tasa de descuento de 24% el VAN nos resulta \$614,869 mil dólares, por su parte la TIR es del 52%. En base a los resultados de la TIR se le garantiza a los inversionistas en caso que la tasa de descuento aumente, el proyecto continuará con una muy buena capacidad adquisitiva lo que alientará a la inversión debido a ser un proyecto poco riesgoso pero con una muy buena rentabilidad.

1. Oportunidad de negocio

Hoy en día Panamá viene con un crecimiento promedio de un 4,6% en los últimos 5 años y con la gran incertidumbre que es la pandemia aún se le considera como un país con una economía de un crecimiento acelerado. El sector servicio donde se encuentra el tipo de la industria al que pertenece el negocio aportando un 75% del Producto Interno Bruto; un crecimiento poblacional de 1,4% en los últimos 3 años y un ecosistema empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa que abarca más del 72% del parque empresarial de Panamá y el desempeño del comercio durante la pandemia y las nuevas tendencias que ya se estaban afianzando antes de ella se observa una necesidad de las empresas en mejorar la experiencia del cliente enfocadas en la entrega de la última milla.

El uso de nuevas tecnologías en la industria a nivel internacional para agregar valor a las propuestas de negocios esta tomando mucho auge en el servicio de la última milla. En Latam existen casos de éxito como la empresa Shipit Chilena, Pibox que ya se encuentra en países como Colombia, México, Brasil y Perú con crecimiento de 57% en el año 2020.

En Panamá el mercado objetivo mypimes como personas naturales están optando por servicios de mensajería al momento de sus compras en línea, como empresas y consumidores que necesitan enviar, vender o intercambiar algún bien.

El equipo de E-2you esta conformado por emprendedores del MBA de la Universidad de Chile, Mary Molina, Ingeniero Químico, con 20 años de experiencia en operaciones, logística y cadena de suministros y Christopher Seixas, Ingeniero Industrial con 7 años de experiencia en el área de ventas y servicio al cliente.

Este Capítulo 1 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios “MotoGo”, donde se detallan los datos que sustentan la oportunidad y los resultados de las investigaciones de mercado realizadas.

2. Análisis de la industria, Competidores y Clientes

El sector de mensajería donde operará E-2you esta dentro de el sector servicios específicamente en la Industria de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones el cual apporto un 19,8% del PIB en el segundo trimestre del 2020 lo cual demuestra la importancia de este sector para el desarrollo del país. Así también los avances tecnológicos en la telefonía móvil e internet influyen de manera positiva en la industria de transporte pero a su vez en el sector comercio tanto al por mayor como al por menor aportando al PIB un 35,4% sumando ambas industrias.

El tamaño de mercado arroja un total de 302,644,012 millones de dólares, tomando en cuenta los dos segmentos personas naturales y empresas Mipymes.. Este se divide en 279,995,032 millones de dólares para el segmento de personas naturales y 22,648,980 millones de dólares para el segmento de empresas. Se espera una tendencia de crecimiento para ambos segmentos dada la captación de clientes por el servicio diferenciado que actualmente no ofrece ningún competidor en el mercado.

Se identificaron 3 competidores directos: Pedidos Ya, ASAP, y Kamgus, a cada uno se le realizó una observación directa de donde se dedujo que poseen debilidades que pueden ser aprovechadas por E-2you, a través de la encuesta también se determinó que estos no se encuentran en el top of mind de los consumidores ya que se enfocan en el segmento de alimentos. En este sector también tienen presencia grandes franquicias como: DHL, Fedex, TNT y UPS pero apuntan a un servicio más internacional que local y no hacen envíos dentro del mismo distrito ni tampoco inmediatos. También existen mensajeros independientes y micro empresas pero se dedican a actividades distintas que no cuentan con tarifas establecidas y tienen presencia solo en redes sociales.

Este Capítulo 2 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios E-2you, donde se detallan estos puntos y se desarrollan aspectos como los actores claves de la industria, Análisis PESTLE y Porter para determinar el atractivo de la industria, herramientas como Matriz de Perfil Competitivo y Mapa de Posicionamiento para evaluar la competencia, la caracterización de los clientes y la explicación de los macro y micro segmentos.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

E-2you es un servicio de gestión de mensajería para realizar envíos en todo el territorio de Panamá, con atención personalizada, a través de una aplicación móvil y pagina de internet exclusivo para las empresas, que facilite la experiencia del cliente en todos sus aspectos como lo son la trazabilidad, seguridad, cobertura y sencillez de los envíos.

Las ventajas competitivas más importantes que posee E-2you son el uso de plataformas tecnológicas la cual incluye el app móvil, la página web, trazabilidad de los envíos, métodos de pago sin contacto y su cobertura en todo el territorio nacional. También podemos mencionar los empaques utilizados con la identificación de la empresa generan confianza y seguridad para garantizar el buen estado de sus envíos a cualquier parte del país, la gestión de datos que permitirá a las empresas analizar sus envíos y ser mucho más productivos.

La estrategia de entrada está basada en la diferenciación, utilizando elementos innovadores para cumplir con los servicios ofrecido y con un precio que permitirá penetrar el mercado. La estrategia de salida consistirá en la venta de la empresa incluyendo clientes y activos, en donde la plataforma tecnológica asegura una ganancia.

Este negocio presenta varias oportunidades de crecimiento como la expansión del área geográfica a partir del segundo año a provincias de mayor movimiento economico hasta cubrir todo el territorio en el tercer año. Luego la sinergías con empresas e-commerces para los años 4 y 5 que nos permitan crecer y crear un nombre para la estrategia de salida.

Este Capítulo 3 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios E-2you, donde se da mayor detalle y se describe el modelo de negocios CANVAS, varios análisis como el FODA, el aporte de la empresa en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial y aspectos como la misión, visión, objetivos, metas y capacidades del negocio.

4. Plan de Marketing

Los objetivos de Marketing que se han definido para E-2you son: lograr 3% de participación de mercado en el segmento empresas Mipymes para el quinto año y el 1% de participación de mercado en el segmento Personas Naturales para el quinto año, lograr la expansión geográfica en todo Panamá para el tercer año junto con el reconocimiento de la marca. La meta es pertenecer al Top of Mind de los consumidores objetivos.

Se fijará un precio promedio inicial de diez dólares (\$10.00) a nivel ciudad y trece dólares (\$13.00) a nivel interprovincial ya que nuestra cobertura será todo el territorio, con la finalidad de tener una mayor penetración de mercado, a medida que el proyecto vaya avanzando y la marca sea reconocida se irá aumentando el precio dadas las proyecciones de crecimiento del país y los resultados de la encuesta.

E-2you tendrá una estrategia de comunicación basada en la mezcla de herramientas y medios para poder llegar al mercado objetivo, haciendo mayor énfasis a la comunicación electrónica y marketing online, contará con: Presencia en redes sociales: publicaciones gratuitas y pagas en Facebook, Instagram y Twitter. Promotores y motorizados: se contarán con promotores que entregarán folletos en zonas determinadas, las cajas de motos identificadas con la imagen de la empresa permitirán el reconocimiento de la marca. Newsletters: Distribución de newsletters con información y descuentos utilizando base de datos de E-2you y correos masivos. Página Web y App móvil: a través de las cuales los clientes pueden acceder a la información del negocio, servicios que se brindan, redes y números de contacto. Google Adwords: Publicidad que se hace a través del portal de Google y que permite controlar el alcance de la misma de acuerdo al historial de búsqueda, ubicación geográfica y páginas de preferencia de cada usuario.

Este Capítulo 4 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios E-2you, donde se detalla los aspectos estratégicos en cuanto a segmentación, producto y ventas, la estimación de la demanda y presupuesto y cronograma de marketing.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operación de *E-2you* está basada principalmente en la gestión de servicios de mensajería y/o encomiendas a través de una aplicación móvil y página web que nos permita captar la mayor participación del mercado con la seguridad, confiabilidad y tecnología ofertada. En primer punto, la utilización de conductores, los cuales ofrecen sus servicios vía Outsourcing, con vehículos propios como motos, autos sedan o camionetas modelo van, para realizar las entregas de las encomiendas y/o mensajerías. El uso de tecnologías para la planeación de rutas y asignación de conductores para realizar los envíos de la manera más productiva y eficiente. Para asegurar que se mantiene la calidad del servicio se realizan encuestas de satisfacción, una vez entregado el paquete, se utilizan indicadores de gestión para evaluar el desempeño de cada conductor que se encuentre unido a la plataforma y de esta forma calificar internamente si está alineado a los estándares de servicio de la empresa.

Por otro lado, el uso de la tecnología nos ayuda a que la experiencia sea más eficiente ya que contaremos con un algoritmo que permitirá que la selección del conductor sea la óptima.

Hay que tener en cuenta que el uso de estas tecnologías es parte fundamental del éxito del negocio ya que estamos apuntando hacia las nuevas tendencias del consumidor como lo es el m-commerce, la accesibilidad en cobertura geográfica, así como el pago sin contacto, por lo que hemos destinado un gran esfuerzo monetario cada año para estar a la vanguardia en los aspectos tecnológicos.

5.2. Flujo de operaciones

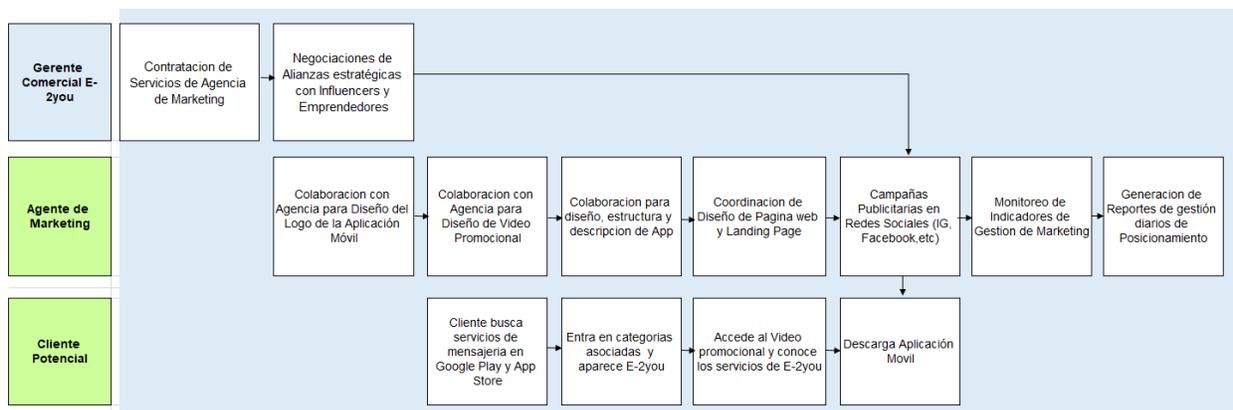
La Operación de *E-2you* cuenta con tres procesos claves, el Proceso de Captura de Clientes (Ver Gráfica No.1), el Proceso de Atención al Cliente (Ver Gráfica No.2), donde se detallan las interacciones con la empresa, a través de las plataformas tecnológicas, aplicación móvil y/o página web, así como las interacciones con nuestro departamento de atención al cliente, la gestión de la recolección y entrega de la encomienda, la plataforma de pagos y el seguimiento de la entrega y como complemento el Proceso de Operaciones (Ver Gráfica No.3), donde se detallan los servicios de soporte

de tecnología y las actividades que se van desarrollando en paralelo en ambas plataformas para garantizar la continuidad de los servicios y el almacenamiento de los datos.

En el proceso de Captura del Cliente interactúan los siguientes actores:

- *Gerente Comercial:* Gestiona las negociaciones.
- *El Agente de Marketing:* Ejecuta el plan de marketing.
- *Cliente Potencial:* Conecta con nuestra aplicación móvil.

