



“FINANZAS PARA TODO”

Parte I

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

Alumna: Diego All

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, abril 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria:.....	8
5 fuerzas de PORTER.....	10
2.2 Competidores	11
2.3 Clientes.....	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	14
3.1 Modelo de negocios	16
3.2 Descripción de la empresa.....	17
3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	18
3.4 Estrategias de salida:	19
3.5 RSE y sustentabilidad.....	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1 Objetivos de marketing	20
4.2 Estrategia de segmentación	20
4.3 Estrategia de servicio	21
4.4 Estrategia de Precio	22
4.5 Estrategia de Distribución	22
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	23
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	23
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	25
V. Plan de Operaciones.....	28
VI. Equipo del proyecto	30

VII.	Plan Financiero	31
VIII.	Riesgos críticos	33
IX.	Propuesta Inversionista	34
X.	Conclusiones	35
XI.	Anexos	36
	Anexo 1; Tamaño de Mercado.....	36
	Anexo 2 Total Créditos hipotecarios Preferenciales y No Preferenciales.....	37
	Anexo 3 ANALISIS PESTLE	38
	Anexo 4; 5 fuerzas de PORTER	39
	Anexo 11 Canvas	40

Resumen Ejecutivo

Finanzasparatodo surge de la búsqueda de generar valor en los procesos operativos y de ventas del sector bancario en Panamá.

Se realizó una investigación que comprendía entrevistas con usuarios clientes de bancos, realizando preguntas que buscaban comprender el cómo, cuándo y para qué usaban estas personas los bancos, cuáles eran sus preferencias, qué parte les parecían que funcionaban bien y qué parte les generaban algún tipo de "dolor". Las entrevistas se realizaron también con personas involucradas en el sistema bancario nacional.

Se determinó que el mayor "dolor", tanto para los usuarios como para los bancos, se encontraba en el producto Préstamo Hipotecario y, se empezó a identificar quienes eran todos los "stakeholders" dentro del proceso de búsqueda, solicitud, aplicación, aprobación y desembolso de dicho producto.

Una vez identificado como funcionaba el proceso interno (dentro del banco) y externo (usuarios solicitantes, agentes inmobiliarios y constructores) se buscó generar ideas para mejorar este proceso.

En países como Alemania, Estados Unidos y en algunos países asiáticos, existen experiencias en donde por medio de una plataforma digital o software, se ingresan los datos del solicitante de un crédito, y cotejándose contra una base de datos preexistente, se devuelve la mejor respuesta posible a la solicitud. A primera vista parece una solución complicada, pero realmente es bastante sencilla y utilizada en un sin número de negocios siempre en la búsqueda de eficiencia.

Nuestro posterior trabajo consistió en generar no sólo un modelo de negocio, sino también una base de datos detallada que nos permitiera crear un Producto Mínimo Viable con el cual pudimos demostrar que la herramienta no sólo era capaz de realizar la mejor respuesta posible dados los datos y la base de datos preexistente, sino que esa respuesta aportaba valor tanto a los usuarios, los agentes inmobiliarios, los constructores y, lo más importante para nosotros, (ya que según el modelo de negocios propuesto, estos últimos son los que pagarán por el servicio), los bancos.

Ya que cualquier Startup desea, y debe, generar ingresos lo antes posible luego de su inicio, Finanzasparatodo se propone buscar un sponsor / accionista que posea buena reputación y experiencia dentro del sector financiero en Panamá, buscando generar confianza en las personas claves dentro de las instituciones bancarias para acortar el tiempo de aceptación de la plataforma. A este, se le pretende retribuir con un porcentaje de retorno de su inversión y adicionalmente se le otorgará un número específico de acciones de la empresa.

Con la inversión del sponsor, se busca realizar el arranque inicial que consta de: creación de la plataforma digital, capital de trabajo mínimo necesario para operar hasta que la empresa genere los ingresos para ser auto sostenible y equipamiento mínimo de arrancada.

El sector bancario en Panamá cuenta con 37 bancos con licencias capaces de otorgar préstamos hipotecarios, los cuales otorgan 7,284 préstamos al año (Este número solo contempla préstamos no preferenciales, superiores a 150 mil dólares) por un monto total de 1,515.09 millones de dólares.

I. Oportunidad de negocio

En Panamá, se estima que al menos 70% de los usuarios que están en búsqueda de adquirir una vivienda lo hacen a través de préstamos hipotecarios, tal como arrojan los resultados de las encuestas realizadas a los agentes y promotores inmobiliarios, estos últimos indicando que pierden posibilidades de venta de inmuebles cuando sus clientes no logran acceder a los préstamos.

Otra información encontrada en las encuestas, es la recurrente afirmación que los usuarios que están en búsqueda de préstamos hipotecarios no poseen el tiempo (tiempo requerido para ir a la sucursal bancaria, hacer filas para solicitar la información de recaudos y tiempo, por mal intercambio de información entre el banco y los solicitantes de créditos), ni la información completa del proceso de crédito (no se explica el proceso, los pasos y qué se debe esperar de este), generando una muy mala experiencia durante el proceso y, en algunos casos, el usuario desiste de la solicitud.

Luego de mantener numerosas reuniones con personal de diferentes niveles dentro de la banca local, pudimos determinar que existe oportunidad de mejora en los procesos de solicitud (personal poco entrenado y con alta rotación), tramitación, aprobación y desembolso que causan costos operativos (procesos largos y con mucha demanda de horas hombre para completar el proceso) y costos reputacionales.

Adicionalmente, el 100% de los encuestados expresó inconformidad y mala experiencia en todo el proceso para adquirir el crédito hipotecario, proceso muy lento (4 meses en promedio), difícil comunicación con el banco que ocasiona entrega tardía de recaudos y generando desconfianza en los usuarios.

El segmento de mercado al que se apunta, es el conformado por todo aquel usuario en búsqueda

de adquirir una vivienda y que se encuentra fuera de los préstamos hipotecarios que poseen características preferenciales, es decir préstamos hipotecarios para viviendas con montos superiores a \$120,000.00.

Analizando los créditos otorgados en el 2015, información recopilada por la Superintendencia de Bancos, existe un mercado potencial de US\$ 1,438 millones, esto se obtuvo tomando el total de los créditos otorgados en el 2015 (2,263 millones de dólares) multiplicados por el porcentaje de los créditos no preferenciales (63.54%) (Ver Tabla 1 en el punto 4.7).

El equipo gestor, al tener conocimientos del mercado, ambos con estudios en administración de negocios, con amplia experiencia en el sector bancario y conocimiento del sector inmobiliario y construcción, observo la continua demanda que se genera por la búsqueda de viviendas y en principalmente Panamá por la alta inversión en el sector construcción. Existe una gran oportunidad para penetrar el mercado y establecerse en uno de los países más importantes dentro de Centroamérica, para su posterior escalabilidad dentro de la región.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

El sector bancario a nivel mundial se encuentra en un continuo cambio a procesos más eficientes, normalmente apoyados con nuevas tecnologías de información, plataformas digitales y uso de Big Data.

En muchos países de Europa, Asia y en Estados Unidos el sector bancario ha evolucionado hacia tecnologías de información que permiten la disminución del costo transaccional y que facilitan la funcionalidad, tanto para el prestador de servicio como para el cliente final, aumentando a su vez la penetración y alcance de los bancos en el mercado donde se encuentren.

En los mercados anteriormente mencionados, existen bancos completamente digitales, sin presencia física de sucursales, donde las empresas tienen un enfoque en la eficiencia de los procesos, buscando y aplicando herramientas que ayudan a eliminar todos los “desperdicios”, permitiendo reducir el tiempo entre la solicitud del cliente y el desembolso del préstamo, mejorando la calidad y reduciendo los costos, teniendo como resultado que los clientes tengan una mejor experiencia, mayor nivel de lealtad y a un menor costo total.

