



## **“HIPOTECA EFICIENTE”**

### **Parte II**

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

**Alumno: Germinal Sarasqueta Uribarren**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud V.**

**Santiago, Julio de 2020**

## Tabla de Contenidos.

<b>Resumen Ejecutivo.</b>	<b>4</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio.</b>	<b>5</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.</b>	<b>6</b>
<b>III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.</b>	<b>7</b>
<b>IV. Plan de Marketing.</b>	<b>8</b>
<b>V. Plan de Operaciones.</b>	<b>9</b>
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	9
5.2 Flujo de operaciones.	9
5.3 Flujo de operaciones de usuario.	10
5.4 Flujo de operación del cliente.	11
5.5 Plan de desarrollo e implementación.	12
5.6 Dotación.	13
<b>VI Equipo del Proyecto.</b>	<b>14</b>
6.1 Equipo gestor.	14
6.2 Estructura organizacional.	14
6.3 Incentivos y compensaciones.	15
<b>VII Plan Financiero.</b>	<b>17</b>
7.1 Tabla de supuesto.	17
7.2 Estimación de ingresos.	17
7.3 Plan de inversiones.	18
7.4 Proyección de estados de resultados.	18
7.5 Proyecciones de flujo de caja.	19
7.6 Calculo de la tasa de descuento.	22
7.7. Evaluación financiera del proyecto.	23
7.8 Valor residual.	23
7.9 Capital de trabajo.	23
7.10 Fuentes de financiamiento.	24
7.11 Análisis de sensibilidad.	25

<b><i>VIII Riesgos Críticos.</i></b>	<b>26</b>
<b><i>IX. Propuesta Inversionista.</i></b>	<b>27</b>
<b><i>X Conclusiones.</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Bibliografías y Fuentes.</i></b>	<b>28</b>
<b><i>Anexos.</i></b>	<b>29</b>

## **Resumen Ejecutivo.**

Actualmente el trámite de hipotecas en Panamá es lento y con mucha burocracia. El proceso cuenta con 40 pasos y demora en promedio 3 meses.

Las familias, los profesionales y no profesionales actualmente viven un estilo de vida acelerado y requieren que estos trámites se hagan cada vez más rápidos y optimizados. Hipoteca Eficiente es una plataforma que permite la interacción de todas las personas involucradas en el trámite de hipoteca y cuenta además con profesionales capacitados que guiarán a los individuos en todos los procesos para así agilizar los tiempos en el trámite de hipoteca.

La proyección financiera de Hipoteca Eficiente es de 5 años, que dio como resultado un VAN positivo de \$121,149.26 y una TIR de 42%. El payback del proyecto es en el mes 11 del año 3. La inversión inicial es de \$16,700 y la inversión de capital de trabajo es de \$114,225.

## **I. Oportunidad de Negocio.**

Hipoteca Eficiente busca realizar el proceso de trámite hipotecario más eficiente y rápido con una plataforma que intercomunique a todas las personas involucradas en el trámite hipotecario.

El mercado meta de Hipoteca Eficiente es de 10,119 personas, que utilizarán este servicio para el año 5 de operación.

Hipoteca Eficiente captará y capacitará continuamente a los vendedores para que asistan de una manera más eficiente a los clientes en todos los procesos que abarca el trámite hipotecario.

Hipoteca Eficiente busca reducir los tramites hipotecarios no aprobados por causas de la excesiva burocracia y demoras en lo trámites.

Los clientes tendrán la opción de elegir 3 planes dependiendo de su necesidad en el trámite hipotecario. Plan A: Compraventa de propiedad con hipoteca, Plan B: Solo compraventa de propiedad y Plan C: Solo asesoría.

El mayor detalle de este capítulo se encuentra disponible en la parte I de este plan de negocio.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.**

Los cambios tecnológicos, estilos de vida y ecológicos de las personas muestran que existe actualmente la necesidad de que los trámites hipotecarios se vuelvan más rápidos, eficientes y que vayan de la mano con la tecnología que está en estos momentos. Las personas cada vez más ven a la tecnología como una herramienta para reducir el daño al ambiente.

Existe una oportunidad atractiva para entrar al mercado de bienes raíces dado que Hipoteca Eficiente es un servicio que no está en el mercado actualmente y el trámite hipotecario es un proceso lento, no hay sustitutos y hay poca competencia.

En el caso de los competidores, existen profesionales que trabajan con las partes involucradas en los trámites hipotecarios así como los bancos, acreedores privados y cooperativas de ahorros.

Los clientes son personas naturales que buscan adquirir una propiedad a través de un crédito hipotecario y requieran que ese proceso de compra y venta con crédito hipotecario sea rápido y eficiente.

Podemos segmentar a los clientes en dos categorías:

Familias: Parejas que no tienen tiempo para gestionar un trámite hipotecario y que busque un servicio rápido, confiable y amigable que les pueda ahorrar tiempo y dinero.

Profesionales y no Profesionales: Personas que no tienen tiempo para gestionar un trámite hipotecario y que busquen un servicio rápido, confiable y amigable que les pueda ahorrar tiempo y dinero.

Usuarios: Son todos los involucrados en el proceso de compra y venta de una propiedad con hipoteca. Los usuarios son los siguientes: vendedor, agente inmobiliario del vendedor, abogado del vendedor, oficial de cancelación de hipoteca del vendedor, comprador, agente inmobiliario del comprador, abogado del comprador, oficial de constitución de hipoteca del comprador.

El mayor detalle de este capítulo se encuentra disponible en la parte I de este plan de negocio.

### **III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.**

Hipoteca Eficiente es una plataforma que busca que todas las personas involucradas en un trámite hipotecario estén al tanto y se puedan intercomunicar entre sí y también ofrecer un servicio de asistencia para la agilización de toda la documentación en la compra y venta de una propiedad. Hipoteca Eficiente utilizará las plataformas vía web, aplicaciones móviles además dará asistencia presencial con vendedores capacitados. Hipoteca Eficiente busca relacionarse con los clientes de manera personal con vendedores y a través de plataformas tecnológicas. El ingreso de Hipoteca Eficiente será por planes.

La misión de Hipoteca Eficiente es garantizar al cliente y usuarios una gestión eficiente.

La visión de Hipoteca Eficiente es poder estructurar el servicio a satisfacción y que redunde en beneficio de toda la comunidad en general.

