



“FINANZAS PARA TODO”

Parte II

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

**Alumna: Gabriel Betancourt
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, abril 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria:.....	8
2.2 Competidores	9
2.3 Clientes.....	9
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	10
3.1 Modelo de negocios	10
3.2 Descripción de la empresa.....	10
3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores.....	11
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	11
3.4 Estrategias de salida:	12
3.5 RSE y sustentabilidad.....	12
IV. Plan de Marketing.....	13
4.1 Objetivos de marketing	13
4.2 Estrategia de segmentación	13
4.3 Estrategia de servicio	14
4.4 Estrategia de Precio.....	14
4.5 Estrategia de Distribución	14
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	14
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	15
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	15
V. Plan de Operaciones.....	16
5.3 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	16
5.4 Flujo de operaciones.....	17
5.5 Plan de desarrollo e implementación	18

VI.	Equipo del proyecto	19
6.1	Equipo gestor.....	19
6.2	Estructura organizacional.....	20
6.3	Incentivos y compensaciones	22
VII.	Plan Financiero	23
7.1	Estimación de Ingresos.....	24
7.2	Plan de Inversiones (inicial y futuro).....	25
7.3	Proyecciones de Estados de Resultados	26
7.4	Proyecciones de Flujo de Caja	27
7.5	Déficit Operacional	29
7.6	Cálculo de la Tasa de Descuento.....	29
7.7	Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, Punto de Equilibrio	30
7.8	Valor residual.	31
7.9	Balance Proyectado	32
7.10	Capital de Trabajo	32
7.11	Ratios financieros.....	33
7.12	Fuentes de Financiamiento.....	34
7.13	Análisis de Sensibilidad.	34
VIII.	Riesgos críticos	35
IX.	Propuesta Inversionista	37
X.	Conclusiones.....	40
XI.	Anexos	41
	Anexo 1; Tamaño de Mercado.....	41
	Anexo 2 Total Créditos hipotecarios Preferenciales y No Preferenciales.	42
	Anexo 3 ANALISIS PESTLE	43
	Anexo 4; 5 fuerzas de PORTER	44
	Anexo 5; Inversión Inicial	45
	Anexo 6; Gastos de personal.....	46

Anexo 7, Calculo del VAN y TIR	51
Tabla 16 Calculo de TIR Normal.....	51
Tabla 17 Cálculo de TIR Ajustado	52
Anexo 8, Punto de Equilibrio.....	53
Anexo 9; Gráfica 2, Punto de Equilibrio	54
Anexo 10 Balance general proyectado	55
Anexo 11 Canvas	56
Anexo 12; Resultado de Análisis de Sensibilidad	57
Anexo 13 Grafica de dispersión.....	58

Resumen Ejecutivo

Una de las primeras cosas que busca obtener el ser humano para comenzar su independencia es una vivienda propia, su primera vivienda o una segunda vivienda. Al estar iniciando su independencia, la gran mayoría de las personas se apalancan en un préstamo hipotecario para poder conseguir su meta.

La principal molestia que expresan los usuarios es el tiempo requerido para culminar procesos bancarios, falta de información del lado del usuario y, dada las extensas opciones dentro del sector, los usuarios intentan comparar manualmente los bancos conocidos, cambiando de banco dependiendo el producto, lo que no genera fidelidad con el banco. Esta molestia se identificó gracias a entrevistas realizadas con distintos actores dentro del sector bancario, personas claves dentro del sector financiero, personas claves dentro del sector financiero y por supuesto de los usuarios.

En Finanzasparatodo, le entregamos a nuestros clientes (banco) mejoras en el proceso interno, acortando los tiempos del proceso y preseleccionar a los usuarios antes que estos lleguen al banco, y a los usuarios una reducción del tiempo de espera, dentro del proceso, resultando esto en una mejor experiencia, más información y permitiendo que el usuario realice la mejor elección posible entre los bancos y sus características disponibles.

Cada entidad bancaria y financiera puede tener distintas exigencias, requerimiento y procesos internos, por los cuales debe pasar cada usuario al solicitar un crédito y este ser evaluado y aprobado, por esta razón en Finanzasparatodo recolectamos toda esta información de los 37 bancos y entidades financieras que están presentes en Panamá y otorgan estos préstamos, generando una base de datos y desarrollando una herramienta que con solo introducir la información de los usuarios y sus requerimientos, esta herramienta nos arroja cuales son los principales bancos que cumplen que estas características del usuarios para concretar de forma efectiva su crédito.

Tantos los usuarios como los clientes (bancos) ganan, pues el usuario consigue ahorro de dinero y tiempo con la mejor opción posibles y los bancos reducen tiempo en el procesamiento de los

usuarios, pues no verificarán solicitudes que no serán aprobadas internamente, aumentando su porcentaje de solicitudes negadas que ronda el 60% (según información obtenidas de las entrevistas), aumentando también su reputación y fidelidad de sus clientes.

Finanzasparatodo se enfoca inicialmente en bancos y entidades financieras que comparten de alguna manera la cultura y la voluntad de innovar que posee nuestro proyecto, por lo que se seleccionan bancos que cuenten con áreas de innovación, con pocas sucursales de atención y de pequeño tamaño que cuenten con estrategias de crecimiento importantes, esto para penetrar el mercado y después poder captar la atención de los bancos más grandes.

Al ser un proyecto de innovación y sabiendo que los impulsores no cuentan con recursos propios para arrancar el proyecto el financiamiento inicial es realizado por la junta directiva. Con dicho financiamiento se espera lograr pasar el punto de quiebre al mes N°38 luego de iniciar el negocio.

Nos encontramos en la búsqueda de una persona reconocida y con amplia trayectoria en el sector bancario de Panamá para que forme parte de la junta directiva y así contribuya a la venta inicial del proyecto y sume credibilidad al mismo.

El mercado de préstamos hipotecarios en Panamá se caracteriza por ser tradicional, solo distribuyendo los préstamos hipotecarios a través de sucursales y en algunas ocasiones referidos por las empresas constructoras de viviendas.

La participación de mercado inicial a la cual apunta Finanzasparatodo es de 0.30%, teniendo un crecimiento en el primer año de más del 300%, logrando aumentar su participación al 1.50%, lo cual se traduce en un total de 14 solicitudes aprobadas, que son finalmente préstamos hipotecarios procesados, aprobados y desembolsados por las entidades financieras seleccionados por cada usuario.

El mercado de participación es de 1,515.09 miles de millones de dólares, del cual se espera alcanzar en 5 años un 5.35% de cuota de mercado por 81.00 millones de dólares. Generando ingresos aproximados de \$810,000.00 al año

I. Oportunidad de negocio

Este es un resumen de los aspectos principales de este capítulo, para mayor detalle sobre la oportunidad de negocio, podrá ser encontrado en la parte I de este Plan de Negocio.

Por las encuestas realizadas al público en general, agente y promotores inmobiliarios, se estima que al menos el 70% de los usuarios en Panamá, que están en búsqueda de adquirir una vivienda lo hacen a través de préstamos hipotecarios.

Adicionalmente los usuarios están en búsqueda de préstamos hipotecarios, pero estos expresan no poseer el tiempo para ir a la sucursal bancaria, hacer filas para solicitar la información de recaudos, sumado al tiempo perdido por el mal intercambio de información entre el banco y los solicitantes de créditos, adicionalmente expresan no tener la información completa del proceso de crédito, generando una muy mala experiencia durante el proceso y, en algunos casos, el usuario desiste de la solicitud.

El 100% de los encuestados indico tener inconformidad y mala experiencia en todo el proceso para adquirir el crédito hipotecario, indicando que el proceso es muy lento (4 meses en promedio), se tienen una difícil comunicación con el banco, ocasionando una entrega tardía de recaudos y generando desconfianza en los usuarios.

Se apunta a un segmento de mercado que no entra en los créditos hipotecarios preferenciales, tomando todos aquellos créditos requeridos para obtener viviendas superiores a \$120.000,00.

Luego de analizar los resultados de los informes arrojados por la superintendencia de bancos, se detectó que el segmento al cual se apunta es un mercado potencial de US\$ 1,438 millones (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en el punto 4.7 de la Parte I).

Existe una gran oportunidad para penetrar el mercado y establecerse en uno de los países más importantes dentro de Centroamérica, para su posterior escalabilidad dentro de la región.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Este es un resumen de los aspectos principales de este capítulo, para mayor detalle sobre el análisis de la industria, competidores y clientes, podrá ser encontrado en la parte I de este Plan de Negocio.

2.1 Industria:

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

En muchos países de primer mundo el sector bancario evoluciona a tecnologías de información que permiten la disminución del costo transaccional y que facilitan la funcionalidad, aumentando la penetración y alcance de los bancos en el mercado en el cual trabajan.

Los bancos que son completamente digitales, se tiene una importante reducción en los tiempos, entre la solicitud del cliente y el desembolso del préstamo, mejorando la calidad y reduciendo los costos, teniendo como resultado que los clientes tengan una mejor experiencia, mayor nivel de lealtad y a un menor costo total.

La intermediación financiera en Panamá es del 7.60% del PIB para el 2016. La Superintendencia de Bancos de Panamá, sobre la cartera de crédito local, muestra una cartera de créditos en crecimiento a una tasa promedio de 10.36%, pasando de US\$33,85 mil millones (2013) a US\$45,50 mil millones (2016). Ver Anexo 1 Parte I.

Del ANALISIS PESTLE (ver Anexo3 parte I) y las 5 Fuera de Portes (ver anexo 4 parte I), podemos observar que actualmente nos encontramos en una fase de apertura de mercado, donde se debe trabajar principalmente en construir confianza de parte de las entidades financieras (clientes) las cuales tienen un nivel alto de negociación y tener presencia en eventos de viviendas

para que los usuarios conozcan la empresa y el nivel de servicio que se prestará.

2.2 Competidores

Dentro los principales competidores que podemos nombrar se tienen:

- Bancos, atención y captación directa de sus ejecutivos.
- Ejecutivos bancarios externos (Outsourcing).
- Financieras y Prestamistas, principalmente enfocados al mercado de consumo y créditos personales.
- Promotores de vivienda.

2.3 Clientes

Nuestros clientes son los bancos y entidades financieras en Panamá, particularmente aquellos que otorgan préstamos hipotecarios no-preferenciales, mayores a \$120.000.

Los usuarios, personas que buscan un crédito para adquirir una vivienda, se le prestará el servicio totalmente gratuito.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Este es un resumen de los aspectos principales de este capítulo, para mayor detalle sobre la descripción de la empresa y propuesta de valor, podrá ser encontrado en la parte I de este Plan de Negocio.

La operación de la empresa se centra principalmente alrededor de nuestra plataforma digital, que realmente es una herramienta que busca la eficiencia en los procesos de otorgamiento de préstamos hipotecarios.

La plataforma digital se centrará principalmente en etapas, una etapa inicial que es el trabajo que se tienen con nuestros clientes y así generar la base de datos de los bancos asociados, la información del usuario y luego la funcionalidad del buscador.

. Modelo de negocios

El modelo de negocio (ver Anexo 11 Canvas

Business Model Canvas

Diseñado por:

Diego All Nava
Gabriel Betancourt

Diseñado para:

Finanzasparatodo



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://agile.dzone.com/news/>
Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>

) se establece de la siguiente forma:

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

Finanzasparatodo les entregará a sus clientes:

- *Reducción de costos.*
- *Comodidad/Utilidad.*
- *Personalización.*
- *Acceso a nuevos clientes.*

3.1 Descripción de la empresa

Finanzasparatodo al ser principalmente una herramienta digital, es una empresa con un bajo costo fijo, filosofía innovadora, basada en desarrollo tecnológico y uso de Big Data, la que hace que sea una empresa 100% adaptable y con una continua mejora en los procesos internos.