Gráfica No.1. Proceso de Captura de Cliente



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de Atención al Cliente interactúan los siguientes actores:

- *El Cliente:* Persona Natural o Empresa (Remitente del Envío).
- *La Plataforma de Servicio E-2you:* Aplicación móvil o página web.
- *La Plataforma Conductores:* Aplicación móvil para gestionar la asignación del socio que realizara la entrega de la encomienda.
- *Servicio al Cliente:* Colaborador de E-2you quien atenderá las inquietudes personales de los clientes y responderá acorde a sus necesidades.
- *Receptor del envío:* Persona o Empresa quien recibe el envío gestionado.

El Cliente solicita su servicio ingresando a la aplicación móvil o página web, incorpora su información personal: Nombre Completo y No. Teléfono, selecciona el

tamaño del paquete (peso y dimensiones), confirma la *dirección de recolección* y la *dirección de entrega* y selecciona el *tipo de vehículo* a utilizar para su envío, así como su *forma de pago* (TC, Débito, Yappy, etc.).

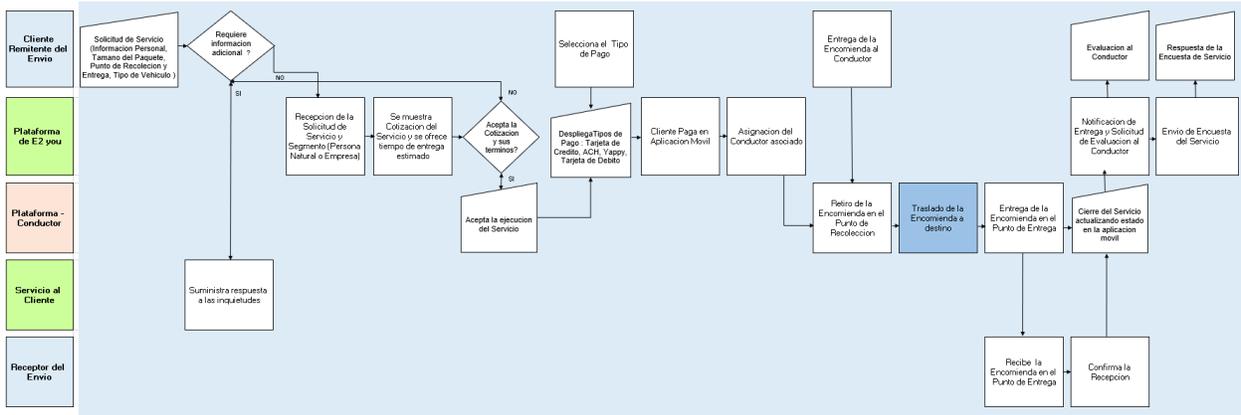
A través de la interacción con la plataforma app o página web se confirma la gestión del servicio, se ofrece el tiempo estimado de entrega y una vez es aceptado de parte del cliente se avanza a *gestionar el pago*, una vez confirmado el mismo, se asigna el *conductor* (su selección se realiza en base a la disponibilidad de conductores más cercanos a la dirección de recolección, que cumplan con las características de vehículo seleccionado por el cliente), este se encargara del retiro del paquete y su entrega al destinatario; durante el proceso, se tienen disponible ejecutivos de servicio al cliente quienes pueden aclarar inquietudes al momento de realizar la gestión, en paralelo la plataforma podrá captar si hay más de un cliente a la espera de respuestas y se generan mensajes de interacción para no perder su atención y mantenerlo en línea.

El Usuario y el Conductor operan plataformas diferentes, ya que contienen elementos distintos para la gestión del servicio.

Usuario: GPS, Google Maps, sistema en tiempo real para geolocalización, versiones de Android y iOS, pagos en línea y predicción de rutas.

Conductor: Billetera digital, perfil del conductor, puntaje de conductor, sistema de lealtad, perfil del usuario, navegación de ruta y tarifas

Gráfica No.2. Proceso de Atención al Cliente



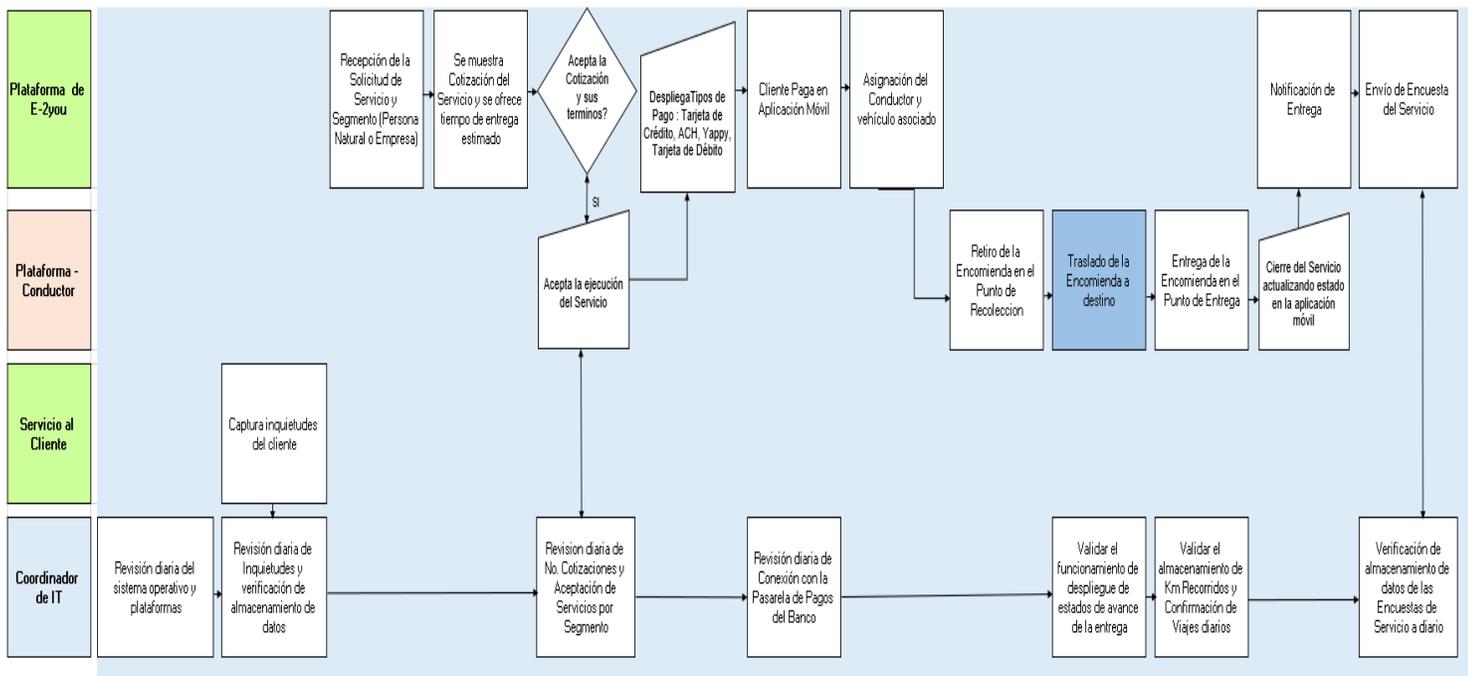
Fuente: Elaboración propia

Luego de ser asignado el conductor se inicia el servicio de recolección, traslado y entrega del paquete, durante la experiencia se van ofreciendo notificaciones de cambios de estado del servicio en 5 fases, aceptación del servicio, recolección del paquete, mercancía en tránsito, llegada al punto de entrega y recepción del paquete, este proceso se manejará durante el primer año de la operación, para garantizar el monitoreo de la encomienda dentro de la ciudad de Panamá y Panamá Oeste, ya que son entregas en distancias cortas y que son atendidas en un tiempo máximo de 24 horas, para los siguientes años se incorporan empresas de transporte interprovincial, conductores asociados en cada provincia y la tecnología de Geolocalización ya que los recorridos serán más extensos siguiendo nuestra estrategia de escalamiento a las 7 provincias del interior del país.

Para mantener nuestra aplicación móvil en evolución, las interacciones y conversaciones con los usuarios es relevante, ya que solo a través de ellos podemos diseñar funcionalidades apegadas a sus necesidades y así podemos generar fidelidad. De esta forma mejoramos y reconstruimos nuestro servicio constantemente

El proceso de Operaciones (interno) está compuesto básicamente por los mismos actores adicionando las actividades de *Servicio Técnico*, ya que es quien gestiona el correcto funcionamiento diario de las plataformas: aplicación móvil y página web y adicional garantiza el almacenamiento de datos paso a paso, los cuales se requieren para monitorear los servicios y su efectividad ante nuestros clientes.

Gráfica No.3. Proceso de Operación Interna



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que están disponibles para cualquier modo de falla que pueda presentarse durante la operación en el día a día, para resolverla y así evitar problemas en el servicio.

Este servicio técnico será contratado vía Outsourcing, como mencionamos anteriormente, para el cual se establece y firma en mutuo acuerdo un contrato comercial donde se detallan todas las condiciones del servicio, sus costos y tiempo de vigencia, debidamente elaborado por Abogados que prestan sus servicios a *E-2you*.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Los Recursos iniciales se han estimado en \$ 286,407 mil dólares, y serán financiados mediante el aporte de los inversionistas y emprendedores. La estructura de la operación estará formada por:

- Gerente Comercial: Christopher Seixas
- Gerente de Operaciones: Mary Molina
- Agentes de Servicio al Cliente: Entrevistas por definir.
- Conductores: Outsourcing. Entrevistas por definir.
- Desarrollo de IT: Página Web y Aplicación Móvil: Proveedor Tu Vendor.com
- Servicios Legales: Serán requeridos para la constitución de la empresa, elaboración de contratos de trabajo, contratos para los conductores y asistencia legal. Abogado que prestará servicios legales: Max Franco del escritorio jurídico Franco & Herbert. (Ver Anexo No.3)
- Contador: Outsourcing. Entrevistas por definir.
- Local: Operaremos utilizando servicios de Coworking.
- Imagen corporativa, logo y diseño de papelería: www. Wix.com
- Marketing y Redes Sociales: Perfiles creados en Facebook, Twitter e Instagram.
- Agente de Marketing: Entrevistas por definir.

Nuestro Plan de implementación se ha detallado en carta Gantt. (Ver Anexo No.4)

5.4. Dotación

Para iniciar operaciones en nuestro primer año, tomando en consideración el horario de atención al cliente de 8:00 am a 5:00 pm se requiere de un turno de trabajo para su cumplimiento, el cual estará compuesto por un Gerente Comercial, un Gerente de Operaciones, un agente de servicio al cliente y un agente de marketing, siendo estos los primeros integrantes de la empresa en el corto plazo. Los conductores prestan un servicio de outsourcing, contando con vehículos ya sea moto, carro y/o vehículo tamaño van, dispuestos a realizar el envío y se encontraran asociados a nuestra plataforma móvil de *E-2you* los mismos recibirán el pago del 50% del costo de cada envío realizado y adicional un bono anual por cumplimiento de indicadores de gestión (KPIs). (Ver Anexo No.5).

Utilizaremos servicios de outsourcing para las funciones de coordinación de IT, se realizará un pago mensual en base al número de horas de servicio, dentro del horario de atención establecido.

Para los servicios de Contabilidad y Legal se procederá a tener empresas outsourcing, en ambos casos se contratarán por servicios profesionales.

Al avanzar hacia la siguiente etapa del proyecto, en el mediano plazo, donde ampliamos cobertura geográfica e iniciamos los servicios interprovinciales agregaremos personal de servicio al cliente y se incrementara el volumen de conductores asociados para cubrir el crecimiento esperado en cuanto a número de envíos, así como también se establecen nuevas alianzas estratégicas con mayor cantidad de empresas de transporte. En base a este crecimiento se requiere ampliar nuestra infraestructura tecnológica, por lo que agregamos desarrolladores para iniciar nuestro propio equipo de trabajo e ir incorporando personal especializado que esté disponible en mayor cobertura de tiempo y adicional la Gerencia de Tecnología formara parte de la nueva organización.

