



HIPOTECA EFICIENTE

Parte I

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

Alumno: Manoj Chatlani Chandiramani

Profesora Guía: Nicole Pinaud

Santiago, Julio 2020

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.	11
2.1. La Industria	11
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	12
Amenaza de Nuevos entrantes	12
Rivalidad entre los competidores existentes	12
Poder de negociación de los compradores	12
Poder de negociación de los proveedores	12
Amenaza de productos o servicios sustitutos	12
Conclusiones del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	12
2.2. Competidores	14
2.3. Clientes	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	21
3.1. Modelo de Negocios	21
3.2 Descripción de la Empresa	22
3.3 Estrategia de Crecimiento	22
3.4 RSE y sustentabilidad	23
Dentro de la RSE de la idea de negocio, se plantea:	23
IV. Plan de Marketing	24
4.1 Objetivos de marketing	24
Objetivo 1	24
Objetivo 2	24
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de producto/servicio	25
4.4 Estrategia de Precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	27
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	31
V. Plan de Operaciones	33
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	33
1. Selección y Reclutamiento de Vendedores:	33
2. Ventas y Registro de Cliente:	33
3. Estrategia de Marketing:	33
5.2. Flujo de operaciones	33
Flujo de operaciones del cliente:	35
5.3. Plan de desarrollo e implementación	38
5.4 Dotación	38
VI. Equipo del proyecto	40
6.1 Equipo gestor	40
6.2 Estructura organizacional	40
6.3 Incentivos y compensaciones	41
VII. Plan Financiero	43
7.1 Supuestos Financieros	43
7.2 Estimación de Ingresos	43
7.3 Plan de Inversiones	44
7.4 Proyección de Estado de Resultados	45
7.5 Proyecciones de Flujo de Caja	46
7.6 Cálculo de Tasa de Descuento	47
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto	47
7.8 Valor Residual	48
7.9 Capital de Trabajo	48
7.10 Fuentes de Financiamiento	48
7.11 Análisis de Sensibilidad	48
VIII. Riesgos críticos	50
Riesgos Externos:	50
Riesgos Internos:	50
IX. Propuesta Inversionista	52
X. Conclusiones	53
Bibliografía y Fuentes	54
Anexos	55

Anexo 1. Entrevista a 10 Agentes	56
Anexo 2. Artículo titulado: Centro Bancario de Panamá acumula US\$122.000 millones en activos al tercer trimestre de 2019	61
Anexo 3. Artículo Economía de Panamá	64
Anexo 4. Banco y Acreedores	66
Anexo 5. Estudio de Mercado-Encuesta	69
Anexo 6. Aprobación de Hipotecas por Entidad	89
Anexo 7. Pasos para Comprar un Bien Inmueble con Hipoteca	91
Anexo 8. Estadísticas	94
Anexo 9. Centro Bancario	99
Anexo 10. Cooperativas	103
Anexo 11. Tasa de Referencia	107
Anexo 12. Sistema Bancario Nacional.	109
Anexo 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Compra de una Propiedad con Hipoteca	112
Anexo 14. Clientes y Usuarios del Sistema.	114
Anexo 15. Flujo del Proceso Bancario de Hipoteca.	116
Anexo 16. Modelo de Canvas.	120
Anexo 17. Vista Ampliada Página Web.	122
Anexo 18. Pasos a Seguir Para Comprar y Vender un Inmueble Hipotecado Exitosamente	124
Anexo 19. Encuesta de Satisfacción de Clientes y Usuarios	127
Anexo 20. Hojas de Vida	129
Anexo 21. Flujos Financieros	132

Resumen Ejecutivo

Las Hipotecas (garantía de bien inmueble en las compraventas con préstamo hipotecario) representan un negocio atractivo para los Bancos, entidades financieras y prestamistas, toda vez que para el año 2019 se registraron en el Registro Público de Panamá 33,732 hipotecas de propiedades.

Desafortunadamente, el proceso de registro de una Hipoteca conlleva 3 meses de documentación y seguimiento requerido, en 40 pasos (ver Anexo 7) lo cual representa un elevado costo de tiempo, mano de obra, recursos para las partes de gestión, los compradores, los vendedores, las entidades financieras, bancos y cooperativas de crédito, que participan dentro de todo el proceso.

Los 40 pasos que conllevan el trámite de compraventa de una propiedad con Hipoteca es donde Hipoteca Eficiente S.A. tiene la oportunidad de crear un sistema tecnológico de gestión, con el objetivo de optimizar los tiempos de servicio, seguimiento, documentación, los cuales rondan los 3 meses, a través de la acción e intercomunicación de todas las personas involucradas: comprador, vendedor, abogado del vendedor, abogado del comprador, corredor de bienes raíces del vendedor y comprador, oficial de bancario del vendedor y del comprador, el evaluador (quien hace el avalúo), el médico quien hace los exámenes médicos, el corredor de seguros quien gestiona las pólizas de vida e incendio que deben ser endosadas a favor del banco.

Con una estrategia de ventas adecuada, Hipoteca Eficiente S.A. resulta el mejor negocio actualmente ya que la proyección financiera a cinco años refleja un VAN Positivo de 143,515.70, con una tasa interna de retorno de 57%. La inversión inicial es de \$16,700, con una recuperación de la inversión a 3 años y 11 meses.

I. Oportunidad de Negocio

En la actualidad, los sistemas hipotecarios panameños se ven potenciados por el alto número de proyectos inmobiliarios, con un registro de 33,732 hipotecas de propiedades para el año 2019. Los intereses comprendidos bajo la Ley de Interés Preferencial, varían desde 2% para casas o apartamentos con un precio de venta hasta el 100% del mismo, con plazos de 30 hasta 35 años para cancelaciones. (Mérida, 2018)

El tamaño del préstamo hipotecario, usualmente es calculado en función al ingreso del grupo familiar y la profesión particular de los solicitantes, en donde el endeudamiento permitido, no debe sobrepasar el 35% del ingreso neto solo para los gastos de vivienda. (Mérida, 2018)

En el caso de inversionistas que quieren comprar apartamento en Panamá, y no sean residentes de este país, los Bancos panameños tienen restricciones para prestar a los extranjeros. Por ahora, las personas que no son residentes, califican hasta a un 70% de financiamiento del precio de compra por un período no mayor de 25 años. Y existe una restricción de edad para los solicitantes de 75 años de edad.

Asumir hipotecas en Panamá, es una responsabilidad extremadamente importante para el cuadro familiar. Sin embargo, la estabilidad de la economía panameña, garantiza que las medidas de funcionamiento de estos préstamos, más que una carga, sean herramientas para cumplir nuestros sueños.

El proceso burocrático de hipotecas en Panamá, es considerado uno de los más sencillos en el continente hispanoamericano, puesto que de la mano del crecimiento comercial de la región, las políticas económicas han sido diseñadas para facilitar la inversión y eliminar las trabas innecesarias que tanto han frenado el desarrollo urbanístico en otros países. (Mérida, 2018)

La mayoría de los bancos panameños, realizan préstamos hipotecarios en función a cálculos preestablecidos que determinan la potencialidad económica del solicitante, en función al valor neto de la propiedad.

Una vez que se haya suministrado al banco de manera satisfactoria toda la documentación requerida, hay un período de 14 días para su aprobación. Durante este período de 14 días, el comité de crédito del banco, analizará el caso basado en los ingresos y habilidades de pago. Una vez esté aprobado, una Carta de Términos será emitida por el Banco para la revisión de los compradores. (Mérida, 2018)

Si el comprador accede en el préstamo, se firma la Carta de Términos, se devuelve al banco y luego se emite una carta de promesa por el monto del préstamo aprobado.

Pese a lo establecido por (Mérida, 2018), se procedió a realizar una investigación con los ejecutivos de diversas entidades bancarias, para conocer, cuánto tiempo toma la evaluación de los expedientes de solicitud de créditos hipotecarios, dando como resultado en líneas generales lo siguiente:

- Existe un tiempo promedio de 1.5 meses para evaluar y realizar una declaración de resultados de proceso de solicitud de créditos hipotecarios.
- Existe una situación problemática en la recepción de documentación, la cual no todo el tiempo es verificada, y al pasar el expediente a evaluación, este es devuelto por incumplimiento de requisitos.
- Los retrasos impactan directamente en la gestión interna bancaria, y en el cliente que solicita el producto.

Los resultados de la entrevista realizada a 10 agentes bancarios, pueden ser visualizados en el Anexo 1.

Adicional a lo anterior, se encontrarán las respuestas a otros planteamientos realizados a los agentes bancarios, de donde a manera de resumen, se puede condensar la siguiente información:

- Del volumen de solicitudes de créditos hipotecarios, se gestionan con éxito el 65% de los mismos, lo cual representa una cifra muy baja por el volumen de solicitudes y necesidades de compra de propiedades con hipoteca que existen.
- La gestión de la hipoteca, obedece a un procedimiento establecido por la entidad bancaria, pero que no es cumplido a cabalidad por los agentes, pues en ocasiones gestiona el expediente sin haber evaluado toda la documentación, lo que ocasiona la devolución del mismo en el proceso de evaluación.
- El tiempo promedio para la gestión del crédito hipotecario es de 3 meses.
- Un 35% de las solicitudes no son aprobadas, por deficiencias en la documentación y la falta de calificación de los compradores en el perfil requerido por los bancos, por ejemplo: estabilidad laboral de 2 años en el empleo, suficientes ingresos para cubrir las letras, etc.
- El cuello de botella está en el proceso de evaluación realizado por el comité de crédito en los bancos.
- En la mayoría de los casos los solicitantes gestionan directamente con la entidad bancaria.

Son dos las entidades bancarias que mayores trámites éxitos ejecutan para la aprobación de créditos hipotecarios: Banco Delta S.A y Central Empresarial Solidaria S.A.

Ahora bien, el proceso de compra-venta de un inmueble, en muchas ocasiones, se logra a través de financiamiento bancario en la figura de un préstamo hipotecario. La hipoteca se constituye como garantía de la obligación, y opera como una limitante de dominio pues toda transacción que implique el traspaso de la propiedad a una persona distinta al deudor debe ser aprobada por el banco acreedor del préstamo hipotecario.

El marco fundamental para comprar o vender un inmueble en Panamá de manera exitosa radica en el contrato promesa de compraventa. En este contrato se establecen los elementos fundamentales de la compra, como la identificación del inmueble, el precio de la venta, la forma de pago, y los límites de tiempo para que las partes cumplan todas las etapas. Por lo general, el Comprador paga un abono al precio de compra, al momento de la firma de dicho contrato de promesa de compraventa, y por lo general el saldo representa el monto a financiar por el banco.

En la práctica, el pago del precio de venta se hace mediante la emisión de cartas promesa irrevocable de pago del banco del comprador a favor del vendedor, o de quien el vendedor designe. Estas cartas constituyen una garantía para el comprador pues su banco liberará los fondos al vendedor una vez conste inscrito el traspaso del bien inmueble a su favor.

El vendedor, por lo general, solicita que el pago se haga directamente al banco acreedor de la hipoteca. En este caso, el comprador debe solicitar a su banco una carta promesa irrevocable de pago a favor del banco acreedor de la hipoteca por el monto del saldo de la hipoteca. Con esta carta, el banco acreedor de la hipoteca podrá elaborar el documento que cancela la hipoteca para que el inmueble pueda ser traspasado al comprador. En caso que el monto a pagar por la compraventa exceda el monto de la hipoteca, el saldo restante se le puede pagar al vendedor mediante carta de promesa irrevocable de pago.

Según Encuesta realizada, el 45.45% están dispuestas a pagar \$100 por el Servicio de Hipoteca Eficiente.

En Anexo 7 se detalla los pasos para comprar y vender un inmueble en la República de Panamá, con hipoteca.

Una asesoría legal adecuada desde el inicio de la negociación para comprar o vender un bien inmueble añadirá valor a la transacción. Es importante dentro de la gestión cuidar de:

- Debida diligencia sobre el inmueble (fundamental para saber si existe una limitante de dominio).
- Debida diligencia sobre las partes involucradas en la transacción (para verificar capacidad legal de las partes para contratar y si son necesarios poderes o autorizaciones especiales).
- Negociación de los términos y condiciones con la otra parte, buscando siempre alternativas para que el cliente saque mayor provecho de las operaciones.
- Redacción del contrato promesa de compraventa.
- Redacción de la minuta de compraventa.
- Trámite de los paz y salvo necesarios para la escritura.
- Trámite de pago de los impuestos correspondientes.
- Inscripción de la compraventa en el Registro Público de Panamá.

Dentro del proceso de compra de un inmueble bajo la figura de crédito hipotecario se encuentran relacionados los siguientes actores:



Figura 1. Relación de los actores dentro del proceso de compra y venta.

Fuente: Elaboración propia.

Lograr integrar las actividades entre dichos actores representa el desafío y la oportunidad de negocio de “Hipoteca Eficiente”, en donde a través de la intercomunicación de todos los elementos manejados por cada uno de ellos se podrá ejecutar más eficientemente el proceso y por ende, reducir los tiempos de la gestión.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1. La Industria

La Industria es de Servicio. En los últimos años la cartera de crédito local ha mantenido un desempeño positivo. El crédito doméstico al sector privado presenta un crecimiento de 3,1% en comparación con el mismo período del 2018. El crecimiento de la cartera hipotecaria residencial fue de 5,3%, así como también el incremento en el financiamiento de los préstamos de consumo personal por 639 millones de dólares ó 5,4%. (ANP, Panamá, 2019). El artículo puede ser visualizado en Anexo 2.

Ante tal crecimiento, es indispensable que las gestiones inmersas en el proceso desarrollen en total armonía. El tiempo promedio para la gestión compra venta, ronda los tres meses.

Existen problemas de consolidación de documentación en los expedientes, lo cual afecta el proceso de análisis, constituirá un elemento importante dentro del proceso de gestión que debe completar el Comprador.

Otro elemento problemático dentro de la gestión identificada, radica en la gestión con las entidades públicas, como el pago de los impuestos en la Dirección General de Ingresos (DGI), el Registro Público. Igualmente se piensa que el actuar y la comunicación con el encargado de la parte legal, de la cual el banco no es responsable, constituye un cuello de botella en la gestión.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de Nuevos entrantes

Barreras de entrada: Media-Baja. Porque es un servicio nuevo y mercado atractivo.

Rivalidad entre los competidores existentes

Determinantes de la rivalidad: Baja. Porque no hay competencia dado que no hay un servicio similar.

Poder de negociación de los compradores

Determinantes del poder de los compradores: Bajo poder de negociación de los clientes ya que no hay un servicio similar.

Poder de negociación de los proveedores

Determinantes del poder de los proveedores: Bajo poder de negociación por que existe una amplia variedad de Avaluadoras, Médicos y Aseguradoras y no hay un alto costo de cambio.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Determinantes de amenaza de sustitutos: Bajo, porque no hay un servicio parecido.

Conclusiones del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El ingreso a este mercado resulta atractivo dado que es un servicio nuevo, no hay competidores, los compradores tienen un bajo poder de negociación y no existe sustitutos para este servicio.

Análisis PESTEL

- **Político-Regulatorio:** Actualmente el mercado de hipotecas se rige bajo la Ley de interés preferencial de Panamá. Esta ley fue modificada en el año 2019. El 23 de septiembre de 2019 entró en vigencia la Ley 94 que modifica la Ley 3 de 1985 y que regula los subsidios de intereses preferenciales para ciertos préstamos hipotecarios. El subsidio es la porción de la tasa de interés que paga el Gobierno al Banco. El artículo 2 de esta Ley

reduce de 15 a 10 años el tiempo del subsidio establecido para préstamos entre \$45,000 y \$120,000. La ley surgió como una vía para facilitar la compra de viviendas en Panamá. La misma ofrece a los compradores una tasa de interés menor en comparación con las tasas del mercado hipotecario.

- Económico: Crecimiento económico de Panamá sigue favorable: PIB (2016) 4.96%, PIB (2017) 5.32%, PIB (2018) 3.67%. (Fuente: Banco Mundial). Anexo 3.

En el año 2017 se registraron 36,310 hipotecas en el Registro Público, en comparación con el año 2018 que se registraron 35,542 hipotecas y en el año 2019 33,372 hipotecas fueron registradas.

- Social-Demográfico: Preocupaciones: actualmente existe una estabilidad política del nuevo Gobierno. Hay un crecimiento alineado con la expansión y crecimiento en la construcción de viviendas nuevas. Por ejemplo la clase media se está desplazando a Panamá Este y Oeste y la clase alta ha estado trasladándose a una Ciudad nueva llamada Santa María.

- Hábitos y Estilos de vida: actualmente la tendencia de los "Millenials" es que no compran, más alquilan.

- Tecnológico (Cambios y adaptaciones): a nivel tecnológico el impacto se ha dado en cómo se comercializan los bienes inmuebles. Con las páginas web se ayudan a comercializar los bienes inmuebles. Los Bancos ponen en las páginas web todos los requerimientos que se necesitan para que las personas puedan aplicar. La tecnología está ayudando para facilitar la entrega de información.

- Ecológico: Efectos y cambios ambientales, para toda construcción se necesita un Estudio de Impacto Ambiental preliminar para las nuevas construcciones. Hoy en día vemos nuevas construcciones eco friendly. En Panamá actualmente hay múltiples proyectos ya construidos con tecnología eco friendly y esta es la preferencia de los grupos más jóvenes.

Conclusión del Análisis Pestel. Se observa que hay una oportunidad de negocio en el mercado de agilizar los trámites hipotecarios, el cual Hipoteca Eficiente podrá satisfacer las necesidades en su demora y atrasos.

2.2. Competidores

En el caso de los **competidores**, no se ha encontrado información de la existencia de una organización que preste el servicio identificado como unidad de negocio a evaluar, sin embargo, sí existen profesionales eventuales que trabajan de manera independiente como gestores, que interactúan con los actores involucrados, así como los Bancos, Cooperativas de Ahorros y Acreedores individuales. No existe estadística que mida la existencia de este tipo de servicio profesional. Por lo tanto, se puede comentar que como está planteada la unidad de negocio, resulta innovador en el mercado y único en su esencia.

2.3. Clientes

En el caso de los **clientes**, éstos serán las personas, naturales o jurídicas que requieran gestionar un proceso compra y venta de inmueble a través de la modalidad de crédito hipotecario. Es decir, los Compradores que adquieran una propiedad con hipoteca.

Tabla 1. Caracterización de Los Clientes

Persona:	Personas Naturales. En el evento de que el trámite se haga a nombre de una Persona Jurídica, el Cliente será el Accionista o beneficiario final.
Edad:	Mayores de edad.
Género:	Hombres y Mujeres.
Estatus Laboral:	Mínimo 2 años.
Ingreso mínimo:	Depende del monto a financiar.
Nacionalidad:	Panameños o Extranjeros Residentes.

Segmentación de los clientes: Personas que buscan adquirir una propiedad de manera rápida, sin complicaciones, que le informen el estatus y que toda la información sea clara, correcta y sencilla.

Hay 2 tipos de clientes:

Familias: Parejas sin distinción de edad ni nacionalidad, que su ingreso familiar sea entre \$1,000.00 en adelante que no conozcan mucho de trámites hipotecarios y que busquen un servicio rápido, que les pueda ahorrar dinero y que confíen que la información recibida sea la correcta.

Profesionales o no profesionales: Personas sin distinción de edad ni nacionalidad, que busquen sacar provecho del negocio de bienes raíces, con un salario entre \$1,000.00-en adelante, Panameños o extranjeros que quieran comprar propiedades y que busquen un servicio rápido, que les pueda ahorrar dinero y que confíen que la información recibida sea la correcta.

Las motivaciones de los Clientes de adquirir una propiedad con hipoteca son:

1. Satisfacer el deseo de pertenencia, versus el sentimiento de alquiler.
2. Materializar las ilusiones de mejora de calidad de vida.
3. Crear su propio hogar.
4. Mejor inversión a largo plazo.
5. Tener buen historial crediticio.
6. Deducción fiscal durante todo el término.

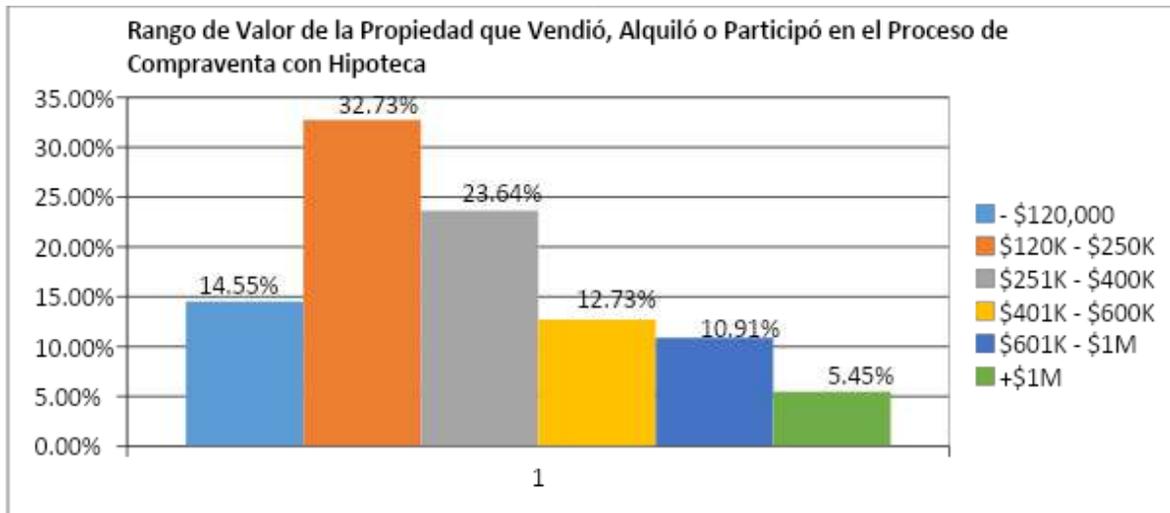
Las Preferencias de los Clientes en Encuesta realizada (ver Tabla 2), en cuanto valor de las propiedades de adquisición un 32.73% adquirieron una propiedad de un valor entre \$120,000 y \$250,000.

Tabla 2. Rango de Valor de la propiedad.

Cant:	%	Rango de Valor de la Propiedad que Vendió, Alquiló, o participó en el Proceso de Compraventa con Hipoteca:
8	14.55 %	Menos de \$120,000.
18	32.73 %	Entre \$120,000 y \$250,000.
13	23.64 %	Entre \$251,000 y \$400,000.
7	12.73 %	Entre \$401,000 y \$600,000.

6	10.91 %	Entre \$601,000 y \$1,000,000.
3	5.45%	Más de \$1,000,000.

Gráfica 1: Rango de Valor de la Propiedad:



Si siguiendo las preferencias de los clientes (ver Tabla 3), el 29.09% adquirieron una Casa, pero el 61.82% adquirieron un Apartamento. De los que el 9.09% favorecieron alquilar una propiedad y un 90.91% prefirieron comprar una propiedad con Hipoteca (ver Tabla 4).

Tabla 3. Tipo de Propiedad

%	Cant:	Tipo de Propiedad:
29.09 %	16	Casa
61.82 %	34	Apartamento
3.64%	2	Local Comercial
1.82%	1	Oficina
0.00%	0	Edificio
0.00%	0	Negocio
0.00%	0	Galera
3.64%	2	Otro

Gráfica 2: Tipo de Propiedad:

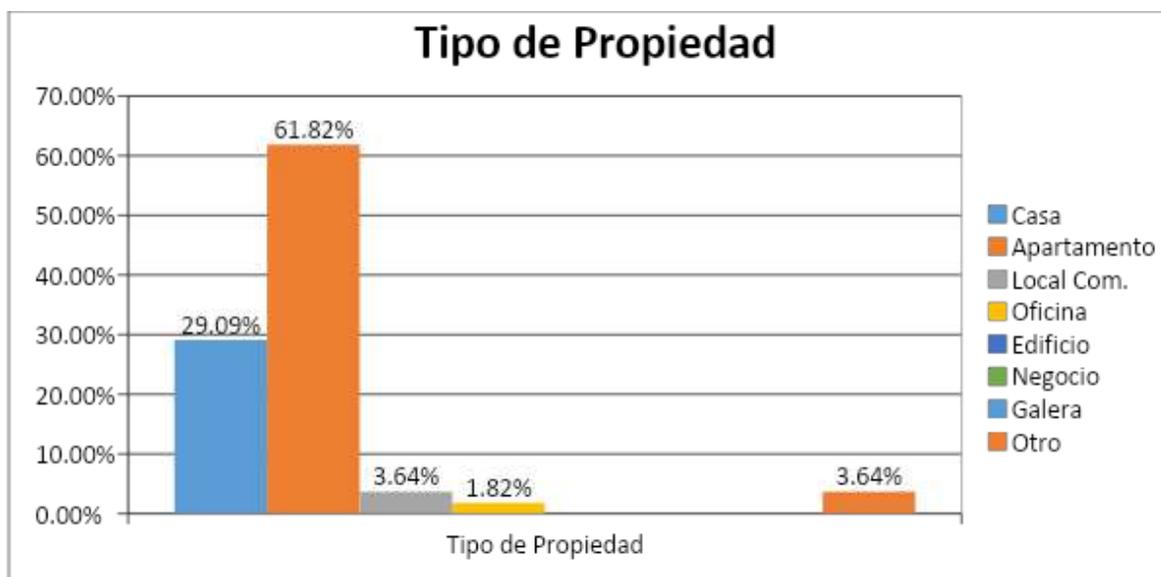
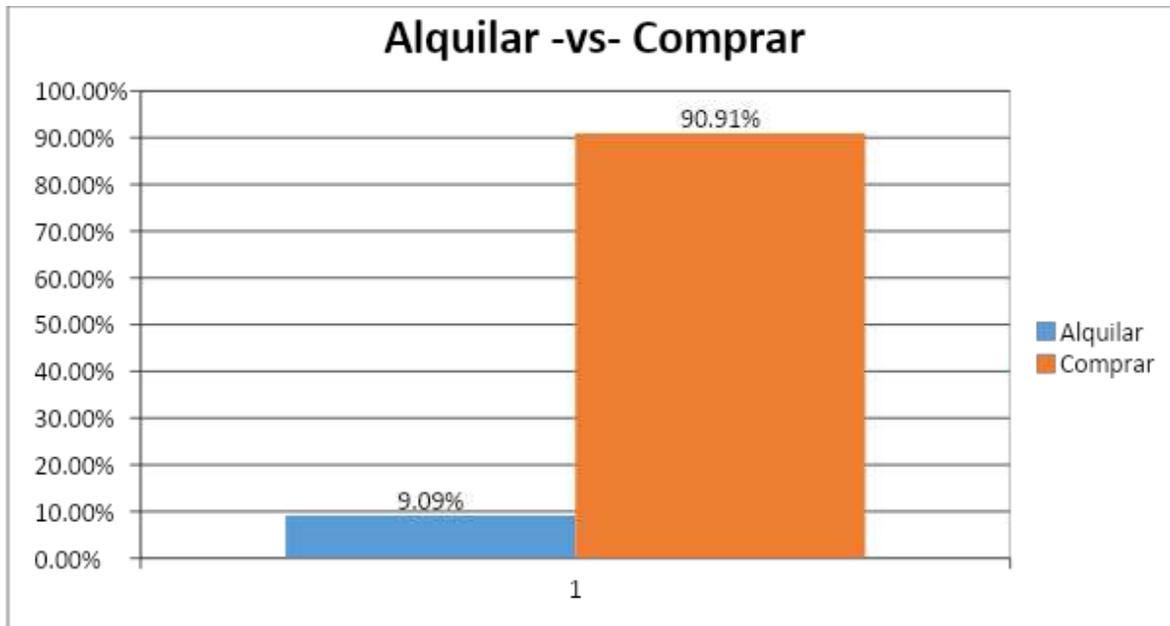


Tabla 4: ¿Qué opción considera usted mejor?