3.1.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión:

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

Visión:

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

Objetivos:

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

Valores:

Innovación

Responsabilidad

3.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Las ventanas de crecimiento y escalabilidad van enfocadas en:

1. Distintos productos dentro del sector bancario panameño.
2. Penetración en otros países de Centroamérica.

3.3 Estrategias de salida:

Ya que somos una plataforma digital, no contamos con una gran cantidad de activos, siendo el único activo principal la base de datos de los usuarios, que podría ser vendida al igual que el local comercial donde operamos, en caso que este sea propio.

3.4 RSE y sustentabilidad

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

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

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

Dado que la compañía cree firmemente en el desarrollo habitacional, pero también comprende la necesidad de retornar al ambiente lo causado por la deforestación, Finanzasparatodo apoyará campañas de re arborización organizadas por ONGs ambientales y entes gubernamentales, así como promoverá el uso consciente de los recursos naturales, enfocado al entendimiento de las 3

“R”: **R**educción, **R**eutilización y **R**eciclaje en las comunidades y usuarios.

IV. Plan de Marketing

Este es un resumen de los aspectos principales de este capítulo, para mayor detalle sobre el plan de Marketing, podrá ser encontrado en la parte I de este Plan de Negocio.

4.1 Objetivos de marketing

El principal objetivos de Finanzasparatodo es captar el 60% de las entidades financieras en los primeros tres (3) años, para luego crecer en el posicionamiento de la marca en el sector bancario, logrando reconocimiento del servicio por parte de los bancos y logrando ser aceptado dentro del sector financiero y bancario.

Como objetivo secundario se busca captar como mínimo el 0,38% (\$60.885,31) del mercado en el primer año (lo que representaría un promedio de 3 préstamos hipotecarios por mes), para luego apuntar a más de un 1.40% (\$240.000) en el segundo año, lo que representaría un promedio de 12 préstamos hipotecarios por mes y un total de 144 al año.

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

4.2 Estrategia de segmentación

Para lograr una excelente segmentación del mercado, nos basamos en identificar cuáles podrían ser los bancos (clientes) que puedan funcionar como “early adopters”, con los cuales nuestra propuesta tiene mayor afinidad a su plan estratégico. Estos bancos serán los que tengan las

siguientes características:

- Pequeñas operaciones, que buscan captar mas mercado.
- Que valoren la innovación y estén en busca de mejoras de procesos con la incorporación de herramientas tecnológicas.
- Bajo número de sucursales y/o fuerza de venta.

4.3 Estrategia de servicio

Finanzasparatodo, se basa en entregarle al cliente resultados operacionales y cumplimiento de los objetivos de manera mas eficiente, con el uso de nuevas tecnologías de información para captar más clientes, aumentado su cartera de créditos hipotecarios y sus indicadores internos, logrando reducir costos y aprovechando sus recursos.

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

- Usuarios: Todos aquellos que requieren tener un crédito hipotecario para adquirir una vivienda.
- Cliente (banco): Entidades financieras y/o bancarias.

4.4 Estrategia de Precio

Luego de múltiples entrevistas con los distintos actores, se tomó como estrategia de precios como aquella que el mercado está dispuesto a pagar por el servicio ofrecido y no en el costo del mismo. El precio definido como arranque es del 1%.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución a utilizar se basa e dos modelos principales:

- El B2B (empresa a empresa)
- B2C (empresa a usuario)

Atacando a los actores de la siguiente manera:

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

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Ya que en el modelo de negocio se tienen dos actores, que son contrapartes en el proceso, se manejan estrategias distintas de comunicación y ventas, basadas en:

- Para el usuario: Con el uso del marketing digital y las redes sociales, así como presencia física en Ferias de vivienda, se contempla adicionalmente la visita directa a desarrolladores de vivienda.
- Para el cliente: Por medio de visitas y reuniones en las entidades financieras, sin utilización de intermediarios, sumado al poder que se tendrá poco a poco por el manejo de base de datos de usuarios.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para tener una estimación de la demanda, nos basamos principalmente en el tamaño de mercado (ver tabla 1 y 2, en el Punto 4.7 de la parte I).

Luego de obtener esta demanda, se realizó una estimación, partiendo del número de créditos posibles que se pueden captar, basados en el conocimiento del mercado inmobiliario.

Se estima un crecimiento acelerado en los primeros 4 años, ya que actualmente el servicio no se presta en Panamá y los esfuerzos principales se enfocan en captar la confianza de las entidades bancarias, generando posicionamiento y presencia en el mercado.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para el presupuesto de marketing se consideraron los canales de marketing y los costos actuales, (ver tabla 3 en el punto 4.8, en la Parte I), Se estableció un presupuesto de \$14.710 para el primer

año y con aumentos anuales basados en las estimaciones de crecimiento y el tamaño de mercado que se quiere captar.

V. Plan de Operaciones

Actividades claves:

Plataforma / Red: Continuo desarrollo, mejoras y mantenimiento de la plataforma que permite prestar el servicio diferenciador.

Estrategia de Marketing: Redes sociales, presencia en Ferias

Comunicación: Contacto constante con bancos para mantener actualizados las condiciones crediticias. Así como Promotoras y Agentes inmobiliarios

Recurso Claves:

Físico: Plataforma digital que gracias a su automatización logra realizar el match con el cliente de forma más rápida y correcta.

Recurso Humano: Asesores financieros que ofrecen atención personalizada a los consumidores, tanto presencial, telefónico y Web

Reuniones con Nuevos clientes (Bancos) para poder entregarles más opciones a los usuarios.

5.3 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La parte operativa se puede dividir en dos frentes, un primer frente es el de captar y procesar nuevos usuarios y otro el captar operadores financieros (bancos)

Las estrategias a cara de los usuarios, van enfocadas a entregar un servicio único y diferenciador, no ofrecido actualmente en Panamá, que busca entregarles la opción financiera más acertada a sus necesidades brindándole todas las opciones financieras sin necesidad de visitar cada banco u opción crediticia, pues las encontrara todas en un solo lugar. Para lograr esto, el objetivo inicial es tener la mayor cantidad de alianzas y asociaciones estratégicas con los operadores financieros y así poder tener la opción que mejor se adapten a nuestros usuarios.

Con nuestros clientes (bancos), ofrecerle la mayor cantidad, confianza, confidencialidad de la

información y recursos invertidos para obtener nuevos clientes para otorgar créditos hipotecarios.

5.4 Flujo de operaciones

El flujo de la operación comienza desde:

1. Los clientes contactan y llegan a Finanzasparatodo, estos clientes pueden llegar vía promotores de vivienda, agentes inmobiliarios, contactos en ferias o puntos de contacto, campañas de marketing o redes sociales.
2. El Analista de crédito realiza una entrevista al cliente, entiende su necesidad, conoce las características que busca en el préstamo hipotecario, características del bien inmobiliario que desea adquirir, realidad financiera actual y futura y le solicita una pequeña cantidad de recaudos, como son recibos de pagos, declaración de renta, autorización para revisar su endeudamiento actual y de esta manera analiza su capacidad de endeudamiento e ingresos actuales y futuros
3. El analista financiero ingresa en la plataforma donde se arrojarán, de ser posible, las cinco (5) mejores opciones de préstamos hipotecarios acorde a las características y posibilidades financieras del cliente, dados los parámetros establecidos por los bancos.
4. El analista financiero le entrega al cliente la lista de recaudos que se requieren, según las mejores opciones de entidades financieras, para armar el expediente.
5. EL analista financiera verifica si la propiedad que desea comprar el usuario esta solvente (IDAN y DGI).
6. El analista recoge toda la información, documentación y formularios específicos de la entidad financiera en el menor tiempo posible para armar el expediente y realiza seguimiento de todo el proceso para obtener esta documentación y entregarlo al banco para que este vaya directamente al departamento de evaluación de la entidad financiera.

7. La entidad financiera, notifica al equipo de Finanzasparatodo *su decisión*.
8. De ser rechazado el préstamo por parte del banco, se recibe del banco la razón del rechazo y en caso de poder ser subsanada solicita mayor información al cliente, otro soporte y/o cualquier recaudo adicional solicitado por el banco. De ser rechazado sin posibilidad de apelación, se le informa al cliente y dado su visto bueno se le hace llegar al banco, que ocupaba la segunda opción, toda la información requerida. Se repite el proceso hasta lograr culminar el desembolso del préstamo solicitado por el cliente.
9. Si el crédito es aprobado, el banco emite la carta promesa y se continúa con el flujo de la operación, se realiza toda la documentación legal para la compra y adquisición de la vivienda y así protocolizar la compra.
10. Banco Liquida y notifica a comprador, vendedor y a Finanzasparatodo, el procedimiento.
11. El analista financiero emite la orden de facturación a administración y este se encarga de enviarla al banco, para que este realice el pago según las condiciones establecidas con el banco al firmar el acuerdo y la alianza.

En todo momento el usuario puede contactar y realizar las preguntas que considere necesarias al equipo de Finanzasparatodo, y nuestro equipo lo acompaña en todo momento en la elección de su mejor opción posible.

5.5 Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar la puesta en marcha, se debe arrancar con el lanzamiento piloto de página web, la cual debe ser diseñada, obteniendo su funcionalidad, manejo de base de datos, generar el contenido para que este sea la herramienta de acompañamiento en todos los procesos, al obtener esto se debe realizar:

- Contacto con primeros bancos.

- Interacción con usuarios.
- Trabajo conjunto con la Superintendencia de Bancos de Panamá.
- Inicio de campañas de marketing SEM
- Inicio de promoción en medios digitales e impresos.
- Creación cuenta Instagram, Facebook y perfil en Google.
- Alianzas con promotores de vivienda y agentes inmobiliarios.
- Suministro de primeros usuarios potables a bancos.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará formado por dos profesionales, con formación en gerencia y experiencia en el manejo y administración de empresas, ya que ambos han estado al frente de negocios propios, tanto en el área financiera, administración de proyectos y en el área de construcción.

Diego All: Economista, con un diplomado en gobernabilidad y gerencia política y con participación en programas de emprendimiento como el Programa Discovery del centro de innovación de la Ciudad del Saber (para Startups). Cuenta con más de 6 años de experiencia en el sector bancario y 2 años en el asesoramiento de pequeñas empresas en Panamá.

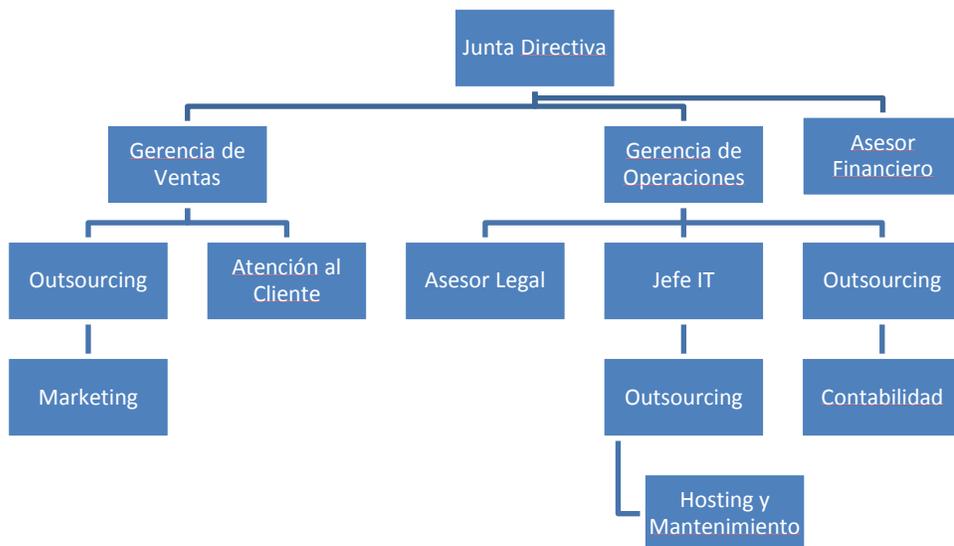
Gabriel Betancourt: Ingeniero Civil, con más de 8 años de experiencia en el campo de la gerencia en empresas del sector construcción e industrial (manufactura metalmecánica para la construcción), adicionalmente cuenta con la formación de auditor líder con certificación IRCA y formación en el sistema de gestión de calidad ISO9001:2008 y participación en proyectos para la optimización de procesos productivos y operativos.