Un estudio realizado por CEECA Centro de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio Industria y Agricultura de Panamá, (2016). “Panamá: Revisión de los principales indicadores, sectoriales y sus perspectivas”. Presentado en la Cámara de comercio, industrias y agricultura de Panamá. p. 04. Se observa un comportamiento estable de la intermediación financiera del 7.60% del PIB y en el primer trimestre del 2016 estaba en 7.9%, reportando, en p. 29, un crecimiento de 10.40% en el 2015. En su p.32, el histórico de los créditos bancarios está en el orden del 82.33% y al analizar los nuevos préstamos hipotecarios concedidos entre el primer cuatrimestre del 2016 y el primer cuatrimestre del 2015 se reportó un crecimiento del 15.80%, siendo esta actividad la

que mejor desempeño tuvo dentro de la cartera de crédito, estando por arriba de la actividad de consumo personal.

La Superintendencia de Bancos de Panamá, sobre la cartera de crédito local (todos los tipos de crédito en el país), desde el año 2013 al 2016, tomando como mes de referencia el mes de febrero anualizado, muestra una cartera de créditos en crecimiento a una tasa promedio de 10.36%), pasando de US\$33,85 mil millones (2013) a US\$45,50 mil millones (2016). Ver Anexo 1 (Valores obtenidos del sistema bancario nacional, Saldo de créditos hipotecarios, FEB2013 a FEB2016, en Miles de Millones de Balboas)

Comparando sólo los créditos hipotecarios para vivienda propia, estos pasaron de US\$7.8 mil millones (2013) a US\$11.63 mil millones (2016)

En el 2015, según los datos históricos de la superintendencia bancaria, se otorgaron \$6.020,67 Millones de Balboas, entre créditos de consumo e hipotecarios, de los cuales el 37,59% (\$ 2.263,46 Millones de Balboas) se atribuían a créditos hipotecarios para obtener vivienda principal o secundaria.

El sector bancario se rige bajo las normativas y leyes del país, que van orientadas a estandarizar y dar un marco funcional a las entidades financieras dentro del Centro Bancario Internacional de Panamá.

La industria en Panamá se caracteriza por tener 92 bancos, de los cuales 37 otorgan préstamos hipotecarios. En la actualidad no existe otro método más que el tradicional, a través de las sucursales, para realizar la solicitud y análisis de clientes, tampoco existe un comparativo de la oferta de productos de diferentes bancos.

Con el objetivo de identificar las condiciones generales del macro entorno y sus características diferenciadoras para este negocio, se elaboró un Anexo 3 ANALISIS PESTLE, (ver Anexo 3),

en el mismo se puede observar la estabilidad política del país, libertad económica, Panamá es el país con mayor crecimiento del PIB dentro de Centroamérica, aumento de la implementación tecnológica en los bancos y dentro de su plan estratégico 2015-2019¹, el cual es uno de sus seis ejes principales.

Al realizar un análisis más completo del mercado, basándonos en el modelo de las Anexo 4; 5 fuerzas de PORTER(Anexo 4)

5 fuerzas de PORTER

1. Amenaza de Potenciales Entrantes: Actualmente en Panamá no existe ninguna empresa que preste este servicio, por consiguiente, las barreras de entrada son muy altas para la primera empresa que se posicione en el mercado, pero al ganar mercado y romper la barrera de desconfianza, se deja un campo abierto para cualquier empresa que preste el servicio.

2. Poder de Negociación de Compradores: El poder de negociación del comprador (banco) es alto, ya que es quien maneja la información de los créditos y es quien entrega los créditos hipotecarios, el poder de negociación del comprador se reduce al aumentar el volumen de transacciones y el número de bancos dentro de la plataforma.

3. Amenaza de Productos Sustitutos: Cuando hablamos de productos sustitutos directamente salen a relucir los servicios que ofrece cada banco, pues los usuarios pueden ir directamente al banco a realizar sus trámites. Adicionalmente tenemos los vendedores externos de los bancos, que buscan captar clientes y le cobran una comisión por cada crédito aprobado en el banco.

4. Poder de Negociación de Proveedores: Al estar abriendo el mercado, el poder de negociación es bajo, ya que el servicio no es prestado actualmente y las entidades financieras sienten un poco

¹ <http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%202015-2019.pdf>

de rechazo y desconfianza, por esta razón se debe entrar con tarifas bajas para prestar el servicio y ganar la confianza de las entidades financieras y de los usuarios.

5. Competencia-Rivalidad entre firmas: Actualmente la rivalidad que existe es entre entidades financieras, que exigen las condiciones básicas, según reglamentación de ley², sin embargo, según información obtenida de las encuestas realizadas, las grandes diferencias entre una entidad y otra son los requisitos y el nivel de flexibilidad.

En este análisis podemos observar que actualmente nos encontramos en una fase de apertura de mercado, donde se debe trabajar principalmente en construir confianza de parte de las entidades financieras (clientes) las cuales tienen un nivel alto de negociación y tener presencia en eventos de viviendas para que los usuarios conozcan la empresa y el nivel de servicio que se prestará.

2.2 Competidores

Los principales competidores:

- Bancos, atención y captación directa de sus ejecutivos, incluido aquellos con presencia en sucursales bancarias, así como presencia externa en ferias de vivienda y directamente en proyectos residenciales nuevos. Cada banco al solo mostrar la información y ofrecer sus productos, no tiene la habilidad de captar todos los clientes que llegan a él por las diferentes vías, sucursales, ejecutivos de venta por comisión.
- Lo anterior tiene como consecuencia, que el porcentaje promedio de aprobación en base a las solicitudes totales recibidas por los bancos, conversado en reuniones con diferentes niveles de personal interno de los bancos visitados, es de aproximadamente 38%.

² Ley N°3 de 20 de mayo de 1985. y a Ley N°29 de 2 de junio de 2008, <https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26303/18055.pdf>

- Ejecutivos externos (Outsourcing). Estos ejecutivos externos buscan captar nuevos clientes a los bancos, sólo captando los clientes para los bancos en los cuales tienen convenio, según encuestas en ninguno de los casos más de 6 bancos. Las posibles opciones del usuario final serán determinadas por los bancos que el ejecutivo externo maneje, dejando por fuera posible mejores opciones.
Adicionalmente, la falta de uso de plataformas de tecnología de la información, hace el trabajo de ejecutivo externo manual y con altos niveles de error.
- Financieras y Prestamistas, principalmente enfocadas en préstamos al consumo, no se encuentran actualmente dentro de los 37 bancos que ofrecen préstamos hipotecarios en Panamá.
- Promotores de vivienda. Si bien no es su core business, dada la capacidad financiera y de contactos dentro del sector, las principales empresas de este tipo podrían establecer un proyecto que compita con Finanzasparatodo, pero estaría enfocado en las viviendas que ellos promueven y no en los clientes que buscan otras viviendas no promovidas por estos y/o viviendas de segunda mano o no nuevas. Lo anterior disminuyendo el campo de acción, alejando a dichos promotores del core business y tomando altos niveles de riesgo dada la incursión en negocios fuera del core.

2.3 Clientes

Nuestro servicio está enfocado a contribuir al equipo de ventas de bancos en Panamá, particularmente bancos que otorgan préstamos hipotecarios no-preferenciales, mayores a \$120.000, buscando ofrecer un mayor porcentaje de aprobación de préstamos hipotecarios sobre el total de solicitudes recibidas, al que poseen con sus canales de venta regulares (sucursales

bancarias, ejecutivos externos) lo que se traduce en una venta con mayor nivel de costo eficiencia por préstamo otorgado.

A los bancos también se les ofrecerá, luego de recolectar suficiente información de usuarios y solicitudes, informes de tendencia y análisis de mercado y con esto poder ofrecer otros productos a estos clientes.