Hipoteca Eficiente estima empezar operando una unidad de negocio en Panamá para luego plantearse abrir otra unidad de negocio en otras provincias siempre y cuando el negocio sea factible.

Hipoteca Eficiente busca cumplir todas las necesidades que sus clientes y empleados puedan tener y siempre buscar mejoras continuas al servicio.

El mayor detalle de este capítulo se encuentra disponible en la parte I de este plan de negocio.

#### **IV. Plan de Marketing.**

Los objetivos de plan de marketing son:

1. Aumentar las contrataciones del servicio en un 20% para el año 2.
2. Lograr la satisfacción de los clientes y usuario en un 90%, mediante una encuesta de satisfacción al cliente al final del servicio en el año 1.
3. Lograr que el 35% de las compañías de bienes raíces visitadas logren contratar o recomendar el servicio de Hipoteca Eficiente.

La estrategia de segmentación de Hipoteca Eficiente se basa en un mercado de familias, profesionales y no profesionales que busca rapidez, eficiencia en los trámites hipotecarios porque no tiene tiempo ni el conocimiento para realizarlos de manera eficiente y efectiva.

Hipoteca Eficiente se enfocará en la venta de 3 planes, principalmente en el plan A dado que lo que busca Hipoteca Eficiente es rapidez y eficiencia en el trámite hipotecario:

Plan A: Trámite completo. Compra de propiedad con hipoteca.

Plan B: Trámite solo compra de propiedad sin hipoteca.

Plan C: Solo asesoría.

Los precios de los planes son \$100.00, \$75.00 y \$50.00 respectivamente.

La estrategia de distribución es presencial en una oficina, vía web y por aplicación móvil.

Hipoteca Eficiente dará a conocer sus servicios mediante canales tradicionales, marketing digital en redes sociales, SEO y visitas a otras inmobiliarias.

El mercado meta de Hipoteca Eficiente es de 10,119 personas que utilizarán el servicio.

El presupuesto de marketing de Hipoteca Eficiente S.A. para el año 1 es de \$15,600 y para los siguientes años es de \$21,000. El presupuesto considera el marketing en medios tradicionales (Radio y medio impresos), SEO, marketing digital en Instagram y Facebook.

El mayor detalle de este capítulo se encuentra disponible en la parte I de este plan de negocio.

## **V. Plan de Operaciones.**

### **5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.**

La estrategia de operaciones de Hipoteca Eficiente S.A. está basada en 3 actividades claves de la siguiente manera:

#### **1. Selección y Reclutamiento de Vendedores**

Los vendedores serán seleccionados y reclutados a través de un perfil de puesto creado y desarrollado por una capacitación adecuada. Los vendedores harán visitas a las compañías de bienes raíces, que es donde están los compradores de propiedades, a quienes se les ofrecerá el servicio.

#### **2. Ventas y Registro de Cliente:**

Las ventas constituyen el factor principal para el crecimiento y generación de ingresos necesarios para la empresa.

Las operaciones serán realizadas a través de la página web de hipoteca eficiente ([www.hipotecaeficiente.com](http://www.hipotecaeficiente.com)) la cual será de fácil navegación. Las operaciones se podrán realizar las 24 horas del día y todos los días de la semana.

#### **3. Estrategia de Marketing**

En primer lugar, diseñar, implementar y realizar un lanzamiento de la página web y simultáneamente el desarrollo de una campaña en redes sociales, canales digitales y emisoras radiales.

### **5.2 Flujo de operaciones.**

Hipoteca Eficiente consta de los siguientes flujos de operaciones

#### **5.2.1. Flujo de Reclutamiento**

1. El primer paso representa la entrevista guiada por preguntas básicas como: Experiencia, nivel de conocimiento y solicitud de referencias.

2. El segundo paso es recibir la documentación inicial básica, para desarrollar una evaluación adecuada.

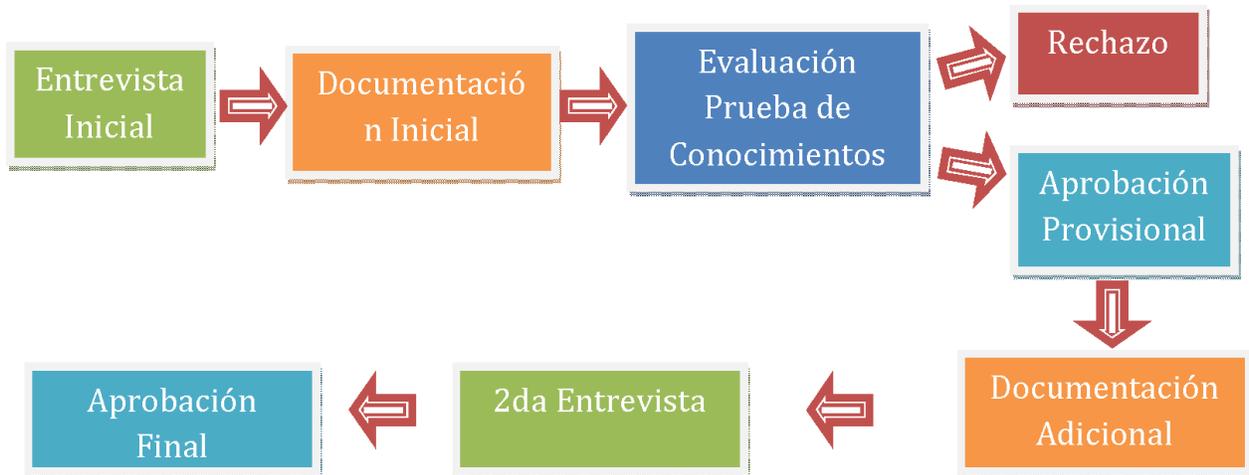
3. El tercer paso es realizar una prueba de conocimientos sobre el negocio de compra de una propiedad con hipoteca, que incluye información de los trámites hipotecarios bancarios.

4. El cuarto paso es la opción de rechazo.

5. El quinto paso es la opción de aprobación provisional, sujeta a que se complete la documentación adicional y se cumpla con una segunda entrevista.
6. El sexto paso es que se cumpla con la documentación adicional: exámenes médicos de buena salud, record policivo, etc.
7. El séptimo paso es realizar una segunda entrevista con preguntas adicionales como: metas de cumplimiento, responsabilidades y funciones del puesto.
8. El octavo paso es la aprobación final.