Para la operación a largo plazo, luego de 4 años, se incorporan a la estructura socios comerciales estratégicos en el interior del país o con cobertura total país para soportar nuestra estrategia de crecimiento, ya con la estructura del departamento de Tecnología se facilitaría la integración con dichos socios a nuestras operaciones.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Mary Molina:

Ingeniero Químico, con 10 años de experiencia en las áreas de operaciones, logística y manufactura en Latinoamérica y 12 años de experiencia en Panama, manejando cadenas de suministro de distintos sectores de la industria.

Capacidades que ha desarrollado estos 22 años: formar equipos de trabajo multidisciplinarios, la gerencia de proyectos, el analisis de cadenas de suministro y su optimización en diferentes industrias tales como, gases del aire, consumo masivo (cuidado de hogar, suministros de oficinas), farmacia y cintas eléctricas, entre otras. Ha desempeñado roles gerenciales en las áreas de Distribución, Logística, Manufactura y Planeación de Suministro. Certificada en Lean Six Sigma, en la categoría de Black Belt, con amplia experiencia en el manejo de cambios, el mejoramiento continuo, y el planteamiento de múltiples escenarios para la toma de decisiones, desarrollo en competencias de liderazgo como el manejo de conflictos, influencia y persuasión, entre otras.

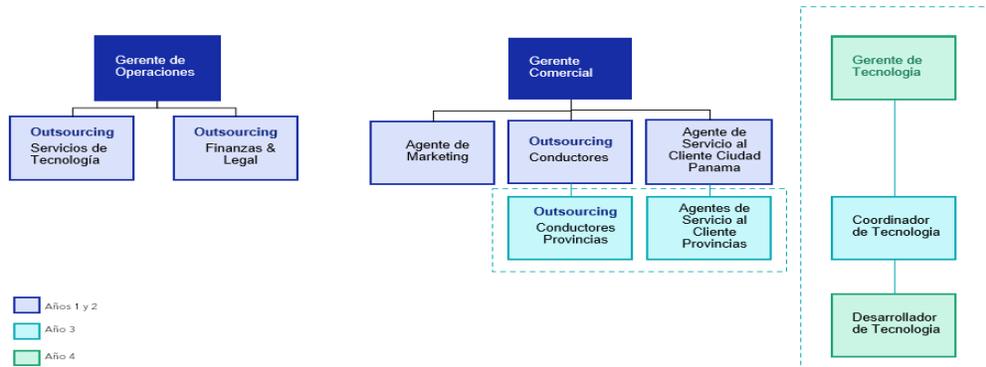
Christopher Seixas:

Ingeniero Industrial y Licenciado en Operaciones marítimas y portuarias, con 10 años de experiencia en el área de servicio al cliente, logística y durante los últimos 7 años en el área de ventas consultativas. Capacidades que ha desarrollado durante sus años de experiencia en todas las áreas mencionadas son: en el ámbito del liderazgo, el trabajo en equipo, como influenciar en las personas, las relaciones interpersonales, en el ámbito de sus capacidades técnicas: la búsqueda de mejoramiento continuo, la administración y el control de inventarios, con experiencia en el manejo de diseño y ejecución de conteos físicos de inventarios y conteos cíclicos; en cuanto al área de operaciones y logística, el analisis de productividad, con experiencia en estudios de tiempo y movimiento, y estándares de trabajo; como complemento el servicio al cliente y más recientemente el manejo de programación de salida de embarques en plataformas tecnológicas propias diseñadas para navieras.

6.2 Estructura Organizacional

E-2you

Estructura Organizacional



Gráfica No.4. Organización E-2you

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1 Capacidades y Competencias Requeridas

Gerente de Operaciones: desempeñará las funciones mencionadas a continuación.

- **Operaciones:** Velará por el buen manejo y control de las operaciones de tecnología, las finanzas y el componente de asistencia legal de la empresa. Llevará el control del pago de servicios, pago de nómina, control de ventas y gastos del negocio.
- **Recursos Humanos:** Se encargará de hacer la selección de personal (agentes de servicio al cliente, marketing y conductores) y fijará las respectivas remuneraciones de acuerdo con el presupuesto otorgado, realizará los entrenamientos pertinentes al personal y se encargará de controlar los mismos.
- **Administración de Outsourcing:** Se encargará de buscar los proveedores de tecnología, contabilidad y bufetes de abogados, solicitar cotizaciones y contratar los servicios, mantendrá la buena relación con los mismos para asegurarse de que se reciba una pronta atención y velará por el control de precios de los servicios proporcionados.
 - **Servicios de Tecnología (Externo):** Se encarga del diseño, desarrollo y posterior revisión y mantenimiento de la plataforma tecnológica tanto para la página web como para la aplicación móvil, es el responsable del buen

funcionamiento y de solucionar o atender los modos de falla que se puedan presentar en la generación del servicio, adicionalmente gestiona la administración de nuestra base de datos y servidores.

- **Abogado (Externo):** Se encargará del proceso de constitución de la empresa, la permisología y cualquier documentación legal requerida para tal fin, asimismo se encargará de la elaboración de los contratos para el manejo de los conductores y de atender cualquier eventualidad que pueda surgir con la empresa o los empleados. Solo se realizarán pagos cuando sean requeridos sus servicios, en base a las tarifas que sean negociadas.
- **Contador (Externo):** Se encarga de llevar los libros contables de la empresa, así como el pago de impuestos, se realizarán pagos por servicio requerido en base a las tarifas que sean negociadas.
- **Gerente Comercial:** desempeñará las funciones mencionadas a continuación:
- **Agentes de servicio al cliente:** Responsables del proceso de atención al cliente, atender las llamadas y brindar la información requerida en cada caso.
- **Conductores:** Recoger y trasladar los paquetes a los distintos puntos y realizar las actualizaciones requeridas a través de la plataforma en la aplicación móvil.
- **Marketing:** Se encarga de la contratación de agencias de marketing, las negociaciones y/o alianzas estratégicas con influenciadores y/o emprendedores, estructurar las promociones, manejo de redes sociales y newsletters de acuerdo a la estrategia de marketing anteriormente descrita. Ver Tabla No.6, en el punto 4.9 de la Primera parte del Plan E-2you.

6.3 Incentivos y compensaciones

En el corto plazo (año 1 y 2) se otorgará una bonificación especial a aquellos conductores que superen las metas establecidas por la gerencia. La misma serán pagadas como un monto en efectivo adicional a las ganancias por entregas realizadas.

En función del rendimiento obtenido año a año se estudiará el extender bonificaciones al resto de los empleados.

Las compensaciones serán establecidas de acuerdo con el análisis de las ofertas actuales en el mercado para cada una de las siguientes posiciones.

- Gerente de Operaciones: tendrá una compensación de \$2,000 mil dólares mensuales, es un salario razonable en comparación con la oferta del mercado
- Gerente Comercial: tendrá una compensación de \$2,000 mil dólares mensuales fijos y adicional obtendrá una bonificación a fin de año por el desempeño y exceder las metas de ventas.
- Agente de Servicio al Cliente: Se manejarán sueldos de \$528 dólares lo cual se encuentra dentro del rango salarial del mercado.
- Agente de Marketing: Se manejarán sueldos de \$528 dólares lo cual se encuentra dentro del rango salarial del mercado.
- Conductores: se manejarán mediante contrato a través del cual obtendrán el 50% de cada servicio completado. Mientras mayor cantidad de servicios realice mayor será su compensación, con el beneficio de administrar su tiempo.

7. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos generales

Tabla No.1. Supuestos para Evaluación del proyecto

Variable	Valor	Referencia	Supuestos
Precio	Ver seccion 4.4	Ingresos	Se define un precio de introducción para el primer año para mensajerías y encomiendas, seguido de un incremento del 5% Anual por sobre la inflación
Horizonte de evaluación del proyecto	5 años	Ingresos	Horizonte de Evaluación estándar
Gastos del personal	4.25%	Gastos	Se analizaron los salarios promedio del mercado para asignar los sueldos de cada posición en la empresa
Ganancia de los Conductores	50%	Costo	Se determina que los conductores ganan un 50% de los ingresos de acuerdo a un contrato por entregas realizadas.
Gastos de Marketing	8%	Gastos	Gastos en marketing para lograr la captura de clientes y llegar a la participación de mercado objetivo
Gastos de Alquiler	\$3,600	Gastos	Se mantiene constante el valor de alquiler de la oficina de coworking durante los 2 primeros años y crece ya para los años 3,4 y 5
Depreciación	2 años	Gastos	Se considera para los activos fijos ,por ser equipos tecnológicos, un periodo de 2 años por el método de línea recta .
Amortización	5 años	Gastos	Los activos intangibles se pueden amortizar hasta 10 años en Panamá.
Tasa de impuesto	25%	Estado de Resultados	Tasa establecida en Panamá para las personas jurídicas.
Cuentas por cobrar	25% de los ingresos	Balance General	Se establece crédito de 30 días para las empresas

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Estimación de Ingresos

Los Ingresos fueron calculados con base a la demanda del año 1 en la sección 4.8, que es tomada de las encuestas, el precio establecido en la sección 4.4 y las frecuencias de compra establecida por los clientes en las investigaciones de mercado realizadas, a su vez, como ya lo mencionamos Panamá es uno de los países con economía creciente en América Latina antes de Pandemia; por ende, se estima un crecimiento acelerado en el primer año debido a la penetración que proyectamos lograr con las inversiones de Marketing, y a partir del segundo año ya si el crecimiento oscila entre 25 y 14%.

Tabla No.2. Demanda y Ventas (USD) proyectadas para Año 1 E-2you

Demanda Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Numero de Envios	511	1,022	1,533	4,294	4,805	5,316	6,227	6,338	7,199	7,760	8,571	9,082
Ingresos Estimados x Envios	\$12,653	\$14,000	\$15,497	\$27,667	\$30,478	\$33,288	\$39,019	\$38,909	\$44,275	\$47,450	\$52,451	\$55,261

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No.3. Demanda proyectada (No. Envios) E-2you

Demanda Inicial Proyeccion Flujo de Caja					
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas	3,322	3,820	4,584	5,501	6,877
Empresas	2,533	3,293	3,787	5,112	6,902
Total Envios por Mes Promedio	5,855	7,113	8,371	10,613	13,778

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No.4. Ventas proyectadas (USD) E-2you

Ventas Proyectadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas	\$ 207,293	\$ 536,370	\$ 675,826	\$ 851,541	\$ 1,117,648
Empresas	\$ 203,653	\$ 447,505	\$ 540,362	\$ 765,964	\$ 1,085,754
Ventas Proyectadas x Envios	\$ 410,946	\$ 983,875	\$ 1,216,189	\$ 1,617,505	\$ 2,203,401

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Plan de Inversiones.

La inversión inicial requerida para iniciar el proyecto es de \$ 286,407 mil dólares y está basada en las siguientes premisas:

- Se alquilan oficinas modelo coworking
- Los activos fijos se deprecian por el método de línea recta, dentro de estos activos se incluyen equipos tecnológicos, los cuales irán en aumento a través de los años en base al crecimiento de personal y a los aumentos proyectados de la demanda.
- Los activos intangibles son las plataformas tecnológicas que incluyen la aplicación móvil, página web, el sistema de rastreo y las notificaciones push, esto asciende a la suma de \$55,000 mil dólares en su primera fase, y se requerirá de reinversiones de \$16,500 mil dólares anuales a medida que avanza el proyecto para soportar el crecimiento de este.
- Los gastos de puesta en marcha se componen del alquiler, el diseño de imagen y marca y los gastos de constitución.
- Los gastos de publicidad para captar clientes representan el segundo componente más relevante ascienden a la suma de \$ 54,800 mil dólares.
- Capital de Trabajo, el cual se requiere anualmente debido a los planes de crecimiento mostrados en la sección 3.3.2.