Adicionalmente se prestará el servicio, totalmente gratuito, al usuario final del préstamo hipotecario. Lo anterior se llevará a cabo recibiendo su información, procesándola a través de la plataforma y otorgando una lista de bancos que más se adapten a sus necesidades. Estos usuarios se verán beneficiados, pues por lo general estos usuarios pueden llegar a pagar hasta un 2% del valor de la propiedad para que le realicen el trámite bancario mucho más rápido y tener que ir solo un par de veces al banco solo a firmar (tanto comprador como vendedor).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Cuando hablamos de una plataforma digital, hablamos de una herramienta que busca la eficiencia en los procesos de otorgamiento de préstamos hipotecarios, que busca disminuir los tiempos dentro del proceso de solicitud de crédito, realizando la pre-selección y el más adecuado match entre banco y solicitante, otorgándoles al solicitante (consumidor) la opción crediticia que más se adapta a sus condiciones y necesidades y a la entidad financiera (Banco) se le entrega el consumidor que cumple en un 100% con todos sus requerimientos, reduciendo de esta manera la dedicación de su personal en la evaluación de candidatos que al final no terminan con el otorgamiento del préstamo bancarios, siendo ineficaces e ineficientes con la inversión de sus recursos.

Funcionamiento de la plataforma:

La plataforma será desarrollada por una empresa programadora de software externa y tendrá las siguientes características:

1. Base de datos: Información recolectada de los bancos afiliados. Dicha información contará con todos los parámetros de decisión que utiliza el banco para aprobar, diferir o negar un préstamo hipotecario a uno de sus clientes finales al momento de que este solicite un préstamo para comprar una vivienda.

Esta información será recolectada en reuniones con las áreas involucradas.

Para que esta base de datos sea efectiva, se determinará la mayor cantidad de posibilidades existentes dentro de una solicitud, en cada banco, es decir, diferentes salarios, pagos iniciales, tasas, etc.

2. Información del usuario: el usuario suministra, al momento de la solicitud del préstamo hipotecario, se llevará a cabo una entrevista en la cual se recolectará toda la información

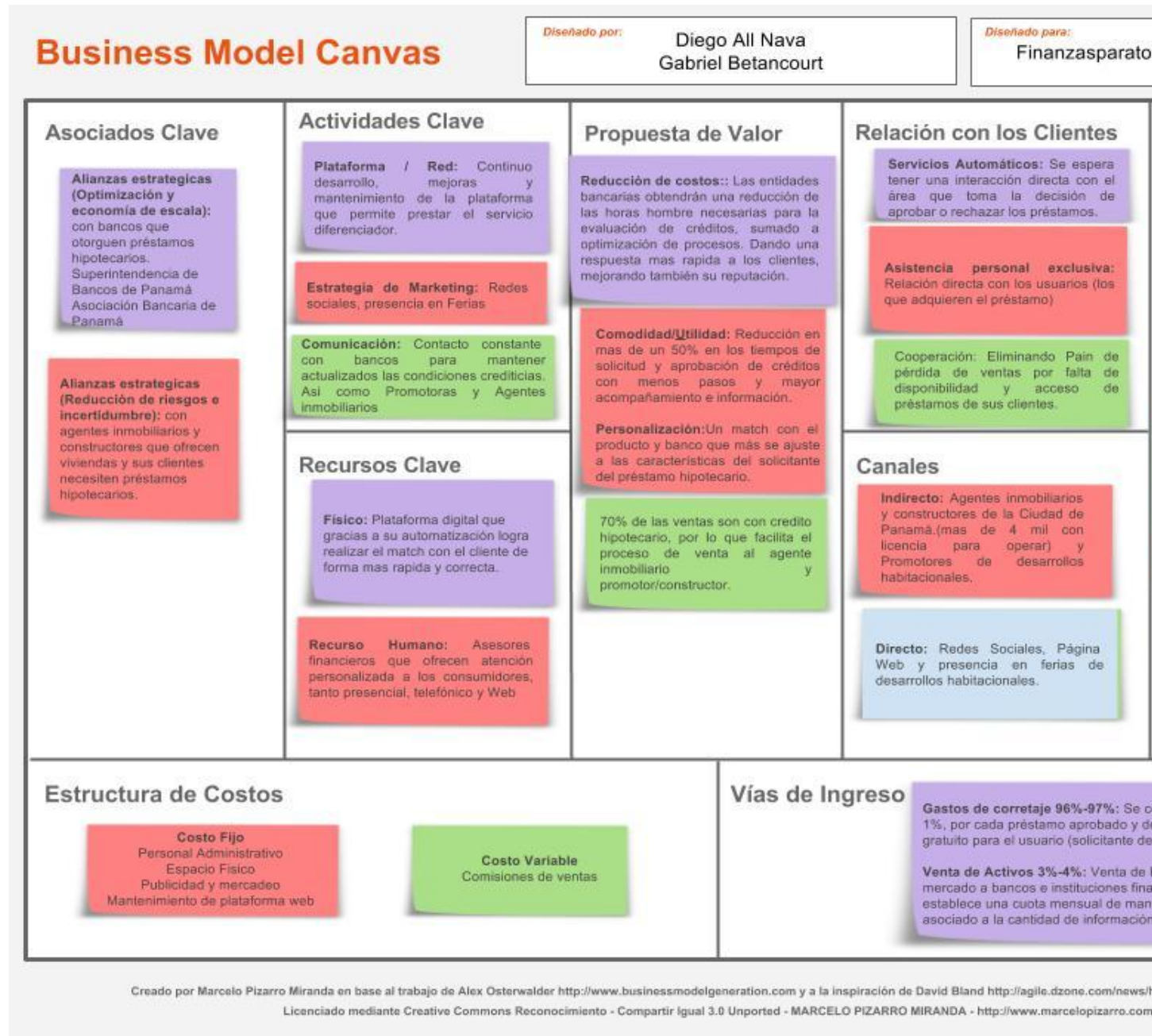
requerida por los clientes (bancos) que se encuentran dentro de la base de datos de la plataforma. Es posible que diferentes bancos soliciten diferentes recaudos, por lo que para el buen funcionamiento de la plataforma se solicitará la suma de todos los recaudos requeridos por cada uno de los bancos.

3. Funcionalidad buscador: el buscador realizará, mediante un algoritmo, la búsqueda de información que coincida y sea validada entre la información suministrada por el cliente, solicitud y recaudos, sus necesidades y la información suministradas por cada banco y sus requerimientos para la aprobación de un préstamo hipotecario, base de datos.

Luego de que exista una serie de matches, la plataforma arrojará una lista de las mejores opciones para el cliente, estas pueden ser de uno o varios bancos que logren condiciones que otorguen el mayor beneficio para el cliente final que solicita el préstamo hipotecario.

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocio (ver Anexo 5 Canvas



Se establece de la siguiente forma:

- Pago, por parte del banco o entidad financiera, del 1% del monto del préstamo, que Finanzasparatodo logre que el cliente otorgue al usuario, al momento del desembolso.
- Afiliación a estudios de tendencia y análisis de mercado: Gratis el primer año a los bancos afiliados. Luego del primer año USD85.

Finanzasparatodo les entregará a sus clientes:

- **Reducción de costos:** Las entidades bancarias obtendrán una reducción de las horas hombre necesarias para la evaluación de créditos, está como resultado de la evaluación y preselección de los solicitantes los cuales serán comparados con la base de datos de los requerimientos de cada banco participante en la plataforma.

Dando una respuesta más rápida a los clientes, solicitantes, mejorando la experiencia y aportando a la buena reputación del banco.

- **Comodidad/Utilidad:** Al ser el proceso más corto, menos personas involucrado gracias al manejo de la plataforma y su base de datos, se espera lograr una reducción, que dependerá de cada banco, en los tiempos del trámite de solicitud, manejo y aprobación de créditos, lo anterior aportando comodidad y utilidad a los usuarios.
- **Personalización:** Un match con el producto y banco que más se ajuste a las características del solicitante y del banco.
- **Acceso a nuevos clientes:** Al encontrarse todos, los bancos participantes, en una misma base de datos, permite que bancos con bajo posicionamiento, pero propuestas o características diferenciadoras obtengan clientes que de otra manera no se verían atraídos a dichos bancos.