Ambos cuentan con experiencia en el manejo de pequeños emprendimientos así como un destacado desempeño y participación en el programa de MBA de la Universidad de Chile en

conjunto con QLU, dictado en la ciudad de Panamá, en el cual hemos pasado por una gran cantidad de temas y casos que se pueden presentar en el manejo y toma de decisiones en las empresas, lo cual nos da una gran cantidad de herramientas para tomar las decisiones más eficientes y eficaces en el manejo y emprendimiento de Finanzasparatodo.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es funcional, encabezada por una Junta Directiva, donde entra la figura de un asesor financiero con amplia trayectoria en el sector bancario de Panamá, a esta Junta Directiva le reporta dos gerencias principales, separados inicialmente por actividades internas (operaciones) y externas (ventas). Al ser una empresa que inicialmente estará ofreciendo solo un servicio, tendrá una estructura plana y contará con poco personal, donde se contratan servicios externos (Outsourcing) de Marketing y Contabilidad.



Gráfica 1 Estructura Organizativa. Fuente: Elaboración Propia

Gerente Operativo: Atención directa a los usuarios, seguimiento de operaciones, coordinación con los clientes para actualización de las condiciones de cada operador hipotecario y lo referente

al manejo de RRHH.

Gerente Ventas: Negociaciones y captación de clientes (Bancos), atención directa a los clientes, charlas y asesorías sobre instrumentos financieros, coordinación y ejecución de actividades de marketing, seguimientos de las ventas con los operadores de servicio al cliente

Marketing y diseño: Manejo de redes sociales, diseño de página Web

Jefe IT: Coordinador y responsable del mantenimiento, actualización y desarrollo de funciones dentro de la herramienta, así como la ejecución de las mejoras dentro de la herramienta

Contador: Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables. Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.

Asesor Legal: Realizar los documentos típicos para la protocolización y adquisición de viviendas y ajuste de documentos de ser necesario algún requerimiento especial de las entidades financieras.

Analista Financiero (vendedor): Atención a los usuarios, recolección de información, manejo de la herramienta, verificación de información otorgada por los clientes, envío de expediente verificado a la entidad bancaria, seguimiento de crédito hasta el desembolso por parte de la entidad bancaria.

Tabla 1: Requerimiento de personal para cada inicio de año

AÑO	Gerentes	Jefe IT	Asistente	Analista/ Vendedor
2017	2	0	1	0
2018	2	1	1	2
2019	2	1	1	3
2020	2	1	1	4
2021	2	1	1	6

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el requerimiento de personal de apoyo en los primeros años es bajo, iniciando solo con un asistente ya que, para el arranque de operaciones, las actividades de operaciones y ventas serán realizadas en su totalidad por los gerentes, lo correspondiente al desarrollo y mantenimiento de la plataforma web se realizará inicialmente con contratación externa (Outsourcing), al igual que el contador y el Marketing.

Después del primer año las actividades de desarrollo y mantenimiento serán lideradas por un jefe de IT (Investigación y Desarrollo). Adicionalmente el equipo se complementa con un vendedor o Analista, ya que el volumen de casos atendidos presenta un incremento importante, así como las actividades que deben de realizar los gerentes. Se establece como meta o capacidad de atención de cada analista/vendedor, un máximo diez (10) casos por mes.

6.3 Incentivos y compensaciones

Las estructuras salariales serán fijas con componente variable, tanto para los vendedores, como para los gerentes, estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla 2: Requerimiento de personal para cada inicio de año

Componente	Gerentes	Jefe IT	Asistente	Analista/ Vendedor
Fijo		1.500 USD	800 USD	800 USD
Variable	5,00%	0,00%	0,00%	3,00%

Fuente: elaboración propia

El componente variable para los gerentes y los vendedores, será el 5% y 3% respectivamente sobre el ingreso correspondiente al crédito hipotecario aprobado y desembolsado.

Con respecto al departamento de IT, tanto a la jefatura como a los operadores, tendrán un salario correspondiente a sus competencias y responsabilidades, acorde con el mercado.

Con el componente variables, se busca un incentivo y cumplimiento de las metas por parte del departamento Operativo y Ventas, obteniendo de esta manera un ingreso superior al mercado,

buscando que el personal tenga sentido de pertenencia y su efectividad y eficiencia apunte a la eficiencia de la empresa. La estructura salarial estará en constante revisión y actualización, para que esta vaya acorde con el desenvolvimiento financiero de la empresa durante el año.

Vale destacar que todo el personal estará regido por la ley laboral panameña, donde el personal tendrá todos los beneficios exigidos por ley, en el Anexo 6 se puede ver el cálculo de los gastos de personal.

VII. Plan Financiero

Para hacer la evaluación financiera se establecieron los siguientes supuestos:

- **Periodo de Evaluación:** Se tomó un lapso de evaluación de 5 años
- **% de comisión por venta:** Se estableció la tarifa más alta que se puede negociar con el banco que es del 1% sobre monto de crédito aprobado y este tendrá incrementos en base a los resultados obtenidos.
- **Gastos de Personal:** En caso del salario de los dos gerentes principales, tendrán un salario inicial bajo, con respecto al mercado, con un incremento del 50% en los 3 primeros años (marzo 2018, 2019, 2020), luego incremento del 10% para el 5^{to} año, del quinto año en adelante se realizaran evaluaciones salariales para obtener una nivelación salarial, acorde al mercado laboral que se revisara anualmente para realizar los ajustes necesarios acordes al mercado laboral, para el caso del análisis no se consideraron ajustes salariales, ya que en los últimos años, Panamá no ha tenido aumentos en su estructura de salarios mínimos. Para el caso de los costos adicionales asociados al salario, se asumió un % adicional del 40%, estos costos adicionales corresponden a Vacaciones, pago del mes adicional, por año, exigido por ley y demás beneficio salariales establecidos por la Ley Panameña.

- **Gastos de Marketing:** Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**
- **Gastos de Alquiler:** Se asumió un costo anual por concepto de alquiler de \$14.400/año (\$1.200/mes) y se establece fijo por los 5 años siguientes de análisis del proyecto, ya que es muy común en Panamá hacer contratos de arrendamiento por un lapso de tiempo y un precio fijo. Vale indicar que los precios de alquiler en Panamá han estado impactados, a la baja, “debido a la alta tasa de disponibilidad, con una desocupación del 45%”, como se indica en el portal -<https://noticias.gogetit.com.pa/oficinas-en-Panamá/>-, a raíz de esta desocupación, los precios han presentado una reducción importante de hasta un 30%.
- **Gastos de Servicio (Luz, agua, teléfono e internet):** Se asumió un costo mensual de \$800 (\$9.600/año), fijo por los 5 años.
- **Depreciación:** Método de depreciación lineal ajustados a normas contables locales. Mobiliario y Electrodomésticos 10 años y equipos tecnológicos Hardware 3 años.
- **Amortización de Intangibles:** Aplicable a la plataforma web y gastos de remodelación de oficinas, por un periodo de 5 años.
- **Tasa de Impuesto:** 25%
- **Beta Des apalancado:** Industria referencial, Information Services. Fuente: Damodaran
- **Tasa de Descuento:** Método de cálculo CAPM, obteniendo un valor de 15.68%

7.1 Estimación de Ingresos.

La estimación de ingresos fue calculada en base a la participación de mercado planteada **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**, donde se estima una participación de mercado el 0,30% en el primero Año, 1,50% , 2,78%, 4,06% y 5,60% para los siguientes 4 años, traduciéndose en un ingreso promedio anual

\$438.768,00 (\$36.564,00/mes)

Para el primer año, el 100% de los ingresos corresponden solo a la comisión pagada por las entidades financieras al desembolsar el préstamo aprobado, ya para el segundo año se adiciona una cuota de afiliación anual de los bancos, bajo la cual se incorporan servicios adicionales de manejo de big-data, donde se le entregarán informes sobre análisis del mercado y tendencias, basados en la base de datos que se maneja en la empresa por las solicitudes de los usuarios.

Para el análisis más desfavorable, se asumió que el crecimiento del país es del 0% y se mantienen un tamaño de mercado sin crecimiento durante los 5 años de análisis, siendo este el caso más desfavorable, ya que el crecimiento del sector inmobiliario va en crecimiento, asociado al crecimiento de la población.

En resumen, los ingresos en los 5 años de evaluación, quedan establecidos en la Tabla 3 de la siguiente manera,

Tabla 3: Resumen de proyección de Ingresos anual

Creditos aprobados	2017	2018	2019	2020	2021
Afiliacion	0 USD	7.943 USD	14.450 USD	24.395 USD	27.540 USD
Creditos aprobados	45.900 USD	226.800 USD	421.200 USD	615.600 USD	810.000 USD
Total	45.900 USD	234.743 USD	435.650 USD	639.995 USD	837.540 USD
Creditos aprobados	2017	2018	2019	2020	2021
Afiliacion	0%	3%	3%	4%	3%
Creditos aprobados	100%	97%	97%	96%	97%

Fuente: elaboración propia

7.2 Plan de Inversiones (inicial y futuro).

Adicional al capital de trabajo, se requiere una inversión inicial en la que se contempla principalmente el desarrollo de la plataforma digital, luego, al entrar en operación lo correspondiente al equipamiento de la oficina, por requerimiento de espacio físico, se requiere

una inversión solo para la compra de equipamiento de mobiliario, ya que se tomara la opción de alquiler del espacio físico requerido.

La inversión que se requiere en dos tiempos es de:

Tabla 4: Flujo de Inversión

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

Fuente: Elaboración propia

La inversión en el año 0, de \$30,100.00, corresponde principalmente a los activos intangibles a:

- Registro y legalización
- Registro de Marca
- Asesoría legal
- Programación de página WEB
- Diseño de página WEB
- Jingle

Ya para el segundo año corresponde a equipamiento de oficina, mobiliario y computadores, por \$9,050.00. La inversión del primer año corresponde a los activos intangibles.