El plan de inversiones requerido incluyendo el capital de trabajo y las reinversiones necesarias para mantener la empresa en operación a largo de los primeros 5 años se muestra a continuación:

Tabla No.5. Cuadro de Inversiones (USD) E-2you

Tabla de Inversiones						
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
\$ 128,883	\$ 211,154	\$ 101,546	\$ 158,988	\$ 216,584	\$ 206,385	\$ 1,023,541

Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Proyección Estado de Resultados

Tabla No.6. Proyección de Estado de Resultados E-2you

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Estimados	\$ 433,548	\$ 1,037,988	\$ 1,283,079	\$ 1,706,468	\$ 2,324,588
Costos Estimados	\$ (241,277)	\$ (546,942)	\$ (663,098)	\$ (863,756)	\$ (1,156,705)
Utilida Bruta	\$ 192,271	\$ 491,047	\$ 619,981	\$ 842,711	\$ 1,167,884
Gastos de Marketing	\$ (32,876)	\$ (78,710)	\$ (97,295)	\$ (129,400)	\$ (176,272)
Gastos de Personal (Administracion y Servicio al Cliente)	\$ (65,728)	\$ (65,728)	\$ (95,056)	\$ (127,920)	\$ (127,920)
Gastos de Coworking - Oficinas	\$ (3,600)	\$ (3,600)	\$ (5,400)	\$ (5,400)	\$ (7,200)
Utilidad Operacional -EBITDA	\$ 90,067	\$ 343,009	\$ 422,230	\$ 579,991	\$ 856,492
Depreciación	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (4,375)	\$ (3,125)
Amortización	\$ (28,160)	\$ (36,260)	\$ (50,560)	\$ (64,860)	\$ (79,160)
Utilidad antes de impuesto - EBIT	\$ 59,407	\$ 304,249	\$ 369,170	\$ 510,756	\$ 774,207
Impuesto (25%)		\$ (67,598)	\$ (92,292)	\$ (127,689)	\$ (193,552)
Utilidad Neta	\$ 59,407	\$ 236,651	\$ 276,877	\$ 383,067	\$ 580,655

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Calculo de Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de costo de capital se utilizó el modelo CAPM con los datos explicados en la parte inferior, además se sumó una prima por riesgo adicional estimada en un 8% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento innovador.

r_f : la tasa libre de riesgo se determinó de acuerdo con un bono con vigencia de 5 años de los bonos del tesoro americano (Yahoo! Finance) y se le suma la prima por riesgo país de Panamá (Damodaran, 2021).

$$r_f: 1.82\% + 1.55\% = 3.37\%$$

$[E(R_m) - r_f]$: la prima de riesgo país se obtuvo al consultar la página de Damodaran (Damodaran,2021) $[E(R_m) - r_f]$: **6.27%**

β : la beta des apalancada que se usará en el cálculo es el correspondiente a la industria más similar disponible, es decir la de transporte (Damodaran, 2021)

$$\beta: 1.98$$

$$E(R_i) = r_f + [E(R_m) - r_f] \times \beta + \text{Prima por riesgo por emprendimiento}$$

$$E(R_i) = 3.37\% + 12.41\% + 8\% = 23.78\%$$

7.6 Proyección de Flujo de Caja

Tabla No.7. Flujos de caja proyectados E-2you

FLUJOS - (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Servicios Mensajería Ciudad- Personas Naturales		167,429	202,170	254,735	320,966	421,267	486,564
Ingresos Servicios Encomiendas Ciudad - Personas Naturales		39,864	48,136	60,651	76,420	100,302	115,848
Ingresos Servicios Mensajería Interprovincial - Personas Naturales		0	196,669	247,803	312,232	409,804	473,324
Ingresos Servicios Encomiendas Interprovincial - Personas Naturales		0	89,395	112,638	141,924	186,275	215,147
Ingresos Totales Personas Naturales		207,293	536,370	675,826	851,541	1,117,648	1,290,883
Ingresos Servicios Mensajería Ciudad - Empresas		142,861	195,006	235,469	333,778	473,130	645,822
Ingresos Servicios Encomiendas Ciudad - Empresas		60,792	82,981	100,200	142,033	201,332	274,818
Ingresos Servicios Mensajería Interprovincial - Empresas		0	92,465	111,651	158,265	224,341	306,226
Ingresos Servicios Encomiendas Interprovincial -Empresas		0	77,054	93,043	131,888	186,951	255,188
Ingresos Totales Empresas		203,653	447,505	540,362	765,964	1,085,754	1,482,054
Ingresos por Publicidad		20,547	49,194	60,809	80,875	110,170	138,647
Ingresos por Cancelación de Servicios		2,055	4,919	6,081	8,088	11,017	13,865
Costos Directos por Servicio de Entregas		(205,473)	(491,938)	(608,094)	(808,752)	(1,101,701)	(1,386,468)
Costos de Administración - Operación de Plataforma		(33,804)	(53,004)	(53,004)	(53,004)	(53,004)	(53,004)
Costos de Almacenamiento de Información		(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Alquiler de Oficinas - Coworking		(3,600)	(3,600)	(5,400)	(5,400)	(7,200)	(7,200)
Mano de Obra Directa (Administración y Servicio al Cliente)		(65,728)	(65,728)	(95,056)	(127,920)	(127,920)	(127,920)
Gastos de Marketing - (Captación y Mantención de Clientes)		(32,876)	(78,710)	(97,295)	(129,400)	(176,272)	(221,835)
Depreciación Equipos de Computación		(2,500)	(2,500)	(2,500)	(4,375)	(3,125)	(3,750)
Amortización de Activos Intangibles		(28,160)	(36,260)	(50,560)	(64,860)	(79,160)	(13,200)
Resultado antes de impto	0	59,407	304,249	369,170	510,756	774,207	1,110,071
Impto a la Utilidad 25%	0	0	(67,598)	(92,292)	(127,689)	(193,552)	(277,518)
Resultado después de impto	0	59,407	236,651	276,877	383,067	580,655	832,553
Depreciación y Amortización		30,660	38,760	53,060	69,235	82,285	
Gastos Publicidad Inicial	(54,800)						
Equipos de Computación	(5,000)						
Alquiler de Oficinas	(1,200)						
Desarrollo de Página Web y Aplicación	(55,000)		(5,000)	(3,750)	(2,500)	(5,000)	
Reinversión en Tecnología App Móvil y Página Web		(16,500)	(16,500)	(16,500)	(16,500)	(16,500)	
Gastos en Trámites Legales - (Aviso Operaciones, Contratos)	(5,000)						
Capital de Trabajo	(165,407)	(211,154)	(101,546)	(158,988)	(216,584)	(206,385)	1,060,065
Valor de Desecho							234,750
Flujo de Caja	(286,407)	(137,587)	152,364	150,699	216,718	435,055	2,127,368
r		24%					
VAN	\$	614,869					
TIR		52%					

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto (VAN, TIR, ROI, Payback)

La Tasa de Descuento (r) resultado de 23.78% fue utilizada para el cálculo del Valor Presente Neto (VAN), el cual alcanza un resultado de \$614,869 mil dólares al año 6 de la operación, siendo un valor positivo, por lo tanto, el proyecto crea valor.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 52% la cual supera a la Tasa de Descuento (r) utilizada, este resultado nos indica que si la tasa exigida para evaluar el proyecto se incrementa existe un rango amplio donde el VAN es mayor o igual a cero.

El Payback se alcanza en el año 5 de la operación donde ya recuperamos las inversiones y cubrimos los costos.

Los resultados del primer año de la operación generan una utilidad neta positiva, tal y como se observa en la Tabla. No.12, por lo que la inversión ya tiene un buen rendimiento y se logran resultados de rentabilidad sobre la inversión (ROI) desde ese mismo año con crecimiento sostenido hasta el año 5.

Tabla No.8. Cálculo del ROI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre Inversión (ROI)	21%	83%	97%	134%	203%

Fuente: Elaboración Propia

E-2you alcanza su punto de equilibrio realizando 25,261 envíos a un precio de ventas unitario promedio de \$12.34 usd, logrando cubrir todos sus costos fijos, este lo estimamos en base al cálculo de la demanda óptima ($Q^* \text{ óptimo} = CF/(PVU-CVU)$).

Tabla No.9. Cálculo del Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$ 241,277	\$ 546,942	\$ 663,098	\$ 863,756	\$ 1,156,705
Ingresos	\$ 433,548	\$ 1,037,988	\$ 1,283,079	\$ 1,706,468	\$ 2,324,588
Costo Variable Unitario (CVU)	\$ 5.00	\$ 5.88	\$ 6.17	\$ 6.48	\$ 6.80
Precio Venta Unitario (PVU)	\$ 10.00	\$ 11.75	\$ 12.34	\$ 12.95	\$ 13.60
Costos Fijos (CF)	\$ 102,204	\$ 148,038	\$ 197,751	\$ 262,720	\$ 311,392
Punto de Equilibrio (No. Envíos)	20,441	25,198	32,057	40,561	45,786
Punto de Equilibrio (\$)	\$ 204,407	\$ 296,076	\$ 395,502	\$ 525,441	\$ 622,784

Fuente: Elaboración Propia

7.7.1 Salida *E-2you* (valor de desecho)

Al llegar *E-2you* al sexto año de operaciones y habiendo alcanzado una facturación de \$2,772,937 millones de dólares manejando la premisa de salida, se obtiene un resultado de valor de desecho de \$234,750 mil dólares, lo que representa el valor estimado de los activos considerando sus tiempos de vida útil y las depreciaciones acumuladas al momento.

7.7.2 Análisis situacional para *E-2you*

Al realizar el análisis de generación de flujos de caja para los segmentos de personas y empresas de manera individual y confirmar si de esta forma son modelos de negocio factibles, se determina que en ambos casos no son viables debido a que los valores de la TIR reflejan un monto menor a la tasa de descuento ($r=24\%$) con resultados de 13% para el caso de personas y 14% para el caso de empresas y el VAN para ambos segmentos arroja un valor por debajo de cero, donde para personas tenemos -\$ 223,957 mil dólares y para empresas nos arroja -\$ 215,663 mil dólares, lo que no hace atractivo la ejecución del proyecto separando los modelos por segmento.