3.2 Descripción de la empresa

Finanzasparatodo posee la ventaja de ser una empresa con un bajo costo fijo, filosofía innovadora y basada en desarrollo tecnológico y uso de Big Data, lo que le aporta una gran adaptabilidad y posibilidad de mejora en los procesos internos, que, a diferencia de sus competidores, los mismos bancos, empresas con años de antigüedad, estructuras grandes y pesadas, tienen dificultades al momento de adaptar sus procesos y buscar mayor eficiencia.

3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión:

Aportar eficiencia a procesos bancarios en Panamá, a través de la innovación de procesos basados en nuevas tecnologías de información y el uso de Big Data.

Visión:

Ser el intermediario bancario líder en la colocación de préstamos hipotecarios en Panamá

Objetivos:

1. Ser la mejor alternativa costo/beneficio, entre los canales de ventas de préstamos hipotecarios, en Panamá y la región.
2. Ser socios estratégicos de nuestros clientes, asegurando la oferta de productos financieros hipotecarios más completa en la web.
3. Convertirnos en el concentrador de productos financieros, número 1 de Panamá y la región.

Valores:

Innovación

Responsabilidad

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Inicialmente, Finanzasparatodo estará enfocado en el mercado de crédito hipotecario y con el uso de Big Data y la estandarización de procesos internos, se replicará el modelo de negocios hacia diferentes productos dentro del sector bancario panameño, como los productos de consumo y créditos para compra de vehículo, para luego incursionar en otros países de Centroamérica, donde la entrada al mercado será mucho más fácil, ya que muchos de los bancos que operan en Panamá tienen operaciones en toda Centroamérica, así que el enfoque de marketing se centrará principalmente en conseguir consumidores.

3.4 Estrategias de salida:

Ya que Finanzasparatodo es una plataforma digital, que trabaja de la mano con las entidades financieras, solamente contará con un espacio físico de trabajo, propio o alquilado donde se maneja todo lo referido a la administración de la empresa y donde se tendrán espacios físicos para atender a los usuarios. Siendo este espacio físico la única inversión de la compañía, se procederá a venderlo, en caso que sea un espacio propio, o simplemente se cesa el contrato de arrendamiento y contará con una base de datos de usuarios que pudiera ser vendida a las entidades financieras.

3.5 RSE y sustentabilidad

Finanzasparatodo busca retribuir a la sociedad con diversas iniciativas que van de la mano con la misión y la visión de la empresa, entrando a ser un canal de comunicación entre los usuarios y las entidades financieras. Debido a que la naturaleza de la empresa va de la mano con el sector hipotecario, la organización promoverá proyectos habitacionales de interés social en armonía con el ambiente.

Al ser una herramienta financiera que busca las mejores condiciones para sus usuarios,

Finanzasparatodo impartirá charlas educativas sobre las buenas prácticas para tener un buen presupuesto familiar y así, ayudar a las familias a cumplir sus metas y lograr sus objetivos.

Dado que la compañía cree firmemente en el desarrollo habitacional, pero también comprende la necesidad de retornar al ambiente lo causado por la deforestación, Finanzasparatodo apoyará campañas de re arborización organizadas por oenegés ambientales y entes gubernamentales, así como promoverá el uso consciente de los recursos naturales, enfocado al entendimiento de las 3 “R”: **R**educcción, **R**eutilización y **R**eciclaje en las comunidades y usuarios.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

El objetivo principal de marketing de Finanzasparatodo, es operar con más del 60% de las entidades financieras en los primeros tres (3) años, para luego crecer en el posicionamiento de la marca y de la empresa en el sector bancario, logrando reconocimiento del servicio por parte de los bancos y logrando ser aceptado para “competir” con los procesos existente dentro de cada institución financiera,

Como objetivo secundario Finanzasparatodo busca captar el 0,38% (\$60.885,31) del mercado en el primer año (lo que representaría un promedio de 3 préstamos hipotecarios por mes), para luego apuntar a un 1.43% (\$244.013,88) en el segundo año, lo que representaría un promedio de 12 préstamos hipotecarios por mes y un total de 144 al año.

Como tercer objetivo Finanzasparatodo busca crear una alta reputación a través de la prestación eficiente de sus servicios en los procesos de préstamos hipotecarios en los bancos.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación estará basada en identificar cuáles podrían ser los bancos (clientes) que funcionarán como “early adopters”, con los cuales nuestra propuesta tiene mayor afinidad a su plan estratégico. Estos bancos serán los que tengan las siguientes características:

Esperanza de crecimiento mayor al mercado.

Valoración de la Innovación como pilar fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de su empresa.

Bajo número de sucursales y/o fuerza de venta.

Con dicha estrategia, Finanzasparatodo busca concentrar esfuerzos y recursos para diferenciarse logrando aportar eficiencia al proceso detrás del préstamo hipotecario otorgado por los clientes (Bancos), procesos más cortos dada la preselección de usuarios, aumento del porcentaje de aprobación y venta de productos con mayor nivel de costo beneficio.

4.3 Estrategia de servicio

El servicio prestado por Finanzasparatodo, va dirigido a entregar eficiencia, dicha eficiencia se logra gracias al uso de tecnologías de información y la capacidad de la plataforma de hacer un match en segundo entre usuario y banco, lo que requeriría mucho más tiempo y personal para ser logrado,

La estrategia estará enfocada en los actores dentro del proceso, como lo son:

Usuarios: Parte desde elegir el banco que más se adapte a sus necesidades y perfil, recaudar toda la documentación e información del usuario que es requerida por el banco, reduciendo los tiempos existentes desde el momento que el usuarios muestra su interés en solicitar un crédito hipotecario y entregarle al banco toda la información para la aprobación del crédito, haciendo

seguimiento y dándole la respuesta al usuario lo más pronto posible, entregando una experiencia basada en confianza, tranquilidad y rapidez.

Cliente (banco): Captar usuarios y entregarle toda la documentación y requerimientos solicitados por el banco, para que pase directamente al departamento encargado del análisis y aprobación de préstamos hipotecarios, recibiendo el banco un perfil de usuario que se adapta a sus necesidades, sin que estos tengan que invertir tiempo de los ejecutivos en recoger toda la documentación de los usuarios, haciendo sus procesos más eficientes.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios escogida por Finanzasparatodo, basa su estudio y determinación en el precio que el mercado está dispuesto a pagar por el servicio ofrecido y no en el costo del mismo.

Dicha disposición fue analizada en las múltiples reuniones y entrevistas que el equipo ha mantenido con los bancos, ya que no existe en el mercado otra empresa que preste este servicio.

El precio definido como arranque es del 1%.

Tomando como soporte para la escogencia de la estrategia, el informe de estudio realizado por el Centro de Innovación de la Ciudad del Saber en Panamá, en su programa Discovery, el cual tiene como principal propósito, acelerar proyectos de innovación liderados por StartUps.³

Al ir aumentando el margen y posicionamiento de mercado, según se puede observar en la experiencia de empresas similares en otros países, Finanzasparatodo podrá negociar, mejores condiciones del precio pagados por nuestros clientes, así como también mejorar las condiciones que estos ofrecen a nuestros usuarios, mejores tasas, plazos, etc.

³ Startups Guide Centro de Innovación, Fundación Ciudad del Saber

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución a utilizar por Finanzasparatodo, se enfoca en los dos actores principales en el proceso y con esta su forma, por lo que tendremos dos modelos coexistiendo B2B (empresa a empresa) y B2C (empresa a usuario):

- *Usuario:* Canal directo, Marketing directo y marketing digital.
- *Cliente (banco):* Se establecerá un canal directo, a través de una fuerza de venta.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para el usuario: Por medio de página web, redes sociales (Facebook, Instagram, etc.), presencia en eventos referidos a la venta de viviendas (Ferias de construcción) y visita a los desarrolladores y promotores de vivienda.