7.3 Proyecciones de Estados de Resultados

En la Tabla 5 se detalla la proyección del estado de resultados, donde se observa que solo el primer año arroja una utilidad negativa, ya para el segundo se consigue una utilidad 2,18%, con crecimiento importante para los siguiente 3 años, registrando utilidades de 24,17%, 28,92% y 33,98%,

Tabla 5: Estado de Resultados

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Estimado	\$45,900.00	\$234,743.12	\$435,650.00	\$639,995.00	\$821,170.00
Gastos de Personal	(\$65,832.00)	(\$149,744.00)	(\$218,776.00)	(\$306,708.00)	(\$356,070.00)
Gastos Marketing	(\$14,710.00)	(\$20,210.00)	(\$32,710.00)	(\$41,710.00)	(\$46,960.00)
Gastos Generales	(\$40,500.00)	(\$41,820.00)	(\$42,684.00)	(\$43,720.80)	(\$44,964.96)
Utilidad Operacional	(\$75,142.00)	\$22,969.12	\$141,480.00	\$247,856.20	\$373,175.04
Depreciacion	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)
Amortizacion	(\$15,050.00)	(\$15,050.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad antes de Impuesto	(\$91,277.00)	\$6,834.12	\$140,395.00	\$246,771.20	\$372,090.04
Impuesto 25%	0	(\$1,708.53)	(\$35,098.75)	(\$61,692.80)	(\$93,022.51)
Utilidad Neta	(\$91,277.00)	\$5,125.59	\$105,296.25	\$185,078.40	\$279,067.53
% Utilidad	-198.86%	2.18%	24.17%	28.92%	33.98%

Fuente: Elaboración propia

7.4 Proyecciones de Flujo de Caja

Con los valores obtenidos en los puntos anteriores se realizó un flujo de caja, generando el siguiente resultado

Tabla 6: Estado de Resultado de los primeros 5 años

Estado de Resultados	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Estimado		\$45,900.00	\$234,743.12	\$435,650.00	\$639,995.00	\$837,540.00
Gastos de Personal	\$0.00	(\$65,832.00)	(\$149,744.00)	(\$218,776.00)	(\$306,708.00)	(\$356,070.00)
Gastos Marketing		(\$14,710.00)	(\$20,210.00)	(\$32,710.00)	(\$41,710.00)	(\$46,960.00)
Gastos Generales		(\$40,500.00)	(\$41,820.00)	(\$42,684.00)	(\$43,720.80)	(\$44,964.96)
EBITDA		(\$75,142.00)	\$22,969.12	\$141,480.00	\$247,856.20	\$389,545.04
Depreciacion		(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)
Amortizacion		(\$15,050.00)	(\$15,050.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EBIT		(\$91,277.00)	\$6,834.12	\$140,395.00	\$246,771.20	\$388,460.04
Impuesto 25%		\$0.00	(\$1,708.53)	(\$35,098.75)	(\$61,692.80)	(\$97,115.01)
Resultado despues de Impuesto	\$0.00	(\$91,277.00)	\$5,125.59	\$105,296.25	\$185,078.40	\$291,345.03
Depreciacion	\$0.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00
Amortizacion	\$0.00	\$15,050.00	\$15,050.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
NOPAT	\$0.00	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.03
Puesta en Marcha Equipamiento de oficina y mobiliario	(\$30,100.00)					
CAPEX	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo bruto	(\$30,100.00)	(\$84,192.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.03
Inv. Capital de trabajo	(\$86,655.71)					\$86,655.71
Valor de desecho						\$3,625.00
Flujo NETO	(\$116,755.71)	(\$84,192.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$382,710.74

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que solo en el primer año se generan flujos negativos, y como se observa más adelante en el punto 7.10 (Capital de Trabajo) el primer semestre del 2do año también genera flujos negativos, principalmente por el nivel de gastos que se tienen por el alquiler de oficina y pago de personal, sin embargo, en el inicio del 2do semestre ya se obtienen flujos positivos, cerrando el segundo año con números positivos, debido al crecimiento y el posicionamiento de la empresa, captando rápidamente el mercado.

7.5 Déficit Operacional

Podemos observar en la Tabla 6 que solo se presenta un déficit operacional en el primer año de - \$75,142.00, ya en el segundo año se consiguen números positivos y un crecimiento importante para el tercer y cuarto año. Debido a que la empresa no cuenta con fondos propios para cubrir su operación y dar continuidad a la operación que garantice su funcionamiento para el primer año, se debe hacer un cálculo del capital de trabajo (ver punto 7.10) para el arranque de las operaciones.

7.6 Cálculo de la Tasa de Descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el modelo CAPM (Valoración del Precio de los Activos Financieros, CAPM - Capital Asset Pricing Model), tomando como valores para su cálculo el obteniendo los valores de β (tasa de riesgo del mercado), r_m (rendimiento del mercado) y los r_f (activos libres de riesgo)

Para la tasa libre de riesgo, se calculó partiendo de la tasa de los bonos del tesoro de los EUA a 5 años, se tomaron los bonos a 5 años porque el proyecto se está evaluando a 5 años, el valor de $r_f = 1,91$ (Yahoo! Finance - ENE 2017, <https://finance.yahoo.com/bonds>). Se toma esta referencia, ya que la moneda de Panamá (Balboa) tiene como valor referencial el \$ de los Estados Unidos de América, expresando su valor como 1.00PAB=1.00USD. A este valor se le suma la tasa por de riesgo país (Tabla 7), quedando un valor $r_f = 1,91 + 2,71 = 4,62\%$. Para las tasas de premio por riesgo se tomaron la indicada en la Tabla 7

Tabla 7: Premio por Riesgo País.

Country	Region	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Sovereign CDS, net of US	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Panama	Central and South America	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%	1.56%	7.61%	1.92%

Fuente: Damodaran Online - http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

$[E(Rm) - rf]$: la prima de riesgo país se obtuvo de la tabla 13, donde $[E(Rm) - rf]$: 8.40%

β : el beta des apalancado que se usará en el cálculo es el correspondiente a la industria más similar disponible que es Servicios de Información, (Damodaran, 2017) β : 0.84

Tabla 8. Betas por Sector

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Information Services	64	0.98	20.46%	16.37%	0.84	3.71%	0.87	0.3452	36.65%

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

$$(R_i) = rf + ((rm) - rf) \times \beta_i = 4,62\% + (8,40\% \times 0.84) = 11.68\%$$

Debido a que es un emprendimiento se le exige una rentabilidad adicional a la inversión del 4,00%, esto por no cotizar en bolsa y por ser también un proyecto de innovación, obteniendo una Tasa de descuento definitiva de **ERi=15.68%**

7.7 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, Punto de Equilibrio

Tomando el valor obtenido en el punto anterior, el valor de la tasa de descuento que se tomará será de 15.68%, partiendo de esto y tomando los flujos anteriores, podemos observar en el Anexo 7 (Tabla 16 y Tabla 17) la determinación del VAN, el cual da positivo, indicando con esto que el proyecto es rentable, ya que los flujos de cajas futuros son mayores al desembolso, generando valor el proyecto. VAN=\$183,779.52

Con respecto a la TIR, tomando el valor de la TIR ajustado, tenemos una rentabilidad mucho mayor que la tasa de descuento exigida, alcanzando el 38%, es un proyecto que sin duda alguna se debe aceptar, ya que la tasa que se le entrega al accionista es más del doble que la tasa de descuento calculada.

Con respecto al Payback, en la Tabla 9 se puede observar que la inversión se recupera pasado el

tercer año, específicamente después de transcurrido aproximadamente 38 meses (3,18 años)

Tabla 9. Payback

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo NETO	(\$124,579.02)	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$382,710.74
Flujo NETO acumulado	(\$124,579.02)	(\$199,721.02)	(\$178,460.42)	(\$72,079.17)	\$114,084.23	\$496,794.97

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa, consideramos solo los ingresos correspondientes a la captación de créditos, ya que este es el único que tiene asociado un gasto variables (comisión de ventas) y adicionalmente este representa más del 96% de los ingresos, tal como lo vimos más atrás en la Tabla 3 del punto 7.1.

Basado en un número de crédito captados, se determinó el nivel de ingreso y el nivel de gasto variable que se genera con este número de créditos captados, igualando esto a los ingresos, cuando los ingresos superan los gastos este es el número de créditos requeridos, por año para alcanzar el punto de equilibrio ver Anexo 8, quedando en los siguientes números:

Tabla 10. Créditos mínimos requeridos para cubrir gastos (punto de equilibrio)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Nro de Crédito requeridos	9	14	18	23	26

Fuente: Elaboración Propia

7.8 Valor residual.

Para el cálculo del valor residual, se debe tomar en consideración las exigencias contables de Panamá, con respecto a la depreciación contable anual de los activos fijos.

El cálculo de este valor se determinó al final del periodo de evaluación y así se obtuvo el valor de desecho, utilizando el método de valor de desecho contable de los activos, este valor de desecho resulto ser de \$3,625.00; ver Tabla 11 para ver en detalle el cálculo de este valor. Con respecto a los activos intangibles, estos se amortizaron en un periodo de 2 años, ya que se refiere

al desarrollo de la plataforma web y esta debe ser renovada continuamente para mantenerla actualizada y renovada debido a las actualizaciones tecnológicas.

Tabla 11: Depreciación

	Monto	Tiempo	Depreciación y Amortización Anual	Depreciación y Amortización Mensual	Depreciación y Amortización 5to año	Valor de Desecho
Mobiliario y Equipo de oficina	7,250.00 USD	10	725.00 USD	60.42 USD	USD 3,625.00	USD 3,625.00
Equipos Tecnológicos	1,800.00 USD	5	360.00 USD	30.00 USD	USD 1,800.00	USD 0.00
Activos intangibles	30,100.00 USD	2	15,050.00 USD	1,254.17 USD	USD 30,100.00	USD 0.00
TOTAL	39,150.00 USD		16,135.00 USD	1,344.58 USD	USD 35,525.00	USD 3,625.00

Fuente: Elaboración propia

7.9 Balance Proyectado

Partiendo del valor de la inversión requerida (\$124,579.02), obtenidos en el cálculo del VAN ajustado, como el flujo en el año 0, ese valor es el patrimonio inicial de la empresa, con el cual arranca el primer año de la empresa y se realiza el balance con este valor y el estado de resultados por año. Ver en el Anexo 10 el Balance Proyectado.

7.10 Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado máximo, trabajamos con los ingresos y egresos en cada periodo. Para obtener un resultado más detallado, se trabajó con los flujos mensuales, en el mismo se puede observar que se siguen generando flujos negativos en el segundo año, hasta el mes 18 donde se consiguen flujos positivos.

Tabla 12 Capital de trabajo

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

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 se puede observar que el mayor valor negativo se consigue en el mes 17 (May/2018), que es de -\$86,655.71; esta será la inversión a efectuarse en Capital de Trabajo para financiar la normalidad en las operaciones del proyecto. Después de May/2018, se comienza a tener saldos positivos que va reduciendo el saldo acumulado.

7.11 Ratios financieros.

Tabla 13 Ratios Financieros

Razones Financieras	2017	2018	2019	2020	2021
Margen Bruto	-163.71%	9.78%	32.48%	38.73%	46.51%
Margen Neto	-198.86%	2.18%	24.17%	28.92%	34.79%
ROA	-60.32%	68.97%	368.17%	172.45%	118.47%
ROE	-73.27%	15.39%	274.01%	128.77%	88.61%
EBITDA	(\$75,142.00)	\$22,969.12	\$141,480.00	\$247,856.20	\$389,545.04

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 13 se evaluaron los indicadores financieros de interés, junto con el balance general proyectado del Anexo 10, se puede observar que en el primer año todos los valores dan negativo, es el primer año de operaciones de la empresa, no tiene un volumen considerable de visitas ni de créditos aprobados, así como clientes (operadores hipotecarios) para ofrecerle soluciones a las exigencias de los usuarios. Ya para el segundo año se obtiene un resultado positivo con un margen neto del 2.18%, consiguiendo una rotación sobre los activos del 68.97% y una rotación sobre los patrimonios del 15.39%. Para final del periodo a evaluar, la empresa sigue con un

amplio crecimiento. La diferencia que se presenta entre el ROA y el ROE son básicamente por el efecto del impuesto y la depreciación.

Para el mercado local la información de los indicadores de la industria no está disponible para el público, adicionalmente no existe una empresa local que preste un servicio similar para poder comparar la empresa con alguna de la industria.

7.12 Fuentes de Financiamiento.

Debido a que ambos emprendedores tienen un bajo registro crediticio en el país (Panamá) y ser este un proyecto de emprendimiento, no se tienen acceso a un financiamiento bancario, por esta razón la vía de financiamiento es bajo la figura de aporte de los inversionistas, entregando como beneficio principal una prima de riesgo considerable (entre 15,68% y el 35%) para que los inversionistas muestran interés en invertir.

El monto inicial requerido para la inversión es de USD\$ 124,579.02, que se recupera en un periodo de 38 meses (3,18 años). En este monto inicial se incluye el capital de trabajo, inversión para el desarrollo de la plataforma web y adquisición de equipos y mobiliarios, así como el arrendamiento de un espacio propio.