Al analizar la generación de flujos de caja bajo el esquema de sinergias logísticas con empresas de transporte que viajan al interior del país de manera diaria, bajo el supuesto de *E-2you* solo ejecutar la entrega de la última milla, dejando por sentado que los clientes interesados contacten directamente los servicios del transportista, nos arroja un valor de la TIR de 31% y un VAN de \$185,517 mil dólares luego de correr el modelo durante 6 años, siendo esta opción más sencilla para la operación de *E-2you*

Tomando en consideración el modelo de negocio de *E-2you* a perpetuidad luego de 6 años de operación, bajo el supuesto de un flujo de caja representativo de \$800,000 mil dólares y considerando reinversión anual de \$200,000 mil dólares y considerando la tasa de descuento a valor de mercado (16%), sin incluir el factor de riesgo por emprendimiento, nos arroja una TIR de 66% y un VAN de \$1,297,492 millones de dólares

7.8 Balance General Proyectado

Tabla No.10. Balance General E-2you

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulante						
Efectivo	\$ 165,407	\$ 375,920	\$ 733,834	\$ 1,098,440	\$ 1,634,459	\$ 2,296,946
Cuentas por Cobrar		\$ 50,913	\$ 111,876	\$ 135,091	\$ 191,491	\$ 271,438
Total De Activos Circulantes	\$ 165,407	\$ 426,833	\$ 845,710	\$ 1,233,531	\$ 1,825,950	\$ 2,568,384
Activos Fijos						
Equipos Tecnologicos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 8,750	\$ 11,250	\$ 11,250
Depreciacion Acumulado	\$ -	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (4,375)	\$ (3,125)
Total de Activos Fijos (PPE)	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ 7,500	\$ 6,250	\$ 6,875	\$ 8,125
Otros Activos						
Activos Intangibles	\$ 109,800	\$ 126,300	\$ 142,800	\$ 159,300	\$ 175,800	\$ 192,300
Otros Activos	\$ 6,200					
Amortizacion		\$ (28,160)	\$ (36,260)	\$ (50,560)	\$ (64,860)	\$ (79,160)
Total de Otros Activos (PPE)	\$ 116,000	\$ 98,140	\$ 106,540	\$ 108,740	\$ 110,940	\$ 113,140
Total PPE	\$ 121,000	\$ 100,640	\$ 114,040	\$ 114,990	\$ 117,815	\$ 121,265
Total de Activos	\$ 286,407	\$ 527,473	\$ 959,750	\$ 1,348,521	\$ 1,943,765	\$ 2,689,649
Pasivos Corrientes						
Prestaciones Laborales por pagar		\$ 29,912	\$ 29,578	\$ 42,775	\$ 57,564	\$ 57,564
Pago a Proveedores			\$ 146,315	\$ 98,276	\$ 100,250	\$ 90,000
Total de Pasivos	\$ -	\$ 29,912	\$ 175,892	\$ 141,051	\$ 157,814	\$ 147,564
Patrimonio						
Capital (aporte inversionistas)	\$ 286,407	\$ 497,561	\$ 599,107	\$ 758,096	\$ 974,680	\$ 1,181,065
Utilidades Retenidas			\$ -	\$ 236,651	\$ 513,528	\$ 896,595
Utilidades del Periodo			\$ 236,651	\$ 276,877	\$ 383,067	\$ 580,655
Dividendos			\$ (51,899)	\$ (64,154)	\$ (85,323)	\$ (116,229)
Total Patrimonio	\$ 286,407	\$ 497,561	\$ 783,858	\$ 1,207,469	\$ 1,785,951	\$ 2,542,085
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 286,407	\$ 527,473	\$ 959,750	\$ 1,348,521	\$ 1,943,765	\$ 2,689,649

Fuente: Elaboración Propia

7.9 Fuentes de Financiamiento

La decisión acerca del financiamiento para el proyecto es iniciar a través del aporte de los emprendedores y accionistas, la inversión requerida asciende a \$1,023,541 millones de dólares, esta incluye el capital de trabajo para cubrir los costos y gastos de la operación y las posteriores re inversiones (ver Tabla No.11) para continuar la expansión, el financiamiento se realizará mediante la emisión de acciones comunes por el total requerido y en base a la participación de cada uno podrán participar en la toma de decisiones para el manejo de la empresa.

7.10 Ratios Financieros

Tabla No.11. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
a. Capital de Trabajo	\$396,921	\$669,818	\$1,092,480	\$1,668,136	\$2,420,820
b. Razon Corriente	14.27	4.81	8.75	11.57	17.41
Endeudamiento o Leverage					
a. Razon de Deuda a Patrimonio	0.06	0.29	0.19	0.16	0.12
b. Razon de Deuda a Activos	5.7%	18.3%	10.5%	8.1%	5.5%
c. Razon Deuda Corto Plazo a Deuda Total	100%	100%	100%	100%	100%
Actividad					
a. Rotacion Cuentas por Cobrar	1.02	1.23	1.04	0.93	0.91
b. Periodo promedio de Cobro (PPC)	354	293	346	385	398
f. Rotacion de Activos	1.22	0.92	1.05	1.14	1.16
Rentabilidad/ Solvencia					
a. Margen de Venta a Venta	44.3%	47.3%	48.3%	49.4%	50.2%
b. Margen Operacional a Venta	20.8%	33.0%	32.9%	34.0%	36.8%
c. Margen Neto a Ventas	13.7%	22.8%	21.6%	22.4%	25.0%
d. Rentabilidad sobre Activos (ROA)	17.1%	35.7%	31.3%	29.8%	31.8%
e. Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	11.9%	30.2%	22.9%	21.4%	22.8%
f. Rentabilidad sobre Inversion (ROI)	21%	83%	97%	134%	203%

Fuente: Elaboración Propia

Se analizaron los ratios financieros de acuerdo con los datos disponibles en el estado de resultados proyectado y el balance general, así como la naturaleza del negocio, el primer año no se obtienen ganancias sino más bien perdidas, sin embargo, a partir del año dos se logran resultados favorables sostenidos a lo largo del periodo de evaluación de 5 años. El margen bruto y de utilidad indican que la empresa tiene la capacidad de transformar los ingresos en utilidad, el ROA y ROE arrojan crecimientos

llegando a un 31.8 % y 22.8% y ya más estabilizados para los últimos años de la proyección con promedio de 29.2% y 21.9% respectivamente, estos resultados indican que se utilizan exitosamente los activos. El EBIT y su margen aumentan progresivamente lo que significa que existe eficiencia operativa en el negocio por sus ingresos.

7.11 Analisis de Sensibilidad

Los resultados del análisis de sensibilidad se detallan en los *Anexos No. 26,27 y 28*, se evidencia que el riesgo del proyecto resulta ser bajo ya que la probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero es alta, con resultados de VAN positivo ante múltiples escenarios de Demanda, Precios y Costos de entrega, convirtiéndolo en un proyecto que espera una buena rentabilidad.

Al realizar el análisis de distintos escenarios de ***Demanda***, manteniendo los precios sugeridos y los costos variables bajo el supuesto fijo de pagar 50% de margen a nuestros conductores, se comprueba que el proyecto genera VAN positivo o incremento en la riqueza del inversionista cuando se superan los 45,731 envíos y a partir de allí año a año crece el VAN de manera ascendente. (Ver anexo No.26).

Al realizar el análisis de distintos escenarios de ***Precios***, manteniendo la Demanda proyectada inicial y los costos bajo los supuestos presentados, se comprueba que el proyecto genera VAN positivo moviéndose en la misma dirección del cambio de precio. (Ver anexo No.27).

Ante el análisis de distintos ***Costos de entrega***, manteniendo la Demanda proyectada inicial y los precios bajo los supuestos presentados, se comprueba que el proyecto genera VAN positivo en aumento si este costo disminuye y por el contrario genera VAN positivo en descenso si este costo aumenta, encontrándose el máximo entre un rango del 50% - 55% donde ya el VAN tiende a cero. (Ver anexo No.28).

Por ende, se infiere que la variable analizada de los ***Costos de entrega*** outsourcing (conductores) es la que mayor impacto tiene en la sensibilidad del VAN, seguida de la demanda y luego del precio.

La demanda y el precio se correlacionan de manera positiva con el VAN, es decir este se mueve en la misma dirección cuando estas variables aumentan o disminuyen convirtiéndose en elementos claves para el éxito o fracaso del negocio

8. Riesgos Críticos del proyecto.

Tabla No.18. Riesgos Críticos del proyecto

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
Reputación	Alto	Constante entrenamiento a los conductores enfocado en servicio al cliente. Control y seguimiento de KPIS, recompensas a clientes insatisfechos
Demandas legales	Medio	Recompensa a clientes frecuentes insatisfechos
Mayores costos de los proyectados	Alto	Se debe contar con un capital adicional que permita soportar las pérdidas y posible incremento de costos del primer año. Tener un buen plan de control de gastos. Tener buena relación con proveedores y contar con variedad de los mismos para poder obtener el mejor precio.
Creación de alguna plataforma tecnológica similar	Alto	Firma de contrato de confidencialidad con todos los empleados y proveedores de tecnología. Implementación de sistema de seguridad que protejan los sistemas tecnológicos.
Demanda de Conductores	Medio	Firma de contratos en el que se establezcan claramente las condiciones laborales, beneficios, salarios y los acuerdos de confidencialidad.
Crisis económica Post Pandemia	Alto	Diversificación del negocio en otros países. Contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos (capital adicional). Buen plan de control y reducción de costos y gastos que permita reducir precios y realizar ofertas a clientes para que hagan uso del servicio. Convenio con proveedores para intercambio de servicios o extensiones en tiempos de pago.
Nuevos competidores	Medio	Contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos (capital adicional). Buen plan de control y reducción de costos y gastos que permita reducir precios y realizar ofertas a clientes para que hagan uso del servicio. Esfuerzos de Marketing constantes.
Problemas con proveedores	Bajo	Contar con una lista de más de dos proveedores para cada servicio. Seguimiento periódico de los servicios brindados por cada proveedor, para poder detectar a tiempo cualquier falla que se esté viendo en el servicio. Análisis para la selección de proveedores basándose en la reputación y tiempo de experiencia en cada campo.
Avances tecnológicos	Medio	Mantenerse actualizado en el mercado para ir evolucionando con el mismo.

Fuente: Elaboración Propia

9. Propuesta Inversionistas

La estrategia de financiamiento será por medio de los recursos entregados por los accionistas al inicio de la operación; en la sección 7.9 se presentan los detalles del monto de esta inversión y del mecanismo de financiamiento vía acciones. Se pretende buscar inversionistas con conocimientos sólidos en el área de logística o tecnologías acorde a nuestro modelo de negocios, de preferencia con experiencia en estas áreas que le permitan aportar además de un capital, ideas o estrategias que se puedan llevar a la toma de decisiones para mejorar la operatividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

E-2you ofrece a sus inversionistas la opción de adquirir acciones comunes que reportaran utilidades en caso de haberlas, y comienza a repartir dividendos en el segundo año de la operación en base a las proyecciones en los estados financieros, caso contrario serán postergados hasta que se logre llegar a generar las ganancias o utilidades proyectadas.

Se constituirá una Sociedad Anónima, la cual estará compuesta por accionistas comunes, a principios de la operación los accionistas mayoritarios serán los emprendedores, quienes diseñaron el modelo del negocio, los que invertirán y tendrán 55% de participación, el 45% restante se estructura entre los demás inversionistas.

Acorde al porcentaje de participación que tenga cada inversionista se les permitirá tener voz y voto en la toma de decisiones mediante reuniones de Junta Directiva, pero la dirección de la empresa se mantiene por parte de los Emprendedores; en caso de llegar a requerir aumento de capital se manejará la opción de tener nuevos accionistas.

10. Conclusiones

E-2you tiene como objetivo brindarle a sus clientes un servicio de gestión de mensajerías con cobertura en todo el país siempre preocupados por la última milla, estos dos puntos generará la diferenciación versus la competencia. *E-2you* se encuentra en una industria dinámica con mucho potencial de crecimiento debido a la nueva normalidad; el crecimiento del e-commerce y el m-commerce son la base del éxito del futuro de la empresa debido a que brindará servicio personalizado para los mercados objetivos.

E-2you se enfocará en dos segmentos de mercado personas naturales y empresas *MiPymes*, cuya participación de mercado objetivo es 1% y 3% respectivamente que suman un total de 22,648,980 millones de dólares.

La estrategia que utilizaremos en *E-2you* será una estrategia de operaciones basada en el pick-up y entrega de los envíos gracias a los conductores afiliados que serán el motor de la compañía como también todos aquellos competidores indirectos que deseen realizar alianzas comerciales para realizar los envíos interprovinciales y deseen optimizar sus viajes agregando mucho mayor volumen con nuestros envíos.

La inversión requerida es de \$1,181,065 millones de dólares, lo cual los emprendedores estamos dispuestos a ceder el 55% de la compañía mediante la emisión de acciones comunes.

También se evidencia que el modelo elegido por los emprendedores es el más adecuado ya que es el que mayor VAN generará (\$614,869 mil dólares) a valor presente en los 6 años de operación proyectado con una tasa de descuento de 23,78% versus las otras posibles maneras de realizar el negocio. Cabe mencionar que el proyecto refleja una TIR de 52% lo que refleja que ante un aumento de la tasa de descuento la empresa mantendrá su capacidad adquisitiva.