%	Cant	¿Qué opción considera usted mejor?:
9.09%	5	Alquilar una Propiedad
90.91%	50	Pagar Hipoteca

Gráfica 3: Alquilar -vs- Comprar:



El 34.55% consintió contratar el Servicio de Hipoteca Eficiente S.A. respondiendo "Totalmente de acuerdo", un 25.45% respondió estando "de acuerdo", un 25.45% respondió "ni de acuerdo ni en desacuerdo", y sólo un 5.45% en desacuerdo (ver Tabla 5).

Tabla 5: ¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?

%	Cant	¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A. (empresa que facilitaría y agilizaría todo el Proceso de compra de una propiedad con Hipoteca)?
34.55%	19	Totalmente de acuerdo
25.45%	14	De acuerdo
25.45%	14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5.45%	3	En desacuerdo
7.27%	4	Totalmente en desacuerdo
1.82%	1	No Respondió

Gráfica 4: ¿Contrataría el Servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?

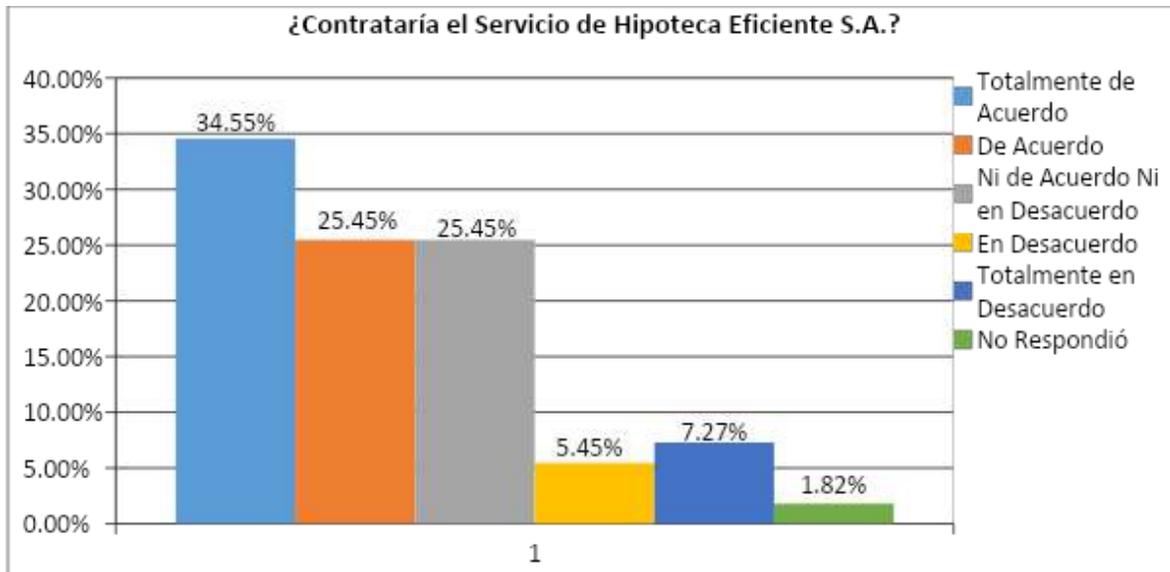


Tabla 6. Análisis de Fortalezas y Debilidades de los Competidores:

Competidor:	Fortalezas:	Debilidades:
Bancos y Cooperativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Corporativa establecida. 2. Recursos financieros que representan buen respaldo. 3. Personal capacitado para la gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de tiempo en documentación y aprobaciones dentro de Procesos burocráticos. 2. Poca comunicación con las partes dentro de todo el Proceso. 3. Altos costos operativos. 4. Falta de una Plataforma en línea que integre de manera automatizada todo el Proceso.
Acreedores Privados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia en tiempo de Aprobación. 2. Eficiencia en tiempo de desembolso. 3. Bajo costo operativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Estructura Corporativa de Respaldo. 2. No cuenta con personal experimentado o capacitado. 3. Poca comunicación con las partes dentro de todo el Proceso. 4. Falta de una Plataforma en línea que integre de manera automatizada todo el Proceso.
Profesionales Independientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia y seguimiento en el Proceso. 2. Buena comunicación con las partes dentro de todo el Proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Estructura Corporativa de Respaldo. 2. Falta de una Plataforma en línea que integre de manera automatizada todo el Proceso.

	3. Bajo costo operativo.	
--	--------------------------	--

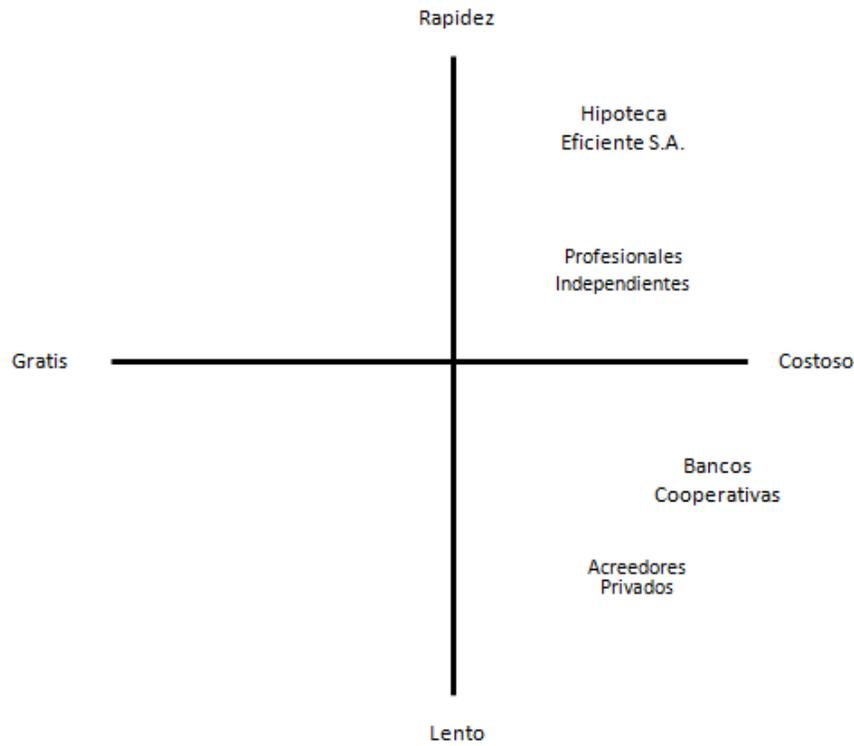


Figura 2. Mapa de Posicionamiento Relativo de los Competidores:

Los Bancos y Acreedores existentes se detallan en el Anexo 4.

Los **usuarios** son los que pueden participar dentro de todo el proceso de compra de una propiedad con hipoteca, es decir: el Comprador (quien adquiere la propiedad a su nombre y tramita la hipoteca, es decir se convierte en el Deudor Hipotecario), el Vendedor (quien vende la propiedad y recibe el desembolso del préstamo hipotecario), el Abogado del Comprador (quien debe revisar toda la documentación antes de ser firmada), el Abogado del Vendedor (quien debe revisar toda la documentación antes de ser firmada), el Contador del Comprador (quien asiste con los documentos de sustentación laboral, prueba de ingresos, etc.), el Contador del Vendedor (quien gestiona el pago de impuestos de venta, es decir el impuesto de transferencia de bien inmueble y el impuesto de ganancia de capital),

el Corredor de Bienes Raíces del Vendedor (quien participa en el proceso de negociación y venta), el Corredor de Bienes Raíces del Comprador (quien participa en el proceso de negociación y venta), el Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor (quien se encarga de tramitar la cancelación de hipoteca que exista sobre la propiedad que será vendida, y debe gestionar la Minuta de Cancelación firmada por el Gerente General del Banco), el Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador (quien se encarga de tramitar la constitución de hipoteca a favor del Comprador), el Notario (quien protocoliza la Escritura Pública de compraventa).

Factores claves de éxito orientado a los clientes:

Existen problemas de consolidación de documentación en los expedientes, lo cual afecta el proceso de análisis, mejorar la gestión del abogado, constituirá un elemento importante dentro del proceso de gestión.

Otro elemento problemático dentro de la gestión identificada, radica en la gestión con las entidades públicas, como el pago de los impuestos en la Dirección General de Ingresos (DGI), el Registro Público.

Igualmente se piensa que el actuar y la comunicación con el encargado de la parte legal, de la cual el banco no es responsable, constituye un cuello de botella en la gestión.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocios

A continuación, se presenta el modelo de Canvas desarrollado para la idea de negocio.

Tabla 5. Modelo de CANVAS

Partners Clave <ul style="list-style-type: none"> 1. Bancos 2. Cooperativas 3. DGI (Impuestos) 4. IDAAN (Agua) 5. P.H. (Edificios) 6. Registro Público 7. Notaría 8. Compañía de Seguro. 9. Médico 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> 1. Lograr entregar al Vendedor la Carta de Promesa lo más rápido posible. 2. Asistencia para la apertura de Cuenta, pago de Gastos Legales por el Comprador. 	Propuesta de Valor <p>Ofrecer un Servicio de comunicación y asistencia para la agilización de toda la documentación necesaria de compra de una propiedad con hipoteca.</p>	Relaciones con los Clientes <p>Relación Interpersonal, y de comunicación a través de la plataforma tecnológica.</p>	Clientes <p>Compradores y Vendedores</p> <p>USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Vendedor 2. Abogado del Vendedor 3. Agente del Vendedor 4. Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor 5. Comprador 6. Abogado del Comprador 7. Agente del Comprador 8. Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
Costos <ul style="list-style-type: none"> 1. Programación del Sistema operativo. 2. Recursos humanos 3. Marketing. 	Ingresos y Beneficios <p>Ingreso: Precio fijo por cada trámite de compra de propiedad con hipoteca.</p>			

Ver en Anexo 13 la Vista Ampliada del Modelo de Canvas.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.2 Descripción de la Empresa

La oportunidad de negocio que se plantea es la empresa Hipoteca Eficiente S.A, la cual se encargará de tramitar, asesorar y agilizar los procesos de los clientes que requieran realizar una gestión de compra y venta de inmuebles bajo la figura de crédito hipotecario. El comprador otorgará un Poder a Hipoteca Eficiente S.A. para realizar todas las gestiones y tramitar los documentos necesarios.

Uno de los aspectos distintivos que se ofrecerán es contar con profesionales idóneos y con experiencia para agilizar y acortar tiempos de los trámites, a la par de interrelacionar la comunicación entre los actores, y poder ofrecer la consulta del estatus del trámite, a través de la web.

La propuesta de valor para empresa Hipoteca Eficiente S.A es el Servicio de agilización del trámite y proceso de compra de una propiedad con hipoteca, con el propósito de facilitar la documentación a cada una de las partes y de brindar una experiencia placentera con un nivel de comunicación óptimo.

El comprador de una propiedad con hipoteca, al contratar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A., suministra toda la documentación e información de todas las partes involucradas: el vendedor, el abogado, el corredor de bienes raíces, el oficial de hipoteca, con el fin de que reciban notificación del estado del proceso.

3.3 Estrategia de Crecimiento

La **misión** de la empresa es garantizar al cliente y usuarios una gestión eficiente. La **visión** de la empresa es poder estructurar el servicio a satisfacción y que redunde en beneficio de toda la comunidad en general. Se estima iniciar con una unidad de negocio en la Ciudad de Panamá, y una vez comprobada su factibilidad se plantea la apertura en otras Ciudades y Provincias.

3.4 RSE y sustentabilidad

Dentro de la RSE de la idea de negocio, se plantea:

1. Clientes

Satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes de forma óptima, fiable y competitiva y promoviendo relaciones comerciales duraderas, basadas en una actitud permanente de servicio, confianza y aportación de valor, cumpliendo los estándares más exigentes de la ética empresarial, que van desde el respeto por la propiedad intelectual hasta la competencia leal, o la transparencia en los negocios.

Manteniendo un canal de comunicación bidireccional dando a conocer las actividades y novedades de la organización, y recogiendo las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

2. Empleados

Promoviendo políticas de gestión de personas, realizando actividades para mejora de la capacitación, sensibilización y competencia profesional, estableciendo, entre otros, programas para la formación continua, mejores condiciones para el desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, velando por su salud y bienestar, y fomentando la comunicación, la tolerancia, la igualdad y la integración entre el personal que conforma la organización.

3. Sociedad

Promoviendo estilos de vida sanos y responsables, mediante la participación en actividades de sensibilización y fomento social.

4. Medio Ambiente

El compromiso con el medio natural propio y el entorno que rodea, es seguir avanzando en disminuir el impacto ambiental que pueda generar la actividad, desempeñando una gestión responsable, aplicando unas Buenas Prácticas optimizando el uso de los recursos

energéticos, reduciendo, reutilizando, reciclando, y gestionando responsablemente los residuos generados. Hipoteca Eficiente S.A. reducirá todos los viajes que deba realizar los clientes al banco y a las instituciones para el pago de sus impuestos, notaría y registro.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

A continuación se presentan los objetivos de marketing para la idea de negocio.

Objetivo 1

“Aumentar las contrataciones de servicio en un 20% en el año 2.

Objetivo 2

Lograr la Satisfacción del 90% de los Clientes y Usuarios, mediante la implementación de una Encuesta de Satisfacción (ver Anexo) al final del Servicio, en el primer año.

Encuesta de Satisfacción de los Clientes y Usuarios:

1. ¿Cómo fue su Experiencia durante todo el Proceso?
2. ¿Considera que el Servicio de Hipoteca Eficiente fue realizado dentro de los tiempos esperados?
3. ¿Contrataría nuevamente el Servicio de Hipoteca Eficiente?
4. ¿Recomendaría el Servicio de Hipoteca Eficiente a otra persona?
5. ¿Qué sugerencias le daría a Hipoteca Eficiente?

Objetivo 3

Para el año 1, lograr que el 35% de las compañías de bienes raíces visitadas logren contratar o recomendar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A.

Análisis 4 P:

1. Producto. Consiste en ofrecer un Servicio de agilización de todo el trámite de compraventa de una propiedad con hipoteca, mediante la intercomunicación del Cliente con todos los Usuarios y Actores que participan dentro de todo el proceso, automatizado y sistematizado a través de la página web: www.hipototecaeficiente.com

La versatilidad del sistema hacen que el Cliente y los Usuarios desarrollen una experiencia satisfactoria durante toda la gestión.

2. Precio.

Plan A: \$100 - Compraventa de propiedad con hipoteca.

Plan B: \$75. - Sólo compraventa de propiedad.

Plan C: \$50. - Sólo Asesoría

3. Plaza.

El desarrollo de la página web www.hipototecaeficiente.com disponible 24/7, con un sistema completamente integrado, y simultáneamente el desarrollo de las redes sociales y canales digitales y radiales.

4. Promoción.

La promoción principal será mediante las visitas que realicen los Vendedores en las Compañías de bienes raíces, que es el lugar donde se realizan las transacciones de compra y venta de propiedades.

Seguidamente la promoción se desarrollará por los canales digitales (redes sociales corporativas: facebook, instagram) y radiales por la emisora Super Q 90.5FM.

4.2 Estrategia de segmentación

La intención de compra es reflejada en un 34.55% de acuerdo a los resultados del Estudio de Mercado realizado (Ver Anexo 5) habiendo reflejado estar en totalmente de acuerdo, y un 47.27% valoran que el trámite de hipoteca sea rápido.

Como se menciona en el Capítulo 2, la estrategia de segmentación es:

- Familias.
- Profesionales o no profesionales.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La Estrategia de producto/servicio constituye un paquete de los siguientes Planes:

Plan 1: Asesoría donde se le explica al Cliente todo el Proceso de Compra de una Propiedad con Hipoteca, desde la Solicitud inicial del Préstamo Hipotecario en el Banco hasta el registro de todo el proceso. Esta explicación incluye asesoría de análisis y evaluación de los términos y condiciones de distintos Bancos que se aplique el crédito hipotecario, para recomendar el que ofrece la mejor tasa de interés, y mejores condiciones.

Plan 2: La Contratación del Servicio Completo de Hipoteca Eficiente, para todo el trámite de compra de una propiedad con hipoteca.

Plan 3: La Contratación del Servicio de Hipoteca Eficiente sólo para la adquisición o compra de una propiedad "sin hipoteca".

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio está basada en los resultados de una Encuesta de Mercado realizada (ver Anexo) que consistirá en el cobro por todo el servicio, de la siguiente manera:

Plan 1: Asesoría: Tendría un precio de \$25.

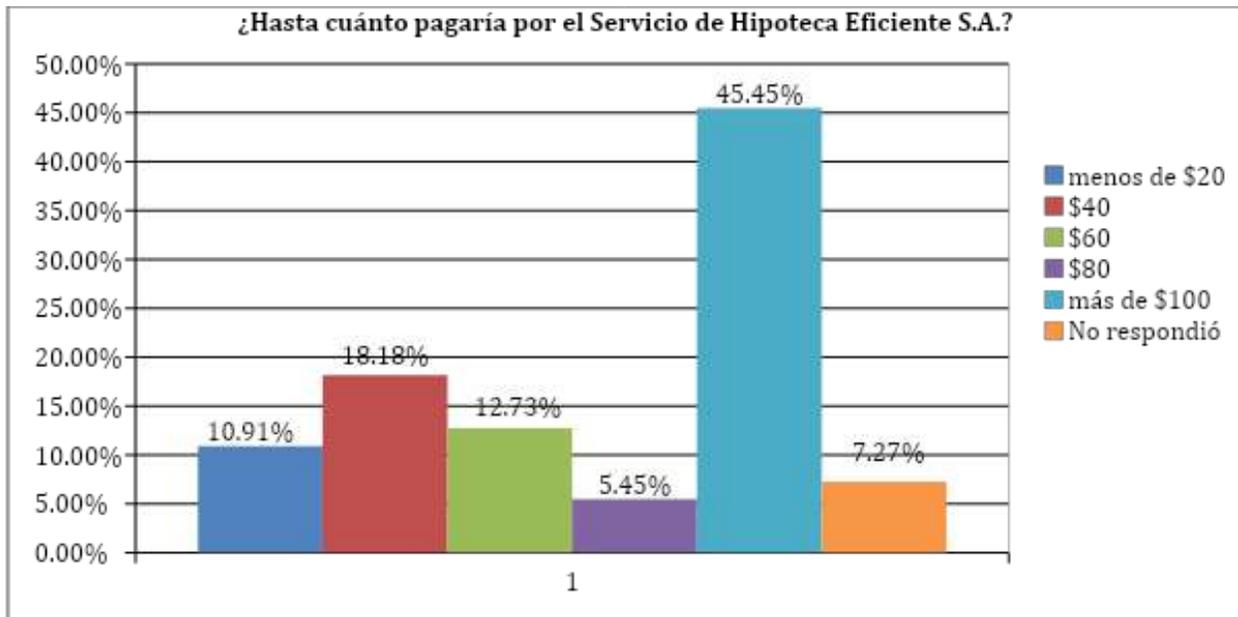
Plan 2: Trámite completo de compra de una propiedad con hipoteca, tendrá un precio de \$100.

Plan 3: Trámite de sólo compra de propiedad "sin hipoteca", tendrá un precio de \$50.

El resultado de la Encuesta realizada para la contratación y pago del servicio de hipoteca eficiente:

Pregunta: ¿Hasta Cuánto pagaría por este Servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?

%	Cant	¿Hasta cuánto pagaría por este Servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?
10.91%	6	menos de \$20
18.18%	10	\$40
12.73%	7	\$60
5.45%	3	\$80
45.45%	25	más de \$100
7.27%	4	No Respondió



4.5 Estrategia de Distribución

El canal de distribución resulta directo, sin intermediario, de la siguiente manera:

Presencial físicamente en la oficina ubicada en el piso 31 del Edificio Optima en Avenida Samuel Lewis, Obarrio, Ciudad de Panamá, República de Panamá.

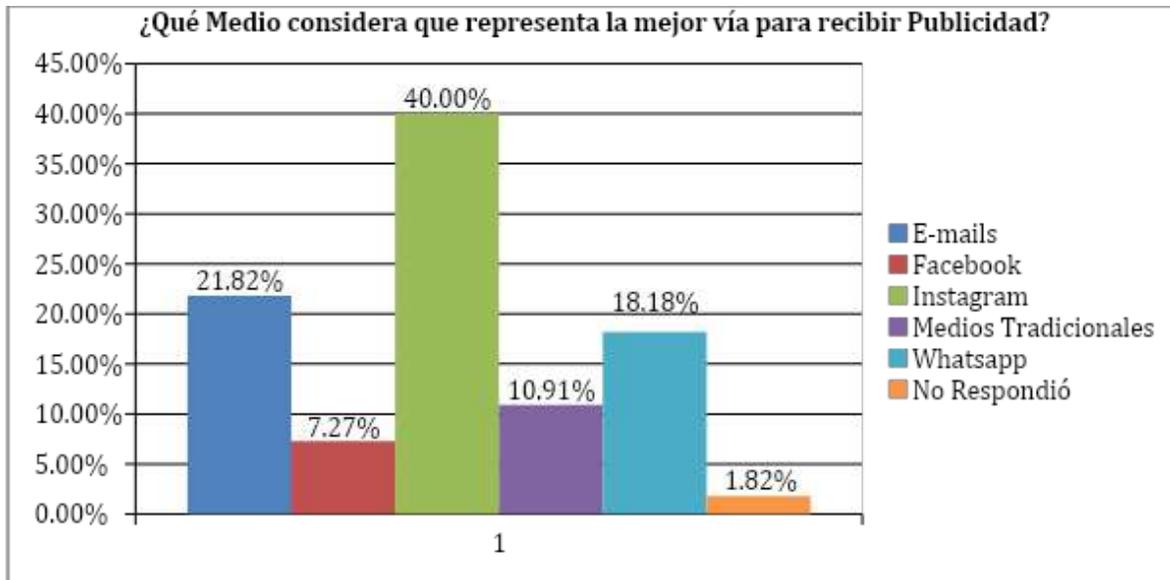
Virtual vía página web www.hipotecaeficiente.com y el desarrollo de una Aplicación móvil celular.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La Estrategia de Comunicación y Ventas es a través de las siguientes vías:

- Captar la atención del segmento de mercado, a través de los canales tradicionales (prensa, radio,) y digitales, redes sociales como Facebook, Instagram, basado en la Encuesta realizada (ver Anexo ___), el 40% de los Encuestados considera que Instagram es la mejor vía para recibir publicidad, en cambio el 10.91% considera los medio tradicionales (televisión, radio, periódicos).
- SEO (Search Engine Optimization) optimización de manera orgánica en Google de la página web www.hipotecaeficiente.com amigable, de fácil navegación, con el fin de que aparezca en el top de los buscadores cuando cualquier persona busque información sobre hipotecas y compra de propiedades.
- Visitas a las Inmobiliarias, Abogados, Bancos, Cooperativas, ya que son estos los canales de ventas y gestión de los trámites cuando un Comprador adquiere una propiedad, y por ende son los que pueden ofrecer el producto de Hipoteca Eficiente más directamente a sus Clientes.

%	Cant:	¿Qué Medio considera usted que representa la mejor vía para recibir Publicidad?
21.82%	12	E-mails
7.27%	4	Facebook
40.00%	22	Instagram
10.91%	6	Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos)
18.18%	10	Whatsapp
1.82%	1	No Respondió



Adicionalmente se colocarán en la página web www.hipotecaeficiente.com banners con links hacia diversas páginas de internet con el objetivo de incrementar el tráfico y las ventas.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda, se utilizó la Estadística de Datos de Propiedades con Hipoteca registradas en el Registro Público de Panamá, para el año 2019, con una cantidad de 33,732 (ver Anexo 8).

Basado en Encuesta realizada, el 60% de los encuestados contratarían el servicio de Hipoteca Eficiente, sin embargo, para ser conservadores, podemos decir que la mitad, es decir el 30% contratarían con seguridad el servicio de Hipoteca Eficiente, es decir 10,119 (según los trámites registrados en el Registro Público de Panamá para el año 2019).

Esta cantidad de 10,119 es nuestro Mercado Meta.