Creación de contenido y proporcionando asesoramiento en finanzas personales a usuarios.

Para el cliente: Por medio de visitas y reuniones en las entidades financieras, sin utilización de intermediarios.

Adicionalmente se ofrecerán talleres y charlas a empresas privadas sobre finanzas personales y el mejor uso del dinero, las cuales se espera aumente el posicionamiento tanto con usuarios como con clientes.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La demanda se estima en base al tamaño de mercado anual, calculada ya en la oportunidad de negocio, valorado en US\$ 14,382 millones, tomando como promedio de créditos otorgados de USD\$200.000,00 estamos hablando de un promedio de 607 créditos por mes.

Tabla 1, estimación del tamaño de mercado para Finanzasparatodo

Sistema Bancario Nacional			
Créditos Nuevos otorgados por Tipo de Banca			
En millones USD\$			
Actividades	Grupo	Sub-Grupo	\$Total 2015
Oficial	Hipotecario	Vivienda Hipotecaria	\$ 297,578,991.20
Panameña	Hipotecario	Vivienda Hipotecaria	\$ 1,138,020,013.13
Extranjera	Hipotecario	Vivienda Hipotecaria	\$ 677,989,728.92
Oficial	Hipotecario	Segunda Vivienda Hipotecaria	\$ 11,819,452.87
Panameña	Hipotecario	Segunda Vivienda Hipotecaria	\$ 104,121,259.25
Extranjera	Hipotecario	Segunda Vivienda Hipotecaria	\$ 33,931,990.17
TOTAL			\$ 2,263,461,435.54
Creditos no-preferenciales			63.54%
			\$ 1,438,203,396.14

Fuente: Elaboración propia.

Para la demanda del primer año, hicimos una estimación partiendo del número de créditos posibles que podemos captar con los recursos estimados inicialmente, de un promedio de 3 créditos por mes y a un monto de préstamo promedio de USD\$159.000,00, apuntamos para el primer año una participación de 0,38%

Tabla 2, Estimación de la demanda y proyección de crecimiento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ⁽²⁾
% Crecimiento del PIB ⁽¹⁾		5.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Volumen en MM\$ de créditos otorgados	M\$2,263.46	M\$ 2,378.90	M\$ 2,378.90	M\$ 2,378.90	M\$ 2,378.90	M\$ 2,378.90	M\$ 2,378.90
% Crédito no Preferenciales ⁽³⁾	63.70%	63.70%	63.70%	63.70%	63.70%	63.70%	63.70%
Tamaño de mercado actual	M\$1,441.82	M\$ 1,515.36	M\$ 1,515.36	M\$ 1,515.36	M\$ 1,515.36	M\$ 1,515.36	M\$ 1,515.36
Promedio mensual	0	0	3	14	26	38	50
Créditos captados	0	0	34	168	312	456	600
Promedio de créditos Captados por FINANZASPARATODO ⁽⁴⁾	\$ -	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00
Volumen de créditos no preferenciales captados	\$ -	\$ -	M\$ 4.59	M\$ 22.68	M\$ 42.12	M\$ 61.56	M\$ 81.00
Participación de Mercado	0.00%	0.00%	0.30%	1.50%	2.78%	4.06%	5.35%
Costo de Servicio	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Ingreso estimado por año	\$ -	\$ -	\$ 45,900.00	\$ 226,800.00	\$ 421,200.00	\$ 615,600.00	\$ 810,000.00
Crecimiento anual esperado	0.00%	0.00%	0.00%	394.12%	85.71%	46.15%	31.58%

(1) Se asumió un PIB sin crecimiento.

(2) Se asumió el crecimiento más bajo del histórico 2008-2020, ver Anexo 4, para los años 2021 y 2022

(3) Superintendencia de Bancos de Panamá, Encuesta sector construcción, Dirección de estudios financieros, 2015, Pág.30

(4) Se asumió un como promedio el valor más bajo que apuntamos de \$150.000, con una inicial del 10%

(5) Solo se expresa el 1 trimestre del 2022

Fuente: Elaboración propia.

En vista que el servicio ofrecido por la compañía actualmente no se presta en Panamá, se estima un crecimiento acelerado en los primeros 4 años, pues al tener confianza con el 10% de las entidades bancarias, se comienza a generar posicionamiento y presencia en el mercado y después del 5 año se pronostica un crecimiento orgánico del 20% anual, enfocado la mayor cantidad de esfuerzo de marketing a la captación de usuarios.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para el presupuesto de marketing se consideraron los canales de marketing

Tabla 3- Presupuesto de Marketing por año

Estrategia	Costo Unitario	2017		2018		2019		2020		2021	
		C.U.	Costo Total	C.U.	Costo Total	C.U.	Costo Total	C.U.	Costo Total	C.U.	Costo Total
Redes sociales	\$500.00	2	\$1,000.00	2	\$1,000.00	3	\$1,500.00	4	\$2,000.00	5	\$2,500.00
Revistas	\$750.00	3	\$2,250.00	3	\$2,250.00	4	\$3,000.00	5	\$3,750.00	5	\$3,750.00
Volantes	\$0.50	1500	\$750.00	2000	\$1,000.00	4000	\$2,000.00	5000	\$2,500.00	6000	\$3,000.00
Banners	\$10.50	20	\$210.00	20	\$210.00	20	\$210.00	20	\$210.00	20	\$210.00
Ferias de construcción	\$3,000.00	1	\$3,000.00	2	\$6,000.00	4	\$12,000.00	5	\$15,000.00	6	\$18,000.00
Gastos de representación	\$500.00	10	\$5,000.00	12	\$6,000.00	18	\$9,000.00	24	\$12,000.00	24	\$12,000.00
Charlas gratuitas	\$250.00	10	\$2,500.00	15	\$3,750.00	20	\$5,000.00	25	\$6,250.00	30	\$7,500.00
Total Anual			\$14,710.00		\$20,210.00		\$32,710.00		\$41,710.00		\$46,960.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4- Especificaciones de estrategia de marketing

Estrategia	2017		2018		2019		2020		2021	
	Cantidad	Momento de la ejecución	Cantidad	Momento de la ejecución	Cantidad	Momento de la ejecución	Cantidad	Momento de la ejecución	Cantidad	Momento de la ejecución
Redes Sociales	2	Aparición en redes sociales y google adWorks	2	Aparición en redes sociales y google adWorks	3	Aparición en redes sociales y google adWorks	4	Aparición en redes sociales y google adWorks	5	Aparición en redes sociales y google adWorks
Revistas	3	Aparición en dos revistas de referencia a la construcción y promoción inmobiliaria	3	Aparición en dos revistas de referencia a la construcción y promoción inmobiliaria	4	Aparición en dos revistas de referencia a la construcción y promoción inmobiliaria	5	Aparición en dos revistas de referencia a la construcción y promoción inmobiliaria	5	Aparición en dos revistas de referencia a la construcción y promoción inmobiliaria
Volantes	1500	Volantes a usarse en las ferias de construcción y promoción de viviendas y en las oficinas de las promotoras y agentes inmobiliarios	2000	Volantes a usarse en las ferias de construcción y promoción de viviendas y en las oficinas de las promotoras y agentes inmobiliarios	4000	Volantes a usarse en las ferias de construcción y promoción de viviendas y en las oficinas de las promotoras y agentes inmobiliarios	5000	Volantes a usarse en las ferias de construcción y promoción de viviendas y en las oficinas de las promotoras y agentes inmobiliarios	6000	Volantes a usarse en las ferias de construcción y promoción de viviendas y en las oficinas de las promotoras y agentes inmobiliarios
Pendón	20	Para presencia en ferias, promotores de viviendas y oficinas de agentes inmobiliarios	20	Para presencia en ferias, promotores de viviendas y oficinas de agentes inmobiliarios	20	Para presencia en ferias, promotores de viviendas y oficinas de agentes inmobiliarios	20	Para presencia en ferias, promotores de viviendas y oficinas de agentes inmobiliarios	20	Para presencia en ferias, promotores de viviendas y oficinas de agentes inmobiliarios
Ferias de construcción	1	Presencia en las dos ferias más importantes de Panamá	2	Presencia en las dos ferias más importantes de Panamá	4	Presencia en las dos ferias más importantes de Panamá	5	Presencia en las dos ferias más importantes de Panamá	6	Presencia en las dos ferias más importantes de Panamá
Gastos de representación	10	Visitas y reuniones organizadas por FPT en pro de adquirir nuevos contratos con bancos	12	Visitas y reuniones organizadas por FPT en pro de adquirir nuevos contratos con bancos	18	Visitas y reuniones organizadas por FPT en pro de adquirir nuevos contratos con bancos	24	Visitas y reuniones organizadas por FPT en pro de adquirir nuevos contratos con bancos	24	Visitas y reuniones organizadas por FPT en pro de adquirir nuevos contratos con bancos
Charlas gratuitas	10	Charlas gratuitas a efectuarse en salones de hoteles y con el fin de promover la plataforma, y ofrecer servicios a entidades financieras, promotoras y agentes inmobiliarios.	15	Charlas gratuitas a efectuarse en salones de hoteles y con el fin de promover la plataforma, y ofrecer servicios a entidades financieras, promotoras y agentes inmobiliarios.	20	Charlas gratuitas a efectuarse en salones de hoteles y con el fin de promover la plataforma, y ofrecer servicios a entidades financieras, promotoras y agentes inmobiliarios.	25	Charlas gratuitas a efectuarse en salones de hoteles y con el fin de promover la plataforma, y ofrecer servicios a entidades financieras, promotoras y agentes inmobiliarios.	30	Charlas gratuitas a efectuarse en salones de hoteles y con el fin de promover la plataforma, y ofrecer servicios a entidades financieras, promotoras y agentes inmobiliarios.