7.13 Análisis de Sensibilidad.

Para poder tener un análisis financiero, teniendo en cuenta la variación de las variables que más impacto tienen sobre el proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad, para el cual se utilizó el método de Montecarlo y el software Oracle® Crystal Ball Release 11.1.1.1.00, se define como función objetivo el VAN del negocio y se consideraron 5,000 pruebas para obtener la mayor exactitud posible. Se establecieron cuatro variables para realizar el análisis, Valor de la propiedad, Costo del servicio, Precio de Afiliación, Porción Variable de los gerentes y Porción variable de los Analistas. Se aplicaron un total de 1,000 Interacciones, ver Anexo 12 y Anexo 13

Al ver el análisis del VAN podemos ver que nos arroja como resultado una media de \$103,171.57 y una desviación estándar de \$604,533.95, obteniendo una certeza del 64.05% de lograr una VAN positivo. Las dos principales variables que se correlacionan positivamente con el VAN, son las variables de Costo de servicio y Valor de la propiedad

VIII. Riesgos críticos

Existen riesgos que pueden impactar la operatividad y el funcionamiento adecuado de Finanzasparatodo, estos pueden ser de origen interno o externo, se mencionan a continuación junto con la acción a ejecutar para mitigarlos y reducir su impacto.

- Riesgo de no lograr entrar dentro de los bancos, dada la cultura tradicional y poco innovadora de algunos bancos del sistema. Para esto se busca como perfil del inversionista principal una persona con alto nivel de reconocimiento y trayectoria dentro del sector bancario panameño.
- Riesgo de que el personal rote de una manera acelerada que no permita realizar las capacitaciones para el uso de la plataforma y la buena atención y captación de nuevos usuarios,
- Riesgo al posible escape de información sensible de los bancos, para lo cual implementaremos estrictos usos de data y solo manejado según jerarquía y aprobaciones previas.
- Riesgo de disminución del volumen de operaciones nuevas relacionadas al préstamo hipotecario que se realicen en el sistema como un todo. En este punto se buscará siempre crecer continuamente en penetración del mercado, para así contrarrestar la posible disminución de los volúmenes de créditos transados en el sistema.
- Riesgo Operativo, dígame, de mal funcionamiento de los operarios y encargados de tratar

directamente con el usuario, que puedan contribuir a una mala imagen para la empresa.

Esto se buscará evitar con capacitaciones continuas, de forma teórica y práctica. También se buscará generar un ambiente laboral sano y con mayores niveles de satisfacción que el promedio de las empresas en Panamá, buscando clasificar en los niveles Best Place To Work.

- Riesgo tecnológico asociado a mal funcionamiento de la plataforma digital en la que se basa Finanzasparatodo. Desde la formulación hasta la implementación se busca estar preparados a todos los posibles fallos que pueda tener, es por esto que se contrata un servicio externo indefinido y se contrata un jefe de IT que se encargará de gestionar y mantener la plataforma tecnológica.
- Riesgo de los usuarios que contacten directamente al operador bancario. Este riesgo se disminuirá a medida que Finanzasparatodo capte nuevos bancos y al aumentar la cartera de operadores financieros que se le ofrece a los usuarios y a la vez que se vayan cerrando convenios y beneficios especiales a los usuarios que contacte directamente a Finanzasparatodo, en ese momento los usuarios preferirán contactar con nosotros, ya que tendrán mejores beneficios.

IX. Propuesta Inversionista

Implementar el proyecto Finanzasparatodo requiere del apoyo de una persona que posea reconocimiento y larga trayectoria en el sector bancario de Panamá, que contribuya en las decisiones presentes y futuras para así aumentar las posibilidades de éxito dentro del innovador servicio que se pretende prestar.

Adicionalmente, de acuerdo a los cálculos realizados, se espera necesitar un total de USD\$124,579.02, que se desglosan de la siguiente forma:

- USD 9.600 que corresponden a costos de incorporación de la empresa.
- USD 20.500 que corresponden a costos de creación de la plataforma tecnológica, tarea que será ejecutada por una empresa externa de programación.
- USD 9.050 que corresponden a costos de mobiliario de oficina, adecuaciones mínimas de ésta y adquisición de computadores.
- USD\$86,655.71 que corresponde a capital de trabajo necesario.

Dado que el inversionista entrega el total del capital requerido para arrancar y adicionalmente este aporta el reconocimiento, trayectoria y reputación dentro del sector bancario, a cambio se espera otorgarle 10% de las acciones de la empresa.

1. Adicionalmente se plantea un plan de pago a 6 años con una tasa de interés del 21%, entregándole una rentabilidad de aproximadamente 16%, ver en la 5 años de intereses, que sería un monto total de \$130,807.97

$$\$1244579902 \times 21100\% = \$266161160 \times 5 \text{ años} = \$1300807797$$

2. 1 año de interés y el total del capital invertido, un total de \$150,740.61

$$\$1244579902 \times 21100\% = \$266161160 \times 1 \text{ año} + \$1244579902 = \$1500740061$$

Tabla 14 la propuesta de pagos y la rentabilidad. En la propuesta estaríamos realizando

únicamente dos pagos, el primer pago al final del 5to año y el segundo en el 6to año, estos pagos comprenderían:

3. 5 años de intereses, que sería un monto total de \$130,807.97

$$\$124,579.02 \times 21,00\% = \$26,161.60 \times 5 \text{ años} = \$130,807.97$$

4. 1 año de interés y el total del capital invertido, un total de \$150,740.61

$$\$124,579.02 \times 21,00\% = \$26,161.60 \times 1 \text{ año} + \$124,579.02 = \$150,740.61$$

Tabla 14 *Calculo del VAN y TIR para el inversionista*

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
(\$124,579.02)	0	0	0	0	\$130,807.97	\$150,740.61
VAN=15.68%	\$1,470.88	Tasa de interes para el aporte de la inversion:				21%
TIR=	15.93%					

Fuente: Elaboración Propia

5. Con estos dos pagos le estaríamos garantizando un VAN positivo, esto sin afectar significativamente la TIR del proyecto y el VAN total del mismo. En la 5 años de intereses, que sería un monto total de \$130,807.97

$$\$1244579902 \times 21100\% = \$266161160 \times 5 \text{ años} = \$1300807797$$

6. 1 año de interés y el total del capital invertido, un total de \$150,740.61

$$\$1244579902 \times 21100\% = \$266161160 \times 1 \text{ año} + \$1244579902 = \$1500740061$$

Tabla 14, se puede ver el cálculo del VAN y TIR para el inversionista y en la Tabla 15 el cálculo del VAN y del TIR ajustando para el proyecto, tomando una rentabilidad para el 6to año igual al 5to año

Tabla 15: Calculo del VAN y TIR ajustado del proyecto

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
(\$124,579.02)	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$382,710.74	\$382,710.74
					(\$130,807.97)	(\$150,740.61)
(\$124,579.02)	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$251,902.77	\$231,970.13
VAN=15.68%	\$217,435.52					
TIR=	32.22%					

Fuente: Elaboración Propia

X. Conclusiones

Hemos observado a lo largo del tiempo de elaboración de este plan de negocio, que los esfuerzos más grandes deben ser centrados en lograr la confianza de los bancos del sector, con lo cual obtendremos el visto bueno para permitirnos manejar la información de sus parámetros de aprobación de créditos hipotecarios. Creemos que esta es una tarea que puede ser lograda teniendo en nuestra junta directiva una persona con una reconocida y amplia trayectoria así como una excelente reputación dentro del sector en Panamá.

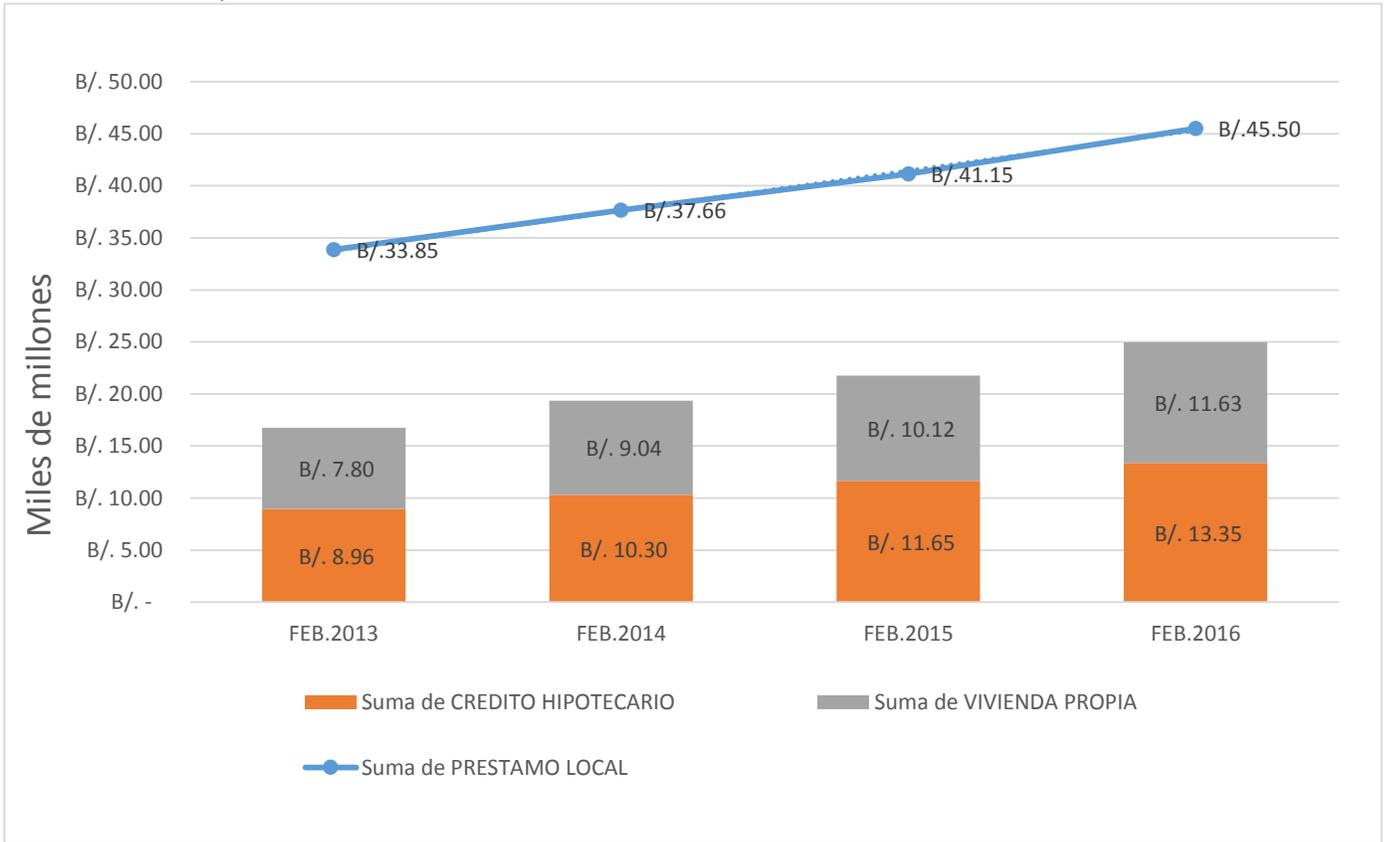
Luego de realizar los análisis financieros y obtener los flujos y la rentabilidad esperada, creemos que este no solo es un proyecto factible, sino rentable y sostenible en el tiempo que cuenta con potencial de escalabilidad en la región Centroamericana.

Hay una oportunidad de negocio identificada, en nuestro equipo existen las capacidades para generar una solución a la problemática dentro del sector financiero y sobre ésta base, es que hemos elaborado la idea de Finanzasparatodo.