Tabla. Resultados

¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A. (empresa que facilitaría y agilizaría todo el Proceso de compra de una propiedad con Hipoteca)?	Total	Factor de Contratación	Proporción Segmento
Totalmente de acuerdo	34.55%	1.00	34.55%
De acuerdo	25.45%	0.75	19.09%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25.45%	0.50	12.73%
En desacuerdo	5.45%	0.00	0.00%
Totalmente en desacuerdo	7.27%	0.00	0.00%
No Respondió	1.82%	0.00	0.00%
Total	100.00%		66.37%

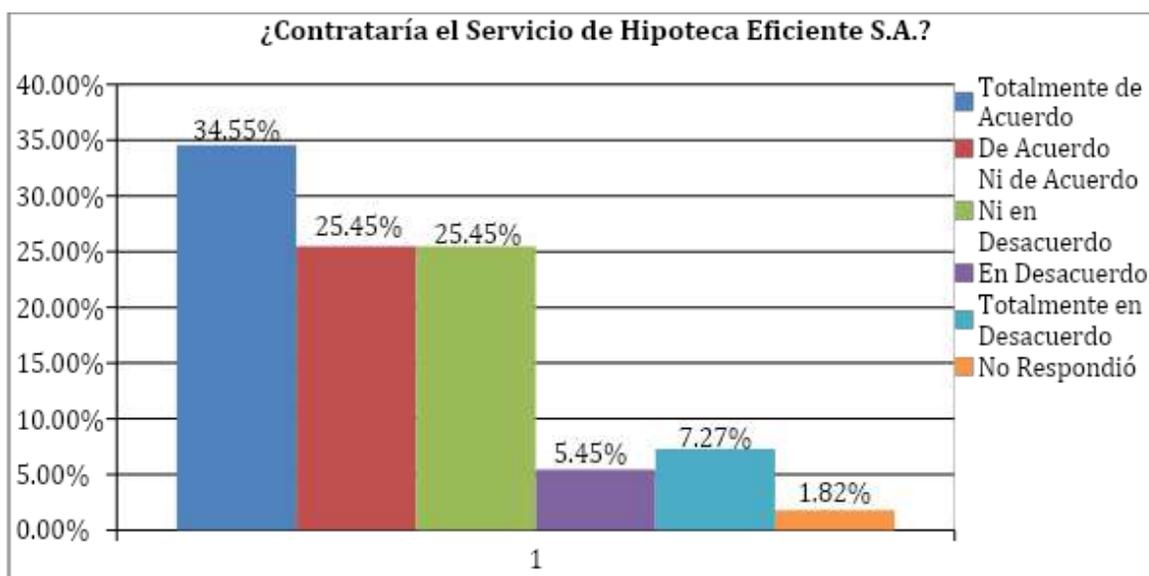


Tabla. Proyección de Crecimiento Anual

Proyección de Crecimiento Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan A (\$100.00)	1800	2500	3500	4000	5000
Plan B (\$75.00)	800	1000	2000	2500	3000
Plan C (\$50.00)	400	500	1250	1750	2119
Total	3000	4000	6750	8250	10119

Proyección de Crecimiento Año 1 (Mensual)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Plan A (\$100.00)			50	75	100	125	175	200	225	250	275	325	1800
Plan B (\$75.00)			10	20	25	30	50	80	100	125	150	200	800
Plan C (\$50.00)			5	10	15	20	25	30	45	70	80	100	400
Total			65	105	140	175	250	310	370	445	515	625	3000

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

En Encuesta realizada, el 40% consideró que el mejor medio de recibir publicidad es Instagram, de la siguiente manera:

%	Cant:	¿Qué Medio considera usted que representa la mejor vía para recibir Publicidad?
21.82%	12	E-mails
7.27%	4	Facebook
40.00%	22	Instagram
10.91%	6	Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos)
18.18%	10	Whatsapp
1.82%	1	No Respondió

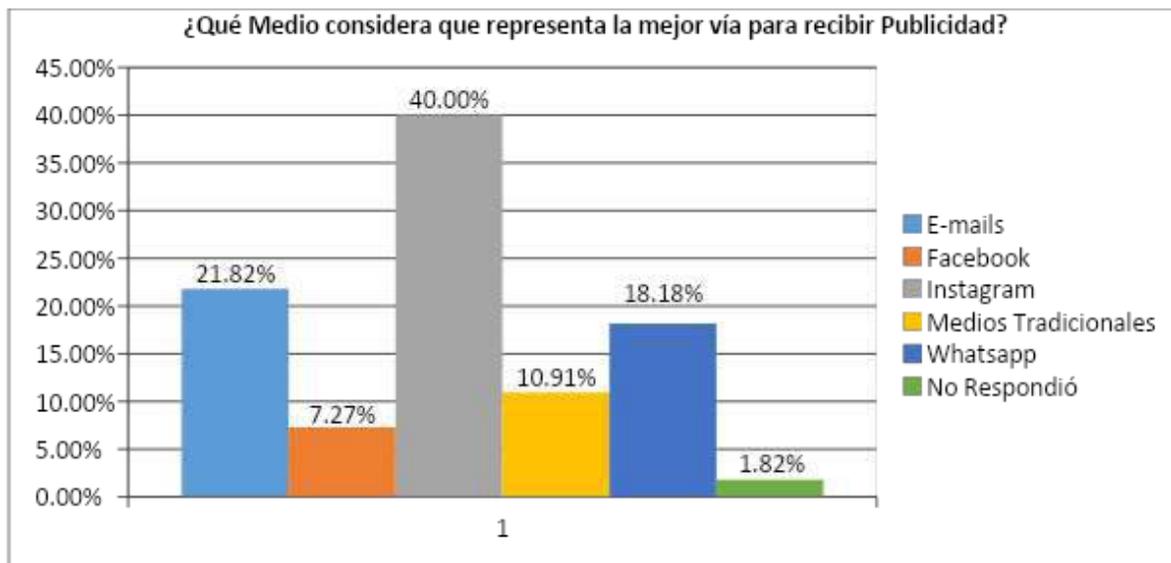


Tabla. El Presupuesto de Marketing consistirá en desarrollar la siguiente Estrategia:

Presupuesto de Marketing Mensual (Primer Año)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------

Publicidad en medios tradicionales (radio y medios impresos)	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
SEO	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Diseño y Publicidad Digital en: Facebook	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Diseño y Publicidad Digital en:Instagram	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Total:	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00

Presupuesto de Marketing Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en medios tradicionales (radio y medios impresos)	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
SEO	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Diseño y Publicidad Digital en: Facebook	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Diseño y Publicidad Digital en:Instagram	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Total:	\$ 21,000.00				

Tabla. Cronograma:

TAREA	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
Publicidad en medios tradicionales (radio y medios impresos)												
SEO												
Diseño y Publicidad Digital en: Facebook												

Diseño y Publicidad Digital en: Instagram												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

V. Plan de Operaciones

La estructuración sistemática de cada uno de los Procesos y Flujos, que integran toda la división Operativa de Hipoteca Eficiente S.A. se encuentra detallada en el Plan de Negocios Parte II.

Con un desarrollo de la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones, clasificada en 3 actividades fundamentales que son selección y reclutamiento de vendedores; ventas y registro de Clientes; y estrategia de marketing.

La funcionalidad operativa del negocio constituye la integración de todas las partes que deban participar dentro del proceso de compra de una propiedad con hipoteca, como clientes y usuarios del sistema, el cual les enviará notificaciones instantáneas sobre la documentación y gestión pendiente de realizar y la ya realizada, y, adicionalmente asistir en la gestión de dicha documentación, ya que los usuarios están conectados en el sistema, apoyando con el trámite.

En el modelo de funcionamiento, los usuarios y el cliente pueden interactuar en línea y comunicarse entre sí, y recibir notificaciones instantáneas en todas sus vías de comunicación: email, whatsapp, etc.

El plan de desarrollo e implementación representa una guía para la Empresa, iniciando con la Constitución Legal y el registro de la patente comercial dentro de las 2 primeras semanas.

El Equipo estará integrado por profesionales con conocimiento y experiencia, claramente detallado en su perfil de contratación, integrado por un proceso de evaluación y selección estricto.

VI. Equipo del proyecto

La descripción específica y completa del Equipo del Proyecto de Hipoteca Eficiente S.A. se encuentra detallada en el Plan de Negocios Parte II.

Los Socios Fundadores como Equipo Gestor son Germinal Sarasqueta y Manoj Chatlani con experiencia y conocimientos del negocio.

La Estructura del Equipo del Proyecto incluye un Programador Web que se encargará de que la página web sea rápida y estable, un Diseñador web gráfico que se encargará del diseño de la página Web y Se encargará de que la aplicación sea amigable con el usuario, un Abogado que se encargará del estudio de casos para el manejo de expedientes, un encargado de redes sociales. Se encargará de generar contenido y asistir en cualquier pregunta que se genere de parte de los clientes, un mensajero: Será el encargado de entregar cualquier adicional que requieran los clientes o los usuarios. Además de los encargos en la oficina, una recepcionista: Se encargará de tomar las llamadas y recibir a las personas en la oficina, un técnico en redes: Encargado que la infraestructura de telecomunicación sea estable, un gerente de recursos Humanos que empezará en el 6to mes del 1er año, un gerente General: Se encargará de conseguir nuevos clientes y que la visión de la empresa no cambie a menos que sea necesario, un gerente de Marketing. Se encargará de manejar todo el mercadeo de la empresa, un gerente de Operaciones: Gerente de operaciones: Se encargará de que todas las operaciones de la empresa se encuentren alineadas, un vendedor: Se encargará de vender el producto a los nuevos clientes.

Se elaboró adecuadamente una Tabla de Salarios y un plan de incentivos de 1% de ventas distribuidas entre los empleados.

VII. Plan Financiero

El Plan Financiero específico y completo de Hipoteca Eficiente S.A. se encuentra detallado en el Plan de Negocios Parte II.

Los Supuestos para el desarrollo del negocio son:

Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima
Tamaño de Mercado	33,732
Mercado Meta	10,119
Proyección de Ventas de Primer Año	\$150,000.
Duración de Trámite	2 semanas
Tasa de Impuesto sobre la Renta	25%

Para iniciar el estudio financiero, es importante especificar los Planes de Ventas:

Plan A: \$100 - Compraventa de propiedad con hipoteca.

Plan B: \$75. - Sólo compraventa de propiedad.

Plan C: \$50. - Sólo Asesoría

Evaluación Financiera del Proyecto:

VAN	B/.	82,185.22
TIR		38%

PAYBACK	Mes 11, Año 3
Punto de Equilibrio	Mes 8, Año 1
Inversión Inicial	B/. (16,700.00)
Inversión Capital de Trabajo	B/. (114,225.00)

VIII. Riesgos críticos

Los Riesgos Críticos de Hipoteca Eficiente S.A. se encuentran detallados en el Plan de Negocios Parte II.

Los riesgos críticos para Hipoteca Eficiente S.A. son:

Riesgos Externos:

8.a. Riesgos relacionados a competidores, por la falta de competencia.

Plan de Mitigación: Ofrecer comisiones a las Inmobiliarias.

8.b. Riesgos legales: Posible cambio de la ley de préstamos hipotecarios.

Plan de Mitigación: Actualización de las leyes bancarias.

8.c. Riesgos Económicos: Posibilidad de insolvencia o excesiva morosidad de los clientes.

Plan de Mitigación: Pago a través de tarjetas de crédito, o pago de contado.

8.d. Proporción del Mercado Potencial Insuficiente por baja en las ventas.

Plan de Mitigación: Mercadeo a través de diferentes canales digitales.

Riesgos Internos:

8.a. Riesgos de la ejecución del proyecto por fracaso del plan de ventas o marketing.

Plan de Mitigación: Contratar una Empresa especializada en mercadeo digital.

8.b. Riesgos de servicio al cliente. Posibilidad de que falle el proceso de gestión.

Plan de Mitigación: Sistema tecnológico que emita reportes diarios, semanales y mensuales.

8.c. Riesgos de Mano de Obra Calificada. Posibilidad de falla en la evaluación adecuada y contratación de personal capacitado.

Plan de Mitigación: Elaborar un Perfil de puesto adecuado, con funciones claras y un proceso de capacitación integral.

IX. Propuesta Inversionista

La Propuesta Inversionista de Hipoteca Eficiente S.A. se encuentra detallada en el Plan de Negocios Parte II.

La inversión propia de los Socios con una inversión inicial de \$16,700, con un Capital de Trabajo de \$114,225.00, representa el mejor atractivo para el desarrollo del negocio de Hipoteca Eficiente S.A.

X. Conclusiones

Con 33,732 Hipotecas inscritas en el Registro Público de Panamá para el año 2019, y con una necesidad en la Industria, de agilización de los trámites de compraventa de una propiedad con hipoteca, la oportunidad es única para Hipoteca Eficiente S.A.

La empresa Hipoteca Eficiente S.A, se enfocará a asesorar, gestionar y agilizar los trámites de los clientes que requieran realizar una gestión de compra y venta de inmuebles bajo la figura de crédito hipotecario, más eficiente y sin errores.

La oportunidad de negocio es lucrativa y viable porque este negocio representa un Servicio necesario para los compradores de propiedades con hipoteca, y porque están dispuestos a pagar hasta \$100 por cada trámite.

Hipoteca Eficiente es atractiva porque tiene una evaluación financiera con un VAN Positivo de 143,515.70, y un TIR de 57%, con un período de recuperación de 6 meses.

Bibliografía y Fuentes

Blecke, C. (1996). Análisis financiero para la toma de decisiones. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.

Joven, G. (1990). Estudios de viabilidad. . Revista de evaluación : 38 (3) 376-383.

Justis, R. y. (1979). El estudio de viabilidad como herramienta de análisis de riesgo. Business Journal of Small Business Management : 17 (1) 35-42.

ANP, Panamá. (2019). Centro Bancario de Panamá acumula US\$122.000 millones en activos al tercer trimestre de 2019. *anpanama.com*.

Mérida, S. (2018). Hipotecas en Panamá - Cómo Obtenerlas y para qué funcionan. *www.gogetit.com.pa*.

Registro Público de Panamá: <https://registro-publico.gob.pa/>

Dirección General de Ingresos de Panamá: <https://dgi.mef.gob.pa/>

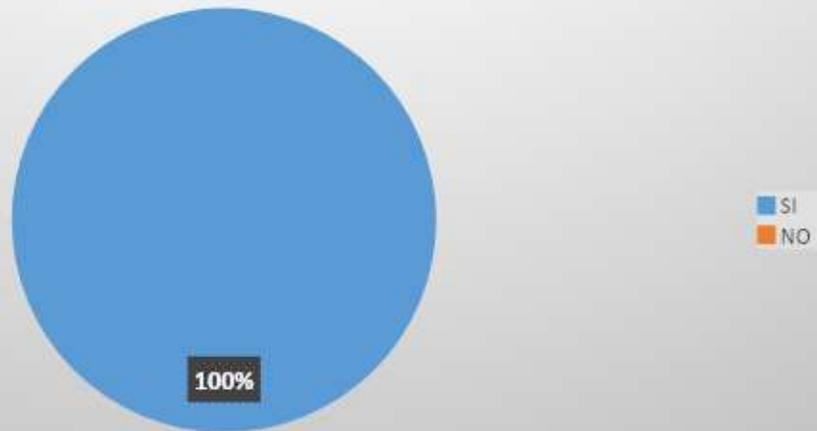
Superintendencia de Bancos de Panamá: <https://www.superbancos.gob.pa/>

Instituto Panameño Autónomo Cooperativo: <https://www.ipacoop.gob.pa/>

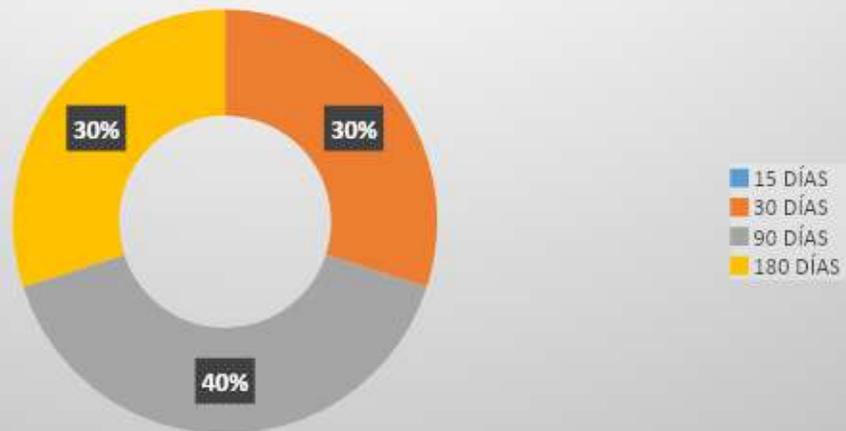
Anexos

Anexo 1. Entrevista a 10 Agentes

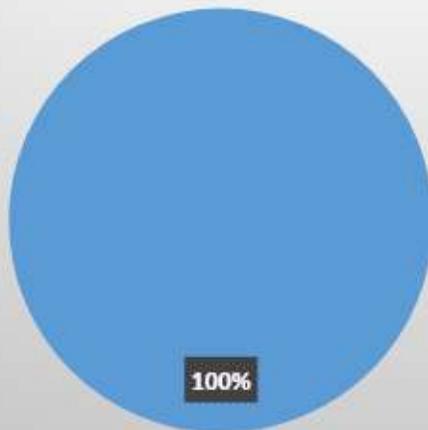
¿EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS PRESENTA RETRASOS?



TIEMPO PROMEDIO DE PROCESAMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO HIPOTECARIO

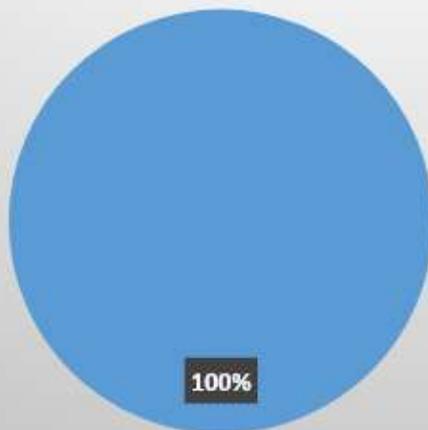


¿EN QUE PARTE DEL PROCESO CREE QUE OCURRE EL MAYOR RETRASO?



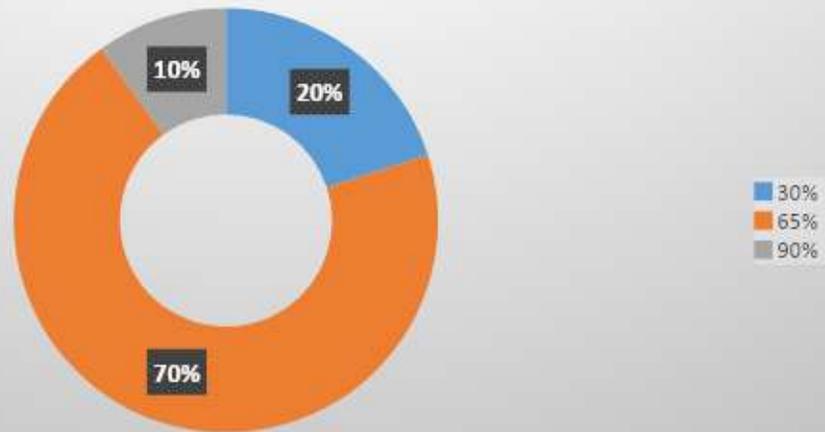
- RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
- ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE
- APROBACIÓN

¿POR QUÉ LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS ES EL CUELLO DE BOTELLA DEL PROCESO?

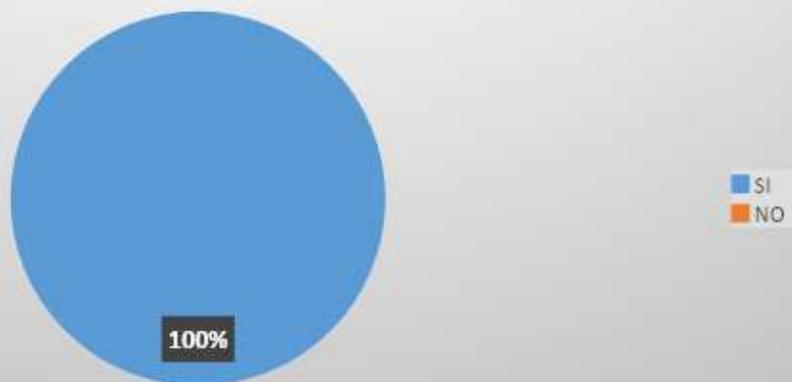


- PORQUE LA INFORMACIÓN NO ES VERIFICADA
- PORQUE NO EXISTE LA CANTIDAD DE ANALISTAS REQUERIDAS
- POR MAL MANEJO DE LOS REQUISITOS POR PARTE DEL CLIENTE

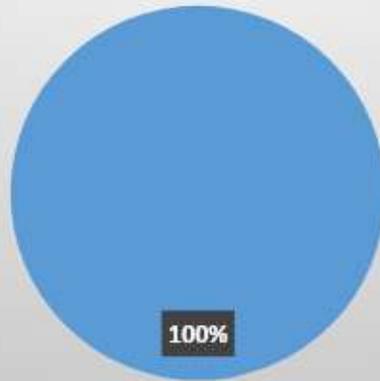
¿CON QUÉ ÉXITO PROCESAN EN SU BANCO LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS?



¿LA GESTIÓN DE CRÉDITO HIPOTECARIO OBEDECE A UN PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO?

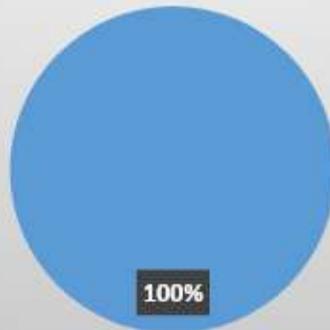


**¿CREE QUE UNA PÁGINA WEB QUE OFREZCA
SERVICIO DE GESTIÓN DE HIPOTECA
MEJORARÍA LOS TIEMPOS DE APROBACIÓN?**



■ SI
■ NO

**¿ESTARÍA DISPUESTO A RECOMENDAR A LOS
CLIENTES EL USO DE LOS SERVICIOS
OFRECIDOS POR UNA PÁGINA WEB PARA LA
GESTIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS?**



■ SI
■ NO

Anexo 2. Artículo titulado: Centro Bancario de Panamá acumula US\$122.000 millones en activos al tercer trimestre de 2019

Artículo titulado: Centro Bancario de Panamá acumula US\$122.000 millones en activos al tercer trimestre de 2019

- 19.12.2019



Ana Raquel Velasco, directora de Regulación de la Superintendencia de Bancos de Panamá-2

(Ciudad de Panamá-ANPanamá) El Centro Bancario Internacional (CBI) de Panamá espera cerrar el año 2019 con 26.362 empleados directos a los que se les paga unos 923 millones de dólares, similar al año anterior, y activos por 130.000 millones de dólares en el sector financiero, de los cuales el 93 por ciento lo generan los bancos, lo que equivale al 7,4 % del producto interno bruto, explicó el director de Estudios Financieros de la Superintendencia de Bancos, Javier Motta.

Los 122.000 millones de dólares en activos que al tercer trimestre de 2019 refleja el CBI implican un crecimiento de 3,4 por ciento respecto al mismo periodo de 2018, o sea un crecimiento de 4.039 millones de dólares.

Los bancos de licencia general tienen 105.370 millones de dólares en activos, con un crecimiento del 4,4 por ciento, 4.483 millones más, con 1.453 millones de dólares de utilidad neta, comparando al tercer trimestre del año pasado.

Los depósitos totales del CBI tuvieron un crecimiento de 4,1% equivalente a un saldo de 85.003 millones, es decir unos 3.313 millones de dólares más. Este resultado favoreció las condiciones de liquidez del sistema bancario. Durante este periodo, el indicador de liquidez es prácticamente el doble del requerimiento legal, al reflejar un índice de 62,15% para el CBI y de 55,9% para el SBN.

Por su parte, la cartera de crédito local ha mantenido un desempeño positivo. El crédito doméstico al sector privado presenta un crecimiento de 3,1% en comparación con el mismo período del 2018.

El crecimiento de la cartera hipotecaria residencial fue de 5,3%, así como también el incremento en el financiamiento de los préstamos de consumo personal por 639 millones de dólares ó 5,4%.

La salud de la cartera de préstamos mantiene una tendencia estable cuando los préstamos en no vencidos (atrasos de más de 90 días) representan el 1,78% de la cartera total de préstamos, detalló Motta.

En tanto, la directora de Regulación Bancaria, Ana María Velasco, destacó los 81 acuerdos normativos que en cinco años expidió la SBP para cumplir con todos los aspectos de transparencia de manera “robusta” y acorde a las regulaciones internacionales como de Basilea, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

Entre las regulaciones específicas citó varias aplicables a las nuevas reguladas que no son financieras, para vigilar el respeto a las normas antiblanqueo de capitales, lo que ha colocado a Panamá en “un sitio diferente” en materia de prevención, pues se anticipó a las regulaciones que les aleja de las observaciones que el GAFI hizo en 2014 cuando incluyó al país en la lista gris que les hizo perder más de 70 bancos corresponsales, pues ahora cuenta con 93.

Por su parte, el superintendente de Bancos de Panamá, Ricardo Fernández, indicó que desde su perspectiva en 2020 continuarán “fusiones y consolidaciones” de bancos, con “salud positiva y estable con capacidad de crear una base de solvencia sólida de reservas y capitalización” para hacerse “más atractivos” en el mercado internacional.

Fernández dijo que es “excepcional” que los bancos corresponsales ahora, pese a que Panamá fue incluida en una nueva lista de observación del GAFI, han anunciado que ampliarán la disponibilidad de crédito y de relaciones con los bancos” del CBI.

Al finalizar su gestión de cinco años, el superintendente recalcó que está “satisfecho” por los avances de Panamá y de la SBP porque ahora su labor regulatoria se extiende a empresas financieras, de leasing y otros sujetos no financieros, a lo que se suma los ensayos para usar nuevos métodos tecnológicos para expandir el negocio bancario.

Fernández dijo que a inicios del próximo año Panamá se someterá a otro proceso de evaluación ante el GAFI, al que llegará con una nueva realidad de mayor fortaleza en la supervisión de los nuevos sectores y un plan para hacerlo efectivo para proteger a los depositantes y los inversionistas con normas “de clase mundial”.

Anexo 3. Artículo Economía de Panamá

PANAMA

I. General trends

The Panamanian economy grew 4.9% in real terms in 2016, recording slower growth than in 2014 (6.1%) and 2015 (5.8%), owing to the performance of financial intermediation, hotels and restaurants, transport, storage and communications, real estate, business services and rentals, all of which grew at positive rates but more slowly than the year before. Slower growth in the Colón Free Trade Zone also hurt output. Partially offsetting this was the solid performance of the construction sector, buoyed mainly by public infrastructure works.

The national unemployment rate rose year-on-year to 5.5% in August 2016 (5.1% the same month year before), while the average inflation rate stood at 0.7% in December 2016 (0.13% in December 2015). The deficit of the non-financial public sector (NFPS) came in at 2.4% of GDP at the end of 2016 (2.3% in 2015), while the adjusted deficit—which frames the limits of fiscal responsibility—represented 1.5% of GDP (2.0% in 2015). Stability of fiscal results was due to a rise in tax collections that was countered by an increase of similar magnitude in total central government spending. At December 2016, the current account deficit stood at 5.6% of GDP, compared with 7.3% in 2015, owing mainly to a decline of 2.7 percentage points of GDP in the goods deficit.