Fuente: elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

El plan operativo de Finanzasparatodo, así como de cualquier Startup que basa su funcionamiento en una plataforma digital o software, se centra en la creación, mantenimiento y desarrollo continuo de la misma, en pro de no solo atraer con sus virtudes a nuevos consumidores y clientes, sino mantener los captados a lo largo de su vida útil.

Igualmente, como cualquier empresa, sin importar su particular enfoque, requiere un personal capacitado, incentivado y comprometido con el desarrollo sostenible y el crecimiento que haga posible lo anterior.

Dada la novedad que representa dentro del sector bancario nacional la propuesta planteada por Finanzasparatodo, es importante mantener un constante acercamiento a todos los “stakeholders” involucrados directa o indirectamente con la plataforma, en especial con los bancos.

El proceso empieza con la llegada del cliente a la plataforma, el suministro de su información, la consecuente revisión y cotejamiento con la base de datos de parámetros de decisión bancarios, para así seleccionar los bancos mas asertivos dada las condiciones del usuario solicitante, posterior envío de dicha información a los bancos para su aceptación o rechazo y desembolso o búsqueda de nuevas alternativas dentro de la oferta de otro banco que acepte las condiciones del usuario solicitante.

Al momento de implementar, es importante contar con la página web amigable, robusta, segura y con todos los parámetros certificados con cada banco, para que sea atractiva tanto para usuarios solicitantes, como para bancos y demás involucrados en el negocio. Se debe también contar con los procesos definidos y probados por el equipo de trabajo, igualmente por el personal dentro de las áreas involucradas en los bancos asociados a la plataforma. Por último los acuerdos de servicios con cada institución financiera deben ser claros, ya que la credibilidad y éxito de Finanzasparatodo depende, en parte, de esto.

Mayor detalle sobre el plan de operaciones de Finanzasparatodo, podrá ser encontrado en la parte II de este Plan de Negocio.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor inicialmente será comprendido por solo dos personas, los Co-Fundadores del Startup. Luego de llegar al punto de arrancada, momento cuando ya se posee el apoyo del sponsor / accionista, la plataforma probada y certificada, algunas asociaciones establecidas con bancos del sector, este equipo crecerá en personal a medida que su necesidad sea comprobada con el flujo de clientes y tareas.

Las principales tareas que deben ser ejecutadas y donde se centrará el crecimiento operativo serán los siguientes: personal operativo, ventas, IT.

Dentro de la estructura organizacional propuesta para Finanzasparatodo, existe: una junta directiva, dos gerencias, una operacional y una de ventas y, un sponsor / accionista. Se tiene considerado establecer un plan de compensaciones que contribuya a incentivar el cumplimiento de las metas propuestas, las buenas prácticas y el crecimiento constante del negocio.

Mayor detalle sobre el equipo de trabajo, podrá ser encontrado en la parte II de este Plan de Negocio.

VII. Plan Financiero

Para hacer la evaluación financiera se establecieron los siguientes supuestos:

1. Se tomo un lapso de 5 años,
2. Se estableció como tarifa más alta para cobrar a las instituciones financieras el 1% sobre monto de crédito aprobado,
3. Los salarios serán incrementales en función a las ventas,
4. Se toman como gastos de marketing los detallados en la tabla 3, gastos de alquiler se considera fijo por 5 primeros años, gastos de servicio, depreciación, amortización de intangibles,
5. Tasa de impuesto que rige en Panamá, Beta des apalancado dada la industria y con información encontrada en la página Damodaran y tasa de descuento utilizando el método CAPM.

Para la puesta en marcha del proyecto, es necesaria una inversión inicial para cubrir los gastos legales, registro de marca e implementar la plataforma digital, una vez implementada, se requerirán cubrir los gastos para el montaje de la oficina en donde se incluyen: mobiliario, equipos de oficina y alquiler de espacio físico.

Se estimo que la inversión se realizará en dos momentos, según la siguiente tabla:

Tabla 5: Flujo de Inversión

	Año 0	Año 1
Inversión	30,100.00 USD	9,050.00 USD

Fuente: Elaboración propia

Las estimaciones de ventas y operación, nos permitieron elaborar estados financieros proyectados en donde sólo el primer año arroja una rentabilidad negativa. A partir del segundo año la rentabilidad es positiva y en aumento año a año.

Siguiendo las estimaciones, la inversión se recupera pasado el tercer año.

La inversión inicial cubrirá el capital de trabajo necesario hasta el mes de mayo 2018 como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 6 Capital de trabajo

	<i>ene-17</i>	<i>feb-17</i>	<i>abr-18</i>	<i>may-18</i>	<i>jun-18</i>
Ingresos Estimado	\$0.00	\$0.00	\$16,795.00	\$16,880.00	\$19,580.00
Gastos de Personal	(\$5,180.00)	(\$5,180.00)	(\$11,796.00)	(\$11,796.00)	(\$12,012.00)
Gastos Marketing	(\$1,225.83)	(\$1,225.83)	(\$1,684.17)	(\$1,684.17)	(\$1,684.17)
Gastos Generales	(\$3,325.00)	(\$3,325.00)	(\$3,485.00)	(\$3,485.00)	(\$3,485.00)
Saldo	(\$9,730.83)	(\$9,730.83)	(\$170.17)	(\$85.17)	\$2,398.83
Saldo Acumulado	(\$9,730.83)	(\$19,461.67)	(\$86,570.54)	(\$86,655.71)	(\$84,256.88)

Fuente: Elaboración propia

Mayor detalle sobre el plan financiero, podrá ser encontrado en la parte II de este Plan de Negocio.

VIII. Riesgos críticos

Como cualquier emprendimiento, existen riesgos asociados a no solo la creación y organización de una nueva empresa, sino también a la búsqueda de implementar ideas innovadoras en mercados tradicionales y poco desarrollados.