Cabe resaltar que estudiando diferentes escenarios con el análisis de sensibilidad y utilizando la variable demanda, precio y costo se concluyó que el riesgo de inversión es bastante bajo ya que ajustando dichas variables hay un alto porcentaje de posibilidades que el VAN sea positivo.

Referencias

Contraloría General de la República de Panamá. (2010). Obtenido de: www.inec.gob.pa
https://inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=441&ID_CATEGORIA=11&ID_SUBCATEGORIA=55

Centro Nacional de Competitividad.(2 de Agosto de 2019).Obtenido de:
www.cncpanama.org:
<https://cncpanama.org/cnc/index.php/infografias/category/126-emprendimiento-y-mipyme>

Contraloría General de la República. (31 de Agosto de 2019). Obtenido de:
www.inec.gob.pa:
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520191127125136COMENTARIOS.pdf>

Contraloría General de la República de Panamá. (2005). Obtenido de:
www.inec.gob.pa
<https://www.inec.gob.pa/Archivos/P1911Comentarios.pdf>

JMAD. (14 de Febrero de 2019). Obtenido de: www.jmad.es
<https://jmad.es/2019/02/tendencias-en-el-sector-de-la-logistica-y-la-paqueteria-en-madrid/>

Nieto, A. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de: www.webempresa20.com
<https://www.webempresa20.com/blog/aso-que-es.html>

Pascoal, H. (16 de Abril de 2020). *El Costo de Perder un Cliente*. Obtenido de:
<https://blog.e-goi.com/es/coste-perder-cliente/amp/>

TECNÓSFERA, R. (16 de Julio de 2020). Obtenido de: www.eltiempo.com
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/la-app-de-mensajeria-pibox-sumo-un-millon-de-envios-en-latinoamerica-518814>

Tour-sa. (01 de Marzo de 2018). Obtenido de: www.tour-sa.com
<https://www.tour-sa.com/timing-ecommerce/>

Anexo 1: Imagen y Logo de la Empresa



Imagen de Aplicación Móvil

Página Web E-2you



Instagram E-2you

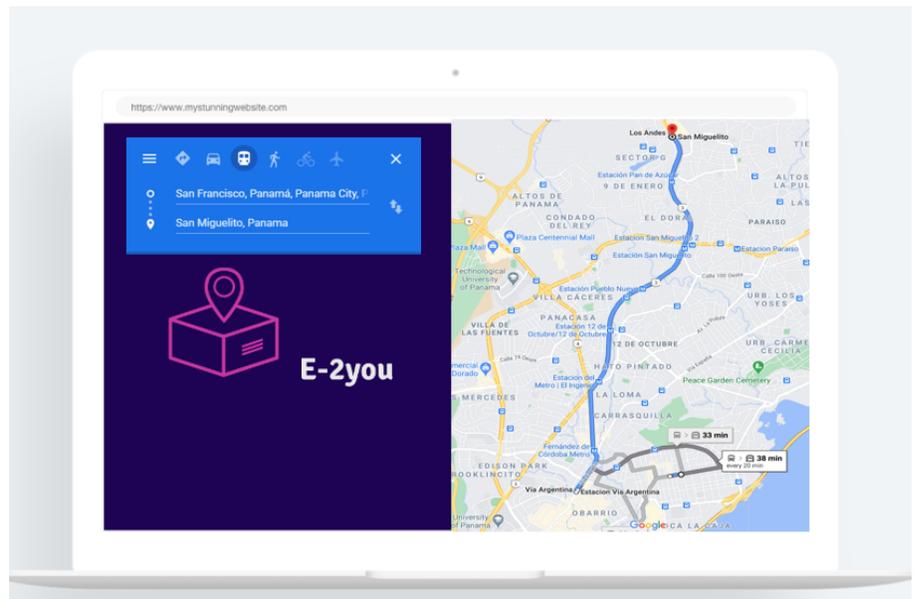
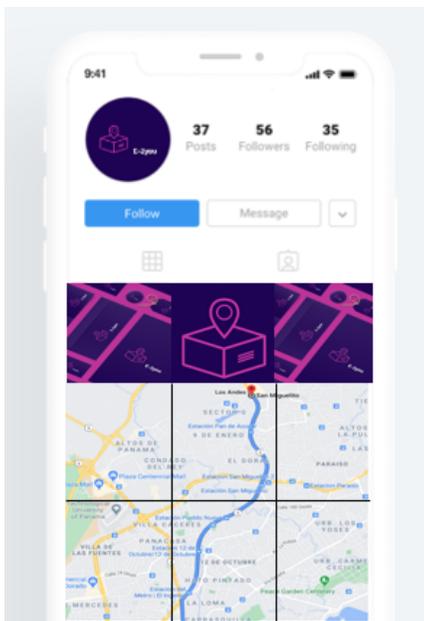


Imagen de ventana de registro de dirección de recolección y entrega

Anexo 2: Outsourcing IT: Tu Vendor Panama



COTIZACIÓN

Cotización No. 01580

Cliente: MARY MOLINA

FECHA: 28 DE ENERO DE 2021.

Agradecemos su interés por considerar nuestros servicios para el desarrollo de su Aplicación Móvil para Gestión de Mensajería y Encomiendas. Le recordamos que esta es una idea inicial, usted puede solicitar cambios o hacer las sugerencias que considere necesarias para el éxito de este proyecto.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Desarrollaremos Aplicaciones Móviles descargable en los Marketplace de Android y iOS amigable, fácil de usar y atractiva para su negocio. El proyecto se realizará en 60 días hábiles contados a partir de recibida toda la información requerida. Es importante tomar en cuenta que, una vez finalizada la aplicación, la misma se debe subir a las plataformas de Playstore y Apps Store y ellos demoran aproximadamente 15 días hábiles para aprobar las Apps.

El cliente proporciona la siguiente información sobre el proyecto:

Segmento Personas Naturales:

1. Landing page y link para descargar App.
2. A Través del App esperamos que el cliente coloque punto de recolección del paquete y punto de entrega, que pueda realizar pago sin contacto y que a su vez pueda hacer un tracking de la mercancía vía geolocalización, en primera fase funcionaria para Panamá y Panamá Oeste, en fases subsiguientes se movería a Interprovincial
3. Se utilizarán socios comerciales, quienes realizarán la recolección y entrega del paquete, y se les asignará un % de ganancia de la tarifa que se asigne al servicio. **Pago por comisiones.**
4. Se requiere que el cliente pueda evaluar el servicio del chofer una vez se entrega la mercancía y que podamos llevar un control de número de viajes, km recorridos y servicios cancelados.
5. Ofrecemos 3 tipos o tamaños de vehículos y asignaremos una tarifa por ruta.
6. Buscamos ofrecer pagos sin contacto.
7. Nos gustaría que el cliente pueda visualizar su historial de pedidos y nosotros poder almacenar la data de viajes realizados por cliente.
8. Ofrecer ON line Chats para el cliente.
9. Penalización por cancelación de los servicios.



Segmento Personas Jurídicas o Empresas:

1. Página Web y quizás App.
2. A Través de cualquiera de las dos disponibles, de preferencia la página web, esperamos que el cliente coloque punto de recolección del paquete y punto de entrega, que pueda realizar pago sin contacto y que a su vez pueda hacer un tracking de la mercancía vía geolocalización, en primera fase funcionaria para Panamá y Panamá Oeste, en fases subsiguientes se movería a Interprovincial.
3. Se utilizarán socios comerciales, quienes realizarán la recolección y entrega del paquete, y para este modelo pensamos en 4 propuestas de servicio (Tarifa x Viaje, Paquete de Viajes Mensual, Paquetes de Viajes Anual o Paquetes de Viajes por proyectos). **Membresías.**
4. Se requiere que el cliente pueda evaluar el servicio del chofer una vez se entrega la mercancía y que podamos llevar un control de número de viajes y km recorridos.
5. Ofrecemos 3 tipos o tamaños de vehículos y asignaremos una tarifa por ruta: consulta para ustedes, Los paquetes tendrían un monto asignado específico mensual, anual y será variable por proyecto dependiendo del alcance.
6. Buscamos ofrecer pagos sin contacto y **opción a crédito** si se contratan los servicios de paquete mensual, anual y proyectos.
7. Nos gustaría que el cliente pueda visualizar su historial de pedidos y otros reportes que podamos ofrecer y analizar para ellos almacenando la data de viajes realizados por cliente, en una primera fase nosotros enviáramos los reportes a los clientes.
8. Ofrecer ON line Chats para el cliente

2. FUNCIONALIDADES

Desarrollaremos 4 Aplicaciones Móvil, 2 para Android y 2 para iOS más un panel de administración web y una web corporativa con las siguientes funcionalidades:

App Entrega Paquetes.

- Modelo de negocios : Gestión de servicios de mensajería y encomiendas. Referencia (ASAP, Pedidos Ya, Servientrega, son ejemplos en el segmento de mensajerías)

A- App del Cliente. Flutter + Notificaciones Push.

Vistas

1. Welcome
2. Autenticación + Perfil.
3. Gestionar las Tarjetas de Créditos + Pasarela de Pago. Histórico de Cobros
4. Efectuar entrega Marcar punto de Recogida y Entrega. Se visualizan vehículos y precios de las rutas.
 - 4.1 - Vista de la Info del Chofer.
5. Home. Muestra un resumen de los últimos paquetes entregados. Más boton para iniciar una nueva entrega
6. Buscador.
7. Evaluaciones de los choferes.
8. Chats.
9. Menú de la Izquierda.
 - 9.1. - Penalización por cancelación de los servicios.
 - 9.2. - Quienes Somos.
 - 9.3. - Contáctenos.
10. Notificaciones.

B- App del Cliente. Flutter + Notificaciones Push.

Vistas

1. Welcome
2. Autenticación + Perfil.
3. Histórico de Pagos.
4. Visualizar puntos de recogida y entrega en el Mapa.
5. Home. Muestra un Resumen de los últimos paquetes entregados. Mas boton para iniciar una nueva entrega
6. Buscador.
7. Chats.
8. Menú de la Izquierda.
 - 8.1. - Penalización por cancelación de los servicios.
 - 8.2. - Quienes Somos.
 - 8.3. - Contáctenos.
9. Notificaciones.

C- Backend. PHP + Codeigniter + MySQL.

Módulos.

- 1- Usuarios.
- 2- Entregas.
- 3- Choferes.
- 4- Membresías
- 5- Configuraciones generales.
- 6- Buscador Reportes.
- 7- Reportes Generales
- 8- Notificaciones PUSH.
- 9- Módulo Contacto.
- 10- Módulo de Textos Dinámicos.
- 11- API para algoritmos de calculo de precio y de Rutas.

C- Web Corporativa

Se creará un a web corporativa con un back end las empresas podrán tener un panel de administración donde podrán descargar reportes, ver historial, crear usuarios y más.

3. COSTOS

A continuación, los costos del Proyecto:

#1 OPCIÓN SIN TIEMPO REAL

Servicio	Descripción	Precio
Creación de APPs Móvil	Diseño, personalización y programación del APP. Incluye todo lo descrito.	\$3800.00
Licencias	La licencia de iOS se paga anual (\$100) y lo hemos incluido el primer año. La de Android (\$25) se paga 1 sola vez. El cliente deberá realizar la gestión de compra.	\$125.00
Web Corporativa	Web corporativa informativa con backend	\$800.00
Dominio	Su nombre.com	Incluido
Hosting	Precios estimados anuales	\$600.00 - \$800.00

#2 OPCIÓN TIEMPO REAL

Servicio	Descripción	Precio
Creación de APPs Móvil	Diseño, personalización y programación de las APPs. Incluye todo lo descrito.	\$6600.00
Licencias	La licencia de iOS se paga anual (\$100) y lo hemos incluido el primer año. La de Android (\$25) se paga 1 sola vez. El cliente deberá realizar la gestión de compra.	\$125.00
Web Corporativa	Web corporativa informativa con backend	\$800.00
Dominio	Su nombre.com	Incluido
Hosting	Precios estimados anuales	\$1,450.00 - \$2,100.00

4. Portafolio

Somos una empresa panameña desarrolladores de Software con más de 12 años de experiencia. Estos son algunos de nuestros trabajos:

Sistemas Desarrollados

MPCGET (Sistema de gestión de parámetros energéticos.)