The National Assembly of Panama approved Law No. 47 in October 2016, thus providing the framework for the country's agreement with the United States to improve its international tax compliance and execute the Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA). Under this legislation, all Panamanian financial institutions (custodian, deposit-taking, investment or specific insurance institutions) will have to provide financial information (account holder, balance or account value, and interest and dividends paid) automatically and on an annual basis for all United States accounts filing with Internal Revenue Service (IRS) of the United States. Lastly, it is worth noting that the case known as the "Panama Papers" had only a marginal effect on the country's economic and financial performance.

Anexo 4. Banco y Acreedores

- BAC INTERNATIONAL BANK, INC
- BAC INTERNATIONAL BANK, INC.
- BALBOA BANK & TRUST, CORP.
- BANCO DELTA, S.A
- BANCO DELTA, S.A.
- BANCO GENERAL, S.A.
- BANCO NACIONAL DE PANAMA
- BANCO PANAMEÑO DE LA VIVIENDA, S.A.
- BANISTMO S.A.
- BANISTMO, S.A.
- CAMIONES KAMAZ LATINOAMERICA, S.A.
- CENTRAL EMPRESARIAL SOLIDARIA, S.A.
- COOLECHE, R.L.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTOBAL, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS INTEGRALES JOSE DEL CARMEN DOMINGUEZ,R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES EDIOACC, R.L
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES CHARCO AZUL R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES EDIOACC, R.L
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES EDIOACC, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES JUAN XXIII, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES NUEVA UNION, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES PRACTICOS DEL CANAL, R.L
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES PRACTICOS DEL CANAL, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES PROFESIONALE,R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES PROFESIONALES, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES PROFESIONALES,R.L.

- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, CACSA, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES SAN ANTONIO, R.L.
- COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES EDIOACC, R.L.
- COOPERATIVA DE TRANSPORTE JOAQUINA H. DE TORRIJOS, R.L.
- FINANCIERA CENTRAL, S.A. .
- FINANZAS GENERALES S.A.
- FINANZAS GENERALES, S.A.
- FOSTRIAN APOYO FINANZAS S. DE R.L.
- FOSTRIAN APOYO FINANZAS S. DE R.L.
- FOSTRIAN APOYO FINANZAS S. DE R.L.
- FOSTRIAN APOYO FINANZAS S. DE RL
- GLOBAL BANK CORPORATION
- GLOBAL BANK CORPORATION.
- INCAPITAL FINANCIERA S.A.
- LA COOPERATIVA DE SERVICIOS INTEGRALES EL EDUCADOR SANTEÑO, R.L.
- MIFINANCIERA, S.A.
- MOHAMAD HANI DAWOUD ISSA AL ABED
- MSD CENTRAL AMERICA SERVICES S. DE R.L.
- PFIZER FREE ZONE PANAMA S. DE R.L.
- RAPI PRESTAMOS, S.A.
- RODRIGO HIDALGO GUERRA
- SANOFI-AVENTIS DE PANAMA S.A.
- SANOFI-AVENTIS DE PANAMA, S.A.
- ST. GEORGES BANK & COMPANY INC.
- ST. GEORGES BANK & COMPANY INC.,
- SUMA FINANCIERA, S.A.
- THE BANK OF NOVA SCOTIA

Anexo 5. Estudio de Mercado-Encuesta

Encuesta: Compra de Propiedad con Hipoteca

Hola, Soy Manoj Chatlani. Estoy estudiando una Maestría en Administración de Empresas (MBA) con la Universidad de Chile y Quality Leadership University (QLU) en Panamá, y para optar por el Título, debo preparar mi Tesis.
Por favor te pido que le dediques unos minutos a responder a esta Encuesta, sólo si has comprado o participado dentro del proceso de compraventa de alguna propiedad en Panamá con hipoteca.
Si has participado en varias Compraventas con Hipoteca, te pido que respondas con los valores y datos que tengas.
Te agradezco el apoyo.
Saludos,
Manoj Chatlani
whatsapp: 66752972

Datos: Género:

- Mujer
- Hombre

Estado Civil:

- Soltero(a)
- Casado(a)

Datos: Edad

- Entre 18 - 30
- Entre 31 - 40
- Entre 41 - 50
- Entre 51 - 60
- Más de 60

¿Cuál es su Nivel máximo de Estudios?

- Secundaria
- Técnico
- Licenciatura
- Postgrado
- Maestría
- Doctorado

Rango de Salario:

- menos de \$1,000
- Entre \$1,000 y \$2,000
- Entre \$2,000 y \$3,000
- Entre \$3,000 y \$4,000
- Entre \$4,000 y \$5,000

¿Cuántos años lleva laborando en su Empresa?

- menos de 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Entre 4 y 5 años
- más de 5 años

¿Qué opción considera usted mejor?:

- Alquilar una Propiedad
- Pagar Hipoteca

Rango de Valor de la Propiedad que Vendió, Alquiló, o participó en el Proceso de Compraventa con Hipoteca:

- Menos de \$120,000.
- Entre \$120,000 y \$200,000.
- Entre \$251,000 y \$400,000.
- Entre \$401,000 y \$600,000.
- Entre \$600,000 y \$1,000,000.
- Más de \$1,000,000.

Tipo de Propiedad:

- Casa
- Apartamento
- Local Comercial
- Oficina
- Edificio
- Negocio
- Galera
- Otro

Tipo de Propiedad:

- Nueva (con Promotora)
- De reventa (propiedad de segunda)

Ubicación de la Propiedad:

- Ciudad
- Playa
- Montaña
- Otra

¿Qué participación dentro del proceso de compraventa de una propiedad con hipoteca has sido?

- Vendedor
- Abogado del Vendedor
- Agente Inmobiliario del Vendedor
- Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor
- Comprador
- Abogado del Comprador
- Agente Inmobiliario del Comprador
- Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
- Notario Público

¿Cómo ha sido su Experiencia durante todo el Proceso?

Long answer text

¿Cuánto tiempo duró todo el Proceso desde la Solicitud del Préstamo Hipotecario para la compra de la Propiedad, el Proceso de Hipoteca, el registro de la Escritura y el pago final al Vendedor y la Entrega de la Propiedad al Comprador?

- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 5 meses
- 6 meses
- más de 6 meses

En su opinión: ¿a qué le atribuye los atrasos?:

- Demoras del Vendedor
- Demoras del Abogado del Vendedor
- Demoras del Agente Inmobiliario del Vendedor
- Demoras del Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor
- Demoras del Comprador
- Demoras del Abogado del Comprador
- Agente Inmobiliario del Comprador
- Demoras del Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
- Demoras del Notario Público
- Demoras del Registro Público

Encuesta: Compra de Propiedad con Hipoteca

¿Qué recomendaría para agilizar el Proceso de Compra de una Propiedad con Hipoteca?

Long answer text

¿Cómo ha sido su Experiencia durante todo el Proceso?

Long answer text

¿Valora usted que el trámite de hipoteca sea rápido?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Valora usted que los agentes hipotecarios sean profesionales y con experiencia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Valoraría usted que un trámite hipotecario tenga acceso a toda su información y documentación, disponible 24/7 en línea?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Encuesta: Compra de Propiedad con Hipoteca

¿Valora usted que los agentes hipotecarios sean profesionales y con experiencia?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A. (empresa que facilitaría y agilizaría todo el Proceso de compra de una propiedad con Hipoteca)?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Hasta cuánto pagaría por este Servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?

menos de \$20

\$40

\$60

\$80

más de \$100



¿Qué vía de Comunicación seleccionaría para ser informado de su trámite?

- Whatsapp
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Personalmente (físicamente)

¿Si llegara a contratar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A., cómo preferiría hacer su Solicitud y Contratar este Servicio?

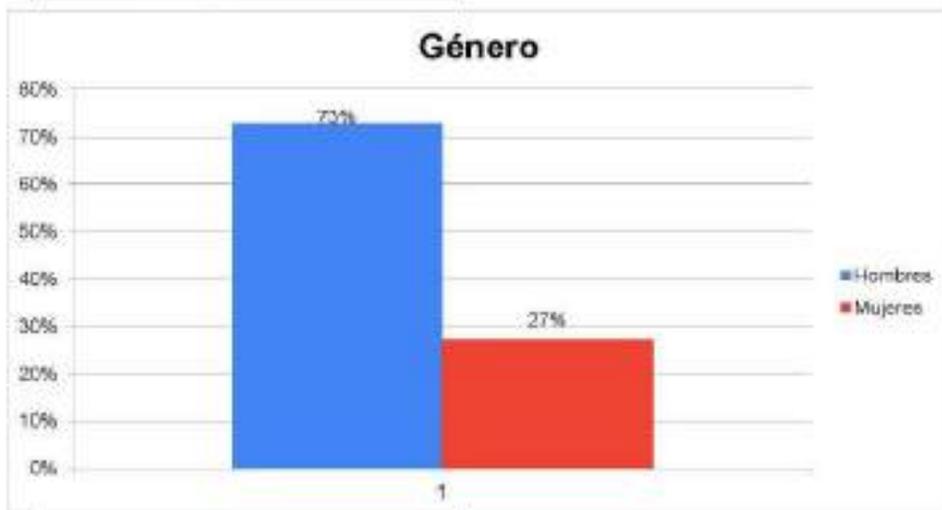
- En línea, a través de la página web de Hipoteca Eficiente S.A.
- Presencial, físicamente en la oficina de Hipoteca Eficiente S.A.

¿Qué Medio considera usted que represento la mejor vía para recibir Publicidad?

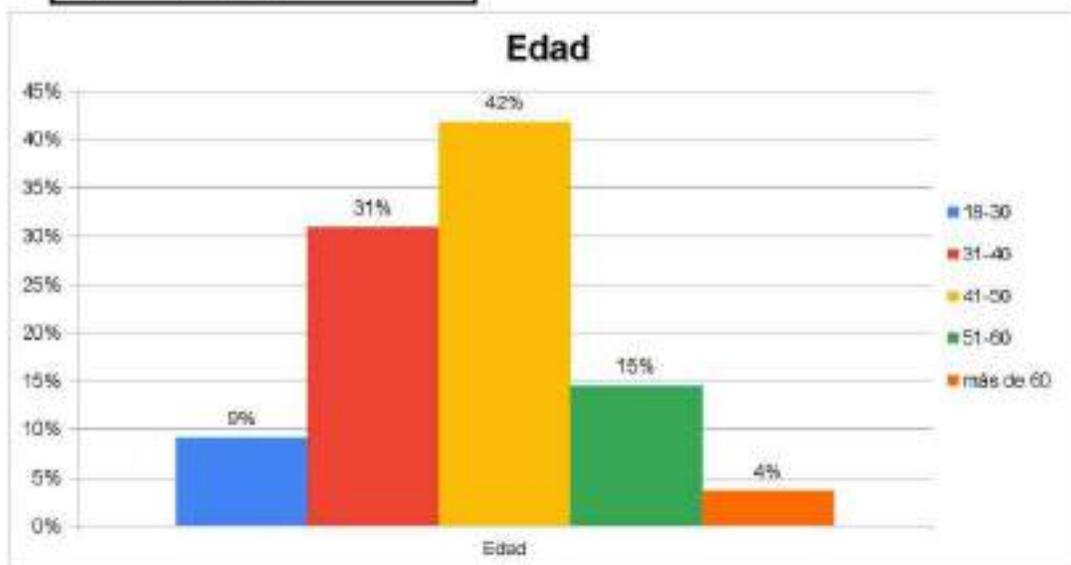
- Whatsapp
- Instagram
- Facebook
- Youtube
- E-mails
- Vallas Publicitarias
- Llamadas telefónicas
- Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos)

Resultados de Encuesta Realizada:

Cant:	%	Datos: Género
1	40	73% Hombres
2	15	27% Mujeres



Cant:	%	Datos: Edad
1	5	9% Entre 18 y 30
2	17	31% Entre 31 y 40
3	23	42% Entre 41 y 50
4	8	15% Entre 51 y 60
5	2	4% Más de 60



Rango de Valor de la Propiedad que Vendió, Alquiló, o Participó en el Proceso de Compra/venta con Hipoteca:			
	Cant:	%	
1	6	14.55%	Menos de \$120,000.
2	18	32.73%	Entre \$120,000 y \$250,000.
3	13	23.64%	Entre \$251,000 y \$400,000.
4	7	12.73%	Entre \$401,000 y \$600,000.
5	6	10.91%	Entre \$601,000 y \$1,000,000.
6	3	5.45%	Más de \$1,000,000.



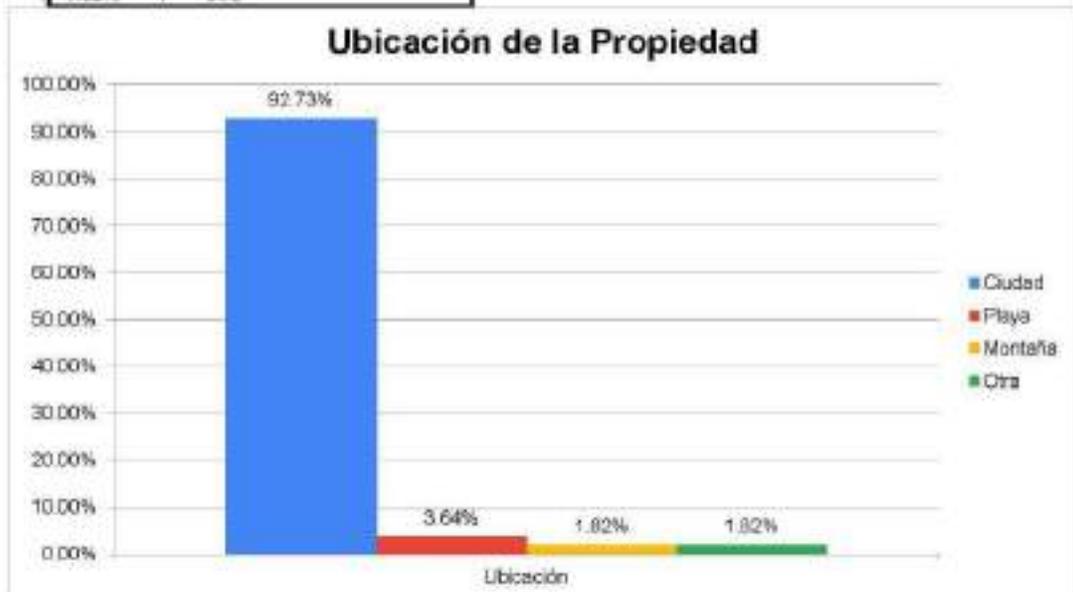
Tipo de Propiedad:		
	%	Cant:
1	29.08%	16
2	61.82%	34
3	3.64%	2
4	1.82%	1
5	0.00%	0
6	0.00%	0
7	0.00%	0
8	3.64%	2



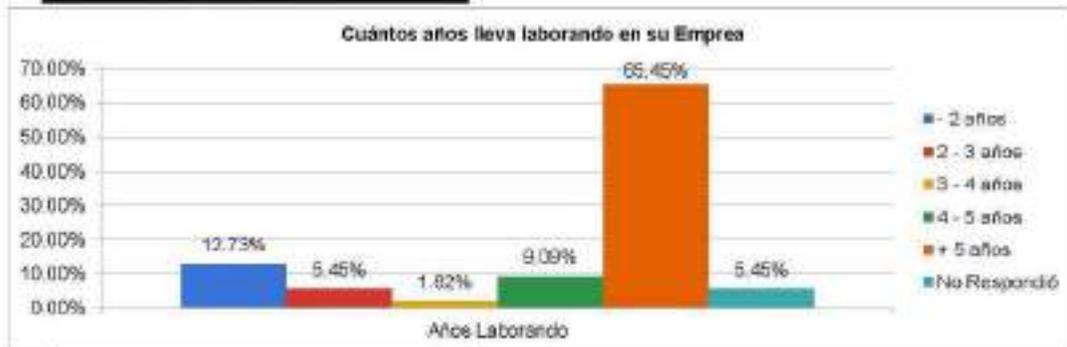
	%	Cant:	Tipo de Propiedad:
1	45.45%	25	De reventa (propiedad de segunda)
2	54.55%	30	Nueva (con Promotora)



	%	Cant:	Ubicación de la Propiedad:
1	92.73%	51	Ciudad
2	3.64%	2	Playa
3	1.82%	1	Montaña
4	1.82%	1	Otra



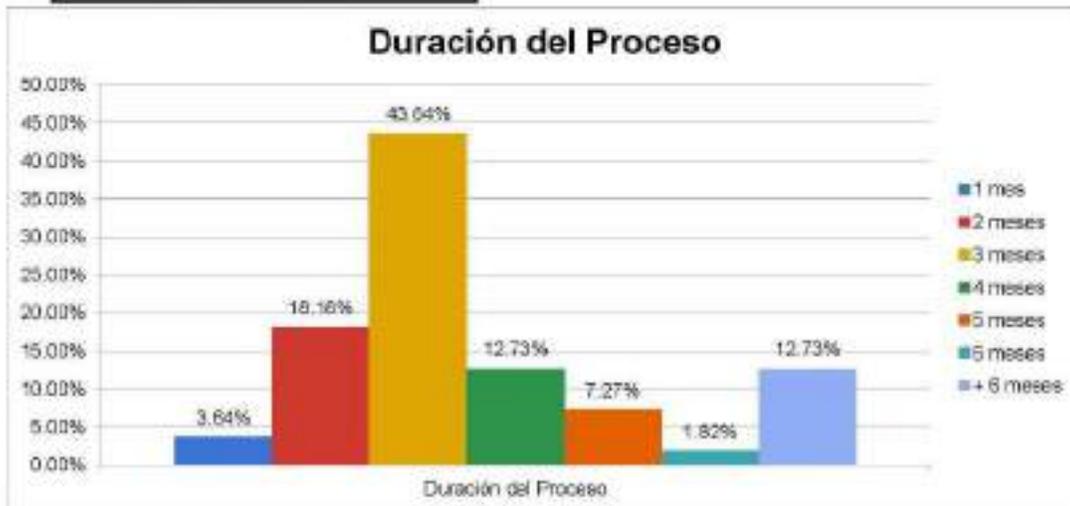
	%	Cant:	¿Cuántos años lleva laborando en su Empresa?
1	12.73%	7	menos de 2 años
2	5.45%	3	Entre 2 y 3 años
3	1.82%	1	Entre 3 y 4 años
4	9.09%	5	Entre 4 y 5 años
5	65.45%	36	más de 5 años
6	5.45%	3	No Respondió



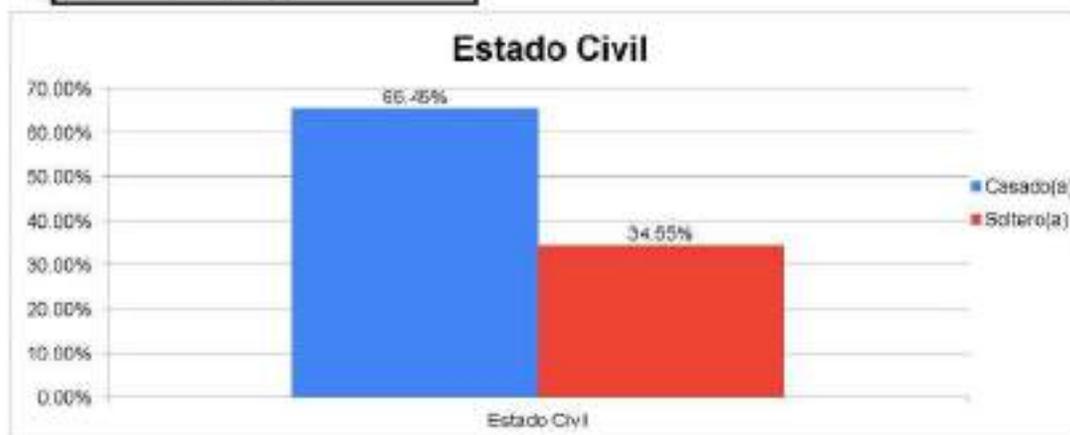
	%	Cant:	¿Qué participación dentro del proceso de compraventa de una propiedad con hipoteca has sido?
1	18.35%	9	Vendedor
2	18.18%	10	Agente Inmobiliario del Vendedor
3	7.27%	4	Abogado del Vendedor
4	0.00%	0	Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor
5	43.64%	24	Comprador
6	7.27%	4	Agente Inmobiliario del Comprador
7	5.45%	3	Abogado del Comprador
8	0.00%	0	Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
9	1.82%	1	Notario Público



¿Cuánto tiempo duró todo el Proceso desde la Solicitud del Préstamo Hipotecario para la compra de la Propiedad, el Proceso de Hipoteca, el registro de la Escritura y el pago final al Vendedor y la Entrega de la Propiedad al Comprador?			
	%	Cant	
1	3.64%	2	1 mes
2	18.18%	10	2 meses
3	43.64%	24	3 meses
4	12.73%	7	4 meses
5	7.27%	4	5 meses
6	1.82%	1	6 meses
7	12.73%	7	más de 6 meses



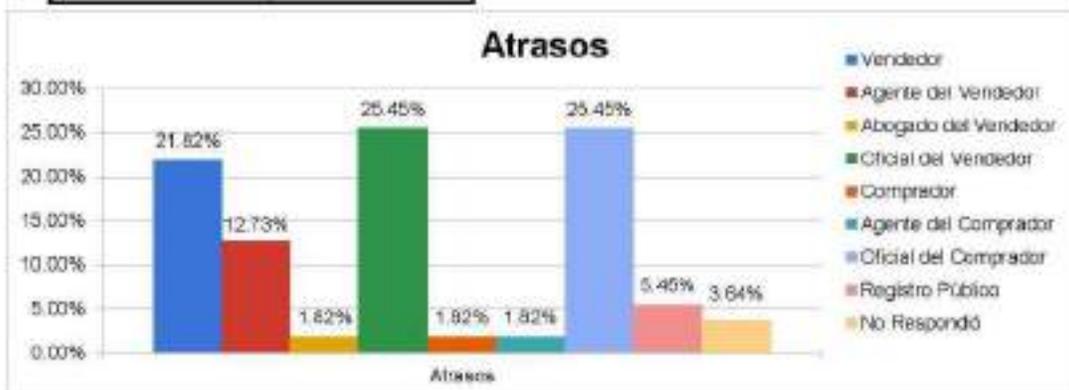
Estado Civil:		
	%	Cant
1	65.45%	35
2	34.55%	19



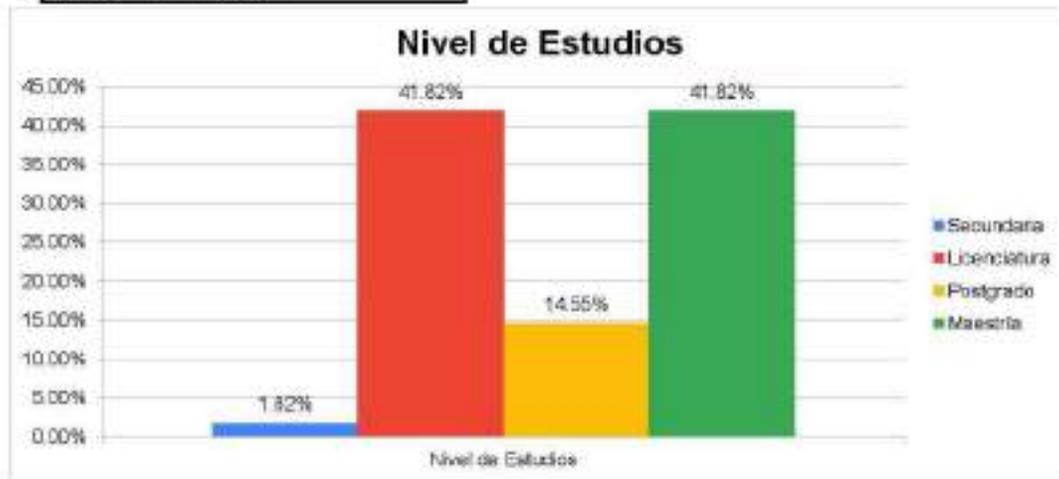
	%	Cant	Rango de Salario:
1	1.82%	1	menos de \$1,000
2	10.91%	6	Entre \$1,000 y \$2,000
3	29.09%	16	Entre \$2,000 y \$3,000
4	12.73%	7	Entre \$3,000 y \$4,000
5	12.73%	7	Entre \$4,000 y \$5,000
6	30.91%	17	más de \$5,000
7	1.82%	1	No Respondió



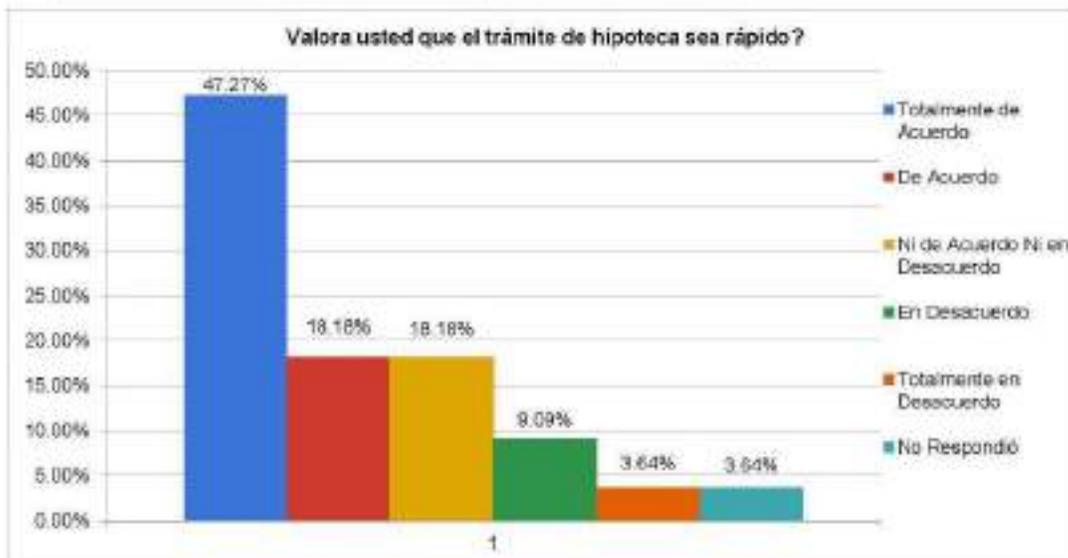
	%	Cant	En su opinión ¿a qué le atribuye los atrasos?:
1	21.82%	12	Demoras del Vendedor
2	12.73%	7	Demoras del Agente Inmobiliario del Vendedor
3	1.82%	1	Demoras del Abogado del Vendedor
4	25.45%	14	Demoras del Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor
5	1.82%	1	Demoras del Comprador
6	1.82%	1	Agente Inmobiliario del Comprador
7	25.45%	14	Demoras del Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
8	5.45%	3	Demoras del Registro Público
9	3.64%	2	No Respondió