Entre los principales riesgos que se identificaron están:

- Riesgo de no lograr entrar dentro de los bancos como proveedor de servicio.
- Riesgo de que el personal rote de una manera acelerada y esto perjudique el buen funcionamiento de la empresa.
- Riesgo al posible escape de información sensible de los bancos, lo cual ocasionaría pérdidas de confianza en clientes y usuarios.
- Riesgo de disminución del volumen de operaciones nuevas, lo que perjudicaría financieramente a la empresa.
- Riesgo Operativo, causado por mal funcionamiento de los operarios lo cual puede causar pérdida de eficiencia en el proceso y por consiguiente pérdida de confianza en clientes y usuarios.
- Riesgo tecnológico asociado a mal funcionamiento de la plataforma digital, lo cual podría causar problemas operativos y los problemas derivados de estos.
- Riesgo de los usuarios que contacten directamente al operador bancario.

Mayor detalle sobre los riesgos críticos, podrá ser encontrado en la parte II de este Plan de Negocio.

IX. Propuesta Inversionista

Dado el plan estratégico y financiero establecido para la ejecución del proyecto, se ha tomado la decisión de buscar una relación ganar-ganar con una persona que funja un doble rol de sponsor / accionista, y es por eso que realizamos una propuesta al inversionista.

Para lograr atraer e incentivar a un futuro colaborador del proyecto, la propuesta incluye la retribución del dinero invertido con un 16% de retorno, que no solo cumple con las tasas esperadas para el tipo de negocio en Panamá, sino que posea un VAN positivo para el inversionista.

Adicional, por su contribución como sponsor y por el ingreso y soporte en una estación temprana del proyecto, los co-fundadores de Finanzasparatodo han quedado de acuerdo en otorgar un porcentaje accionario que representa el 10% de las acciones totales de la empresa.

Mayor detalle sobre la propuesta al inversionista, podrá ser encontrado en la parte II de este Plan de Negocio.

X. Conclusiones

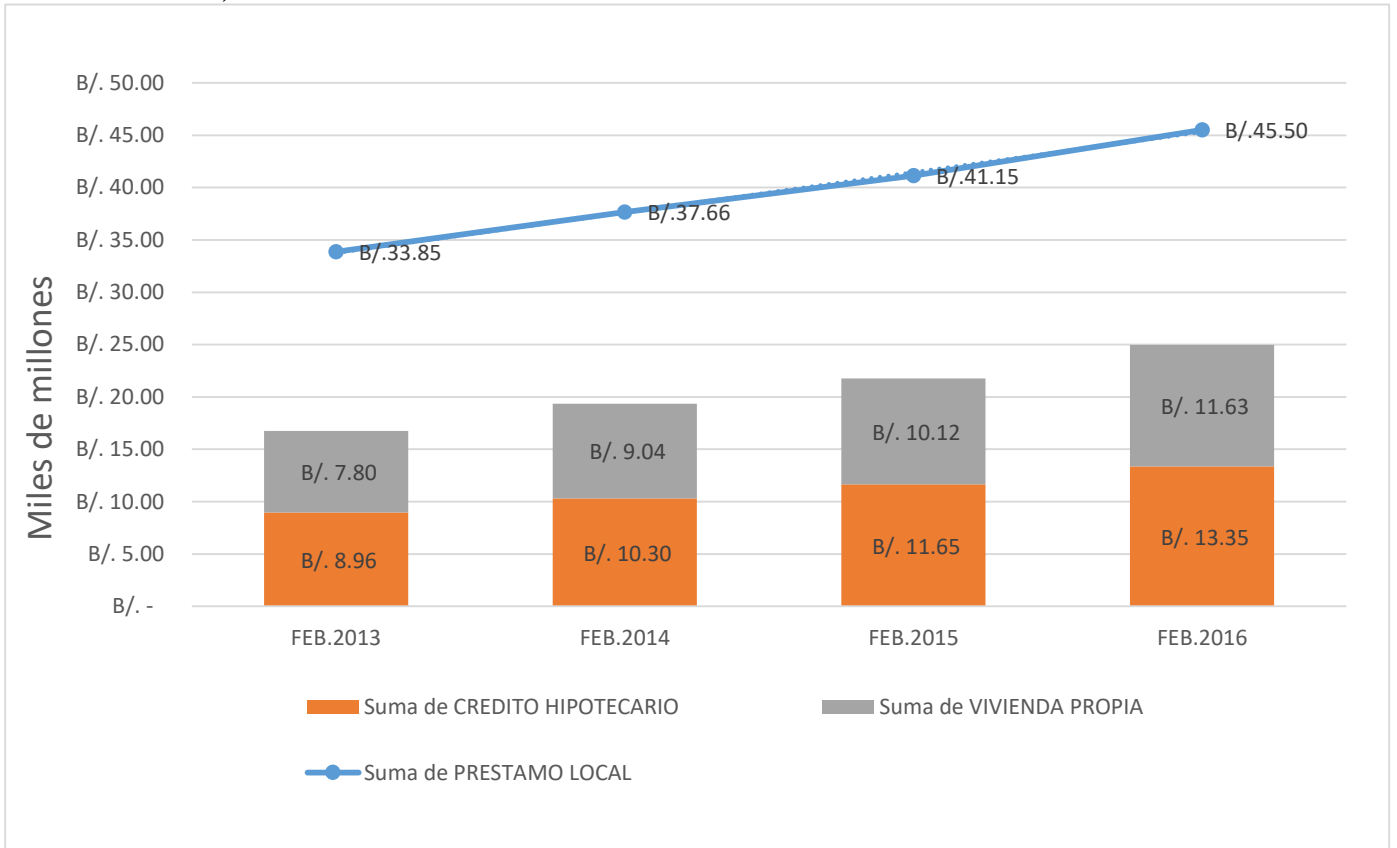
Al realizar una investigación, el equipo fundador pudo determinar que existen las condiciones dentro del mercado panameño y en general centroamericano, para desarrollar de plataformas o software que contribuyan a la búsqueda de eficiencia de las instituciones financieras y por consiguiente, contribuyan a mejorar las condiciones con las cuales tienen que lidiar los usuarios que requieren productos y/o servicios de dichas instituciones.

Si bien en reuniones con representantes de todos los “stakeholder” e influyentes para el negocio, se identificó que de contar con una persona reconocida y con experiencia en el sector financiero del país, esto brindaría una facilidad de entrada a los bancos, ya que entendemos, la implementación de este tipo de proyectos incluye un cambio que inicialmente se encuentra con resistencia interna al existir formas nuevas de hacer las cosas.

Al realizar los cálculos operativos y financieros se logró verificar que aun en situaciones poco favorables, el modelo de negocios logra ser sostenible en el tiempo por, entre otras características, contar con un bajo uso de personal, dado su basamento tecnológico.

XI. Anexos

Anexo 1; Tamaño de Mercado



Fuente: Elaboración propia, Valores obtenidos del sistema bancario nacional, Saldo de créditos hipotecarios, FEB2013 a FEB2016 (En Miles de Millones de Balboas)

Anexo 2 Total Créditos hipotecarios Preferenciales y No Preferenciales.