Medición de sensores para el control de los parámetros energéticos y monitorización de los mismos, este sistema permite llevar una estadística del consumo de electricidad, agua u otro parámetro que se deseen medir, análisis de la DATA para estimar costos y tomar decisiones en diferentes meses del año y horarios picos. Actualmente el sistema lo utiliza el ministerio del turismo en cuba y está instalado en más de 50 hoteles del país.

Tecnología

DELPHI 2007, SQL SERVER 2005.

//-----

Licenciador ByteCode (Sistema de seguridad para la generación de licencias comerciales)

Permite inyectarle a aplicaciones compiladas en Java nuevas funcionalidades a través de técnicas de ingeniería inversa y el uso del bytecode. Un producto de software para salir al mercado y poder proteger su seguridad para que malos intencionados no lo usen sin pagar la licencia comercial necesita de un subsistema de seguridad que valide las licencias de software y habilite su uso en un tiempo determinado. Las empresas de desarrollo de software invierten mucho tiempo en desarrollar esta seguridad. Licenciador ByteCode permite inyectar estas funcionalidades sin tener que dedicar tiempo de desarrollo y a un costo razonable, ahorrándole tiempo y dinero a las empresas de desarrollo de software.

Tecnología

JAVA

5. CONDICIONES DE PAGO

Métodos de Pago

Los pagos pueden realizar mediante depósitos, transferencias bancarias o Yappy.

Se requiere un abono inicial del 50% para iniciar y los gastos de hosting. Los pagos restantes se realizan dentro del periodo de desarrollo a convenir con el cliente.

Para comenzar el proyecto requerimos la aprobación de esta propuesta y realizar el primer abono. Posteriormente se le estarán enviando el contrato y formularios para que llene la información requerida para el contenido del sitio.

Es necesario que tengamos toda la información requerida para el contenido del sitio web para iniciar el proyecto, ya que el diseño del mismo depende la cantidad de información y secciones que tendrá.

Cualquier modificación adicional solicitada posterior al inicio de este proyecto, y que no haya sido contemplada en esta cotización, podría generar costos adicionales e impactar el tiempo de desarrollo pactado. De igual forma, las horas no incluidas en el desarrollo del proyecto serán facturadas aparte con previa autorización.

En inicio se realizará la maquetación completa del proyecto de acuerdo a lo cotizado, la misma deberá ser aprobada por el cliente. Posteriormente se establecerán fechas de revisiones para avances.

Las credenciales de acceso se entregarán una vez la versión final de el mismo sea aprobada por el cliente y el pago se haya completado en un 100%.

Esta cotización contiene los términos y condiciones que regirán una vez la misma sea aprobada. Se creará un contrato con términos y condiciones más específicos.

Cualquier consulta o sugerencia por favor no dude en contactarnos. Estamos atentos a su amable respuesta.

Anexo 3: Outsourcing Legal: Escritorio Jurídico Franco & Herbert



Cotización de Servicios

1. Obtención de Licencias Comerciales o Industriales	B/.400.00
2. Modificaciones o Cambios de Licencias Comerciales o Industriales y cancelaciones	B/.250.00
3. Obtención de Registro Comercial	B/.300.00
4. Registro de Propiedad Industrial (Marca de Fábrica, de Comercio. De Servicios o Denominación Comercial, Uso de expresiones Publicitarias y otros).	B/.500.00
5. Obtención de Licencias o Registros Comerciales a personas naturales	B/.250.00

OTROS ASUNTOS DE DERECHO ADMINISTRATIVOS

1. Asesoría permanente a entidades oficiales sin ser servidor público en dicha institución por mes	B/,2,000.00
2. Asesoría para casos especiales a la administración pública	B/,1,500.00
3. Contratos Administrativos Elaboración	B/.500.00
Revisión	B/.250.00
4. Asesoría a personas naturales o jurídicas en la realización de contratos con la administración	B/.500.00
5. Asesoría a personas que intervienen en licitaciones y actos de contratación	Según convenio
6. Asistencia legal ante funcionarios administrativos	B/.150.00 p/h
7. Registro de Propiedad Intelectual, Literaria o Artística y otros (Derecho de Autor)	B/.500.00
8. Contrato de concesión y operación	Según convenio
9. Tramitación de permiso o licencia de explotación	Según convenio

Anexo 4: Carta Gantt - Plan de Desarrollo e implementación del Proyecto

Tareas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Días	Estado	October-20				November-20				December-20				January-21				February-21				March-21			
						5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15
Fase 1. Identificación de la Oportunidad de Negocio																													
Inicio																													
Identificar la oportunidad de negocio	C. Seixas & M. Molina	2-Sep	16-Oct	44	Completado																								
Diseno del modelo de negocio	C. Seixas & M. Molina	16-Oct	15-Jan	91	Completado																								
Desarrollo																													
Diseno de la Estrategia de Implementacion	C. Seixas & M. Molina	14-Dec	28-Dec	14	Completado																								
Estudio de Mercado - Segmentos (Personas Naturales y Empresas)	C. Seixas & M. Molina	2-Sep	5-Oct	33	Completado																								
Estrategia Comercial - Precios, Producto, Promocion y Plaza	Christopher Seixas	5-Oct	10-Oct	5	Completado																								
Estudio Tecnico - Flujo de Operaciones (Procesos)	Mary Molina	16-Oct	28-Dec	73	Completado																								
Estudio Organizacional - In & Outsourcing	C. Seixas & M. Molina	28-Dec	15-Feb	49	En Progreso																								
Estudio Legal - Regulaciones Internas y Externas	Mary Molina	1-Feb	16-Feb	15	En Progreso																								
Obtencion de Informacion																													
Fase 2. Preparacion del Proyecto																													
Analisis de Inversiones - CAPEX																													
Desarrollo de Tecnologia (Aplicacion Movil, Pagina Web)	Tu Vendor			0	Completado																								
Plan de Marketing Operacional - Captura de Clientes	Christopher Seixas			0	Completado																								
Tramites Legales	Mary Molina			0	Completado																								
Activos Fijos	C. Seixas & M. Molina			0	Completado																								
Capital de Trabajo	C. Seixas & M. Molina			0	Completado																								
Costos - OPEX																													
Costos Directos	C. Seixas & M. Molina			0	Completado																								
Costos Organizacionales	C. Seixas & M. Molina			0	Completado																								
Gastos Administrativos y Ventas	C. Seixas & M. Molina			0	En Progreso																								
Gastos de Marketing	C. Seixas & M. Molina			0	Completado																								
Costos Logisticos	C. Seixas & M. Molina			0	En Progreso																								
Operaciones Outsourcing																													
Costos de Subcontratacion Servicios IT	Tu Vendor			0	En Progreso																								
Costos de Subcontratacion Servicios Legales y Financieros	Franco & Herbert			0	En Progreso																								
Componentes de Flujo de Caja																													
				0-Jan																									
Fase 3. Diseno de Plataformas Tecnologicas y Pruebas Piloto																													
Pre-requisitos																													
Definir reunion de lanzamiento	Christopher Seixas	1-Jan	5-Jan	4	Completado																								
Definir objetivos del lanzamiento de plataformas	C. Seixas & M. Molina	5-Jan	15-Jan	10	Completado																								
Inicio																													
Determinar los requisitos de la aplicacion movil y pagina web	Tu Vendor .com	15-Jan	19-Jan	4	Completado																								
Determinar los requisitos de Hardware (Servidor, Computadoras, etc)	Tu Vendor .com	17-Jan	19-Jan	2	Completado																								
Plan final de recursos	C. Seixas & M. Molina	19-Jan	28-Jan	9	Completado																								
Analisis de Personal	C. Seixas & M. Molina	28-Jan	15-Feb	18	Completado																								
Desarrollo y Pruebas piloto																													
Requisitos técnicos	Tu Vendor .com	15-Feb	21-Feb	6	Sin empezar																								
Desarrollo de base de datos	Tu Vendor .com	21-Feb	28-Feb	7	Sin empezar																								
Desarrollo API	Tu Vendor .com	28-Feb	15-Mar	15	Sin empezar																								
Interfaz de Usuario del Cliente	Tu Vendor .com	15-Mar	30-Mar	15	Sin empezar																								
Interfaz de Usuario del Socio Comercial	Tu Vendor .com	30-Mar	15-Apr	16	Sin empezar																								
Pruebas pilotos de ambas Interfaces	Christopher Seixas	15-Apr	16-May	31	Sin empezar																								
Completar desarrollo de aplicacion movil y pagina web	Tu Vendor .com	16-May	30-May	14	Sin empezar																								
Operaciones																													
Configuración de Hardware (Servidor)	Tu Vendor .com	30-May	5-Jun	6	Sin empezar																								
Prueba del sistema de plataformas final	Tu Vendor .com	5-Jun	10-Jun	5	Sin empezar																								
Validacion de Componente Tecnologico (Operacion Core)																													
				10-Jun																									
Fase 4. Evaluacion del Proyecto : Flujos de Caja y Rentabilidad																													

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Indicadores de gestión (Key Performance Indicators KPIs)

Tipo de Indicador	Indicador	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos
Operacional	Ventas Semanales (USD)	Semanal	Reporte de ventas
Operacional	Ventas Mensuales (USD)	Mensual	Reporte de ventas
Operacional	No. Entregas por segmento	Semanal	Reporte de entregas diarias
Operacional	No. Entregas por segmento	Mensual	Reporte de entregas diarias
Operacional	No. Suscriptores por segmento	Mensual	Reporte de No. Suscriptores
Operacional	No. Socios Claves	Semanal	Reporte de No. Socios
Operacional	No. entregas satisfactorias	Semanal	Encuestas de satisfaccion
Marketing	No. Llamadas recibidas Linea 0800	Diario	Reporte de Llamadas
Marketing	No. Mensajes recibidos por Whatsapp	Diario	Reporte de Mensajes
Marketing	No. Personas que ingresan a la aplicación	Semanal	No. Ingresos
Marketing	No. Personas que efectivamente solicitan el servicio	Semanal	No. Personas
Marketing	Incremento de seguidores, IG, Facebook, etc	Semanal	IG Plataforma, Facebook Insight
Marketing	No. Conversiones	Mensual	Base de Datos de Plataforma
Marketing	Presupuesto de Marketing ejecutado (USD)	Semanal	Reporte de Gastos de Marketing
Marketing	Presupuesto de Marketing ejecutado (USD)	Mensual	Reporte de Gastos de Marketing
Marketing	Costos de Captacion de Cliente (USD)	Mensual	Reporte de Gastos de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Flujo de Caja proyectado mensual