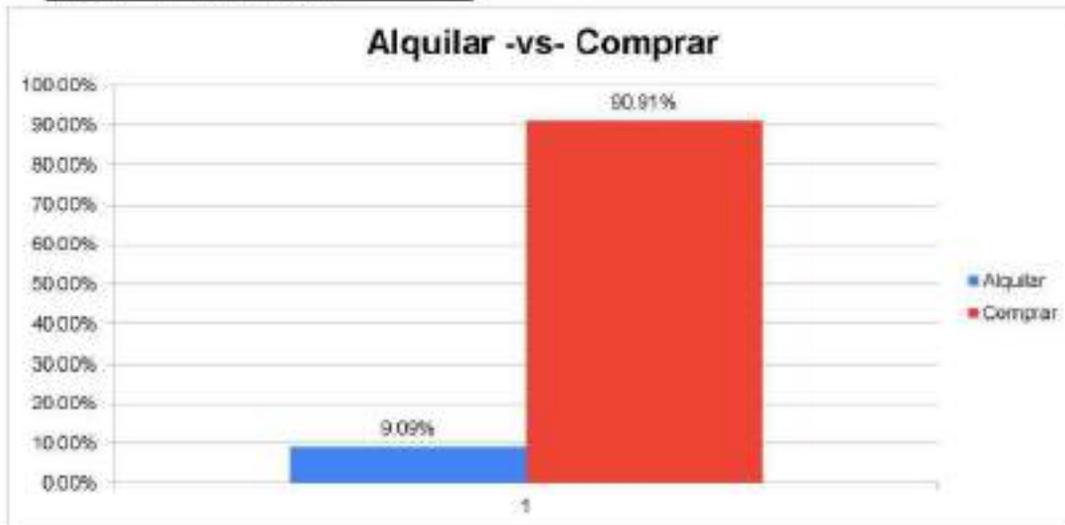
	%	Cant.	¿Cuál es su Nivel máximo de Estudios?
1	1.82%	1	Secundaria
2	41.82%	23	Licenciatura
3	14.55%	8	Postgrado
4	41.82%	23	Maestría



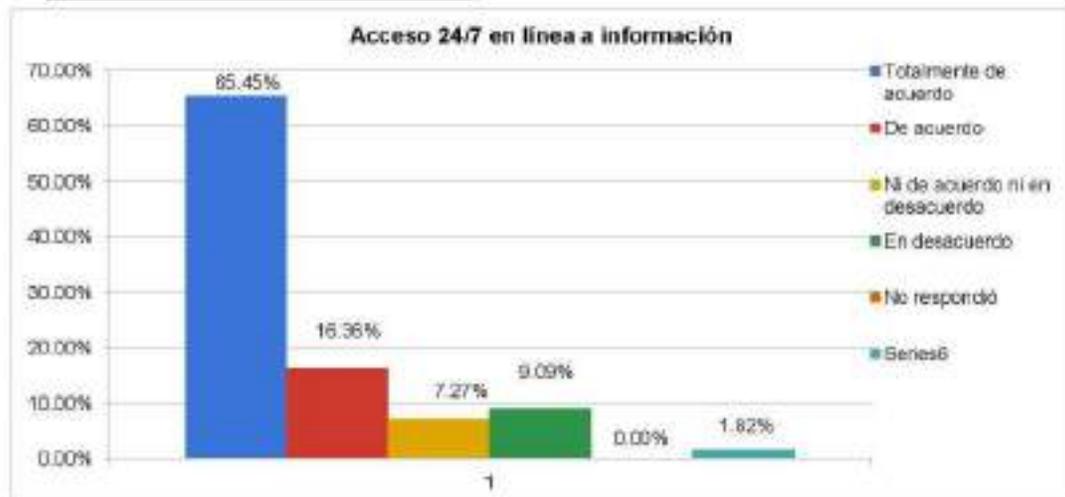
	%	Cant.	¿Valora usted que el trámite de hipoteca sea rápido?
1	47.27%	28	Totalmente de acuerdo
2	18.18%	10	De acuerdo
3	18.18%	10	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	9.09%	5	En desacuerdo
5	3.64%	2	Totalmente en desacuerdo
6	3.64%	2	No Respondió



%	Cant	¿Qué opción considera usted mejor?:
9.09%	5	Alquilar una Propiedad
90.91%	50	Pagar Hipoteca



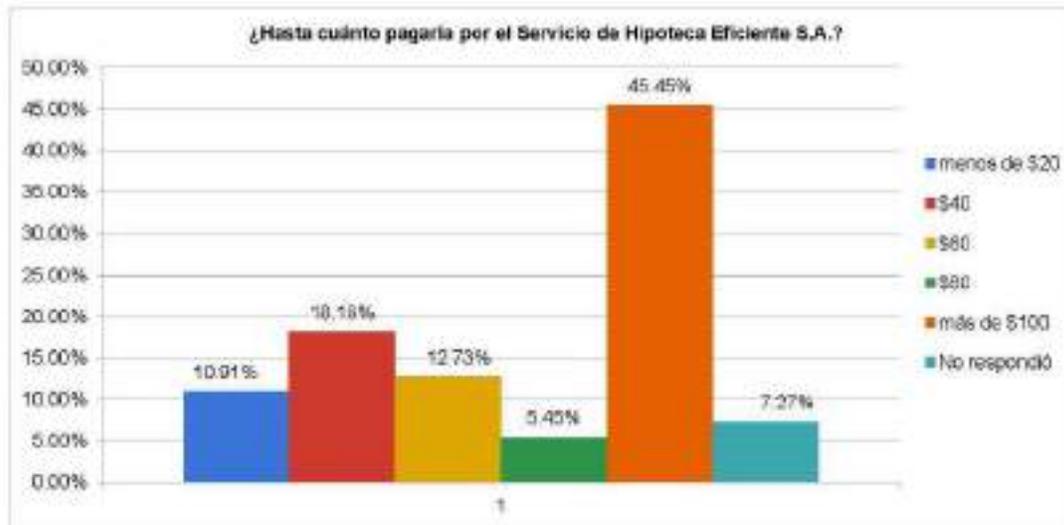
%	Cant	¿Valoraría usted que en trámite hipotecario tenga acceso a toda su información y documentación, disponible 24/7 en línea?
65.45%	36	Totalmente de acuerdo
16.36%	9	De acuerdo
7.27%	4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
9.09%	5	En desacuerdo
0.00%	0	Totalmente en desacuerdo
1.82%	1	No Respondió



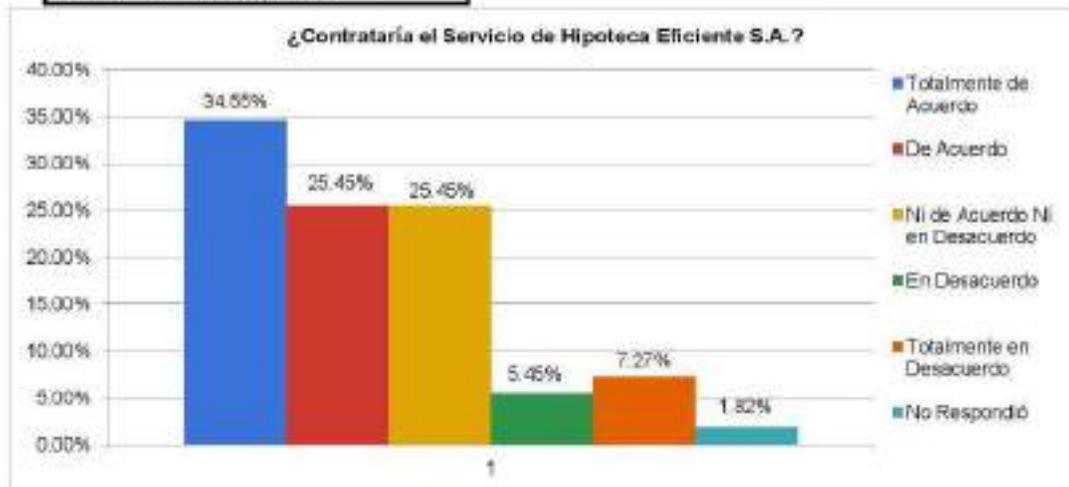
%	Cont.	¿Valora usted que los agentes hipotecarios sean profesionales y con experiencia?
72.73%	40	Totalmente de acuerdo
20.00%	11	De acuerdo
3.64%	2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1.82%	1	En desacuerdo
0.00%	0	Totalmente en desacuerdo
1.82%	1	No Respondió



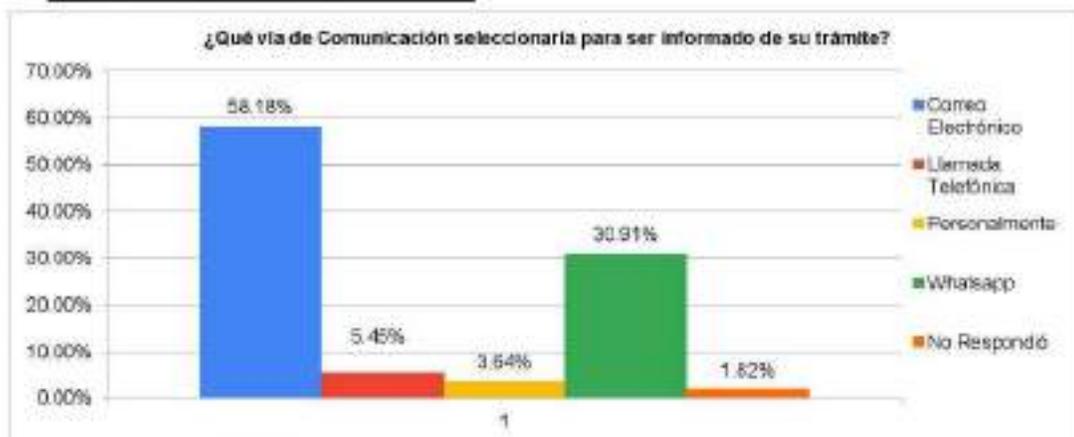
%	Cont.	¿Hasta cuánto pagaría por este Servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?
10.91%	6	menos de \$20
18.18%	10	\$40
12.73%	7	\$60
5.45%	3	\$80
45.45%	25	más de \$100
7.27%	4	No Respondió



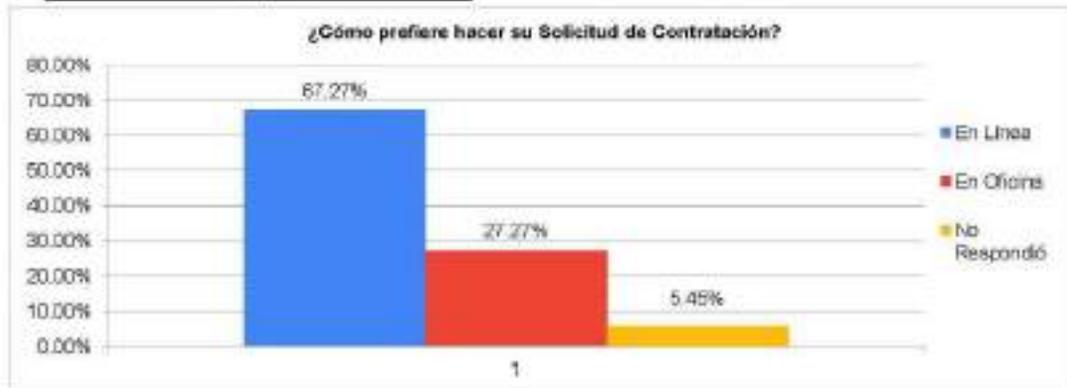
%	Cant.	¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A. (empresa que facilitaría y agilizaría todo el Proceso de compra de una propiedad con Hipoteca)?
34.55%	19	Totalmente de acuerdo
25.45%	14	De acuerdo
25.45%	14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5.45%	3	En desacuerdo
7.27%	4	Totalmente en desacuerdo
1.82%	1	No Respondió



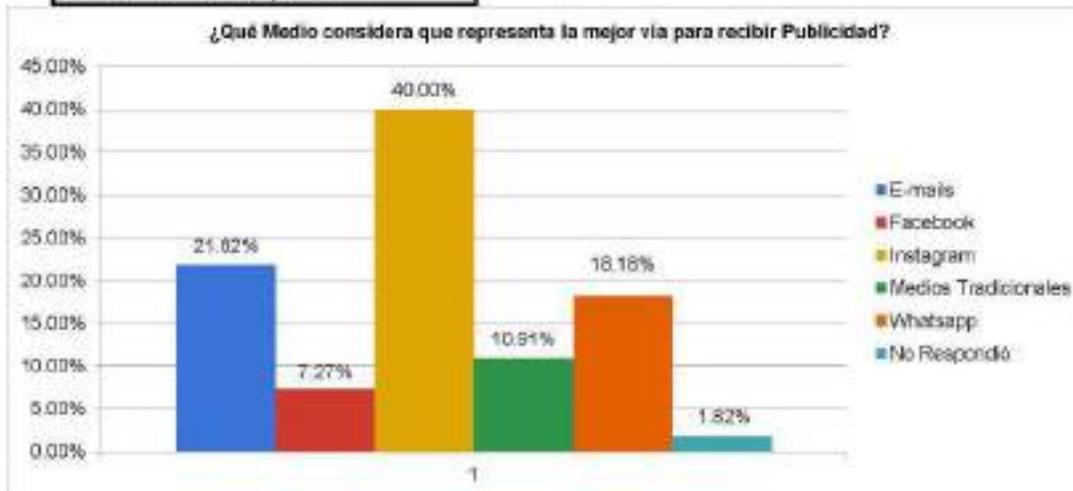
%	Cant.	¿Qué vía de Comunicación seleccionaría para ser informado de su trámite?
58.18%	32	Correo electrónico
5.45%	3	Llamada telefónica
3.64%	2	Personalmente (físicamente)
30.91%	17	Whatsapp
1.82%	1	No Respondió



%	Cant	¿Si Registra a contratar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A., cómo prefiere hacer su Solicitud y Contratar este Servicio?
67.27%	37	En línea, a través de la página web de Hipoteca Eficiente S.A.
27.27%	15	Presencial, físicamente en la oficina de Hipoteca Eficiente S.A.
5.45%	3	No Respondió



%	Cant	¿Qué Medio considera usted que representa la mejor vía para recibir Publicidad?
21.82%	12	E-mails
7.27%	4	Facebook
40.00%	22	Instagram
10.91%	6	Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos)
18.18%	10	Whatsapp
1.82%	1	No Respondió



Anexo 6. Aprobación de Hipotecas por Entidad

Anexo 7. Pasos para Comprar un Bien Inmueble con Hipoteca

Fuente: Redacción propia

PASOS PARA COMPRA DE BIEN INMUEBLE CON HIPOTECA:

No.	RESPONSABLE:	TIEMPO ESTIMADO:	DETALLE:
1	Comprador	3 días	Aceptación de Oferta de Venta del Vendedor
2	Agente de R.R.	1 día	Redacción de Acuerdo de Reserva
3	Vendedor	3 horas	Firma de Acuerdo de Reserva
4	Comprador	3 horas	Firma de Acuerdo de Reserva
5	Comprador	1 día	Solicitud de Préstamo Hipotecario en Banco. Entrega de:
			1. Copia de Cédula/Pasaporte 2. Carta de Trabajo/Declaración de Rentas 3. Acuerdo de Reserva firmado (algunos Bancos lo reciben en esta instancia sin firma)
6	Oficial de Hipoteca	3 días	Preaprobación de Préstamo Hipotecario en Banco
7	Abogado	1 día	Redacción de Contrato de Promesa de Compraventa
8	Vendedor	1 día	Firma de Contrato de Promesa de Compraventa
9	Comprador	1 día	Firma de Contrato de Promesa de Compraventa
10	Comprador	1 día	Envío de Contrato de Promesa de Compraventa firmado, al Banco
11	Comprador	3 días	Realización de Avalúo en la Propiedad (la Empresa de Avalúo debe estar dentro del Listado aprobado por el Banco)
12	Comprador	2 días	Contratación de Seguro de Incendio/Daños a la Propiedad, con el Banco como Beneficiario
13	Comprador	2 días	Contratación de Seguro de Vida, con el Banco como Beneficiario
14	Comprador	2 días	Exámenes Médicos de Salud
15	Oficial de Hipoteca	1 semana	Revisión de Documentos y envío a Comité para Aprobación en Banco
16	Oficial de Hipoteca	2 semanas	Aprobación de Comité en Banco
17	Oficial de Hipoteca	1 semana	Emisión de Carta de Términos y Condiciones del Préstamo Hipotecario en el Banco
18	Comprador	1 día	Firma del Comprador en Carta de Términos y Condiciones del Préstamo Hipotecario en el Banco
19	Oficial de Hipoteca	2 semanas	Emisión de Carta de Promesa Bancaria en el Banco
20	Comprador	1 día	Entrega de Carta de Promesa Bancaria al Vendedor
21	Vendedor	1 día	Pago de Impuesto de Transferencia de Bien Inmueble (2%) y envío al Comprador
22	Vendedor	1 día	Pago de Adelanto al Impuesto de Ganancia de Capital (3%) y envío al Comprador
23	Vendedor	1 día	Obtención de Paz y Salvo de Inmueble, y envío al Comprador
24	Vendedor	1 día	Obtención de Paz y Salvo de IDAAN de la Finca y envío al Comprador
25	Vendedor	1 día	Obtención de Paz y Salvo de Mantenimiento (en caso de F.H.) y envío al Comprador
26	Vendedor	1 día	Emisión de Acta de Autorización de Venta (en caso de Sociedad), y envío al Comprador
27	Comprador	1 día	Todos los documentos, enviados por el Vendedor al Comprador, envío al Banco
28	Comprador	1 día	Apertura de Cuenta Bancaria, en el mismo Banco de la Hipoteca
29	Comprador	3 horas	Pago de Gastos Legales y de Cierre en el Banco
30	Oficial de Hipoteca	1 día	Envío de documentos a Departamento Legal para confección de Escritura
31	Oficial de Hipoteca	1 semana	Confección de Escritura y revisión de las partes
32	Vendedor	1 día	Firma del Vendedor en Escritura
33	Comprador	1 día	Firma del Comprador en Escritura
34	Oficial de Hipoteca	3 días	Cierre de Escritura en Notaría
35	Oficial de Hipoteca	1 día	Ingreso de Escritura en Registro Público
36	Oficial de Hipoteca	2 semanas	Inscripción de Escritura en Registro Público
37	Comprador	1 mes	Actualización de Escritura en Anál (Departamento del Ministerio de Economía y Finanzas)
38	Vendedor	1 día	Entrega de la Carta de Promesa de Pago por el Vendedor al Banco para que haga efectiva
39	Oficial de Hipoteca	2 semanas	Pago del Banco al Vendedor del Saldo de la Compraventa (el valor de la Hipoteca)
40	Vendedor	1 día	Entrega de las llaves de la propiedad al Comprador

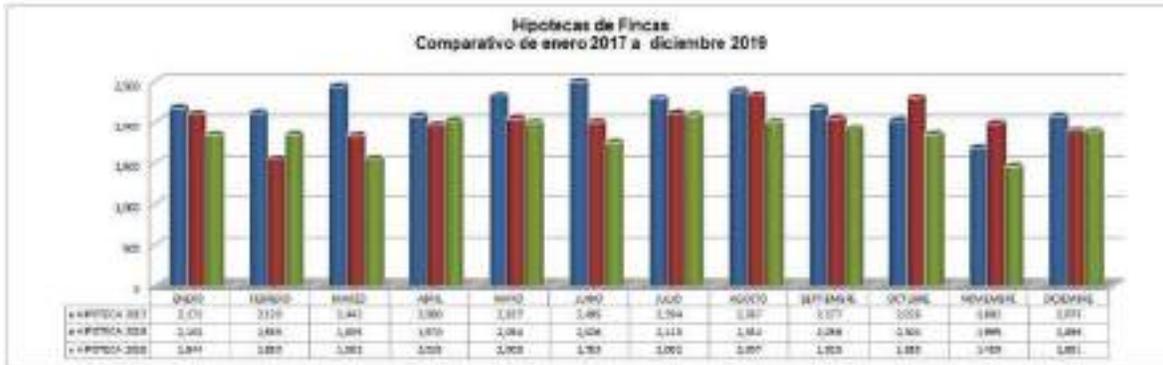
3-4 meses: Tiempo total estimado

PASOS PARA COMPRA DE BIEN INMUEBLE CON HIPOTECA:

<p>RESPONSABLE - COMPRADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Aceptación de Oferta de Venta del Vendedor o Firma de Acuerdo de Reserva o Solicitud de Préstamo Hipotecario en Banco. Entrega de: <ul style="list-style-type: none"> o Copia de Cédula/Pasaporte o Carta de Trabajo/Declaración de Rentas o Acuerdo de Reserva firmado (algunos Bancos lo reciben en esta instancia sin firma) o Firma de Contrato de Promesa de Compraventa o Envío de Contrato de Promesa de Compraventa firmado, al Banco o Realización de Avalúo en la Propiedad (la Empresa de Avalúo debe estar dentro del Listado aprobado por el Banco) o Contratación de Seguro de Incendio/Daños a la Propiedad, con el Banco como Beneficiario o Contratación de Seguro de Vida, con el Banco como Beneficiario o Exámenes Médicos de Salud o Firma del Comprador en Carta de Términos y Condiciones del Préstamo Hipotecario en el Banco o Entrega de Carta de Promesa Bancaria al Vendedor o Todos los documentos, enviados por el Vendedor al Comprador, envío al Banco o Apertura de Cuenta Bancaria, en el mismo Banco de la Hipoteca 	<p>RESPONSABLE - VENDEDOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Firma de Acuerdo de Reserva o Firma de Contrato de Promesa de Compraventa o Pago de Impuesto de Transferencia de Bien Inmueble (2%) y envío al Comprador o Pago de Adelanto al Impuesto de Ganancia de Capital (3%) y envío al Comprador o Obtención de Paz y Salvo de Inmueble, y envío al Comprador o Obtención de Paz y Salvo de IDAAN de la Finca y envío al Comprador o Obtención de Paz y Salvo de Mantenimiento (en caso de P.H.) y envío al Comprador o Emisión de Acta de Autorización de Venta (en caso de Sociedad), y envío al Comprador o Firma del Vendedor en Escritura o Entrega de la Carta de Promesa de Pago por el Vendedor al Banco para que haga efectiva o Entrega de las llaves de la propiedad al Comprador
<p>RESPONSABLE - ABOGADO DEL COMPRADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Pre-aprobación de Préstamo Hipotecario en Banco o Revisión de Documentos y envío a Comité para Aprobación en Banco o Aprobación de Comité en Banco o Emisión de Carta de Términos y Condiciones del Préstamo Hipotecario en el Banco o Emisión de Carta de Promesa Bancaria en el Banco o Envío de documentos a Departamento Legal para confección de Escritura o Confección de Escritura y revisión de las partes o Cierre de Escritura en Notaría o Ingreso de Escritura en Registro Público o Inscripción de Escritura en Registro Público o Pago del Banco al Vendedor del Saldo de la Compraventa (el valor de la Hipoteca) 	<p>RESPONSABLE - AGENTE DE BIENES RAÍCES:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Redacción de Acuerdo de Reserva
<p>RESPONSABLE - ABOGADO DEL COMPRADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Redacción de Contrato de Promesa de Compraventa 	

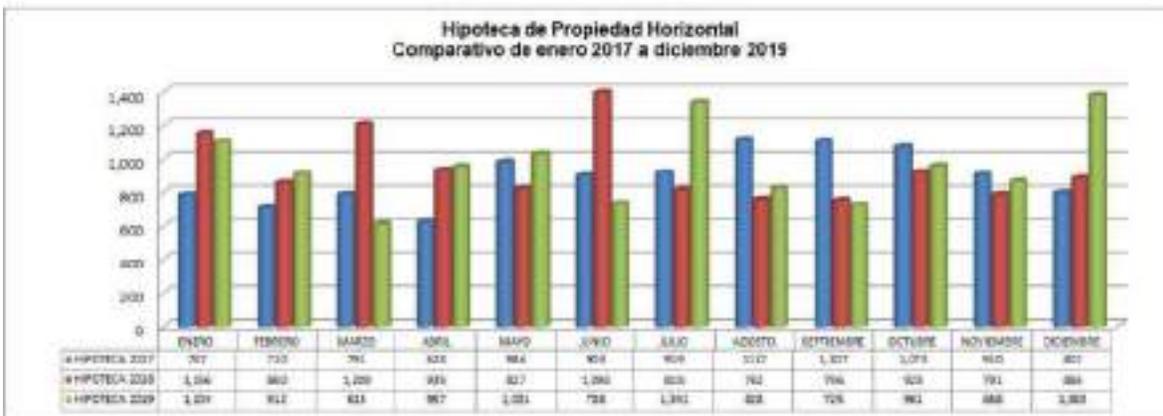
Anexo 8. Estadísticas

Registro Público de Panamá
Estadísticas Comparativas de Fincas
Por año



Fuente: <https://registro-publico.gob.pa/images/stories/transparencia/2018/Estad%C3%ADsticas-comparativas-de-Fincas---por-a%C3%B1o---DICIEMBRE.jpg>

Registro Público de Panamá
Estadísticas Comparativas de Propiedad Horizontal
Por año



<https://registro-publico.gob.pa/images/stories/transparencia/2018/Estad%C3%ADsticas-comparativas-de-PH---por-a%C3%B1o---DICIEMBRE.jpg>

**ESTADÍSTICAS DE DATOS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ SOBRE
PROPIEDADES HIPOTECADAS EN EL AÑO 2019 (según el Registro Público de Panamá)**