Estamos confiados en que no solo estaremos agregando valor al solicitante del crédito, los bancos al tener una gestión más limpia y efectiva, lo que les genera rentabilidad a los mismos, sino que generará condiciones de eficiencia y mejor manejo de la información en el sector

XI. Anexos

Anexo 1; Tamaño de Mercado



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

Anexo 2 Total Créditos hipotecarios Preferenciales y No Preferenciales.

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

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

Anexo 3 ANALISIS PESTLE

Políticas	Economía	Socio-culturales
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gobierno democrático pluripartidista, con apertura a la inversión y creación de nuevas empresas. • El sistema bancario se entra regido por la Superintendencia de bancos de Panamá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Panamá es el país con el crecimiento del PIB más alto de Centroamérica, con 5.1%(1). • Está considerado como moderadamente libre(2) • Operan 78 entidades bancarias con Licencia General e Internacional(3) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Tasa de desempleo es de 4,20%, siendo esta por debajo del promedio mundial que es de 5.5%(5) • Actualmente • está pasando por un bono demográfico, ya que el 52% de su población es menor a 30 años (4)
Tecnología	Legislación	Ecología
<ul style="list-style-type: none"> • Panamá se encuentre en el puesto 55 en el índice mundial de conectividad 2016 y cuarta en la región.(6) • Todos los bancos tienen plataformas en línea para realizar operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector bancario panameño posee legislación desde al año 1970(10) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ciudad de Panamá pertenece a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la red ambiental más grande y antigua del mundo(7). • Uno de los ejes importantes del PEG (8) es “<i>Respeto, defensa y protección del medio ambiente (‘Ambiente sano para todos’)</i>” • Panamá cuenta con un Ministerio de Ambiente, establecida como una entidad rectora del Estado en materia de protección, conservación, preservación y restauración del ambiente (9)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contraloría General de la República. Datos de 2016 - estimados por CEECAM. 2017 – 2020, proyectados en base a cifras del Banco Mundial. 2. T.Miller & A.KimPuntos. “Índice 2015 de Libertad Económica Fomentando oportunidad económica y prosperidad p.03 3. https://www.superbancos.gob.pa/es/info-gen-bancos/bancos-oficiales 4. https://www.contraloria.gob.pa/inec/ 5. Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, Organización Internacional del Trabajo (OIT). 6. http://www.prensa.com/economia/Panamá-pierde-competitividad-tecnologias-informacion_0_4522797831.html 7. http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/Panamá-ingresa-organizacion-medio-ambiente-nivel-mundial/23958306/foto/264009#gallery 8. Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019. p.14. http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%202015-2019.pdf 9. http://www.miambiente.gob.pa/ 10. https://www.superbancos.gob.pa/es/sobre-sbp/resena-historica 		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4; 5 fuerzas de PORTER

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

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

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

Anexo 5; Inversión Inicial

Description	Cost
<u>Costo de incorporación</u>	
<i>Costo Administrativo</i>	
Registro y legalización	1.500,00 USD
Registro de Marca	5.000,00 USD
Asesoría legal	2.500,00 USD
<u>Setup</u>	
<i>Costo producto específico</i>	
Programación de Página WEB	15.000,00 USD
Diseño de Página WEB	5.000,00 USD
Jingle	500,00 USD
<i>otros</i>	
Equipamiento de oficina	200,00 USD
Mobiliario	1.250,00 USD
Costos de Incorporación	30.950,00 USD

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6; Gastos de personal

2017

		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Gerente Operativo													
Gabriel Betancourt (fijo)		1,500 USD											
Gerente de Ventas													
Diego All (fijo)		1,500 USD											
Total Personal de Gerencia (fijo)		3,000 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	40%	1,200 USD											
Total Personal de Gerencia (Variable)	5.00%	0 USD	68 USD	203 USD	338 USD	338 USD	405 USD	405 USD	540 USD				
Total Personal de Gerencia		4,200 USD	4,268 USD	4,403 USD	4,538 USD	4,538 USD	4,605 USD	4,605 USD	4,740 USD				
Operación													
Jefe IT	1,500 USD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asistente	700 USD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Personal de IT		700 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	40%	280 USD											
Total Otro personal		980 USD											
Operación													
Analista Financiero / Vendedor	800 USD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Personal Operativo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Salario fijo Analista financiero		0 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	40%	0 USD											
Total Salario variable analista Financiero	3.00%	0 USD	41 USD	122 USD	203 USD	203 USD	243 USD	243 USD	324 USD				
Total Salario Analista		0 USD	41 USD	122 USD	203 USD	203 USD	243 USD	243 USD	324 USD				
Total Personal		5,180 USD	5,288 USD	5,504 USD	5,720 USD	5,720 USD	5,828 USD	5,828 USD	6,044 USD				
Costo Gerente		3,000 USD											
Costo Personal		700 USD											
Nro de Bancos		0	0	1	1	2	2	2	3	3	3	5	5
% de conversión		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.00%	12.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	26.67%
Volumen de casos atendidos		0	5	5	20	20	25	25	25	25	30	30	30
Creditos Aprobados		0	0	0	0	0	1	3	5	5	6	6	8
Dias calendario	21	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
		0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia

2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Gerente Operativo												
Gabriel Betancourt (fijo)	2,250 USD											
Gerente de Ventas												
Diego All (fijo)	2,250 USD											
Total Personal de Gerencia (fijo)	4,500 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	1,800 USD											
Total Personal de Gerencia (Variable)	540 USD	675 USD	675 USD	810 USD	810 USD	945 USD	945 USD	1,080 USD	1,080 USD	1,215 USD	1,215 USD	1,350 USD
Total Personal de Gerencia	6,840 USD	6,975 USD	6,975 USD	7,110 USD	7,110 USD	7,245 USD	7,245 USD	7,380 USD	7,380 USD	7,515 USD	7,515 USD	7,650 USD
Jefe IT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Personal de IT	2,200 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	880 USD											
Total Otro personal	3,080 USD											
Operación												
Analista Financiero / Vendedor	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Total Personal Operativo	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Total Salario fijo Analista financiero	800 USD	1,600 USD	1,600 USD	1,600 USD	1,600 USD	1,600 USD						
Factor de Costos Asociado al Salario	320 USD	640 USD										
Total Salario variable analista Financiero	324 USD	405 USD	405 USD	486 USD	486 USD	567 USD	567 USD	648 USD	648 USD	729 USD	729 USD	810 USD
Total Salario Analista	1,444 USD	1,525 USD	1,525 USD	1,606 USD	1,606 USD	1,687 USD	1,687 USD	2,888 USD	2,888 USD	2,969 USD	2,969 USD	3,050 USD
Total Personal	11,364 USD	11,580 USD	11,580 USD	11,796 USD	11,796 USD	12,012 USD	12,012 USD	13,348 USD	13,348 USD	13,564 USD	13,564 USD	13,780 USD
Costo Gerente	4,500 USD											
Costo Personal	3,000 USD	3,800 USD										
Nro de Bancos	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	10	11
% de conversión	26.67%	28.57%	28.57%	34.29%	34.29%	35.00%	35.00%	35.56%	35.56%	36.00%	36.00%	36.36%
Volumen de casos atendidos	30	35	35	35	35	40	40	45	45	50	50	55
Creditos Aprobados	8	10	10	12	12	14	14	16	16	18	18	20
Dias calendario	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia

2019

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Gerente Operativo												
Gabriel Betancourt (fijo)	3,375 USD											
Gerente de Ventas												
Diego All (fijo)	3,375 USD											
Total Personal de Gerencia (fijo)	6,750 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	2,700 USD											
Total Personal de Gerencia (Variable)	1,350 USD	1,485 USD	1,485 USD	1,620 USD	1,620 USD	1,755 USD	1,755 USD	1,890 USD	1,890 USD	2,025 USD	2,025 USD	2,160 USD
Total Personal de Gerencia	10,800 USD	10,935 USD	10,935 USD	11,070 USD	11,070 USD	11,205 USD	11,205 USD	11,340 USD	11,340 USD	11,475 USD	11,475 USD	11,610 USD
Jefe IT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Personal de IT	2,200 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	880 USD											
Total Otro personal	3,080 USD											
Operación												
Analista Financiero / Vendedor	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Total Personal Operativo	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Total Salario fijo Analista financiero	1,600 USD	2,400 USD										
Factor de Costos Asociado al Salario	640 USD	960 USD										
Total Salario variable analista Financiero	810 USD	891 USD	891 USD	972 USD	972 USD	1,053 USD	1,053 USD	1,134 USD	1,134 USD	1,215 USD	1,215 USD	1,296 USD
Total Salario Analista	3,050 USD	3,131 USD	3,131 USD	3,212 USD	3,212 USD	4,413 USD	4,413 USD	4,494 USD	4,494 USD	4,575 USD	4,575 USD	4,656 USD
Total Personal	16,930 USD	17,146 USD	17,146 USD	17,362 USD	17,362 USD	18,698 USD	18,698 USD	18,914 USD	18,914 USD	19,130 USD	19,130 USD	19,346 USD
Costo Gerente	6,750 USD											
Costo Personal	3,800 USD	4,600 USD										
Nro de Bancos	11	11	12	12	12	13	14	15	16	17	18	19
% de conversión	36.36%	40.00%	33.85%	36.92%	32.00%	34.67%	34.67%	32.94%	32.94%	31.58%	31.58%	30.48%
Volumen de casos atendidos	55	55	65	65	75	75	75	85	85	95	95	105
Creditos Aprobados	20	22	22	24	24	26	26	28	28	30	30	32
Dias calendario	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia

2020

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Gerente Operativo												
Gabriel Betancourt (fijo)	5,063 USD											
Gerente de Ventas												
Diego All (fijo)	5,063 USD											
Total Personal de Gerencia (fijo)	10,125 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	4,050 USD											
Total Personal de Gerencia (Variable)	2,160 USD	2,295 USD	2,295 USD	2,430 USD	2,430 USD	2,565 USD	2,565 USD	2,700 USD	2,700 USD	2,835 USD	2,835 USD	2,970 USD
Total Personal de Gerencia	16,335 USD	16,470 USD	16,470 USD	16,605 USD	16,605 USD	16,740 USD	16,740 USD	16,875 USD	16,875 USD	17,010 USD	17,010 USD	17,145 USD
Jefe IT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Personal de IT	2,200 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	880 USD											
Total Otro personal	3,080 USD											
Operación												
Analista Financiero / Vendedor	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total Personal Operativo	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total Salario fijo Analista financiero	2,400 USD	2,400 USD	2,400 USD	3,200 USD								
Factor de Costos Asociado al Salario	960 USD	960 USD	960 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD	1,280 USD
Total Salario variable analista Financiero	1,296 USD	1,377 USD	1,377 USD	1,458 USD	1,458 USD	1,539 USD	1,539 USD	1,620 USD	1,620 USD	1,701 USD	1,701 USD	1,782 USD
Total Salario Analista	4,656 USD	4,737 USD	4,737 USD	5,938 USD	5,938 USD	6,019 USD	6,019 USD	6,100 USD	6,100 USD	6,181 USD	6,181 USD	6,262 USD
Total Personal	24,071 USD	24,287 USD	24,287 USD	25,623 USD	25,623 USD	25,839 USD	25,839 USD	26,055 USD	26,055 USD	26,271 USD	26,271 USD	26,487 USD
Costo Gerente	10,125 USD											
Costo Personal	4,600 USD	4,600 USD	4,600 USD	5,400 USD								
Nro de Bancos	20	21	22	23	24	25	25	25	25	25	26	26
% de conversión	30.48%	32.38%	29.57%	31.30%	28.80%	30.40%	30.40%	29.63%	29.63%	28.97%	28.97%	28.39%
Volumen de casos atendidos	105	105	115	115	125	125	125	135	135	145	145	155
Creditos Aprobados	32	34	34	36	36	38	38	40	40	42	42	44
Días calendario	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	8
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3