El flujo se muestra en la siguiente **figura 1**:

Figura 1. Flujo de Reclutamiento



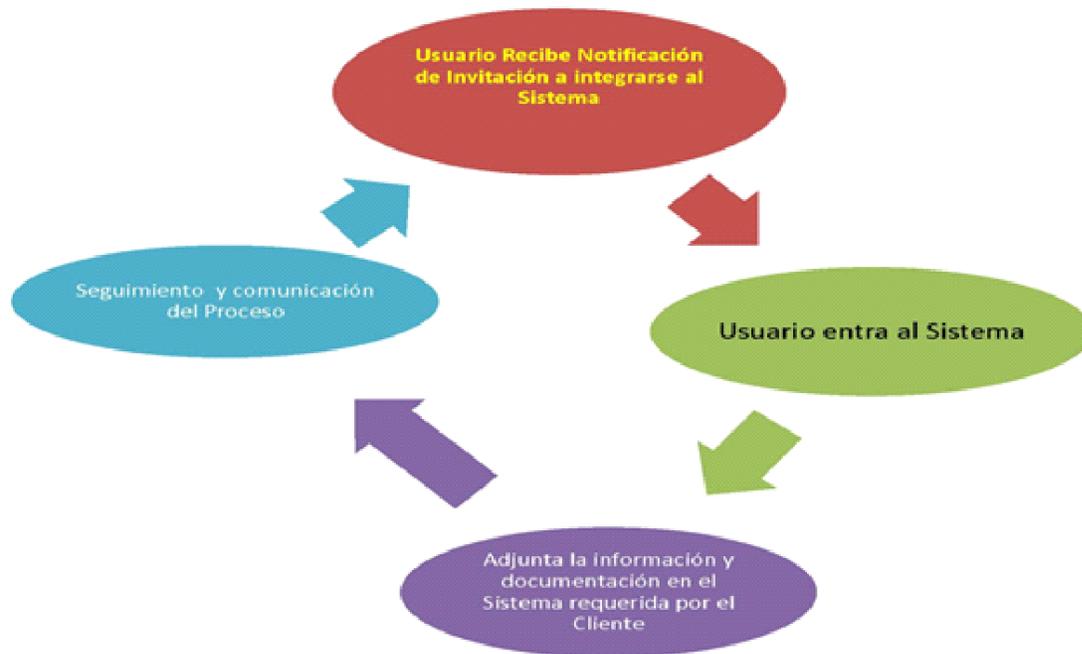
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Flujo de operaciones de usuario.

1. Primer paso, el usuario recibe la notificación de invitación a integrarse en el sistema, posterior al momento en que el cliente registra al usuario
2. Segundo paso, el usuario ingresa al sistema.
3. Tercer paso, el usuario incorpora en el sistema todos los documentos e información que le corresponde participar y procesar para el trámite del cliente.
4. Cuarto paso, el sistema notifica al usuario del seguimiento del proceso.

El flujo se muestra en la siguiente **figura 2**:

## Flujo de Operaciones de Usuario:



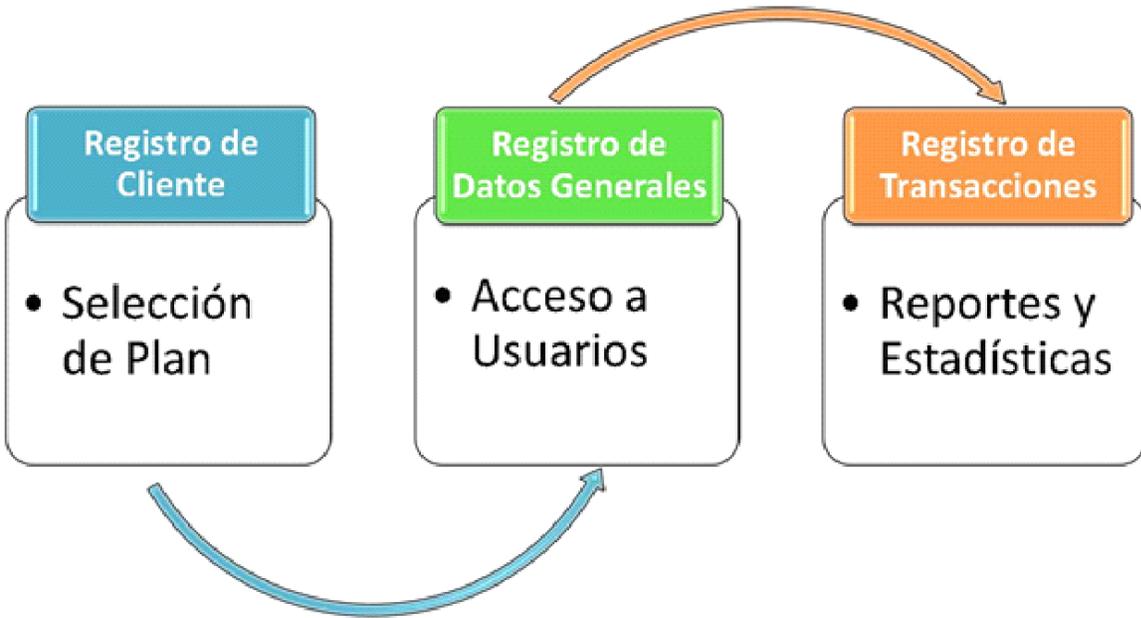
Fuente: Elaboración propia

### 5.4 Flujo de operación del cliente.

1. Registro del cliente. El registro del cliente inicia cuando un comprador o un vendedor se suscribe, escoge y contrata un plan con Hipoteca Eficiente S.A.
2. Registro de datos generales. El cliente registra todos los datos de la compra de su propiedad.
3. Acceso e interacción con usuarios. Los usuarios son las partes que participan en todo el proceso de compraventa de inmuebles con hipoteca, es decir, el vendedor, el abogado del vendedor, el agente del vendedor, el oficial de cancelación de hipoteca del vendedor (que puede ser de otro banco), el comprador, el abogado del comprador, el agente del comprador, el oficial de constitución de hipoteca del comprador.
4. Registro de transacciones. Cada transacción es un trámite de compraventa de bien inmueble con hipoteca. El cliente inicia un proceso y es aquí donde Hipoteca Eficiente entra en acción.
5. Reportes y estadísticas. Estos datos son importantes para evaluar el desempeño, proceso, tiempo, eficiencia, ahorro, etc.