	Propiedades Hipotecadas (Fincas) en 2019	Propiedades Hipotecadas (PH) en 2019	Total Propiedades Hipotecadas en 2019 (Fincas y PH)
Enero	1,844	1,104	2,948
Febrero	1,850	912	2,762
Marzo	1,563	615	2,178
Abril	2,025	957	2,982
Mayo	2,003	1,031	3,034
Junio	1,753	738	2,491
Julio	2,092	1,341	3,433
Agosto	2,007	828	2,835
Septiembre	1,929	725	2,654
Octubre	1,853	961	2,814
Noviembre	1,459	868	2,327
Diciembre	1,891	1,383	3,274
Total año 2019:	22,269	11,463	33,732
Promedio por mes	1,856	955	2,811

Fuentes:

<https://www.registro-publico.gob.pa/estadisticas/estadistica19/propiedad.php>

<https://www.registro-publico.gob.pa/estadisticas/estadistica19/ph.php>

Fuentes:

<https://www.registro-publico.gob.pa/estadisticas/estadistica19/propiedad.php>

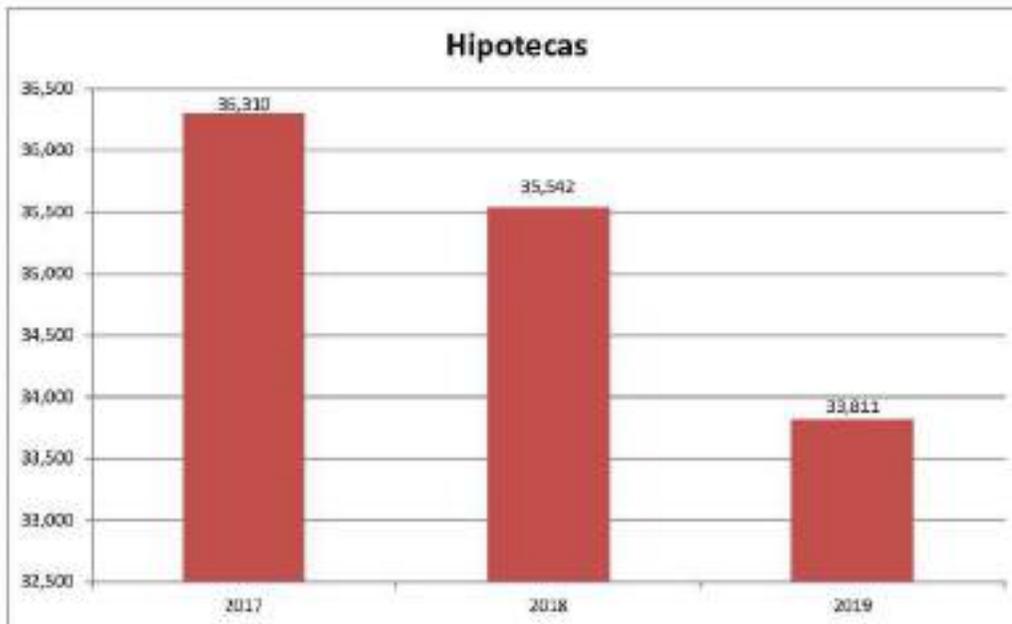
<https://www.registro-publico.gob.pa/estadisticas/estadistica19/ph.php>

Hipotecas registradas en Panamá, para los años 2017, 2018 Y 2019,
según consta inscrito en el Registro Público de Panamá

Datos extraídos del Sistema del Registro Público de Panamá:

	2017	2018	2019
Hipotecas	36,310	35,542	33,732
Valor de Hipotecas	\$ 4,183,254,846.26	\$ 4,103,533,931.90	\$ 3,929,042,653.37

	2017	2018	2019
Hipotecas	36,310	35,542	33,811



	2017	2018	2019
Valor de Hipotecas	\$ 4,183,254,846.26	\$ 4,103,533,931.90	\$ 3,929,042,653.37



Anexo 9. Centro Bancario

CENTRO BANCARIO INTERNACIONAL
Junio 2019 (P)

No.	 Superintendencia de Bancos y Seguros	BANCOS	Fecha de inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Casa Matriz y Sucursales	Cajeros Automáticos ATM	Agencias y otros establecimientos
BANCOS OFICIALES:							
1		Banco Nacional de Panamá	Oct - 1904	Panamá	90	170	2
2		Caja de Ahorros	Jul - 1934	Panamá	57	235	1
LICENCIA GENERAL							
Bancos Extranjeros							
1		Citibank N.A. Sucursal Panamá	Ago - 1904	E.U.A.	4	0	0
2		Banco Davivienda (Panamá), S.A. (14)	Dic - 1985	Colombia	7	10	0
3		Mega International Commercial Bank CO LTD	Ago - 1974	Taiwan	1	0	0
4		The Bank of Nova Scotia	Nov - 1974	Canadá	18	61	1
5		Banco Internacional de Costa Rica, S.A.	Sep - 1978	Costa Rica	2	2	0
6		Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A.(BLADEX)	Ene - 1978	Multinacional	1	0	0
7		Mercantil Banco, S.A. (8)	Mar - 1978	Venezuela	3	3	1
8		Banco del Pacifico (Panamá), S.A. (17)	Jul - 1980	Ecuador	1	0	0
9		Kob Hana Bank (19)	Dic - 1980	Corea del Sur	1	0	0
10		Banesco, S.A. (2)	May - 1993	Venezuela	22	27	5
11		BCT Bank International (10)	Mar - 1994	Costa Rica	7	7	0
12		Bank of China ,Panamá Branch	Jul - 1994	China	4	0	0
13		BAC International Bank, inc. (16)	Mar - 1996	Colombia	36	228	2
14		ST. Georges Bank & Company Inc.	Mar - 2002	Nicaragua	12	13	0
15		Scotiabank (Panamá), S.A. (20)	Jun - 2003	Canadá	1	0	0
16		Banco Azteca (Panamá), S.A.	Mar - 2005	México	7	0	11
17		Banco Pichincha Panamá, S.A. (3)	May - 2005	Ecuador	2	0	0
18		FPB BANK, INC.	May - 2005	Brasil	1	0	0
19		BANISI, S.A. (12)	Mar - 2008	Ecuador	1	4	1
20		Banco G&T Continental (Panamá), S.A.	Jul - 2008	Guatemala	1	0	1
21		BEP Bank, S.A. (15)	May - 2009	Ecuador	1	0	0
22		Banco Lafise Panamá S.A.	Mar - 2010	Nicaragua	5	0	0
23		The Bank of Nova Scotia (Panamá), S.	Oct - 2010	Canadá	1	0	0
24		Aitbank Corp.	Jul - 2012	Venezuela	2	0	0
25		Bancolombia, S.A.	Nov - 2012	Colombia	1	0	0
26		Banco Ficohsa (Panamá), S.A.	May - 2011	Honduras	2	2	7
27		Banco de Bogotá, S.A.	Jul - 2013	Colombia	1	0	0
28		Banistmo, S.A. (1)	Oct - 2013	Colombia	49	347	6
29		Bi-Bank, S.A.	Ene - 2016	Guatemala	1	2	0
30		Atlas Bank (Panamá), S.A.	Oct - 2017	E.U.A.	1	0	0
Bancos Panameños Privados							
1		Banco General, S.A.	Abr - 1955	Panamá	75	636	23
2		Towerbank International, Inc.	Oct - 1971	Panamá	7	12	4
3		Multibank, Inc.	May - 1990	Panamá	29	97	7
4		Metrobank, S.A.	Sep - 1991	Panamá	4	8	0

5	Banco Aliado, S.A.	Jul - 1992	Panamá	4	2	0
6	Credicoop Bank, S.A.	Jun - 1993	Panamá	21	49	10
7	Global Bank Corporation	Jun - 1994	Panamá	37	130	37
8	MMG Bank Corporation	Mar - 2003	Panamá	1	1	0
9	Banco Delta, S.A.	Jul - 2006	Panamá	8	2	2
10	Capital Bank, Inc.	Ene - 2008	Panamá	7	29	1
11	Banco Panamá, S.A.	Abr - 2008	Panamá	7	16	2
12	Banco Prival, S.A.	Mar - 2010	Panamá	3	0	0
13	Banco La Hipotecaria, S.A.	Jun - 2010	Panamá	1	0	4
14	Unibank, S.A.	Dic - 2010	Panamá	3	2	0
15	Canal Bank S.A.	Oct - 2014	Panamá	11	26	1
47	Total del Sistema Bancario Nacional			161	219	126

No.	BANCOS DE LICENCIA INTERNACIONAL	Fecha de Inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Caja Matriz y Sucursales	Cajeros Automáticos ATM	Agencias y otros establecimientos
1	Banco de Bogotá, (Panamá), S.A.	Ago - 1967	Colombia	1	0	0
2	Bancolombia (Panamá), S.A.	Abr - 1973	Colombia	1	0	0
3	Banco de la Nación Argentina	Dic - 1977	Argentina	1	0	0
4	International Union Bank, S.A.	Nov - 1981	Venezuela	1	0	0
5	Banco de Occidente (Panamá), S.A.	Jun - 1982	Colombia	1	0	0
6	Popular Bank Ltd. Inc.	Ago - 1983	R. Dominicana	1	0	0
7	Atlantic Security Bank	Dic - 1984	Caymán	1	0	0
8	Austrobank Overseas (Panamá), S.A.	Ago - 1995	Ecuador	2	0	0
9	Inteligo Bank Ltd. (4)	Ene - 1997	Perú	1	0	0
10	ITAU (Panamá) S.A. (21)	Abr - 1998	Brasil	1	0	0
11	GNB Sudameris Bank, S.A.	Oct - 2000	Colombia	1	0	0
12	GTC Bank, Inc.	Jul - 2001	Guatemala	1	0	0
13	Banco Crédito del Perú	Ago - 2002	Perú	1	0	0
14	Bac Bank, INC.	Feb - 2003	Colombia	1	0	0
15	TAG BANK, S.A.	Feb - 2006	Brasil	1	0	0
16	BHD International Bank (Panamá), S.A.	Dic - 2006	R. Dominicana	1	0	0
17	Banco Credit Andorra (Panamá), S.A.	Nov - 2008	Andorra	1	0	0
18	ANDBANK (Panamá), S.A.	Feb - 2010	Andorra	1	0	0
19	Banca Privada D'Andorra, (Panamá), E Banco Internacional de Perú, S.A.A.	Abr - 2010	Andorra	1	0	0
20	(Interbank)	May - 2010	Perú	1	0	0
21	PKB Banca Privada (Panamá) S.A.	Sep - 2012	Suiza	1	0	0
22	Banco Davivienda Internacional (Panamá)	Dic - 2015	Colombia	1	0	0
23	BPR BANK, S.A.	Jun - 2016	R. Dominicana	1	0	0
23	Total de Bancos de Licencia Internacional			24	0	0

No.	LICENCIA DE REPRESENTACION	Fecha de Inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Caja Matriz y Sucursales	Cajeros Automáticos ATM	Agencias y otros establecimientos
1	Banco General (Overseas), Inc.	May - 1988	Panamá	1	0	0
2	Bank Julius Baer & CO. LTD. (16)	Nov - 2006	Suiza	1	0	0
3	UBS AG	Mar - 2007	Suiza	1	0	0
4	EPG (Panamá) S.A.	Sept - 2007	Suiza	1	0	0
5	Commerzbank Representative Office F	Nov - 2007	Alemania	1	0	0
6	Safra National Bank of New York	Jul - 2008	E.U.A.	1	0	0
7	JPMorgan Chase Bank, N.A.	Jul - 2011	E.U.A.	1	0	0

8	Abanca Corporación Bancaria S.A.	Ago - 2014	España	1	0	0
9	Lombard Odier & Cie (Bahamas) Ltd.	Mar - 2013	Suiza	1	0	0
10	Boselli Bank Limited	Abr - 2015	Sts. Lucia	1	0	0
11	UBS Switzerland AG	Dic - 2015	Suiza	1	0	0
11	Total Licencia de Representación			11	0	0
81	Total de Bancos Centro Bancario Internacional			596	2139	129

No.	BANCOS EN LIQUIDACION FORZOSA	Fecha de Inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Tipo de Licencia
1	ES Bank (Panamá), S.A.	Mar - 2002	Portugal	Internacional

NOTAS:

Agencias y otros establecimientos: Incluye agencias las cuales se encuentran ubicadas dentro de instalaciones de terreno.
 Centro de Tarjetas; Centro de Préstamos y Autolavado.

- (1) Adquisito activo y pasivos del HSBC Bank Oct. 2013
- (2) Cambio de Licencia Internacional a Licencia General en Febrero de 2007.
- (3) Cambio de Licencia Internacional a Licencia General en Julio de 2006.
- (4) Antes Interbank Overseas Ltd. hasta Mayo de 2005 luego Blubank hasta dic 2005
- (5) Cambio de Licencia Internacional a Oficina de Representación en Abril de 2007.
- (6) Cambio de Licencia Internacional a Oficina de Representación en Agosto de 2007
- (7) Cambio de razón social, antes Banco Corfuille (Panamá) S.A. Feb 2006
- (8) Cambio de razón social antes Banco del Centro, S.A. Feb. 2006
- (9) Antigo Banco Cascaton (Panamá), S.A. A partir de octubre 2008 se le fusiona con Banco Ura, S.A.
- (10) Cambio de Licencia Internacional a Licencia General en Septiembre de 2006
- (11) Cambio de razón Social en Julio 2010 antes Stanford Bank
- (12) Cambio de razón social en septiembre 2011 antes Banco de Guayaquil, S.A
- (13) Cambio de razón social en marzo 2012 antes Banca Privada D'Andora, S.A.
- (14) Cambio de razón social en Agosto 2012 antes Bancos (Panamá) S.A.
- (15) Inicó como Banco Bolivariano (Panamá) y en octubre 2013 cambió de nombre
- (16) Fue adquirido por grupo Aval de Colombia
- (17) Cambio de Licencia Internacional a Licencia General en febrero 2012.
- (18) Bank Julius Baer & CO. LTD. Absorbió a Merrill Lynch Bank (Suiza), S.A. bajo la resolución 078-14
- (19) cambio de razón social en septiembre 2015 antes Korea Exchange Bank, LTD
- (20) cambio de razón social en febrero 2016 antes Citibank Panamá
- (21) cambio de razón social en Abril 2017 antes Helin Bank Panamá S. A.

Anexo 10. Cooperativas



IPACOOOP

INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO
DIRECCIÓN DE AUDITORIA DE COOPERATIVAS

Listado de Cooperativas que realizan actividad Financiera, Ahorro y Crédito

Nº	NOMBRE DE LA COOPERATIVA	TIPO	PROVINCIA
1	EL EDUCADOR BOCATOREÑO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	BOCAS DEL TORO
2	ORO VERDE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	BOCAS DEL TORO
3	IRRACÁ, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	BOCAS DEL TORO
4	CACAO BOCATOREÑA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	BOCAS DEL TORO
5	BANANERA DEL ATLÁNTICO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	BOCAS DEL TORO
6	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
7	EL EDUCADOR CHIRICANO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
8	EMPLEADOS DE RICARDO PEREZ Y COMPAÑIAS AFILIADAS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
9	DORACES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
10	CODENOP, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
11	AGROPECUARIAS NACIONALES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	CHIRIQUÍ
12	SAN ANTONIO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
13	SAN JUAN BAUTISTA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
14	ECASESO DE CHIRIQUÍ, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
15	EL RENACTIMIENTO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
16	GENERAL OMAR TORRIBOS HERRERA (COOPBOOTH), R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
17	PRODUCTORES DE LECHE DE PANAMA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
18	EMPRESA PRODUCTORA DE PALMA DE ACEITE DE CHIRIQUÍ, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
19	CHARCO AZUL, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
20	EL BILLETERO CHIRICANO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
21	COROZO Y PALMITO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
22	COOPERATIVA LA BUENA SEMILLA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	CHIRIQUÍ
23	DON BOSCO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	COCLE
24	OFELINA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	COCLE
25	EMPLEADOS DEL SISTEMA ESTATAL DEL SISTEMA DE SALUD DE		
26	EL EDUCADOR BOCATOREÑO, R.L.		
27	EL EDUCADOR HERRERANO, R.L.	SERVICIOS INTEGRALES	HERRERA
28	NUEVA UNION, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	HERRERA
29	GLOBAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	HERRERA
30	AVANCE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	LOS SANTOS
31	PALMEÑA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	LOS SANTOS
32	JOSE DEL CARMEN DOMINGUEZ, R.L.	SERVICIOS INTEGRALES	LOS SANTOS
33	EL EDUCADOR SANTEÑO, R.L.	SERVICIOS INTEGRALES	LOS SANTOS
34	SANTA CATALINA, R.L.	SERVICIOS INTEGRALES	LOS SANTOS
35	GLADYS B. DE DUCASA, R.L.	SERVICIOS INTEGRALES	LOS SANTOS
36	EL PROGRESO, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	LOS SANTOS
37	NUEVO AMANECER, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	LOS SANTOS
38	EMPLEADOS DE FUNDES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
39	ACCION NUEVA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
40	PROSPERIDAD, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
41	INDUSTRIA DE SEGUROS Y AFINES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
42	EMPLEADOS DEL GRUPO POMA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
43	LIBERTAD DE EXPRESION, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
44	LOS PUNOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
45	MERAFLORES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
46	AERO CIVIL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
47	ASOC. DE PROFESORES DE LA REPUBLICA DE PANAMA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
48	CENTI, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
49	COLABORADORES DE RAENCO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
50	COLABORADORES DEL HOTEL RIANDE AEROPUERTO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
51	COLFL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
52	CONSTANCIA Y PROGRESO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
53	EDUCACION Y CULTURA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
54	EL CONSTITUYENTE 1972, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
55	EL EDUCADOR, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
56	EMPLEADOS DE INSTITUTOS PANAMATEÑOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ

85	EMPLEADOS DE MULTITEC, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
86	EMPLEADOS DE BANCONAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
87	BILLETOS DE LA ZONA OESTE DE PANAMÁ, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
88	CHINO PANAMEÑO, R. L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
89	DEL MIDES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
90	MICROEMPRESARIOS EJECUTIVOS DE VENTAS R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
91	DE EMPLEADOS DEL IDAAN, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
92	DE ENFERMERAS Y AFINES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
93	DESARROLLO DE VIDA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
94	EL REDENTOR, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
95	EMPLEADOS DEL HOSPITAL SANTA FE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
96	EMPLEADOS DEL IPHE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
97	EMPLEADOS DE LA CERVECERIA NACIONAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
98	EMPLEADOS DE EDITORA PANAMA AMERICA, S.A., R.L. (EPASA)	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
99	EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
100	EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
101	EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE LA VIVIENDA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
102	EMPLEADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
103	EMPLEADOS Y JUBILADOS DE ALUMINIO DE PMA, S.A. Y AFILI	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
104	EMPLEADOS DE LA AUTORIDAD DE ASEO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
105	GAMBOA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
106	GRUPO SELECTA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
107	LA OLÍMPICA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
108	EMPLEADOS DEL SUPER 99, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
109	EMPRESARIAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
110	ENCIENDE UNA LUZ, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
111	FLOR DE MAYO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
112	FRENTE REFORMISTA DE EDUCADORES PANAMEÑOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
113	MAGISTERIO PANAMEÑO UNIDO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
114	NACIONAL AHORRO Y CREDITO JUBILADOS Y PENSIONADOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
115	OJO GRIS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
116	SAN FERNANDO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
117	USMANIA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
118	TECNICOS EN ENFERMERIA Y AFINES, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
119	UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
120	SANTA ROSA DE PANAMA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
121	EMPLEADOS DEL CLUB UNION, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
122	EMPLEADOS DEL HOSPITAL DEL NIÑO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
123	EMPLEADOS DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
124	EMPLEADOS BANCARIOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
125	EMPLEADOS DE METALES PANAMERICANOS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
126	GRUPO RIBA SMITH, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
127	LA SOLIDARIDAD, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
128	EMPLEADOS DE PANAGAS, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
129	ASOC. DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE PMA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
130	KONONIA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
131	TRABAJADORES DE SARASQUETA Y CIA, S.A., R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
132	CENTRO MEDICO PATILLA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ

133	COOPROCLAC, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
134	EL PLANIFICADOR, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
135	EMPLEADOS DE INDUSTRIA NACIONAL DE CONFECCIONES R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
136	EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
137	FUNCIONARIOS DEL IFARHU, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
138	EMPLEADOS DEL GRUPO TAMBOR, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
139	EMPLEADOS DE CLINICA NACIONAL, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
140	CLAME SAN CARLOS R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
141	COLABORADORES DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
142	EMPLEADOS DE EMPRESAS GLIDDEN, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
143	LA RECONQUISTA DE TU CIUDAD, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
144	JIBHE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
145	ADAPE, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
146	TRABAJADORES DE ASEO DE SAN MIGUELITO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	PANAMÁ
147	FEDERACION DE COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO DE PANAMA, R.L.	ORGANISMO AUXILIAR	PANAMÁ
148	CONFEDERACION LATINOAMERICA DE COOP. DE AH. Y CR.	ORGANISMO AUXILIAR	PANAMÁ
149	CORPORACIÓN DE FONDO DE ESTABILIZACIÓN Y GARANTÍA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE PANAMA, R.L.	ORGANISMO AUXILIAR	PANAMÁ
150	EMPLEADOS DE MEDCOM Y CABLE ONDA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
151	INTERIORANOS UNIDOS, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
152	GENERAL DE DIVISIÓN OMAR TORRITOS HERRERA	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
153	EDPOACC, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
154	PRACTICOS DEL CANAL, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
155	SAN NICOLAS DEL ESTE DE PANAMA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
156	EL CRISOL, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
157	PROFESIONALES, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
158	VIDA ABUNDANTE, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
159	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
160	SUNTRACS, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
161	AMELLA DIENS DE ICAZA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
162	PALMAS BELLAS, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	PANAMÁ
163	OMAR TORRITOS HERRERA, R.L. (CAYCOTH)	AHORRO Y CRÉDITO	VERAGUAS
164	EMPLEADOS DE SALUD DE VERAGUAS, R.L. (COESVE) R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	VERAGUAS
165	PROGRESO MUTUO, R.L.	AHORRO Y CRÉDITO	VERAGUAS
166	ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO, R.L.	ORGANISMO AUXILIAR	VERAGUAS
167	JUAN XXIII, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
168	JUAN PABLO I, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
169	LA ESPERANZA DE LOS CAMPESINOS, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
170	EL EDUCADOR VERAGUENSE, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
171	AGRO-INDUSTRIAL LA VICTORIA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
172	COOPERATIVA TECNOLOGÍA AVANZADA, R.L.	SERVICIOS MÚLTIPLES	VERAGUAS
173	JOAQUINA H. DE TORRITOS, R.L.	TRANSPORTE	VERAGUAS

Anexo 11. Tasa de Referencia

**TASA DE REFERENCIA DEL MERCADO LOCAL
HIPOTECARIO**

(En Porcentaje)

AÑOS	TRIMESTRES			
	I	II	III	IV
1985	-	-	13.00	13.00
1986	12.75	12.75	12.50	11.75
1987	11.25	11.25	11.25	13.00
1988	13.00	13.00	13.00	13.00
1989	13.00	13.00	13.00	13.00
1990	13.00	13.00	13.25	13.25
1991	13.25	13.00	11.50	12.25
1992	12.50	12.00	12.00	11.75
1993	11.50	11.25	11.25	11.00
1994	10.75	10.75	10.75	10.75
1995	10.75	10.75	11.00	10.75
1996	10.75	10.75	10.75	10.75
1997	10.50	10.50	10.50	10.50
1998	10.25	10.00	10.25	10.00
1999	10.00	9.75	9.75	9.75
2000	9.75	9.75	9.75	10.00
2001	10.00	10.00	10.00	9.75
2002	9.25	9.00	9.00	9.00
2003	8.50	8.75	8.25	8.00
2004	8.00	7.75	7.50	7.25
2005	7.00	7.00	7.00	6.75
2006	7.00	7.00	7.00	7.00
2007	7.00	7.00	7.00	6.75
2008	6.75	6.75	6.75	6.50
2009	6.50	6.75	6.75	6.75
2010	6.75	6.75	6.75	6.75
2011	6.75	6.50	6.50	6.50
2012	6.25	6.25	6.25	6.00
2013	6.00	6.00	6.00	5.75
2014	5.75	5.75	5.75	5.50
2015	5.50	5.50	5.50	5.50
2016	5.25	5.25	5.25	5.25
2017	5.25	5.25	5.25	5.25
2018	5.25	5.50	5.50	5.50
2019	5.50	5.75	5.75	

Nota: Esta tasa se determina como resultado del promedio ponderado de las tasas de interés reportadas por los cinco bancos privados con mayores carteras de crédito hipotecario residencial, más la Caja de Ahorros. Los créditos hipotecarios considerados son los de primera hipoteca no amparados por leyes que establecen beneficios de crédito fiscal, otorgados con arreglo a una tabla de amortización basada en un plazo no menor de 15 años, y la ponderación se basa en el peso relativo de las carteras de los seis bancos considerados. El promedio resultante del cálculo se redondea al cuarto (1/4) de punto porcentual más cercano.

Fuente: *Ley 3 de 28 de mayo de 1985, modificada por leyes 11/90, 5/84, 28/95, 30/98, 50/99, 6/2003, 29/2008, 8/2010, 28/2012, 03/2013, 66/2014, 85/2019

Anexo 12. Sistema Bancario Nacional.