Fuente: Elaboración Propia

2021

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Gerente Operativo												
Gabriel Betancourt (fijo)	5,569 USD											
Gerente de Ventas												
Diego All (fijo)	5,569 USD											
Total Personal de Gerencia (fijo)	11,138 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	4,455 USD											
Total Personal de Gerencia (Variable)	2,970 USD	3,105 USD	3,105 USD	3,240 USD	3,240 USD	3,375 USD	3,375 USD	3,510 USD	3,510 USD	3,645 USD	3,645 USD	3,780 USD
Total Personal de Gerencia	18,563 USD	18,698 USD	18,698 USD	18,833 USD	18,833 USD	18,968 USD	18,968 USD	19,103 USD	19,103 USD	19,238 USD	19,238 USD	19,373 USD
Jefe IT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Personal de IT	2,200 USD											
Factor de Costos Asociado al Salario	880 USD											
Total Otro personal	3,080 USD											
Operación												
Analista Financiero / Vendedor	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
Total Personal Operativo	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
Total Salario fijo Analista financiero	3,200 USD	4,000 USD	4,800 USD									
Factor de Costos Asociado al Salario	1,280 USD	1,600 USD	1,920 USD									
Total Salario variable analista Financiero	1,782 USD	1,863 USD	1,863 USD	1,944 USD	1,944 USD	2,025 USD	2,025 USD	2,106 USD	2,106 USD	2,187 USD	2,187 USD	2,268 USD
Total Salario Analista	6,262 USD	7,463 USD	7,463 USD	7,544 USD	7,544 USD	7,625 USD	7,625 USD	7,706 USD	7,706 USD	7,787 USD	7,787 USD	8,988 USD
Total Personal	27,905 USD	29,241 USD	29,241 USD	29,457 USD	29,457 USD	29,673 USD	29,673 USD	29,889 USD	29,889 USD	30,105 USD	30,105 USD	31,441 USD
Costo Gerente	11,138 USD											
Costo Personal	5,400 USD	6,200 USD	7,000 USD									
Nro de Bancos	26	26	27	27	27	27	27	27	27	27	28	28
% de conversión	28.39%	29.68%	27.88%	29.09%	27.43%	28.57%	28.57%	28.11%	28.11%	27.69%	27.69%	27.32%
Volumen de casos atendidos	155	155	165	165	175	175	175	185	185	195	195	205
Creditos Aprobados	44	46	46	48	48	50	50	52	52	54	54	56
Dias calendario	8	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7, Calculo del VAN y TIR

Tabla 16 Calculo de TIR Normal

TIR NORMAL						
Estado de Resultados	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Estimado		\$45,900.00	\$234,743.12	\$435,650.00	\$639,995.00	\$837,540.00
Gastos de Personal	\$0.00	(\$65,832.00)	(\$149,744.00)	(\$218,776.00)	(\$306,708.00)	(\$356,070.00)
Gastos Marketing		(\$14,710.00)	(\$20,210.00)	(\$32,710.00)	(\$41,710.00)	(\$46,960.00)
Gastos Generales		(\$40,500.00)	(\$41,820.00)	(\$42,684.00)	(\$43,720.80)	(\$44,964.96)
EBITDA		(\$75,142.00)	\$22,969.12	\$141,480.00	\$247,856.20	\$389,545.04
Depreciacion		(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)
Amortizacion		(\$15,050.00)	(\$15,050.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EBIT		(\$91,277.00)	\$6,834.12	\$140,395.00	\$246,771.20	\$388,460.04
Impuesto 25%		\$0.00	(\$1,708.53)	(\$35,098.75)	(\$61,692.80)	(\$97,115.01)
Resultado despues de Impuesto	\$0.00	(\$91,277.00)	\$5,125.59	\$105,296.25	\$185,078.40	\$291,345.03
Depreciacion	\$0.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00
Amortizacion	\$0.00	\$15,050.00	\$15,050.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
NOPAT	\$0.00	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.03
Puesta en Marcha Equipamiento de oficina y mobiliario	(\$30,100.00)					
CAPEX	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo bruto	(\$30,100.00)	(\$84,192.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.03
Inv. Capital de trabajo	(\$86,655.71)					\$86,655.71
Valor de desecho						\$3,625.00
Flujo NETO	(\$116,755.71)	(\$84,192.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$382,710.74
	(\$30,100.00)	(\$9,050.00)				
VAN=15.68%	\$183,779.52					
TIR NORMAL=	38%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Cálculo de TIR Ajustado

TIR AJUSTADO						
Estado de Resultados	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Estimado	\$0.00	\$45,900.00	\$234,743.12	\$435,650.00	\$639,995.00	\$837,540.00
Gastos de Personal	\$0.00	(\$65,832.00)	(\$149,744.00)	(\$218,776.00)	(\$306,708.00)	(\$356,070.00)
Gastos Marketing	\$0.00	(\$14,710.00)	(\$20,210.00)	(\$32,710.00)	(\$41,710.00)	(\$46,960.00)
Gastos Generales	\$0.00	(\$40,500.00)	(\$41,820.00)	(\$42,684.00)	(\$43,720.80)	(\$44,964.90)
EBITDA	\$0.00	(\$75,142.00)	\$22,969.12	\$141,480.00	\$247,856.20	\$389,545.10
Depreciacion	\$0.00	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)
Amortizacion	\$0.00	(\$15,050.00)	(\$15,050.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EBIT	\$0.00	(\$91,277.00)	\$6,834.12	\$140,395.00	\$246,771.20	\$388,460.10
Impuesto 25%	0	0	(\$1,708.53)	(\$35,098.75)	(\$61,692.80)	(\$97,115.00)
Resultado despues de Impuesto	\$0.00	(\$91,277.00)	\$5,125.59	\$105,296.25	\$185,078.40	\$291,345.10
Depreciacion	\$0.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00	\$1,085.00
Amortizacion	\$0.00	\$15,050.00	\$15,050.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
NOPAT		(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.10
INVERSION	(\$37,923.31)	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Flujo bruto	(\$37,923.31)	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$292,430.10
Inv. Capital de trabajo	(\$86,655.71)	0	0	0	0	\$86,655.71
Valor de desecho	0	0	0	0	0	\$3,625.00
Flujo NETO	(\$124,579.02)	(\$75,142.00)	\$21,260.59	\$106,381.25	\$186,163.40	\$382,710.10

VAN=15.68%	\$183,779.52
TIR AJUSTADO=	38%

Fuente: Elaboración Propia

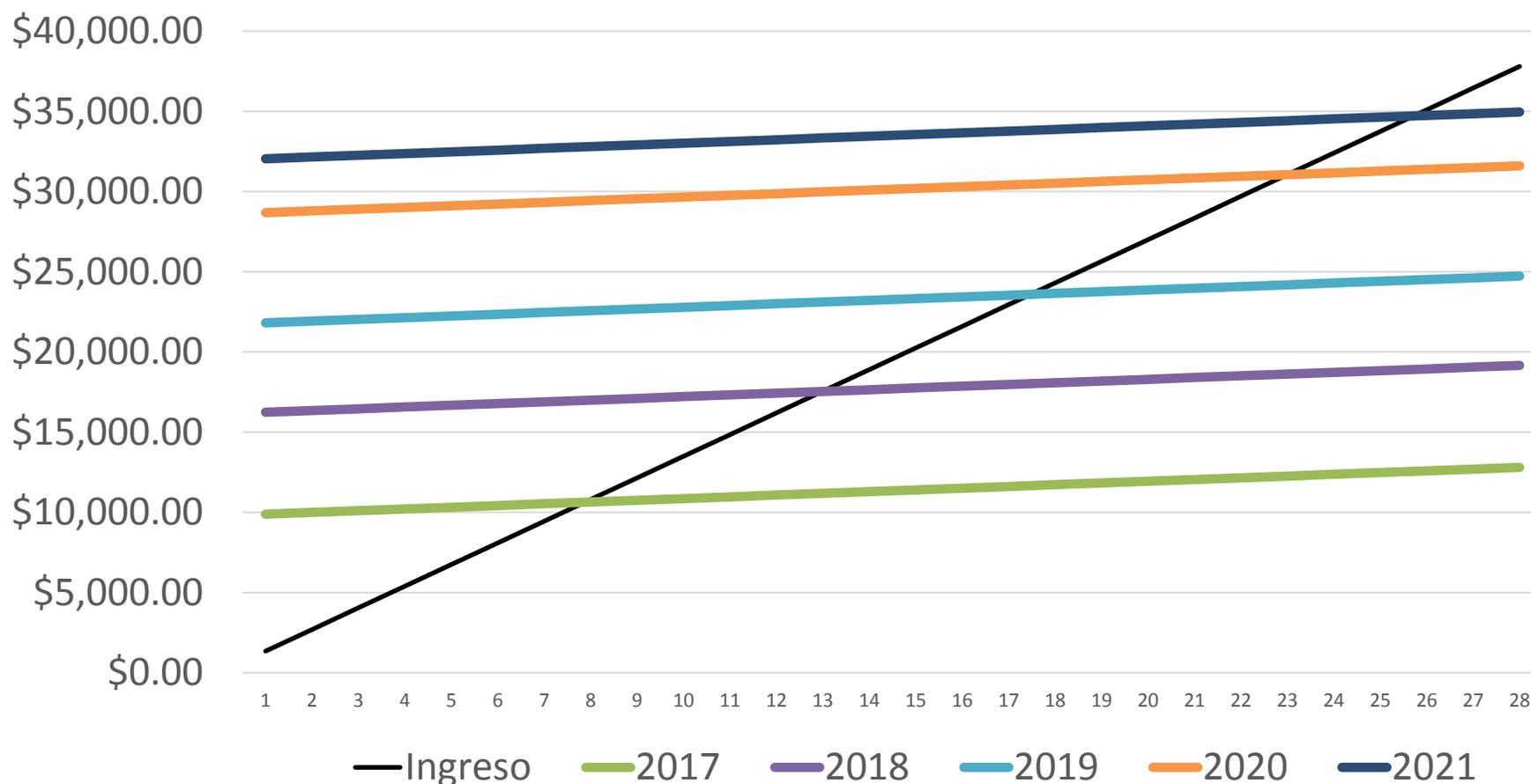
Anexo 8, Punto de Equilibrio.