El flujo se muestra en la siguiente **figura 3**.

## Flujo de Operaciones del Cliente:



Fuente. Elaboración Propia.

### 5.5 Plan de desarrollo e implementación.

A continuación se presenta la carta Gantt con las actividades necesarias para empezar Hipoteca Eficiente:

Tabla 1. Plan de desarrollo e implementación

	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Constitución Legal	■	■										
2. Trámite de Patente Comercial	■	■										
3. Alquiler de oficina			■	■								
4. Compra de equipos y mobiliario			■	■								
5. Desarrollo de la página web			■	■	■	■	■	■				
6. Diseño de plan de marketing			■	■	■	■	■	■				
7. Contratación de personal y vendedores											■	■
8. Desarrollo del plan de marketing									■	■	■	■

Fuente. Elaboración Propia

## 5.6 Dotación.

El proceso de reclutamiento se realizará mediante un perfil de cada puesto creado con las funciones y requisitos específicos detallados. El proceso de selección y contratación del personal será progresivo con entrevistas y evaluaciones. Una vez contratado el personal, se realizará la inducción y capacitaciones respectivas.

En la siguiente **tabla 2** se muestra la dotación de Hipoteca Eficiente para los primeros 5 años de operación:

**Tabla 2. Dotación**

Dotación por año	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	1	1
Técnico en redes	1	1	1	1	1
Diseñador web gráfico	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

Fuente. Elaboración Propia

## VI Equipo del Proyecto.

### 6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor está compuesto por los socios fundadores.

Germinal Sarasqueta Uribarren: Ingeniero en Electrónica y de Comunicaciones con 8 años de experiencia en la Industria Marítima. Actualmente labora en el área de logística en una importante empresa marítima.

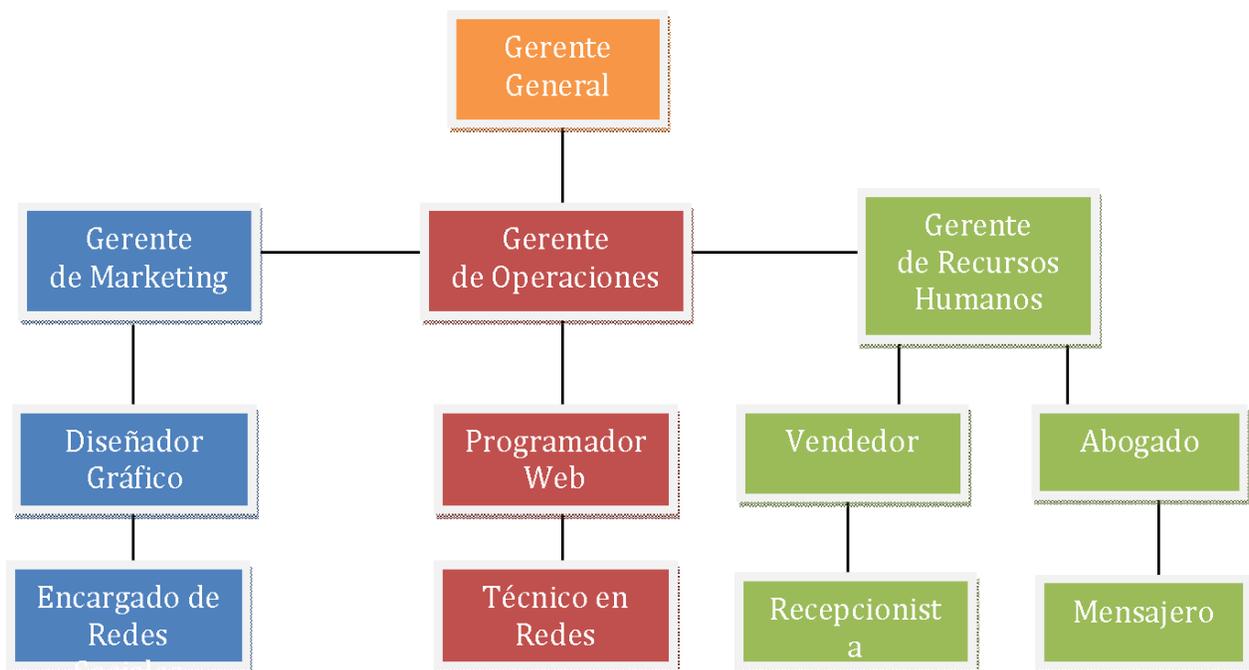
Manoj Chatlani: Abogado y corredor de bienes raíces idóneo en la República de Panamá con 17 años de experiencia en trámites de compraventa de propiedades con registro de hipotecas.

Ver Anexo 17. CV de los fundadores.

### 6.2 Estructura organizacional.

A continuación se muestra la estructura organizacional de Hipoteca Eficiente S.A.:

**Figura 4.** Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Programador Web: Se encargará de que la página web sea rápida y estable.

Diseñador Web Gráfico: Se encargará del diseño web y se encargará de que la aplicación sea

amigable con el usuario.

Abogado: Se encargará del estudio de casos para el manejo de expedientes.

Encargado de Redes Sociales: Se encargará de generar contenido y asistir en cualquier pregunta que se genere de parte de los clientes.

Mensajero: Será el encargado de entregar cualquier adicional que requieran los clientes o los usuarios. Además de los encargos en la oficina.

Recepcionista: Se encargará de tomar las llamadas y recibir a las personas en la oficina.

Técnico en Redes: Encargado que la infraestructura de telecomunicaciones.

Gerente de Recursos Humanos: Encargado de la gestión de los empleados.

Gerente General: Se encargará de conseguir nuevos clientes y que la visión de la empresa no cambie a menos que sea necesario.

Gerente de Marketing: Se encargará de manejar todo el mercadeo de la empresa.

Gerente de Operaciones: Se encargará de que todas las operaciones de la empresa se encuentren alineadas.

Vendedor: Se encargará de vender el producto a los nuevos clientes.

### 6.3 Incentivos y compensaciones.

Con referencia a los incentivos, se plantean salarios por encima de la media en el país.

Se plantearán incentivos de 1% de ventas distribuidas entre los empleados.

Se darán bonos por metas cumplidas.

A continuación tabla de los salarios:

Tabla 3. Salarios.