Flujo de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Estimados x Ventas	\$ 12,653	\$ 14,000	\$ 15,497	\$ 27,667	\$ 30,478	\$ 33,288	\$ 39,019	\$ 38,909	\$ 44,275	\$ 47,450	\$ 52,451	\$ 55,261
Otros Ingresos	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884
Costos Estimados	\$ (9,310)	\$ (9,984)	\$ (10,732)	\$ (16,817)	\$ (18,222)	\$ (19,628)	\$ (22,493)	\$ (22,438)	\$ (25,121)	\$ (26,709)	\$ (29,209)	\$ (30,614)
Margen de Contribucion	\$ 5,226	\$ 5,900	\$ 6,648	\$ 12,733	\$ 14,139	\$ 15,544	\$ 18,409	\$ 18,354	\$ 21,037	\$ 22,625	\$ 25,125	\$ 26,530
Gastos Administracion y Ventas	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)	\$ (8,517)
EBITDA	\$ (3,291)	\$ (2,617)	\$ (1,869)	\$ 4,216	\$ 5,622	\$ 7,027	\$ 9,892	\$ 9,837	\$ 12,520	\$ 14,108	\$ 16,608	\$ 18,013
Depreciacion	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)
Amortizacion	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)
EBIT	\$ (5,846)	\$ (5,172)	\$ (4,424)	\$ 1,661	\$ 3,067	\$ 4,472	\$ 7,337	\$ 7,282	\$ 9,965	\$ 11,553	\$ 14,053	\$ 15,458
Impuestos (25%)												
Resultado despues de impuestos	\$ (5,846)	\$ (5,172)	\$ (4,424)	\$ 1,661	\$ 3,067	\$ 4,472	\$ 7,337	\$ 7,282	\$ 9,965	\$ 11,553	\$ 14,053	\$ 15,458
Depreciacion	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208	\$ 208
Amortizacion	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347	\$ 2,347
Net Operating Profit after Taxes	\$ (3,291)	\$ (2,617)	\$ (1,869)	\$ 4,216	\$ 5,622	\$ 7,027	\$ 9,892	\$ 9,837	\$ 12,520	\$ 14,108	\$ 16,608	\$ 18,013
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (16,500)
Gastos de puesta en marcha	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Bruto	\$ (3,291)	\$ (2,617)	\$ (1,869)	\$ 4,216	\$ 5,622	\$ 7,027	\$ 9,892	\$ 9,837	\$ 12,520	\$ 14,108	\$ 16,608	\$ 1,513
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (211,154)
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto	\$ (3,291)	\$ (2,617)	\$ (1,869)	\$ 4,216	\$ 5,622	\$ 7,027	\$ 9,892	\$ 9,837	\$ 12,520	\$ 14,108	\$ 16,608	\$ (209,641)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Estado de Resultado proyectado mensual

Estado de Resultados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Estimados x Entregas	\$ 12,653	\$ 14,000	\$ 15,497	\$ 27,667	\$ 30,478	\$ 33,288	\$ 39,019	\$ 38,909	\$ 44,275	\$ 47,450	\$ 52,451	\$ 55,261
Ingresos Estimados x Publicidad y otros	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884	\$ 1,884
Costos Estimados Variable	\$ (6,327)	\$ (7,000)	\$ (7,748)	\$ (13,834)	\$ (15,239)	\$ (16,644)	\$ (19,509)	\$ (19,455)	\$ (22,137)	\$ (23,725)	\$ (26,225)	\$ (27,631)
Costos Estimados Fijos	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)	\$ (2,984)
Utilida Bruta	\$ 5,226	\$ 5,900	\$ 6,648	\$ 12,733	\$ 14,139	\$ 15,544	\$ 18,409	\$ 18,354	\$ 21,037	\$ 22,625	\$ 25,125	\$ 26,530
Gastos de Marketing	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)	\$ (2,740)
Gastos de Personal (Administracion)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)	\$ (5,477)
Gastos de Coworking - Oficinas	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)	\$ (300)
Utilidad Operacional - EBIT	\$ (3,291)	\$ (2,617)	\$ (1,869)	\$ 4,216	\$ 5,622	\$ 7,027	\$ 9,892	\$ 9,837	\$ 12,520	\$ 14,108	\$ 16,608	\$ 18,013
Depreciación	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)	\$ (208)
Amortización	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)	\$ (2,347)
Utilidad antes de impuesto	\$ (5,846)	\$ (5,172)	\$ (4,424)	\$ 1,661	\$ 3,067	\$ 4,472	\$ 7,337	\$ 7,282	\$ 9,965	\$ 11,553	\$ 14,053	\$ 15,458
Impuesto (25%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ (5,846)	\$ (5,172)	\$ (4,424)	\$ 1,661	\$ 3,067	\$ 4,472	\$ 7,337	\$ 7,282	\$ 9,965	\$ 11,553	\$ 14,053	\$ 15,458

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Tabla de Depreciación y Amortización

Activos Fijos

Compra de Equipos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Equipos Tecnologicos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000					
Nuevos Equipos			\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000			
Nuevos Equipos				\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750		
Nuevos Equipos					\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	
Nuevos Equipos						\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Total Activos Fijos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 8,750	\$ 11,250	\$ 11,250	\$ 7,500	\$ 5,000

Depreciaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Equipos Tecnologicos		\$ (2,500)	\$ (2,500)			\$ -	\$ -	-
Nuevos Equipos				\$ (2,500)	\$ (2,500)			
Nuevos Equipos					\$ (1,875)	\$ (1,875)		
Nuevos Equipos						\$ (1,250)	\$ (1,250)	
Nuevos Equipos							\$ (2,500)	\$ (2,500)
Total Depreciacion	\$ -	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (2,500)	\$ (4,375)	\$ (3,125)	\$ (3,750)	\$ (2,500)

Fuente: Elaboración propia

Activos Intangibles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Desarrollo de App y web	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000		
Actualizacion de App y web		\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500		
Actualizacion de App y web			\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	
Actualizacion de App y web				\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500
Actualizacion de App y web					\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500
Actualizacion de App y web						\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500
Gastos Publicidad Inicial	\$ 54,800	\$ 54,800	\$ 54,800	\$ 54,800	\$ 54,800	\$ 54,800		
Tramites Legales	\$ 5,000							
Gastos de Oficina	\$ 1,200							
Total Activos Intangibles	\$ 116,000	\$ 126,300	\$ 142,800	\$ 159,300	\$ 175,800	\$ 192,300	\$ 66,000	\$ 49,500
Amortizacion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Desarrollo de App y web		\$ (11,000)	\$ (22,000)	\$ (33,000)	\$ (44,000)	\$ (55,000)		
Actualizacion de App y web			\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	
Actualizacion de App y web				\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)
Actualizacion de App y web					\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)
Actualizacion de App y web						\$ (3,300)	\$ (3,300)	\$ (3,300)
Gastos Publicidad Inicial		\$ (10,960)	\$ (10,960)	\$ (10,960)	\$ (10,960)	\$ (10,960)		
Tramites Legales		\$ (5,000)						
Gastos de Oficina		\$ (1,200)						
Total Amortizacion		\$ (28,160)	\$ (36,260)	\$ (50,560)	\$ (64,860)	\$ (79,160)	\$ (13,200)	\$ (9,900)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Analisis de Sensibilidad – Demanda

Premisa: * Manteniendo la Matriz de Precios Proyectada

Analisis de Sensibilidad - Demanda						
No Envios (5 Años)	22,865	34,298	45,731	54,877	68,596	80,029
VAN	(\$468,863)	(\$222,737)	\$ 23,389	\$ 102,149	\$ 633,781	\$ 1,829,952

No.Clientes	Personas	Empresas
Objetivo a 5 Anos	19,200	517
Objetivo Crecimiento Anual	3,840	103

Escenario Conservador						
Demanda Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	3,322	3,820	4,584	5,501	6,877	24,104
Empresas	2,533	3,293	3,787	5,112	6,902	21,626
Total Envios por Mes Promedio	5,855	7,113	8,371	10,613	13,778	45,731
Total Envios por Mes Objetivo en 5 Años	23,411	46,822	70,233			

Escenario No. 1 - Llegar a 50% del objetivo Inicial						
Estudio Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	1,661	1,910	2,292	2,751	3,438	12,052
Empresas	1,267	1,646	1,893	2,556	3,451	10,813
Total Envios por Mes Promedio	2,928	3,557	4,186	5,307	6,889	22,865

Escenario No. 1 - Llegar a 75% del objetivo Inicial						
Estudio Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	2,492	2,865	3,438	4,126	5,157	18,078
Empresas	1,900	2,470	2,840	3,834	5,176	16,220
Total Envios por Mes Promedio	4,391	5,335	6,278	7,960	10,334	34,298

Escenario No. 2 - Crecimiento No. Envios 20%						
Estudio Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	3,986	4,584	5,501	6,601	8,252	28,925
Empresas	3,040	3,951	4,544	6,135	8,282	25,952
Total Envios por Mes Promedio	7,026	8,536	10,045	12,736	16,534	54,877

Escenario No. 3 - Crecimiento No. Envios 50%						
Estudio Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	4,983	5,730	6,877	8,252	10,315	36,157
Empresas	3,800	4,939	5,680	7,668	10,352	32,440
Total Envios por Mes Promedio	8,783	10,670	12,557	15,920	20,667	68,596

Escenario No. 4 - Crecimiento No. Envios 75%						
Estudio Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	5,814	6,686	8,023	9,627	12,034	42,183
Empresas	4,433	5,763	6,627	8,946	12,078	37,846
Total Envios por Mes Promedio	10,246	12,448	14,650	18,574	24,112	80,029

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Analisis de Sensibilidad - Precios

Premisa: * Manteniendo la Matriz de No. Envios proyectada

Analisis de Sensibilidad - Precios

Incrementos Anuales (%)	2.5%	5%	10%	15%	20%
VAN	\$ (9,471)	\$ 23,389	\$ 92,178	\$ 161,485	\$ 242,561

No.Clientes	Cientes A	Cientes B
Objetivo a 5 Anos	19,200	517
Objetivo Crecimiento Anual	3,840	103

Escenario Conservador

Demanda Inicial Proyeccion Flujos de Caja						
Total Envios por Mes Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personas	3,322	3,820	4,584	5,501	6,877	24,104
Empresas	2,500	3,250	3,738	5,046	6,812	21,345
Total Envios por Mes Promedio	5,822	7,070	8,322	10,547	13,688	45,449

Incremento Anual de 5%

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 11.03	\$ 11.58	\$ 12.16
Precio Promedio Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.65	\$ 14.33	\$ 15.05
Precio Promedio Encomiendas Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 11.03	\$ 11.58	\$ 12.16
Precio Promedio Encomiendas Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.65	\$ 14.33	\$ 15.05

Incremento Anual de 2.5%

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.25	\$ 10.51	\$ 10.77	\$ 11.04
Precio Promedio Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.33	\$ 13.66	\$ 14.00
Precio Promedio Encomiendas Ciudad	\$ 10.00	\$ 10.25	\$ 10.51	\$ 10.77	\$ 11.04
Precio Promedio Encomiendas Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 13.33	\$ 13.66	\$ 14.00

Incremento Anual de 10%

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 11.00	\$ 12.10	\$ 13.31	\$ 14.64
Precio Promedio Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 14.30	\$ 15.73	\$ 17.30
Precio Promedio Encomiendas Ciudad	\$ 10.00	\$ 11.00	\$ 12.10	\$ 13.31	\$ 14.64
Precio Promedio Encomiendas Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 14.30	\$ 15.73	\$ 17.30

Incremento Anual de 15%

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 11.50	\$ 13.23	\$ 15.21	\$ 17.49
Precio Promedio Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 14.95	\$ 17.19	\$ 19.77
Precio Promedio Encomiendas Ciudad	\$ 10.00	\$ 11.00	\$ 12.65	\$ 14.55	\$ 16.73
Precio Promedio Encomiendas Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 14.95	\$ 17.19	\$ 19.77

Incremento Anual de 20%

Precios por Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio Mensajería Ciudad	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 14.40	\$ 17.28	\$ 20.74
Precio Promedio Mensajería Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 15.60	\$ 18.72	\$ 22.46
Precio Promedio Encomiendas Ciudad	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 14.40	\$ 17.28	\$ 20.74
Precio Promedio Encomiendas Interprovincial	\$ -	\$ 13.00	\$ 15.60	\$ 18.72	\$ 22.46

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Análisis de Sensibilidad - Costos

Análisis de Sensibilidad - Costos de Servicio de Entrega * Conductores					
% Pago por Entrega	60%	55%	50%	47.5%	45%
Costos de Servicios de Entrega	\$5,522,912	\$5,062,669	\$4,602,427	\$4,372,305	\$4,142,184
VAN	\$ (606,835)	\$ (291,723)	\$23,389	\$180,941	\$338,501

Fuente: Elaboración propia