SISTEMA BANCARIO NACIONAL
SALDO DE CREDITOS HIPOTECARIOS LOCALES
JUNIO 2019
(En Miles de Balboas)

		PRESTAMO LOCAL	CREDITO HIPOTECARIO	PONDERACION (%)	VIVIENDA PROPIA	LOCAL COMERCIAL
1	Banco General, S.A.	10,990,771.95	4,058,486.26	38.43	3,859,069.34	199,416.92
2	Banistmo, S.A.	7,240,620.90	2,175,133.82	30.04	2,174,460.57	673.25
3	Global Bank Corporation	6,123,361.39	1,901,659.28	31.05	1,737,340.02	163,919.26
4	Caja de Ahorro	2,961,898.51	1,748,193.76	58.75	1,700,716.74	39,477.02
5	Banco Nacional de Panamá	4,247,243.83	1,211,876.02	28.53	1,207,570.57	4,305.45
6	The Bank Of Nova Scotia	2,995,487.07	1,153,292.74	38.50	1,056,496.57	146,796.17
7	BAC International Bank Inc.	3,252,916.52	938,319.50	28.85	722,594.87	239,524.13
8	Banesto (Panamá), S.A.	2,276,973.55	915,989.42	40.23	716,936.80	199,052.61
9	Multibank, Inc.	3,042,879.63	699,780.51	23.00	698,849.50	930.61
10	Credicorp Bank, S.A.	1,226,739.28	398,780.14	31.85	388,569.29	2,390.84
11	Banco La Hipoteca, S. A.	474,276.72	363,230.43	76.59	363,230.43	0.00
12	Banco Aliado, S.A.	1,274,450.02	347,265.40	25.27	23,553.21	323,712.19
13	Banco Panamá, S.A.	770,565.37	327,783.68	42.54	110,574.07	217,209.61
14	Towerbank International, Inc.	525,884.84	267,811.28	50.94	174,955.00	62,856.28
15	Banco Desarrollo (Panamá), S.A.	532,772.78	124,840.27	23.43	100,346.84	24,493.43
16	Mercantil Banco, S. A.	402,826.84	114,221.17	28.35	74,663.52	39,557.65
17	Banco Privel, S.A.	305,462.53	85,460.70	27.98	26,371.41	59,089.29
18	Metrobank, S.A.	716,482.48	79,741.21	11.13	26,640.12	50,101.09
19	Mega International Commercial Bank Co. Ltd.	165,800.52	62,259.75	37.56	7,894.88	54,364.86
20	Banco Lafae Panamá, S.A.	131,741.84	49,154.69	37.31	45,929.03	3,225.66
21	Urbank, S.A.	332,879.05	48,683.98	14.62	21,275.41	27,408.57
22	Capital Bank, Inc.	956,366.05	46,183.89	4.20	40,183.89	0.00
23	Bank of China Limited	141,344.13	33,787.24	20.94	9,430.00	24,357.24
24	BCT Bank International, S.A.	387,134.27	32,341.92	8.35	12,770.89	19,571.03
25	Comal Bank S.A.	294,870.89	28,539.51	9.70	14,155.07	14,384.43
26	St. George Bank & Company, Inc.	478,973.30	23,998.12	5.94	23,413.73	584.39
27	MHS Bank Corporation	58,328.02	22,592.29	38.73	9,634.20	12,958.09
28	Albank Corp.	57,339.09	28,888.01	36.43	13,215.26	7,672.75
29	Banco, S.A.	309,918.27	13,932.75	4.43	19,932.75	0.00
30	NBB Hano Bank	62,253.49	12,741.77	20.47	5,037.59	7,704.19
31	Banco Internacional de Costa Rica, S.A.	320,675.79	9,070.82	2.83	1,038.22	8,032.60
32	B-Bank, S.A.	70,375.23	7,194.53	10.22	132.09	7,062.54
33	Banco Delba, S.A.	189,885.65	5,702.29	3.02	5,702.29	0.00
34	Banco Pichinda Panamá, S. A.	90,883.52	5,536.83	6.17	122.41	5,394.42
35	Banco G & T Continental (Panamá), S. A. (BMP)	4,497.12	766.95	17.05	415.15	351.81
36	FPB Bank, Inc.	473.00	437.65	92.53	437.65	0.00
37	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A. (BLA)	386,583.69	0.00	0.00	0.00	0.00
38	Citibank, N.A. Sucursal Panamá	168,779.35	0.00	0.00	0.00	0.00
39	Banco Auteco (Panamá) S.A.	26,316.75	0.00	0.00	0.00	0.00
40	BBP BANK, S.A.	29,184.83	0.00	0.00	0.00	0.00
41	Banco Colombia, S.A.	80,496.00	0.00	0.00	0.00	0.00
42	Banco del Pacífico (Panamá), S.A.	7,317.99	0.00	0.00	0.00	0.00
43	Banco Nicoya (Panamá), S. A.	140,880.62	0.00	0.00	0.00	0.00
44	Banco de Bogotá, S.A.	4,521.67	0.00	0.00	0.00	0.00
45	Usencia General	54,282,155.44	17,338,168.06	31.84	15,346,859.58	1,892,308.48

(*) El total para la columna de Ponderación es el promedio de todos los datos de dicha columna.

Fuente: <https://www.superbancos.gob.pa/es/fin-y-est/reportes-estadisticos>

Anexo 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Compra de una Propiedad con Hipoteca

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA DE BIEN INMUEBLE CON HIPOTECA:

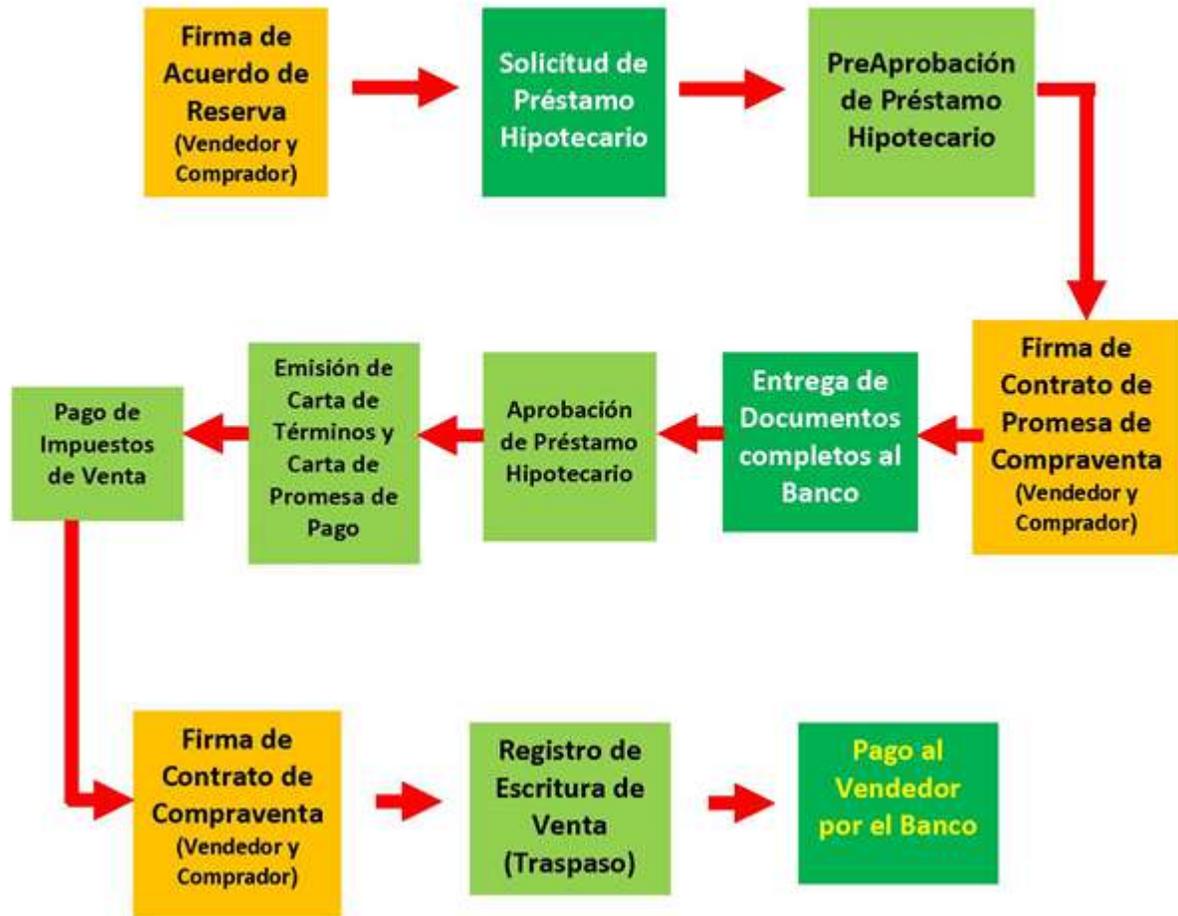


Figura. Diagrama de flujo para compra de inmueble con hipoteca. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Proceso utilizando Hipoteca Eficiente. Donde cada persona involucrada podrá ver por dónde va el proceso y se mantendrán actualizado 24/7 para saber en dónde se está demorando.

Anexo 14. Clientes y Usuarios del Sistema.

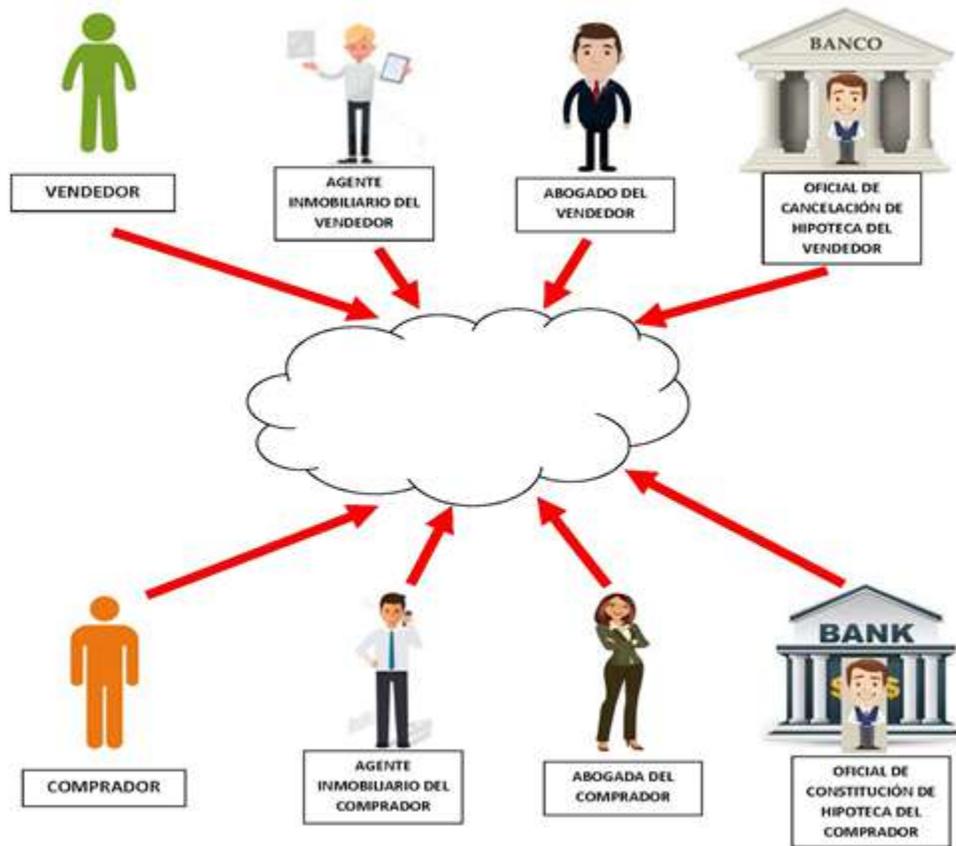


Figura 7. Proceso a desarrollarse en la unidad de negocios. Fuente: Elaboración Propia (2020).

La empresa ofrece una intercomunicación entre todas las partes involucradas en el proceso de compra de una hipoteca. El negocio va dirigido a los clientes que serían comprador, vendedor, y los usuarios serían todas las demás partes: Banco, DGI (impuestos), IDAAN (Agua), P.H. (Edificios), Registro público, Notaria, Compañía de seguro, Médico, Agentes inmobiliarios, Abogados.

El siguiente Diagrama de flujo muestra el proceso bancario de recepción, revisión, evaluación, rechazo o aprobación, tramitación y registro de una hipoteca:

Anexo 15. Flujo del Proceso Bancario de Hipoteca.

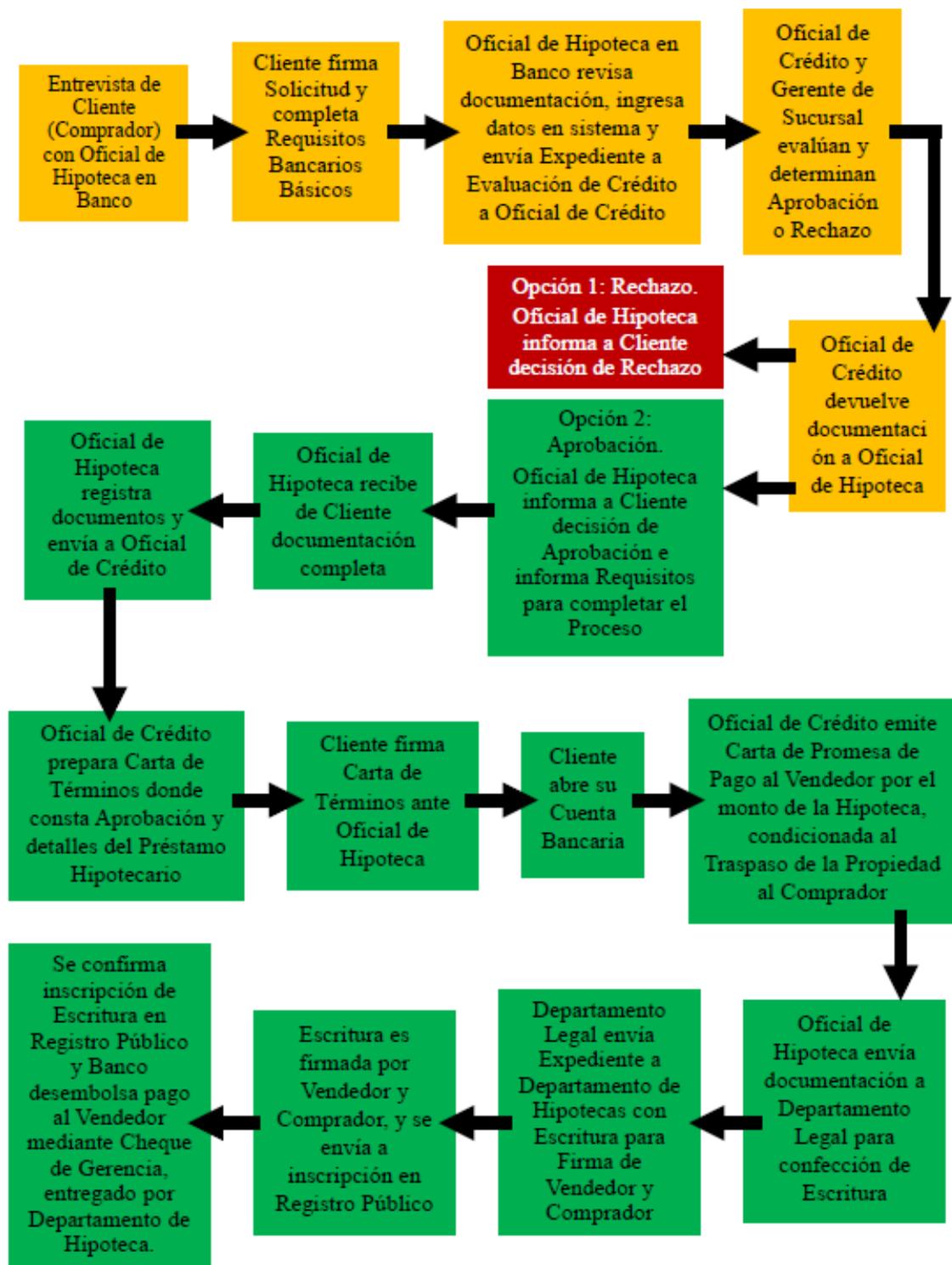


Figura. Diagrama de flujo del proceso bancario de revisión de hipoteca. Fuente: Elaboración propia (2020).

- Paso 1: Entrevista de Cliente (Comprador) con Oficial de Hipoteca en Banco. La entrevista es un requisito indispensable en todo Banco por Ley (Conocer al Cliente).
- Paso 2: Cliente firma Solicitud de Préstamo Hipotecario con todos sus datos y completa Requisitos Bancarios Básicos: Copia de cédula o Pasaporte si es extranjero, y carné de Residencia en Panamá (es decir que si es extranjero debe ser Residente).
- Paso 3: Oficial de Hipoteca en Banco revisa documentación, ingresa datos en sistema, crea y envía Expediente a Evaluación de Crédito a Oficial de Crédito.
- Paso 4: Oficial de Crédito y Gerente de Sucursal evalúan y determinan Aprobación o Rechazo.
- Paso 5: Oficial de Crédito devuelve documentación a Oficial de Hipoteca a fin de que preceda según instrucciones.
- Paso 6: Opción 1: Rechazo. Oficial de Hipoteca informa a Cliente decisión de Rechazo. Por lo general no se dan explicaciones al Cliente de la razón o razones del rechazo.
- Paso 6: Opción 2: Aprobación. Oficial de Hipoteca informa a Cliente decisión de Aprobación e informa Requisitos para completar el Proceso. Estos Requisitos son: tramitación de avalúo de propiedad por uno de los Avaluadores seleccionados de una Lista aprobada por el Banco, contratación y endoso de póliza de vida a favor del Banco por el monto de la hipoteca, contratación de seguro de incendio de la propiedad, exámenes médicos de buena salud y exámenes de sangre, sustento de ingresos (carta de trabajo y declaración de renta).
- Paso 7: Oficial de Hipoteca recibe de Cliente documentación completa
- Paso 8: Oficial de Hipoteca registra documentos y envía a Oficial de Crédito
- Paso 9: Oficial de Crédito prepara Carta de Términos donde consta Aprobación y detalles del Préstamo Hipotecario
- Paso 10: Cliente firma Carta de Términos ante Oficial de Hipoteca
- Paso 11: Cliente abre su Cuenta Bancaria
- Paso 12: Oficial de Crédito emite Carta de Promesa de Pago al Vendedor por el monto de la Hipoteca, condicionada al Traspaso de la Propiedad al Comprador.

- Paso 13: Oficial de Hipoteca envía documentación a Departamento Legal para confección de Escritura
- Paso 14: Departamento Legal envía Expediente a Departamento de Hipotecas con Escritura para Firma de Vendedor y Comprador
- Paso 15: Escritura es firmada por Vendedor y Comprador, y se envía a inscripción en Registro Público
- Paso 16: Se confirma inscripción de Escritura en Registro Público y Banco desembolsa pago al Vendedor mediante Cheque de Gerencia, entregado por Departamento de Hipoteca.

Anexo 16. Modelo de Canvas.

<p>Partners Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Bancos 2. Cooperativas 3. DGI (Impuestos) 4. IDAAN (Agua) 5. P.H. (Edificios) 6. Registro Público 7. Notaría 8. Compañía de Seguro. 9. Médico 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Lograr entregar al Vendedor la Carta de Promesa lo más rápido posible. 2. Asistencia para la apertura de Cuenta, pago de Gastos Legales por el Comprador. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer un Servicio de comunicación y asistencia para la agilización de toda la documentación necesaria de compra de una propiedad con hipoteca.</p>	<p>Relaciones con los Clientes</p> <p>Relación Interpersonal, y de comunicación a través de la plataforma tecnológica.</p>	<p>Clientes</p> <p>Compradores y Vendedores</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Sistema operativo web y móvil para el desarrollo de la aplicación.</p>		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Sitio web. 2. Aplicación móvil. 	<p>USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Vendedor 2. Abogado del Vendedor 3. Agente del Vendedor 4. Oficial de Cancelación de Hipoteca del Vendedor 5. Comprador 6. Abogado del Comprador 7. Agente del Comprador 8. Oficial de Constitución de Hipoteca del Comprador
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Programación del Sistema operativo. 2. Recursos humanos 3. Marketing. 	<p>Ingresos y Beneficios</p> <p>Ingreso: Precio fijo por cada trámite de compra de propiedad con hipoteca.</p>			

Anexo 17. Vista Ampliada Página Web.



Hipoteca Eficiente Tu mejor solución

En la compra de una propiedad con **Financiamiento Hipotecario**.

[REGISTRATE AQUÍ](#)

**Anexo 18. Pasos a Seguir Para Comprar y Vender un Inmueble Hipotecado
Exitosamente**

A continuación se presenta una lista de los pasos "básicos" a seguir para comprar y vender un inmueble hipotecado exitosamente:

1. Las partes acuerdan el precio de la compraventa.
2. Se firma un acuerdo de reserva, mediante el cual se pacta el precio de la compraventa, el vendedor saca el inmueble del mercado, el comprador entrega un abono y las partes se comprometen a firmar un contrato promesa de compraventa en un tiempo establecido.
3. Las partes negocian los términos y condiciones de la compraventa, en especial:
 - a) Monto a pagar.
 - b) Forma de pago.
 - c) Plazos para realizar los pagos.
 - d) Plazos para entrega de documentos y finalizar la transacción.
4. El vendedor debe solicitar al banco acreedor de la hipoteca una carta de saldo de su hipoteca.
5. El comprador debe solicitar a su banco las cartas promesa de pago conforme a la carta de saldo de la hipoteca y las instrucciones del vendedor.
6. Se redacta el contrato promesa de compraventa.
7. Las partes establecen la fecha de firma del contrato promesa de compraventa, recordando que deben tener en cuenta los términos establecidos en el acuerdo de reserva.
8. Al momento de la firma del contrato promesa de compraventa, el comprador entrega al vendedor un abono acordado.
9. El Comprador completa sus exámenes médicos de buena salud, examen de sangre, seguro de vida por el monto de la hipoteca endosado al banco acreedor, seguro de incendio de la propiedad, avalúo.
10. Luego el banco acreedor emite las cartas de promesa de pago.
11. El vendedor lleva la carta promesa de pago al banco de su hipoteca.
12. El banco de la hipoteca del Vendedor entrega al vendedor la minuta de cancelación de la hipoteca, proceso que puede durar aproximadamente 15 días hábiles.

13. El vendedor tramita el pago de los impuestos de transferencia y el paz y salvo de impuesto de inmueble que representa una certificación de la institución que ratifica que la propiedad no debe impuestos de inmueble.
14. El vendedor entrega las boletas de pago del impuesto por transferencia de bienes inmuebles (2% y 3%) con sus debidos Formularios de pago del impuesto por transferencia de bienes inmuebles (2% y 3%), y sus debidos certificados de recepción (deben traer los originales).
15. Se elabora la escritura de compraventa, que deberá ser firmada por comprador y vendedor, por el banco acreedor y, si el comprador estuviese usando financiamiento bancario para adquirir el inmueble, la firma del representante de su banco. Los bancos pueden tardar alrededor de 15 días hábiles en firmar la escritura
16. El vendedor tramita los paz y salvo de IDAAN (agua) y de mantenimiento. Si se tramita estos paz y salvo antes, pueden perder validez pues los mismos vencen en 30 días.
17. Se inscriben todos los documentos en el Registro Público de Panamá.
18. El Registro Público cancelará la hipoteca e inscribirá el inmueble a su nombre, proceso que puede tardar aproximadamente 10 o 12 días hábiles.
19. *Hasta este momento ningún fondo habría sido desembolsado ni al Banco ni al vendedor* Luego de inscrita la propiedad a nombre del Comprador, se liberarán los fondos al Banco del Vendedor para cancelar el saldo de su hipoteca, y al Vendedor.
20. Si una de las partes de la transacción no está físicamente en Panamá, esta podrá otorgar un poder general de firma a alguien que esté en Panamá para que firme toda la documentación necesaria. Si el poder es firmado en el exterior, debe venir autenticado por Cónsul de Panamá en el país donde se firmó, o debidamente apostillado. Este poder debe inscribirse en el Registro Público de Panamá junto con la Escritura de compraventa e hipoteca.

Anexo 19. Encuesta de Satisfacción de Clientes y Usuarios

Encuesta de Satisfacción de los Clientes y Usuarios:

1. ¿Cómo fue su Experiencia durante todo el Proceso?
2. ¿Considera que el Servicio de Hipoteca Eficiente fue realizado dentro de los tiempos esperados?
3. ¿Contrataría nuevamente el Servicio de Hipoteca Eficiente?
4. ¿Recomendaría el Servicio de Hipoteca Eficiente a otra persona?
5. ¿Qué sugerencias le daría a Hipoteca Eficiente?

Anexo 20. Hojas de Vida



Manoj Chatlani

Regional Partner at **KW Panama**, Keller Williams Worldwide.
Owner and Manager at **KW Obarrio**, Real Estate Company.
Owner and Manager at **Pols Attorneys**, Law Firm.

CONTACT

+507.66752972

+507.3680700

manoj.chatlani@kwpanama.com

Birth date: January 29, 1975

Birth place: Republic of Panama

Address: 31st floor of Optima Building, at Samuel Lewis Avenue, Obarrio, Panama City, Republic of Panama.

LANGUAGES

English, Spanish, Hindi, Sindh and French

SKILLS

- Very Respectful
- Organization and Responsibility
- Leadership
- Management and Business oriented
- Good Communication

REFERENCES

1. Pedro Peñalver Friend
Cel: +507.60307335
2. Yoel Leon Friend
Cel: +507.67806731
3. Rene Alvarez Friend
Cel: +507.62311243

EDUCATION AND TITLES

- 1979 -1985: Primary School at Celestin Freinet Institute
1985-1991: Franco Panamain School, Louis Pasteur
1992-1998: Santa Maria La Antigua University. Law Degree.
Licensed in Law and Political Science.
1998-2000: Santa Maria La Antigua University.
Master in Business Law.
2001-2002: Externado University in Colombia.
Master in Telecommunications Law.
2002: **Licensed Authorized Public Translator** in the Republic of Panama from English to Spanish and vice versa.
2004: **Licensed Real Estate Agent**, Republic of Panama
2018-2019: Currently completing **MBA** at Chile University

EXPERIENCE

- 1989-1993: Lal's S.A. retail electronic store.
Sales, inventory, accounting and management skills development.
- 1995-1996: Paralegal at Infante, Garrido & Garrido Law Firm
1996-1997: Paralegal at Galindo, Arias & Lopez Law Firm
1997-1998: Paralegal at Sucre, Arias & Reyes Law Firm
2000-2002: Cable & Wireless. Licensed Attorney
Contracts, real estate and telecommunications law.
- 2002 till today: Owner and Manager at POLS Attorneys, Law Firm. Corporate, Immigration, real estate, trademark, business and civil law.
- 2003-2016: Owner and Manager at Panama Real Estate Group, Inc. All real estate transactions.
- 2016 till today: Regional Partner at KW Panama.
(2016-2017 Regional Director).
- 2017 till today: Owner and Manager at KW Obarrio
Real estate company.

Germinal H. Sarasqueta Uribarren

Objetivos

Obtener una posición en una empresa competitiva y orientada al crecimiento, donde uno pueda crecer profesionalmente y personalmente, donde mi educación, destrezas, habilidades técnicas y experiencias puedan ser utilizadas de la mejor manera.