	<b>Salario Mensual:</b>	<b>Salario Anual:</b>
<b>Gerente General</b>	Salario \$2,500	\$30,000
<b>Gerente de Marketing</b>	Salario \$2,000	\$24,000
<b>Gerente de Operaciones</b>	Salario \$2,000	\$24,000
<b>Gerente de Recursos H.</b>	Salario \$2,000	\$24,000

<b>Abogado</b>	Salario \$1,500	\$18,000
<b>Programador Web</b>	Salario \$1,500	\$18,000
<b>Técnico en Redes</b>	Salario \$1,500	\$18,000
<b>Diseñador web gráfico</b>	Salario \$1,500	\$18,000
<b>Encargado de Redes Sociales</b>	Salario \$800	\$9,600
<b>Vendedor</b>	Salario \$1,200	\$14,400
<b>Recepcionista</b>	Salario \$800	\$9,600
<b>Mensajero</b>	Salario \$800	\$9,600

Fuente. Elaboración Propia

## VII Plan Financiero.

### 7.1 Tabla de supuesto.

A continuación se muestra la tabla de los supuestos financieros.

**Tabla 4.** Supuestos Financieros.

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%

Fuente. Elaboración Propia

## 7.2 Estimación de ingresos

A continuación los planes de Hipoteca Eficiente:

Plan A: \$100.00 – Compraventa de propiedad con hipoteca

Plan B: \$75.00 – Solo compraventa de propiedad.

Plan C: \$50.00 – Solo asesoría.

**Tabla 5.** Estimación de Ingresos (Mensual).

### Estimación de Ingresos 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
Plan A (\$100.00)	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 10,000.00	\$ 12,500.00	\$ 17,500.00	\$ 20,000.00	\$ 22,500.00	\$ 25,000.00	\$ 27,500.00	\$ 32,500.00
Plan B (\$75.00)	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00	\$ 1,875.00	\$ 2,250.00	\$ 3,750.00	\$ 6,000.00	\$ 7,500.00	\$ 9,375.00	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00
Plan C (\$50.00)	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00	\$ 1,250.00	\$ 1,500.00	\$ 2,250.00	\$ 3,500.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00
Total	\$ -	\$ -	\$ 6,000.00	\$ 9,500.00	\$ 12,625.00	\$ 15,750.00	\$ 22,500.00	\$ 27,500.00	\$ 32,250.00	\$ 37,875.00	\$ 43,500.00	\$ 52,500.00

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 6.** Estimación de Ingresos (Anual)

### Estimación 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

Fuente. Elaboración Propia.

## 7.3 Plan de inversiones.

**Tabla 7.** Inversión inicial de la Empresa

Constitución Legal de la Empresa	\$ 500.00
----------------------------------	-----------

Gastos Notariales y Registro Público	\$ 150.00
Aviso de Operación en Ministerio de Comercio	\$ 50.00
Alquiler de Oficina (mensual)	\$ 1,000.00
Mobiliario	\$ 5,000.00
Varios (Software y Hardware)	\$ 10,000.00
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 16,700.00</b>

Fuente. Elaboración Propia

## 7.4 Proyección de estados de resultados.

**Tabla 8.** Proyección de Estados de Resultados año 1 (Mensual).

### PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS 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
Ingreso	B/. -	B/. -	B/. 6,000.00	B/. 9,500.00	B/. 12,625.00	B/. 15,750.00	B/. 22,500.00	B/. 27,500.00	B/. 32,250.00	B/. 37,875.00	B/. 43,500.00	B/. 52,500.00
Costos	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/. (3,000.00)					
Margen Bruto	B/. (3,000.00)	B/. (3,000.00)	B/. 3,000.00	B/. 6,500.00	B/. 9,625.00	B/. 12,750.00	B/. 19,500.00	B/. 24,500.00	B/. 29,250.00	B/. 34,875.00	B/. 40,500.00	B/. 49,500.00
Salarios	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)	B/. (19,300.00)					
Alquiler de Local	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/. (1,000.00)					
Marketing	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)	B/. (1,300.00)					
Servicios	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/. (1,200.00)					
Total de gastos	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)	B/. (22,800.00)					
Resultado Operacional	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (19,800.00)	B/. (16,300.00)	B/. (13,175.00)	B/. (10,050.00)	B/. (3,300.00)	B/. 1,700.00	B/. 6,450.00	B/. 12,075.00	B/. 17,700.00	B/. 26,700.00
Depreciación	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -					
Amortización	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -					
Utilidad antes de Imp.	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (19,800.00)	B/. (16,300.00)	B/. (13,175.00)	B/. (10,050.00)	B/. (3,300.00)	B/. 1,700.00	B/. 6,450.00	B/. 12,075.00	B/. 17,700.00	B/. 26,700.00
Impuesto (25%)	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>B/. (25,800.00)</b>	<b>B/. (25,800.00)</b>	<b>B/. (19,800.00)</b>	<b>B/. (16,300.00)</b>	<b>B/. (13,175.00)</b>	<b>B/. (10,050.00)</b>	<b>B/. (3,300.00)</b>	<b>B/. 1,700.00</b>	<b>B/. 6,450.00</b>	<b>B/. 12,075.00</b>	<b>B/. 17,700.00</b>	<b>B/. 26,700.00</b>

Fuente. Elaboración Propia.

**Tabla 9.** Proyección de Estados de Resultados (Anual)

**PROYECCION ESTADOS DE RESULTADOS ANUAL:**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso	B/. 260,000.00	B/. 350,000.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 830,950.00
Costos	B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (54,000.00)	B/. (54,000.00)
Margen Bruto	B/. 224,000.00	B/. 314,000.00	B/. 526,500.00	B/. 621,000.00	B/. 776,950.00
Salarios	B/. (231,600.00)	B/. (260,400.00)	B/. (289,200.00)	B/. (336,000.00)	B/. (364,800.00)
Alquiler de Local	B/. (12,000.00)	B/. (12,000.00)	B/. (12,000.00)	B/. (12,000.00)	B/. (12,000.00)
Marketing	B/. (15,600.00)	B/. (21,000.00)	B/. (21,000.00)	B/. (21,000.00)	B/. (21,000.00)
Servicios	B/. (14,400.00)	B/. (14,400.00)	B/. (14,400.00)	B/. (14,400.00)	B/. (14,400.00)
Total de gastos	B/. (273,600.00)	B/. (307,800.00)	B/. (336,600.00)	B/. (383,400.00)	B/. (412,200.00)
Resultado Operacional	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 189,900.00	B/. 237,600.00	B/. 364,750.00
Depreciacion	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -
Amortizacion	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -
Utilidad antes de Impuestos	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 189,900.00	B/. 237,600.00	B/. 364,750.00
Impuesto (25%)	B/. -	B/. -	B/. (36,625.00)	B/. (59,400.00)	B/. (91,187.50)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>B/. (49,600.00)</b>	<b>B/. 6,200.00</b>	<b>B/. 153,275.00</b>	<b>B/. 178,200.00</b>	<b>B/. 273,562.50</b>

Fuente. Elaboración Propia.