Nro Creditos	Ingreso	2017	2018	2019	2020	2021
		Gastos Totales				
1	\$1,350.00	\$9,888.83	\$16,243.83	\$21,814.17	\$28,682.23	\$32,040.91
2	\$2,700.00	\$9,996.83	\$16,351.83	\$21,922.17	\$28,790.23	\$32,148.91
3	\$4,050.00	\$10,104.83	\$16,459.83	\$22,030.17	\$28,898.23	\$32,256.91
4	\$5,400.00	\$10,212.83	\$16,567.83	\$22,138.17	\$29,006.23	\$32,364.91
5	\$6,750.00	\$10,320.83	\$16,675.83	\$22,246.17	\$29,114.23	\$32,472.91
6	\$8,100.00	\$10,428.83	\$16,783.83	\$22,354.17	\$29,222.23	\$32,580.91
7	\$9,450.00	\$10,536.83	\$16,891.83	\$22,462.17	\$29,330.23	\$32,688.91
8	\$10,800.00	\$10,644.83	\$16,999.83	\$22,570.17	\$29,438.23	\$32,796.91
9	\$12,150.00	\$10,752.83	\$17,107.83	\$22,678.17	\$29,546.23	\$32,904.91
10	\$13,500.00	\$10,860.83	\$17,215.83	\$22,786.17	\$29,654.23	\$33,012.91
11	\$14,850.00	\$10,968.83	\$17,323.83	\$22,894.17	\$29,762.23	\$33,120.91
12	\$16,200.00	\$11,076.83	\$17,431.83	\$23,002.17	\$29,870.23	\$33,228.91
13	\$17,550.00	\$11,184.83	\$17,539.83	\$23,110.17	\$29,978.23	\$33,336.91
14	\$18,900.00	\$11,292.83	\$17,647.83	\$23,218.17	\$30,086.23	\$33,444.91
15	\$20,250.00	\$11,400.83	\$17,755.83	\$23,326.17	\$30,194.23	\$33,552.91
16	\$21,600.00	\$11,508.83	\$17,863.83	\$23,434.17	\$30,302.23	\$33,660.91
17	\$22,950.00	\$11,616.83	\$17,971.83	\$23,542.17	\$30,410.23	\$33,768.91
18	\$24,300.00	\$11,724.83	\$18,079.83	\$23,650.17	\$30,518.23	\$33,876.91
19	\$25,650.00	\$11,832.83	\$18,187.83	\$23,758.17	\$30,626.23	\$33,984.91
20	\$27,000.00	\$11,940.83	\$18,295.83	\$23,866.17	\$30,734.23	\$34,092.91
21	\$28,350.00	\$12,048.83	\$18,403.83	\$23,974.17	\$30,842.23	\$34,200.91
22	\$29,700.00	\$12,156.83	\$18,511.83	\$24,082.17	\$30,950.23	\$34,308.91
23	\$31,050.00	\$12,264.83	\$18,619.83	\$24,190.17	\$31,058.23	\$34,416.91
24	\$32,400.00	\$12,372.83	\$18,727.83	\$24,298.17	\$31,166.23	\$34,524.91
25	\$33,750.00	\$12,480.83	\$18,835.83	\$24,406.17	\$31,274.23	\$34,632.91
26	\$35,100.00	\$12,588.83	\$18,943.83	\$24,514.17	\$31,382.23	\$34,740.91
27	\$36,450.00	\$12,696.83	\$19,051.83	\$24,622.17	\$31,490.23	\$34,848.91
28	\$37,800.00	\$12,804.83	\$19,159.83	\$24,730.17	\$31,598.23	\$34,956.91

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9; Gráfica 2, Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio (gastos Vs Ingresos)



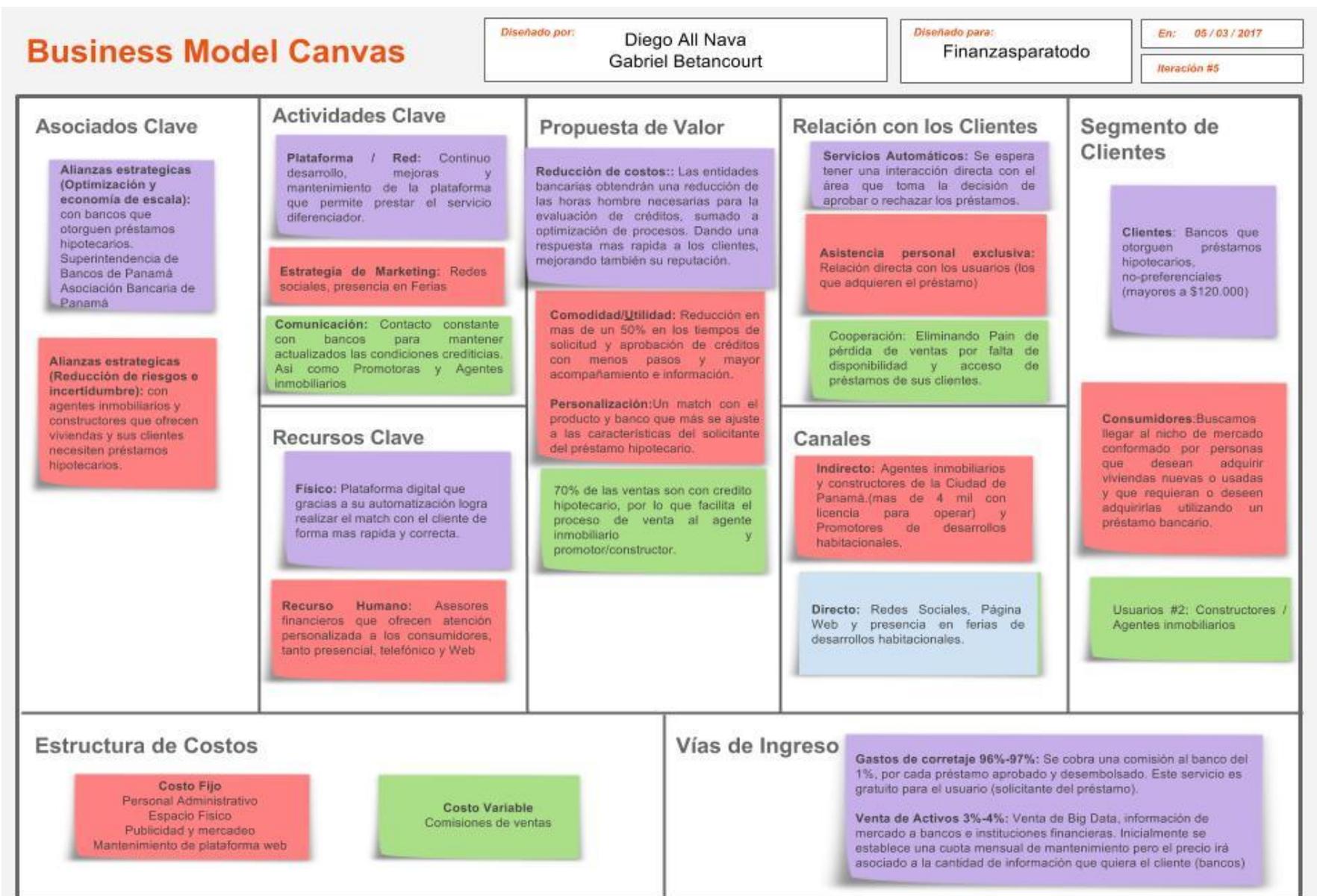
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10 Balance general proyectado

	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CIRCULANTE						
Efectivo	\$94,479.02	\$10,287.02	\$31,547.61	\$137,928.86	\$324,092.26	\$616,522.29
TOTAL ACT CIRCULANTE	\$94,479.02	\$10,287.02	\$31,547.61	\$137,928.86	\$324,092.26	\$616,522.29
ACTIVOS FIJOS						
Mobiliario y Equipos	\$0.00	\$9,050.00	\$7,965.00	\$6,880.00	\$5,795.00	\$4,710.00
Depreciacion acumulada	\$0.00	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)	(\$1,085.00)
TOTAL ACT FIJOS	\$0.00	\$7,965.00	\$6,880.00	\$5,795.00	\$4,710.00	\$3,625.00
OTROS ACTIVOS						
Gastos puesta en Marcha y Plataforma WEB y Jingle	\$30,100.00	\$30,100.00	\$15,050.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortizacion	\$0.00	(\$15,050.00)	(\$15,050.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL OTROS ACT	\$30,100.00	\$15,050.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL ACTIVOS	\$124,579.02	\$33,302.02	\$38,427.61	\$143,723.86	\$328,802.26	\$620,147.29
PASIVOS						
pasivos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PATRIMONIO						
Capital (Aporte de los Accionistas)	\$124,579.02	\$124,579.02	\$124,579.02	\$124,579.02	\$124,579.02	\$124,579.02
Utilidades Retenidas	\$0.00		(\$91,277.00)	(\$86,151.41)	\$19,144.84	\$204,223.24
Utilidad del Periodo	\$0.00	(\$91,277.00)	\$5,125.59	\$105,296.25	\$185,078.40	\$291,345.03
TOTAL PATRIMONIO	\$124,579.02	\$33,302.02	\$38,427.61	\$143,723.86	\$328,802.26	\$620,147.29
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIOS	\$124,579.02	\$33,302.02	\$38,427.61	\$143,723.86	\$328,802.26	\$620,147.29

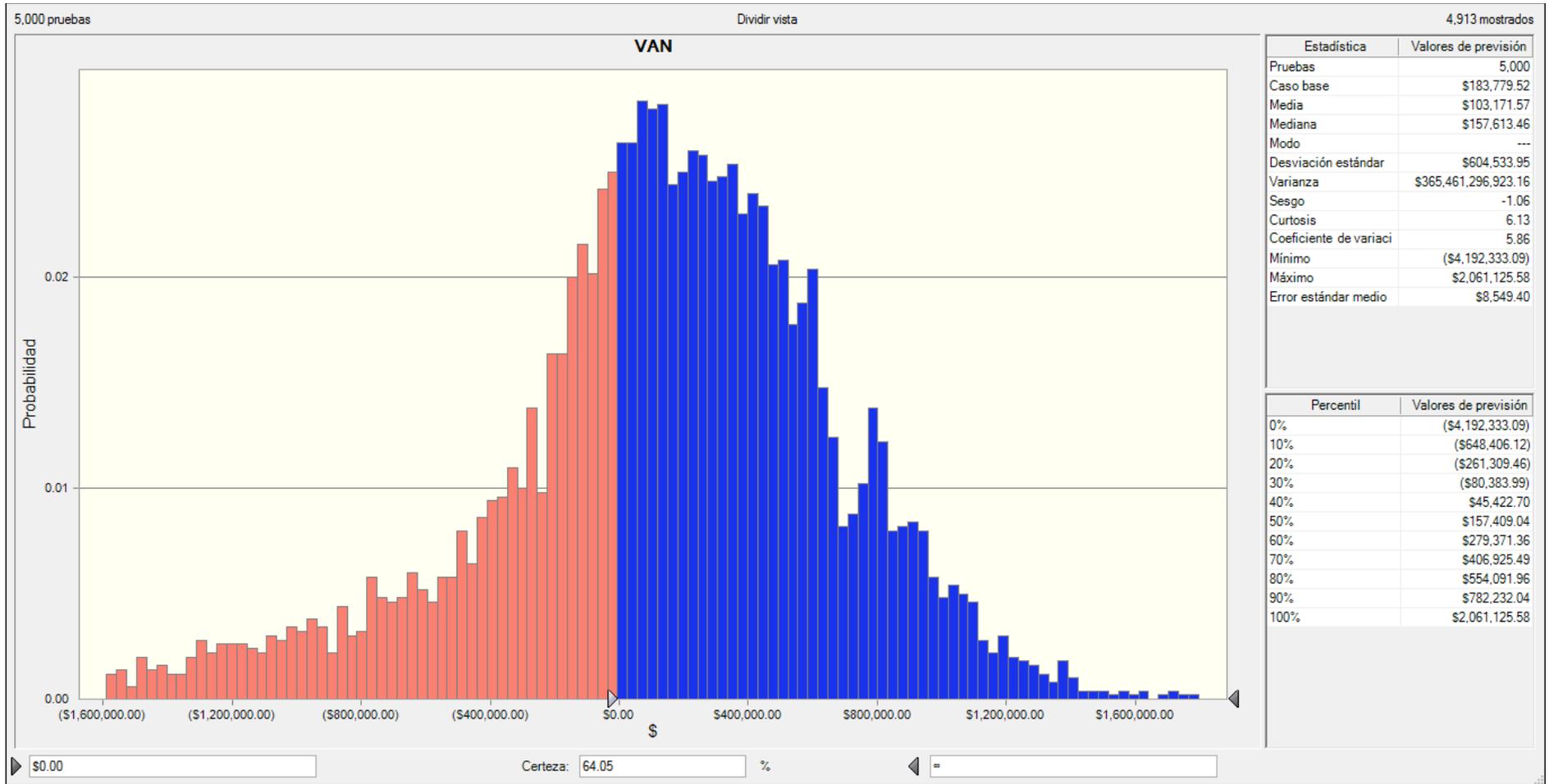
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11 Canvas



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://agile.dzone.com/news/how-create-business-model>
Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>

Anexo 12; Resultado de Análisis de Sensibilidad



Anexo 13 Grafica de dispersión.