Experiencias relevantes y habilidades demostradas.

Coordinador de Operaciones.

Maxum oil Panamá
Septiembre 2012 hasta la Fecha

- Responsable de coordinar las entregas de aceites lubricantes.
- Gestionar el flujo de información entre los proveedores y el cliente final.
- Coordinar la comunicación entre el inventario, almacén, planta de mezcla, agencia naviera con respecto al día de la entrega y el método de transporte.
- Gestionar la documentación de acuerdo a las políticas de cada cliente (Compañías Petroleras).
- Gestionar y controlar de forma proactiva todas las entregas todos los días para cada barco y garantizar la entrega de aceites lubricantes.

Coordinador de Proyectos

CONADES
Febrero 2012 hasta Agosto 2012

- Asumir la responsabilidad de gestionar todas las actividades y servicios de telecomunicaciones.
- Gestionar y participar en el desarrollo e implementación de las metas, objetivos, políticas y prioridades de los proyectos de telecomunicaciones.
- Desarrollar, analizar y darle seguimiento a los proyectos de telecomunicaciones.
- Asegurarse que todas las comunicaciones con los proveedores estuvieran funcionando con eficacia en todo momento.

Servicio al cliente y Agente de cobros

NARS
Julio 2010 hasta Febrero 2012

- Responsable de procesar todos los arreglos de pago de las hipotecas de los clientes.
- Coordinar los requisitos de los préstamos de los clientes basado en sus perfiles Responsable de interpretar las necesidades de los clientes y así poder ayudarlos con sus hipotecas.
- Siempre tomar en cuenta la satisfacción de los clientes.

Educación

- Maestría en Administración de Empresas (MBA). QLU-Universidad de Chile – Cursando Actualmente y finalizando en junio 2020.
- Curso de Administración de Negocios. QLU Panamá, Agosto 2015
- Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad Latina de Panamá. Agosto 2014
- Licenciatura en Ingeniería Electrónica y Comunicaciones, Universidad Interamericana de Panamá.
- Practica Profesional en Cable & wireless, Departamento de Gerencia de Proyectos.
- Idioma Ingles (Hablado y escrito)
- Bachillerato en Ciencias, Letras y Filosofía. Colegio Javier.

Referencias

- Yariselle Jimenez – Directora de Recursos Humanos. Maxum oil Panamá 6677-2563
- Miriam Hubner – Supervisora de Logística. Maxum oil Panamá 6677-2562

Anexo 21. Flujos Financieros

Plan de Inversiones: Detalla la inversión inicial de la Empresa	
Constitución Legal de la Empresa	\$ 500,000
Gastos Notariales y Registro Público	\$ 150,000
Aviso de Operación en Ministerio de Comercio	\$ 50,000
Alquiler de Oficina (mensual)	\$ 1,000,000
Mano de obra	\$ 5,000,000
Materiales Software y Hardware	\$ 10,000,000
Total Inversión Inicial	\$ 16,700,000

Salarios Anuales (Primo a Año)	M1	M4	M8	M12	M16	M20
Gerente General	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Gerente de Marketing	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Gerente de Operaciones	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Gerente de Recursos H.	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Abogado	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Programador Web	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Ferrier en Redes	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Disenador web grafico	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Encargado de Redes Sociales	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000
Vendedor	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Recepcionista	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Mensajero	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Total	\$ 18,100,000					

M7	M8	M9	M10	M11	M12
\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000
\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
\$ 18,100,000	\$ 18,100,000	\$ 18,100,000	\$ 18,100,000	\$ 18,100,000	\$ 18,100,000

Salarios Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Gerente de Marketing	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Gerente de Operaciones	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Gerente de Recursos H.	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Abogado	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Programador Web	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Ferrier en Redes	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Disenador web grafico	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Encargado de Redes Sociales	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000
Vendedor	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Recepcionista	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Mensajero	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Total	\$ 18,100,000				

Dotación por año					
Posición	Año 1.	Año 2.	Año 3.	Año 4.	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente de Marketing	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1
Gerente de recursos Humanos	1	1	1	1	1
Abogado	1	1	1	1	1
Programador Web	1	1	1	2	2
Técnico en redes	1	1	1	1	1
Diseador web grafico	1	1	1	1	1
Encargado de redes sociales	1	1	1	1	1
Vendedor	2	4	6	8	10
Recepcionista	1	1	1	1	1
Mensajero	1	1	1	1	1

Proyeccion de Crecimiento Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan A (\$100.00)	1800	2500	3500	4000	5000
Plan B (\$75.00)	800	1000	2000	2500	3000
Plan C (\$50.00)	400	500	1250	1750	2119
Total	3000	4000	6750	8250	10119

Plan A	B/.	100.00
Plan B	B/.	75.00
Plan C	B/.	50.00

Estimacion de Ingresos Mensual	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Plan A (\$100.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Plan B (\$75.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67
Plan C (\$50.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89

M7	M8	M9	M10	M11	M12
\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
\$ 6,666.67	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67	\$ 6,666.67
\$ 2,222.22	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22	\$ 2,222.22
\$ 28,888.89	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89	\$ 28,888.89

Estimacion de Ingresos Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan A (\$100.00)	B/. 180,000.00	B/. 250,000.00	B/. 350,000.00	B/. 400,000.00	B/. 500,000.00
Plan B (\$75.00)	B/. 60,000.00	B/. 75,000.00	B/. 150,000.00	B/. 187,500.00	B/. 225,000.00
Plan C (\$50.00)	B/. 20,000.00	B/. 25,000.00	B/. 62,500.00	B/. 87,500.00	B/. 105,950.00
Total	B/. 260,000.00	B/. 350,000.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 830,950.00

Costos Mensuales (Primer Año):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Salario de Técnico	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Programador Web	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Total:	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00

Costos Anuales:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario de Técnico	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Programador Web	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
Total:	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00

Presupuesto de Marketing Mensual (Primer Año)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Publicidad en medios tradicionales (radio y medios impresos)	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50
SEO	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Diseño y Publicidad Digital en Facebook	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Diseño y Publicidad Digital en Instagram	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 175.00
Total:	\$ 1,287.50	\$ 1,287.50	\$ 1,287.50	\$ 1,287.50	\$ 1,287.50	\$ 1,287.50

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50
\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50

Presupuesto de Marketing Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en medios tradicionales (radio y medios impresos)	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
SEO	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
Diseño y Publicidad Digital en Facebook	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Diseño y Publicidad Digital en Instagram	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Total	\$ 15,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00

Gastos para marketing 6% del ingreso del año 2 y luego sigue igual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de Marketing	B/. 15,600.00	B/. 21,000.00	B/. 21,000.00	B/. 21,000.00	B/. 21,000.00

Servicios Mensuales (Primer Año):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Telecomunicaciones, cable e internet	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Agua	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Electricidad	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Total:	\$ 1,200.00					

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00

Servicios Anuales:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telecomunicaciones, cable e internet	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Agua	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Electricidad	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Total:	\$ 14,400.00				

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS AÑO 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingreso	B/. 25,000.00					
Gastos	B/. (3,000.00)					
Margen Bruto	B/. 22,000.00					
Salarios	B/. (19,500.00)					
Alquiler de local	B/. (1,000.00)					
Mantenimiento	B/. (1,500.00)					
servicios	B/. (1,200.00)					
utilidad gerencial	B/. (22,800.00)					
Resultado Operación	B/. 2,200.00					
Exoneración	B/. -					
contribución	B/. -					
Utilidad antes de impuestos	B/. 2,200.00					
Impuesto (25%)	B/. (550.00)					
Utilidad Neta	B/. 1,650.00					

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
B/. 25,000.00					
B/. (3,000.00)					
B/. 22,000.00					
B/. (19,500.00)					
B/. (1,000.00)					
B/. (1,500.00)					
B/. (1,200.00)					
B/. (22,800.00)					
B/. 200.00					
B/. -					
B/. -					
B/. 200.00					
B/. (50.00)					
B/. 150.00					

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS AÑO: 1

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
Ingresos	B/.	13,000.00										
Costos	B/.	(1,000.00)										
Margen Bruto	B/.	12,000.00										
Salario	B/.	(21,700.00)										
Alquiler de local	B/.	(1,000.00)										
Marketing	B/.	(1,750.00)										
Servicio	B/.	(1,200.00)										
Total de gastos	B/.	(25,650.00)										
Resultado Operacional	B/.	(28,650.00)										
Depreciacion	B/.	-										
Amortizacion	B/.	-										
Utilidad antes de impuestos	B/.	(28,650.00)										
Impuesto (25%)	B/.	7,162.50										
Utilidad Neta	B/.	(21,487.50)										

Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
B/.	35,000.00	B/.	35,000.00	B/.	35,000.00	B/.	35,000.00	B/.	35,000.00	B/.	35,000.00
B/.	(3,000.00)	B/.	(3,000.00)	B/.	(3,000.00)	B/.	(3,000.00)	B/.	(3,000.00)	B/.	(3,000.00)
B/.	32,000.00	B/.	32,000.00	B/.	32,000.00	B/.	32,000.00	B/.	32,000.00	B/.	32,000.00
B/.	(21,700.00)	B/.	(21,700.00)	B/.	(21,700.00)	B/.	(21,700.00)	B/.	(21,700.00)	B/.	(21,700.00)
B/.	(1,000.00)	B/.	(1,000.00)	B/.	(1,000.00)	B/.	(1,000.00)	B/.	(1,000.00)	B/.	(1,000.00)
B/.	(1,750.00)	B/.	(1,750.00)	B/.	(1,750.00)	B/.	(1,750.00)	B/.	(1,750.00)	B/.	(1,750.00)
B/.	(1,200.00)	B/.	(1,200.00)	B/.	(1,200.00)	B/.	(1,200.00)	B/.	(1,200.00)	B/.	(1,200.00)
B/.	(25,650.00)	B/.	(25,650.00)	B/.	(25,650.00)	B/.	(25,650.00)	B/.	(25,650.00)	B/.	(25,650.00)
B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00
B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-
B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-	B/.	-
B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00	B/.	6,350.00
B/.	(1,587.50)	B/.	(1,587.50)	B/.	(1,587.50)	B/.	(1,587.50)	B/.	(1,587.50)	B/.	(1,587.50)
B/.	4,762.50	B/.	4,762.50	B/.	4,762.50	B/.	4,762.50	B/.	4,762.50	B/.	4,762.50

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS AÑO 3

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
Ingreso												
Costos	B/	(3,000.00)	B/	(3,750.00)								
Margen Bruto	B/	(2,000.00)	B/	(3,000.00)	B/	(2,250.00)	B/	(2,250.00)	B/	(2,250.00)	B/	(2,250.00)
Salarios	B/	(24,100.00)										
Alquiler de local	B/	(1,000.00)	B/	(1,000.00)	B/	(1,200.00)	B/	(1,000.00)	B/	(1,000.00)	B/	(1,200.00)
Mantenim. servicios	B/	(1,750.00)										
Utilidad gastos	B/	(28,850.00)										
Resultado Operaciones	B/	(21,850.00)										
Exercicios	B/	-										
Amortización	B/											
Utilidad antes de Impuestos	B/	(21,850.00)										
Impuesto (25%)	B/	(5,462.50)										
Utilidad Neta	B/	(16,387.50)										

Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
B/	50,250.00	B/	50,250.00	B/	50,250.00	B/	50,250.00	B/	50,250.00	B/	50,250.00
B/	(3,000.00)	B/	(3,000.00)	B/	(3,000.00)	B/	(3,000.00)	B/	(3,000.00)	B/	(3,000.00)
B/	53,250.00	B/	53,250.00	B/	53,250.00	B/	53,250.00	B/	53,250.00	B/	53,250.00
B/	(24,100.00)	B/	(24,100.00)	B/	(24,100.00)	B/	(24,100.00)	B/	(24,100.00)	B/	(24,100.00)
B/	(11,000.00)	B/	(11,000.00)	B/	(11,000.00)	B/	(11,000.00)	B/	(11,000.00)	B/	(11,000.00)
B/	(11,750.00)	B/	(11,750.00)	B/	(11,750.00)	B/	(11,750.00)	B/	(11,750.00)	B/	(11,750.00)
B/	(11,200.00)	B/	(11,200.00)	B/	(11,200.00)	B/	(11,200.00)	B/	(11,200.00)	B/	(11,200.00)
B/	(28,050.00)	B/	(28,050.00)	B/	(28,050.00)	B/	(28,050.00)	B/	(28,050.00)	B/	(28,050.00)
B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00
B/	-	B/	-	B/	-	B/	-	B/	-	B/	-
B/	-	B/	-	B/	-	B/	-	B/	-	B/	-
B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00	B/	25,200.00
B/	(6,300.00)	B/	(6,300.00)	B/	(6,300.00)	B/	(6,300.00)	B/	(6,300.00)	B/	(6,300.00)
B/	18,900.00	B/	18,900.00	B/	18,900.00	B/	18,900.00	B/	18,900.00	B/	18,900.00

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS AÑO 4

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
Ingresos												
Comercio	R/	(2,700.00)										
Margen Bruto	R/	(4,700.00)										
Sueldo	R/	(28,000.00)										
Alquiler de local	R/	(1,000.00)										
Marketing	R/	(1,750.00)										
Servicios	R/	(1,200.00)										
Total de gastos	R/	(31,950.00)										
Resultado Operacional	R/	(26,450.00)										
Depreciación	R/	-										
Amortización	R/	-										
Utilidad antes de impuestos	R/	(26,450.00)										
Impuesto (75%)	R/	9,112.50										
Utilidad Neta	R/	(23,287.50)										

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
R/	67,500.00	R/	67,500.00	R/	67,500.00	R/	67,500.00
R/	(4,500.00)	R/	(4,500.00)	R/	(4,500.00)	R/	(4,500.00)
R/	63,000.00	R/	63,000.00	R/	63,000.00	R/	63,000.00
R/	(28,000.00)	R/	(28,000.00)	R/	(28,000.00)	R/	(28,000.00)
R/	(1,000.00)	R/	(1,000.00)	R/	(1,000.00)	R/	(1,000.00)
R/	(1,750.00)	R/	(1,750.00)	R/	(1,750.00)	R/	(1,750.00)
R/	(1,200.00)	R/	(1,200.00)	R/	(1,200.00)	R/	(1,200.00)
R/	(31,950.00)	R/	(31,950.00)	R/	(31,950.00)	R/	(31,950.00)
R/	31,050.00	R/	31,050.00	R/	31,050.00	R/	31,050.00
R/	-	R/	-	R/	-	R/	-
R/	-	R/	-	R/	-	R/	-
R/	31,050.00	R/	31,050.00	R/	31,050.00	R/	31,050.00
R/	(7,762.50)	R/	(7,762.50)	R/	(7,762.50)	R/	(7,762.50)
R/	23,287.50	R/	23,287.50	R/	23,287.50	R/	23,287.50

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS AÑO 5

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingreso	B/. 83,095.00					
Costos	B/. (4,500.00)					
Margen Bruto	B/. 78,595.00					
Salarios	B/. (30,400.00)					
Alquiler de local	B/. (1,000.00)					
Marketing	B/. (1,750.00)					
Servicios	B/. (1,200.00)					
Total de gastos	B/. (34,350.00)					
Resultado Operacional	B/. 44,245.00					
Depreciación	B/. -					
Amortización	B/. -					
Utilidad antes de Impuestos	B/. 44,245.00					
Impuesto (25%)	B/. (11,061.25)					
Utilidad Neta	B/. 33,183.75					

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
B/. 83,095.00					
B/. (4,500.00)					
B/. 78,595.00					
B/. (30,400.00)					
B/. (1,000.00)					
B/. (1,750.00)					
B/. (1,200.00)					
B/. (34,350.00)					
B/. 44,245.00					
B/. -					
B/. -					
B/. 44,245.00					
B/. (11,061.25)					
B/. 33,183.75					

PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	B/. 264,300.00	B/. 359,095.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 850,950.00
Costos	B/. (36,300.00)	B/. (38,000.00)	B/. (39,000.00)	B/. (40,000.00)	B/. (41,000.00)
Margen Bruto	B/. 228,000.00	B/. 321,095.00	B/. 523,500.00	B/. 635,000.00	B/. 809,950.00
Salarios	B/. (281,500.00)	B/. (260,400.00)	B/. (288,200.00)	B/. (350,000.00)	B/. (394,800.00)
Alquiler de local	B/. (12,000.00)				
Marketing	B/. (25,500.00)	B/. (23,000.00)	B/. (21,000.00)	B/. (21,000.00)	B/. (21,000.00)
Servicios	B/. (14,400.00)				
Total de gastos	B/. (273,500.00)	B/. (307,800.00)	B/. (335,600.00)	B/. (390,400.00)	B/. (432,200.00)
Resultado Operacional	B/. (45,500.00)	B/. 8,295.00	B/. 188,900.00	B/. 244,600.00	B/. 377,750.00
Depreciación	B/. -				
Amortización	B/. -				
Utilidad antes de Impuestos	B/. (45,500.00)	B/. 8,295.00	B/. 188,900.00	B/. 244,600.00	B/. 377,750.00
Impuesto (25%)	B/. 11,375.00	B/. (2,073.75)	B/. (47,225.00)	B/. (61,150.00)	B/. (94,437.50)
Utilidad Neta	B/. (34,125.00)	B/. 6,221.25	B/. 141,675.00	B/. 183,450.00	B/. 283,312.50

PROYECCION FLUJO DE CASH		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos		B/	260.000,00	B/	250.000,00	B/	260.000,00	B/	275.000,00	B/	310.250,00
Costos		B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	134.000,00	B/	154.000,00
Gastos		B/	1.715.000,00	B/	1.837.000,00	B/	1.836.000,00	B/	1.983.000,00	B/	1.912.000,00
UVA		B/	109.000,00	B/	97.000,00	B/	108.000,00	B/	107.000,00	B/	104.250,00
Impuesto (25%)		B/	27.250,00	B/	24.250,00	B/	27.000,00	B/	26.750,00	B/	26.062,50
Utilidad Neta		B/	81.750,00	B/	72.750,00	B/	81.000,00	B/	80.250,00	B/	78.187,50
Depreciación	B/	210.000,00									
Incremento Capital de Trabajo	B/	175.000,00	B/	17.000,00							
Flujo de Cash	B/	104.550,00	B/	62.500,00	B/	54.000,00	B/	53.500,00	B/	52.125,00	
VAN	B/	1.460.217,50									
TIR		24%									

PROYECCION DE FLUJO DE CASH CON CIERRE AL AÑO 5		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos		B/	260.000,00	B/	250.000,00	B/	260.000,00	B/	275.000,00	B/	310.250,00
Costos		B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	134.000,00	B/	154.000,00
Gastos		B/	1.715.000,00	B/	1.837.000,00	B/	1.836.000,00	B/	1.983.000,00	B/	1.912.000,00
UVA		B/	109.000,00	B/	97.000,00	B/	108.000,00	B/	107.000,00	B/	104.250,00
Impuesto (25%)		B/	27.250,00	B/	24.250,00	B/	27.000,00	B/	26.750,00	B/	26.062,50
Utilidad Neta		B/	81.750,00	B/	72.750,00	B/	81.000,00	B/	80.250,00	B/	78.187,50
Depreciación	B/	210.000,00									
Incremento Capital de Trabajo	B/	175.000,00	B/	17.000,00							
Flujo de Cash	B/	104.550,00	B/	62.500,00	B/	54.000,00	B/	53.500,00	B/	52.125,00	
VAN	B/	1.460.217,50									
TIR		24%									

PROYECCION DE FLUJO DE CASH SIN CIERRE E INFLUENCIA		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos		B/	260.000,00	B/	250.000,00	B/	260.000,00	B/	275.000,00	B/	310.250,00
Costos		B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	126.000,00	B/	134.000,00	B/	154.000,00
Gastos		B/	1.715.000,00	B/	1.837.000,00	B/	1.836.000,00	B/	1.983.000,00	B/	1.912.000,00
UVA		B/	109.000,00	B/	97.000,00	B/	108.000,00	B/	107.000,00	B/	104.250,00
Impuesto (25%)		B/	27.250,00	B/	24.250,00	B/	27.000,00	B/	26.750,00	B/	26.062,50
Utilidad Neta		B/	81.750,00	B/	72.750,00	B/	81.000,00	B/	80.250,00	B/	78.187,50
Depreciación	B/	210.000,00									
Incremento Capital de Trabajo	B/	175.000,00	B/	17.000,00							
Flujo de Cash	B/	104.550,00	B/	62.500,00	B/	54.000,00	B/	53.500,00	B/	52.125,00	
VAN	B/	1.460.217,50									
TIR		24%									

VALOR RESIDUAL	
Utilidad Neta año 5	B/ 273.562,50
Tasa de Descuento	24%
Valor Residual	B/ 1.139.843,75

CALCULO DE TASA DE DESCUENTO	
Tasas de descuentos	
r _f (Tasa libre de riesgo)	4.5%
Beta (Real Estate General & Diversifies)	1.36
Beta (Software System & Application)	1.23
Beta Promedio	1.30
Premio Riego Pais	8.6%
Premio Liquidez	3%
Premio Startup	5%
T _c (Tasa de descuento)	21%

$$T_d = R_f + b_u(R_m - R_f) + \text{Premio por Liquidez} + \text{Premio Startup}$$

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	B/. -	B/. -	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00	B/. 25,000.00
Total de Gastos	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)
Saldo	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. 200.00	B/. 200.00	B/. 200.00	B/. 200.00
Saldo Acumulado	B/. (25,800.00)	B/. (51,600.00)	B/. (51,400.00)	B/. (51,200.00)	B/. (51,000.00)	B/. (50,800.00)

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
B/. 26,000.00					
B/. (25,800.00)					
B/. 200.00					
B/. (50,800.00)	B/. (50,400.00)	B/. (50,200.00)	B/. (50,000.00)	B/. (49,800.00)	B/. (49,600.00)

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			B/. 35,000.00	B/. 35,000.00	B/. 35,000.00	B/. 35,000.00
Total de Gastos	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)
Saldo	B/. (28,650.00)	B/. (28,650.00)	B/. 6,350.00	B/. 6,350.00	B/. 6,350.00	B/. 6,350.00
Saldo Acumulado	B/. (28,650.00)	B/. (57,300.00)	B/. (50,950.00)	B/. (44,600.00)	B/. (38,250.00)	B/. (31,900.00)

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
B/. 35,000.00					
B/. (28,650.00)					
B/. 6,350.00					
B/. (25,550.00)	B/. (19,200.00)	B/. (12,850.00)	B/. (6,500.00)	B/. (150.00)	B/. 6,200.00

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			B/. 56,250.00	B/. 56,250.00	B/. 56,250.00	B/. 56,250.00
Total de Gastos	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)
Saldo	B/. (31,050.00)	B/. (31,050.00)	B/. 25,200.00	B/. 25,200.00	B/. 25,200.00	B/. 25,200.00
Saldo Acumulado	B/. (31,050.00)	B/. (62,100.00)	B/. (36,900.00)	B/. (11,700.00)	B/. 13,500.00	B/. 38,700.00

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
B/.	56,250.00	B/.	56,250.00	B/.	56,250.00	B/.	56,250.00
B/.	(31,050.00)	B/.	(31,050.00)	B/.	(31,050.00)	B/.	(31,050.00)
B/.	25,200.00	B/.	25,200.00	B/.	25,200.00	B/.	25,200.00
B/.	63,900.00	B/.	89,100.00	B/.	114,300.00	B/.	139,500.00

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			B/.	67,500.00	B/.	67,500.00
Total de Gastos	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)
Saldo	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)
Saldo Acumulado	B/.	(36,450.00)	B/.	(72,900.00)	B/.	(109,350.00)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
B/.	67,500.00	B/.	67,500.00	B/.	67,500.00	B/.	67,500.00
B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)	B/.	(36,450.00)
B/.	31,050.00	B/.	31,050.00	B/.	31,050.00	B/.	31,050.00
B/.	82,350.00	B/.	113,400.00	B/.	144,450.00	B/.	175,500.00

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			B/.	83,095.00	B/.	83,095.00
Total de Gastos	B/.	(38,850.00)	B/.	(38,850.00)	B/.	(38,850.00)
Saldo	B/.	(38,850.00)	B/.	(44,245.00)	B/.	(44,245.00)
Saldo Acumulado	B/.	(38,850.00)	B/.	(77,700.00)	B/.	(119,945.00)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
B/.	83,095.00	B/.	83,095.00	B/.	83,095.00	B/.	83,095.00
B/.	(38,850.00)	B/.	(38,850.00)	B/.	(38,850.00)	B/.	(38,850.00)
B/.	44,245.00	B/.	44,245.00	B/.	44,245.00	B/.	44,245.00
B/.	143,525.00	B/.	187,770.00	B/.	232,015.00	B/.	276,260.00

PAYBACK	Mes 11, Año 3	
Punto de Equilibrio	Mes 3, Año 1	
Inversion Inicial	B/.	(16,700.00)
Inversion Capital de Trabajo	B/.	(57,300.00)

Fuentes de Financiamiento:				
Fondos Propios de los 2 Socios que Financiarán con una inversión inicial de \$16,700 con un Capital de Trabajo de \$14,466.67				

Análisis de Sensibilidad.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos	B/ 215,529.75	B/ 291,022.72	E/ 462,022.75	B/ 552,222.51	E/ 552,130.75	
Costos	B/ (35,000.00)	B/ (30,000.00)	E/ (30,000.00)	B/ (50,000.00)	E/ (50,000.00)	
Ganancias	B/ 180,529.75	B/ 261,022.72	E/ 432,022.75	B/ 502,222.51	E/ 502,130.75	
IVA 1	B/ (91,040.22)	B/ (1,222.22)	E/ 25,222.75	B/ (22,222.51)	E/ (22,222.51)	
Impuesto (25%)	B/ 21,629.96	B/ 1,000.00	E/ (2,500.00)	B/ (11,222.51)	E/ (15,000.00)	
Utilidad Neta	B/ (69,410.26)	B/ (19,222.22)	E/ (2,277.25)	B/ 68,777.51	E/ 36,908.24	
Inversiones	B/ (10,000.00)					
Incrmento Capital de Trabajo	B/ (51,000.00)	B/ (17,000.00)				
Recuperación Capital de Trabajo						B/ 50,000.00
Flujo de Caja	B/ (80,000.00)	B/ (17,000.00)	E/ (2,277.25)	B/ 17,555.01	E/ 16,888.24	
95%	B/ 10.00%					
TIR	24%					