## 7.5 Proyecciones de flujo de caja.

**Tabla 10.** Proyección de Flujo de caja

**PROYECCION FLUJO DE CAJA**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		B/. 260,000.00	B/. 350,000.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 830,950.00
Costos		B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (54,000.00)	B/. (54,000.00)
Gastos		B/. (273,600.00)	B/. (307,800.00)	B/. (336,600.00)	B/. (383,400.00)	B/. (412,200.00)
U.A.I		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 189,900.00	B/. 237,600.00	B/. 364,750.00
Impuesto (25%)		B/. -	B/. -	B/. (36,625.00)	B/. (59,400.00)	B/. (91,187.50)
Utilidad Neta		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 273,562.50
Inversion Inicial	B/. (16,700.00)					
Inversion Capital de Trabajo	B/. (114,225.00)					
Flujo de Caja	B/. (130,925.00)	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 273,562.50

VAN B/. 82,186.22  
TIR 38%

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 11.** Proyección de Flujo de Caja con cierre al año 5.**PROYECCION DE FLUJO DE CAJA CON CIERRE AL AÑO 5**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		B/. 260,000.00	B/. 350,000.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 830,950.00
Costos		B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (54,000.00)	B/. (54,000.00)
Gastos		B/. (273,600.00)	B/. (307,800.00)	B/. (336,600.00)	B/. (383,400.00)	B/. (412,200.00)
U.A.I		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 189,900.00	B/. 237,600.00	B/. 364,750.00
Impuesto (25%)		B/. -	B/. -	B/. (36,625.00)	B/. (59,400.00)	B/. (91,187.50)
Utilidad Neta		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 273,562.50
Inversion Inicial	B/. (16,700.00)					
Inversion Capital de Trabajo	B/. (114,225.00)					
Recuperación Capital de Trabajo						B/. 114,225.00
Flujo de Caja	B/. (130,925.00)	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 387,787.50

VAN B/. 121,149.26

TIR 42%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 12.** Proyección de Flujo de Caja sin cierre e infinita.**PROYECCION FLUJO DE CAJA SIN CIERRE E INFINITA:**

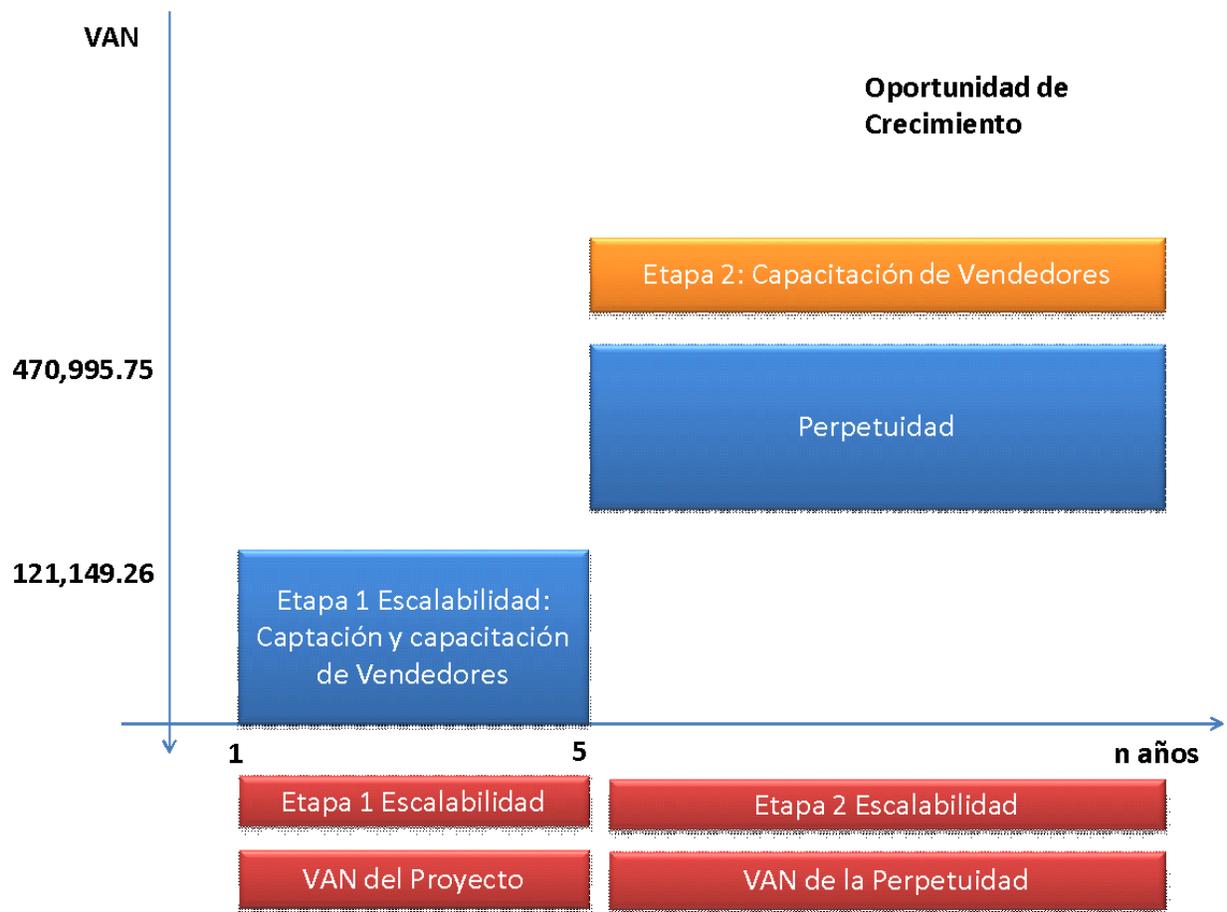
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		B/. 260,000.00	B/. 350,000.00	B/. 562,500.00	B/. 675,000.00	B/. 830,950.00
Costos		B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (36,000.00)	B/. (54,000.00)	B/. (54,000.00)
Gastos		B/. (273,600.00)	B/. (307,800.00)	B/. (336,600.00)	B/. (383,400.00)	B/. (412,200.00)
U.A.I		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 189,900.00	B/. 237,600.00	B/. 364,750.00
Impuesto (25%)		B/. -	B/. -	B/. (36,625.00)	B/. (59,400.00)	B/. (91,187.50)
Utilidad Neta		B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 273,562.50
Inversion Inicial	B/. (16,700.00)					
Inversion Capital de Trabajo	B/. (114,225.00)					
Flujo de Caja Neto	B/. (130,925.00)	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 273,562.50
Valor Residual						B/. 1,139,843.75
Flujo de Caja Libre	B/. (130,925.00)	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00	B/. 1,413,406.25