Créditos Hipotecarios	Número de créditos hipotecarios (Unidades)			Monto de crédito (en millones de US\$)		
	jun-14	jun-15	Var. %	jun-14	jun-15	Var. %
Totales Vivienda	182,973	196,139	7.2%	8,877.4	10,067.6	13.4%
Créditos Preferenciales	92,155	91,891	-0.3%	3,283.0	3,586.6	9.2%
Créditos No Preferenciales	90,818	104,248	14.8%	5,594.5	6,481.0	15.8%
Segunda Vivienda	7,721	5,664	-26.6%	557.6	529.8	-5.0%

Fuente: Encuesta del Sector Construcción Dirección de Estudios Financieros Superintendencia de Bancos de Panamá 2015

Anexo 3 ANALISIS PESTLE

Políticas	Economía	Socio-culturales
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gobierno democrático pluripartidista, con apertura a la inversión y creación de nuevas empresas. • El sistema bancario se entra regido por la Superintendencia de bancos de Panamá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Panamá es el país con el crecimiento del PIB más alto de Centroamérica, con 5.1%(1). • Está considerado como moderadamente libre(2) • Operan 78 entidades bancarias con Licencia General e Internacional(3) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Tasa de desempleo es de 4,20%, siendo esta por debajo del promedio mundial que es de 5.5%(5) • Actualmente • está pasando por un bono demográfico, ya que el 52% de su población es menor a 30 años (4)
Tecnología	Legislación	Ecología
<ul style="list-style-type: none"> • Panamá se encuentre en el puesto 55 en el índice mundial de conectividad 2016 y cuarta en la región.(6) • Todos los bancos tienen plataformas en línea para realizar operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector bancario panameño posee legislación desde al año 1970(10) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ciudad de Panamá pertenece a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la red ambiental más grande y antigua del mundo(7). • Uno de los ejes importantes del PEG (8) es “<i>Respeto, defensa y protección del medio ambiente (‘Ambiente sano para todos’)</i>” • Panamá cuenta con un Ministerio de Ambiente, establecida como una entidad rectora del Estado en materia de protección, conservación, preservación y restauración del ambiente (9)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contraloría General de la República. Datos de 2016 - estimados por CEECAM. 2017 – 2020, proyectados en base a cifras del Banco Mundial. 2. T.Miller & A.KimPuntos. “Índice 2015 de Libertad Económica Fomentando oportunidad económica y prosperidad p.03 3. https://www.superbancos.gob.pa/es/info-gen-bancos/bancos-oficiales 4. https://www.contraloria.gob.pa/inec/ 5. Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, Organización Internacional del Trabajo (OIT). 6. http://www.prensa.com/economia/Panamá-pierde-competitividad-tecnologias-informacion_0_4522797831.html 7. http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/Panamá-ingresa-organizacion-medio-ambiente-nivel-mundial/23958306/foto/264009#gallery 8. Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019. p.14. 9. http://www.mambiente.gob.pa/ 10. https://www.superbancos.gob.pa/es/sobre-sbp/resena-historica 		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4; 5 fuerzas de PORTER

- 1. Amenaza de Potenciales Entrantes:** Actualmente en Panamá no existe ninguna empresa que preste este servicio, por consiguiente, las barreras de entrada son muy altas para la primera empresa que se posicione en el mercado, pero al ganar mercado y romper la barrera de desconfianza, se deja un campo abierto para cualquier empresa que preste el servicio.
- 2. Poder de Negociación de Compradores:** El poder de negociación del comprador (banco) es alto, ya que es quien maneja la información de los créditos y es quien entrega los créditos hipotecarios, el poder de negociación del comprador se reduce al aumentar el volumen de transacciones y el número de bancos dentro de la plataforma.
- 3. Amenaza de Productos Sustitutos:** Cuando hablamos de productos sustitutos directamente salen a relucir los servicios que ofrece cada banco, pues los usuarios pueden ir directamente al banco a realizar sus trámites. Adicionalmente tenemos los vendedores externos de los bancos, que buscan captar clientes y le cobran una comisión por cada crédito aprobado en el banco.
- 4. Poder de Negociación de Proveedores:** Al estar abriendo el mercado, el poder de negociación es bajo, ya que el servicio no es prestado actualmente y las entidades financieras sienten un poco de rechazo y desconfianza, por esta razón se debe entrar con tarifas bajas para prestar el servicio y ganar la confianza de las entidades financieras y de los usuarios.
- 5. Competencia-Rivalidad entre firmas:** Actualmente la rivalidad que existe es entre entidades financieras, que exigen las condiciones básicas, según reglamentación de ley (1), sin embargo, según información obtenida de las encuestas realizadas, las grandes diferencias entre una entidad y otra son los requisitos y el nivel de flexibilidad.

Ley N°3 de 20 de mayo de 1985. y a Ley N°29 de 2 de junio de 2008,

<https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26303/18055.pdf>

Anexo 5 Canvas

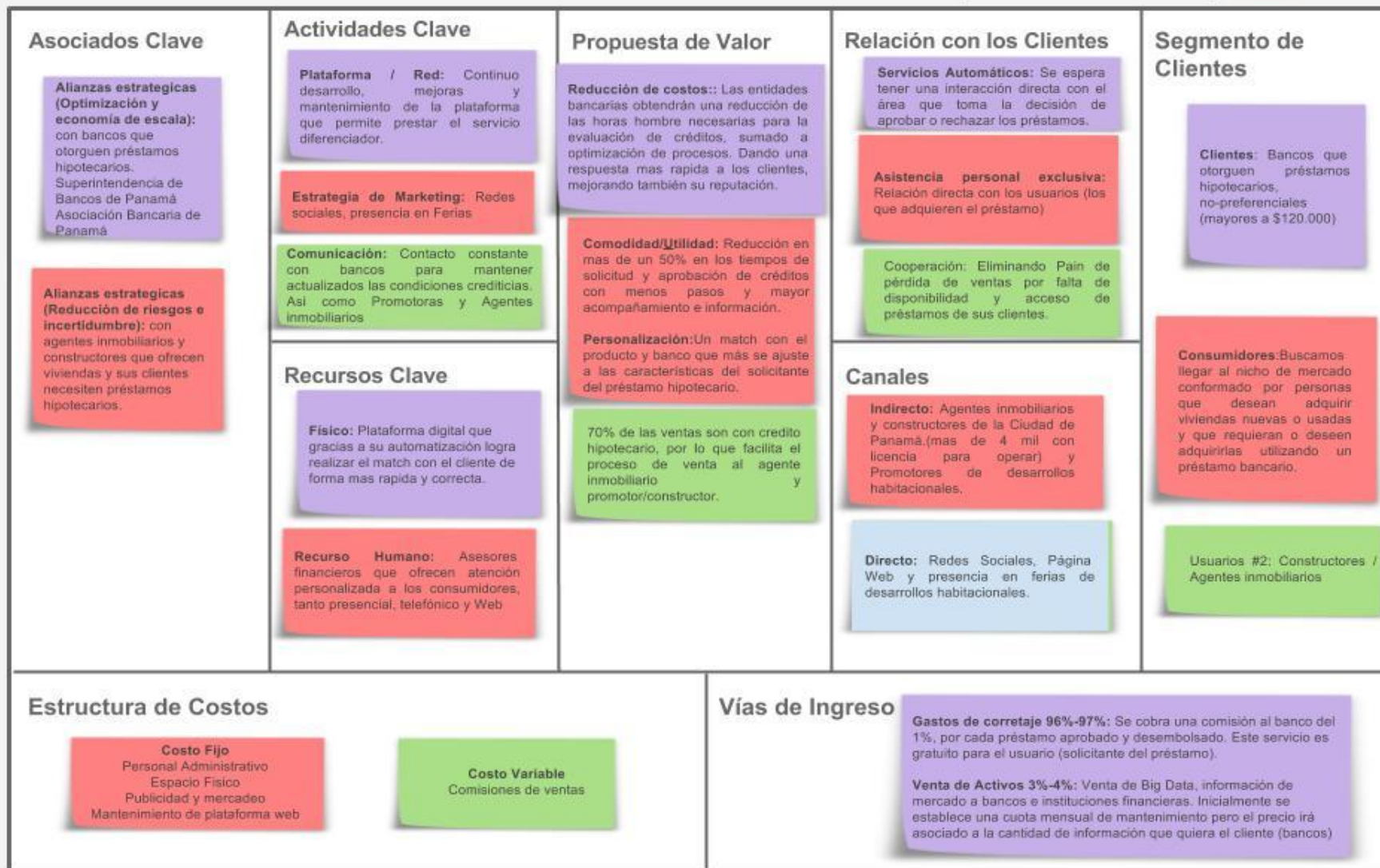
Business Model Canvas

Diseñado por: **Diego All Nava
Gabriel Betancourt**

Diseñado para: **Finanzasparatodo**

En: **05 / 03 / 2017**

Iteración #5



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://agile.dzone.com/news/how-create-business-model>

Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>