VAN B/. 470,995.75

TIR 69%

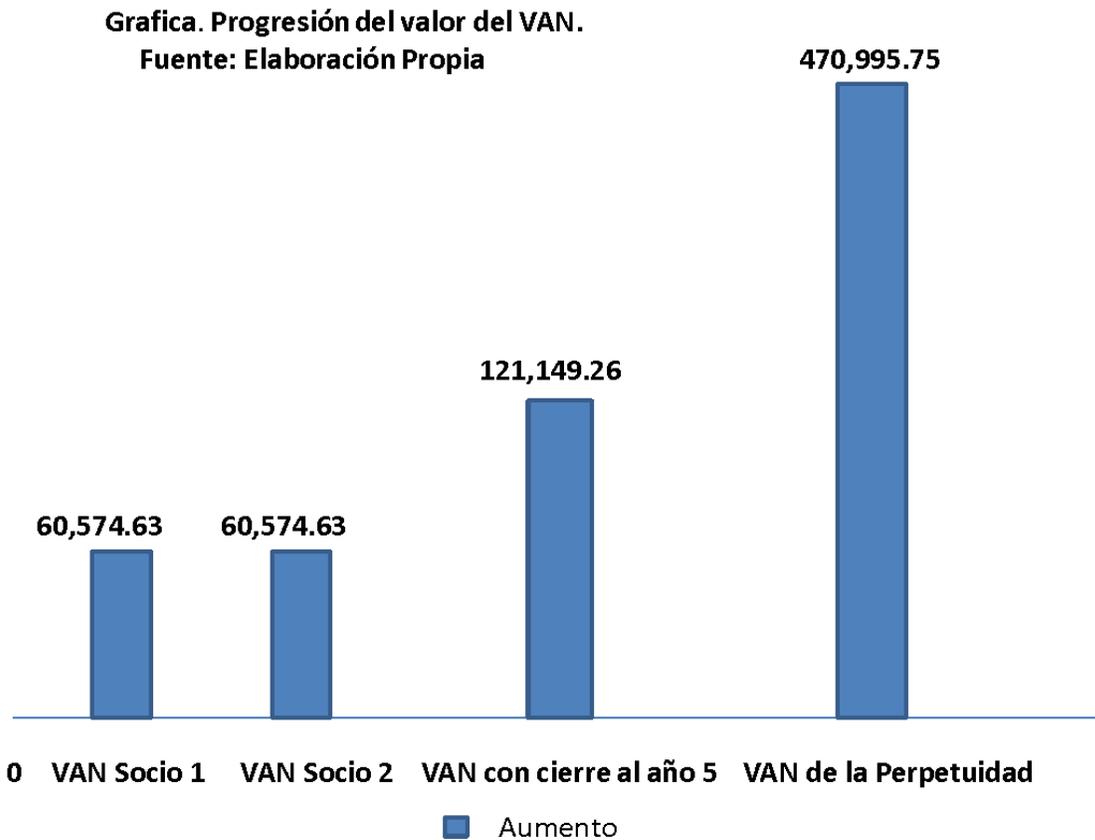
Fuente. Elaboración Propia.

Figura 5. Etapas de Hipoteca Eficiente.



Fuente. Elaboración Propia

**Figura 6.** Progresión del valor del VAN



Fuente. Elaboración Propia

## 7.6 Calculo de la tasa de descuento.

La tasa de descuento es:  $Td = Rf + \beta u(Rm - Rf) + \text{Premio por Liquidez} + \text{Premio Startup}$

**Tabla 13.** Cálculo de la tasa de descuento.

rf (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 País	8.6%
Premio Liquidez	3%
Premio Startup	5%

Td (Tasa de descuento)	24%
------------------------	-----

Fuente. Elaboración Propia

## 7.7. Evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 14.** Evaluación financiera del proyecto.

VAN	B/. 82,186.22
TIR	38%

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 15.** Evaluación financiera del proyecto con cierre al año 5.

VAN	B/. 121,149.26
TIR	42%

Fuente. Elaboración Propia.

**Tabla 16.** Evaluación financiera del proyecto sin cierre e infinita.

VAN	B/. 470,995.75
TIR	69%

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 17.** Payback, Punto de Equilibrio, Capital de Trabajo.

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

Fuente. Elaboración Propia

## 7.8 Valor residual.

**Tabla 18.** Valor Residual

Utilidad Neta año 5	B/. 273,562.50
Tasa de Descuento	24%
Valor Residual	B/. 1,139,843.75

Fuente. Elaboración Propia

## 7.9 Capital de trabajo.

Se utilizó el método de déficit acumulado máximo para el cálculo de la inversión de capital de trabajo.

**Tabla 19.** Cálculo Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	B/. -	B/. -	B/. 6,000.00	B/. 9,500.00	B/. 12,625.00	B/. 15,750.00	B/. 22,500.00	B/. 27,500.00	B/. 32,250.00	B/. 37,875.00	B/. 43,500.00	B/. 52,500.00
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)	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)				
Saldo	B/. (25,800.00)	B/. (25,800.00)	B/. (19,800.00)	B/. (16,300.00)	B/. (13,175.00)	B/. (10,050.00)	B/. (3,300.00)	B/. 1,700.00	B/. 6,450.00	B/. 12,075.00	B/. 17,700.00	B/. 26,700.00
Saldo Acumulado	B/. (25,800.00)	B/. (51,600.00)	B/. (71,400.00)	B/. (87,700.00)	B/. (100,875.00)	B/. (110,925.00)	B/. (114,225.00)	B/. (112,525.00)	B/. (106,075.00)	B/. (94,000.00)	B/. (76,300.00)	B/. (49,600.00)

Fuente. Elaboración Propia

### 7.10 Fuentes de financiamiento.

Hipoteca Eficiente no necesitará ningún préstamo bancario. La fuente de financiamiento de Hipoteca Eficiente será por parte de los 2 socios fundadores del cual cada socio otorgará un 50% del total de la inversión y cada socio será dueño del 50% de los flujos libres disponibles. Los 2 socios financiarán el proyecto con una inversión inicial de \$16,700.00 y con un capital de trabajo de \$114,225.00. Cada socio tendrá una rentabilidad de 42%.

**Tabla 20.** Flujo de caja del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja del Proyecto	B/. (130,925.00)	B/. (49,600.00)	B/. 6,200.00	B/. 153,275.00	B/. 178,200.00
VAN	B/. 121,149.26				
TIR	42%				

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 21.** Flujo de caja Socio 1.

Socio 1	50%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	B/. (65,462.50)	B/. (24,800.00)	B/. 3,100.00	B/. 76,637.50	B/. 89,100.00	B/. 193,893.75
VAN	B/. 60,574.63					
TIR	42%					

Fuente. Elaboración Propia.

**Tabla 22.** Flujo de caja Socio 2.

Socio 2	50%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	B/. (65,462.50)	B/. (24,800.00)	B/. 3,100.00	B/. 76,637.50	B/. 89,100.00	B/. 193,893.75
VAN	B/. 60,574.63					
TIR	42%					

Fuente. Elaboración Propia.



## **VIII Riesgos Críticos.**

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

### 8.1. Riesgos externos:

8.1.1 Riesgos relacionados a competidores: Dado que no existe competencia, existe el riesgo de que aparezcan nuevos competidores. Plan de Mitigación: Desarrollar relaciones con las empresas inmobiliarias y ofrecerles comisiones.

8.1.2 Riesgos legales: Pudiera existir algún cambio de la ley de préstamos hipotecarios que afecte o reduzca el proceso a un solo trámite. Plan de Mitigación: Monitoreo periódico de las leyes bancarias.

8.1.3. Riesgos Económicos: Existe la posibilidad de insolvencia o excesiva morosidad de los clientes para cumplir con el pago de los servicios. Plan de Mitigación: Gestionar el pago a través de tarjetas de crédito o pago al contado antes de iniciar el trámite.

8.1.4. Proporción del Mercado Potencial Insuficiente: Existe la posibilidad de que no se logre la cantidad de ventas suficientes. Plan de Mitigación: Desarrollar una estrategia masiva de mercadeo a través de diferentes canales digitales.

### 8.2 Riesgos Internos:

8.2.1 Riesgos de la ejecución del proyecto: Existe la posibilidad de que fracase el plan de ventas o marketing. Plan de mitigación: Contratar los servicios de una empresa especializada en mercadeo digital con experiencia y trayectoria.

8.2.2 Riesgos de servicio al cliente: Existe la posibilidad de que falle el proceso de gestión. Plan de Mitigación: Desarrollar una supervisión constante a través de un sistema tecnológico que emita reportes diarios, semanales y mensuales.

8.2.3 Riesgos de mano de obra calificada: Existe la posibilidad de que falle la evaluación adecuada en la 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.**

Dada la oportunidad que existe en esta industria, para el desarrollo del negocio de Hipoteca Eficiente, resulta conveniente la participación de los socios con una inversión propia por un monto de inversión inicial de \$16,700, con una inversión de capital de trabajo de \$114,225.00. La evaluación financiera fue de 5 años donde el periodo de recuperación es de 3 años y 11 meses y la tasa de retorno es de 43%. El proyecto tiene un VAN positivo de \$121,149.26.

## **X Conclusiones.**

La empresa Hipoteca Eficiente S.A. se encargará de tramitar, asesorar y agilizar los expedientes 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 evaluada es atractiva porque las personas están dispuestas a pagar \$100.00 por un trámite que sea más rápido y eficiente que el que está actualmente. En el año 2019 en el registro público se registraron 33,732 hipotecas.

La oportunidad de negocio es atractiva porque tiene una evaluación financiera con un VAN positivo de \$121,149.26 y una TIR de 42%, con un payback de 3 años y 11 meses y un punto de equilibrio al mes 8 del año 1. De acuerdo al escenario planteado el proyecto resulta ser económicamente factible.

## **Bibliografías 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 \$122.00 millones en activos al tercer trimestre de 2019. Anpanama.com.

Mérida, S. (2018). Hipotecas en Panamá – Como obtenerlas y para que funcionan. Gogetit.com.pa.

Registro publico 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.superbacos.gob.pa/>

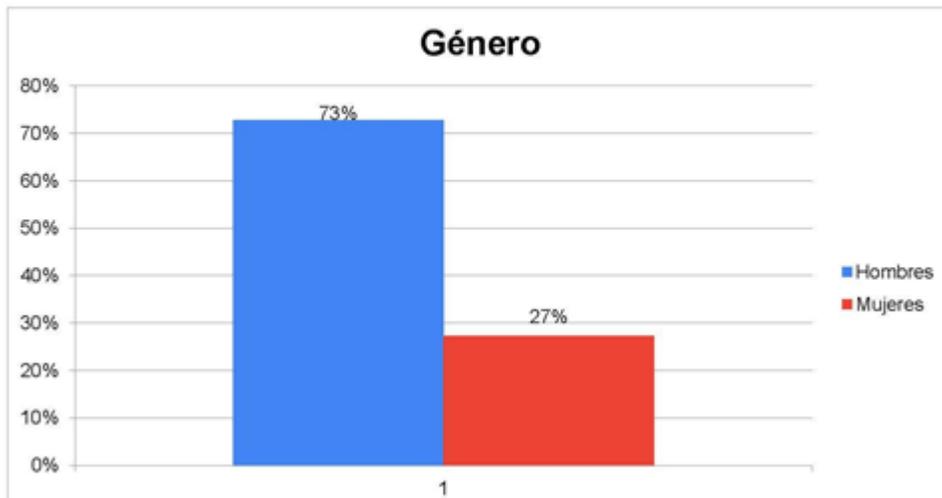
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo: <https://www.ipacoop.gob.pa/>

## Anexos.

### Anexo 1. Resultados de Encuesta para Comprar un Hipoteca. 55 personas encuestadas

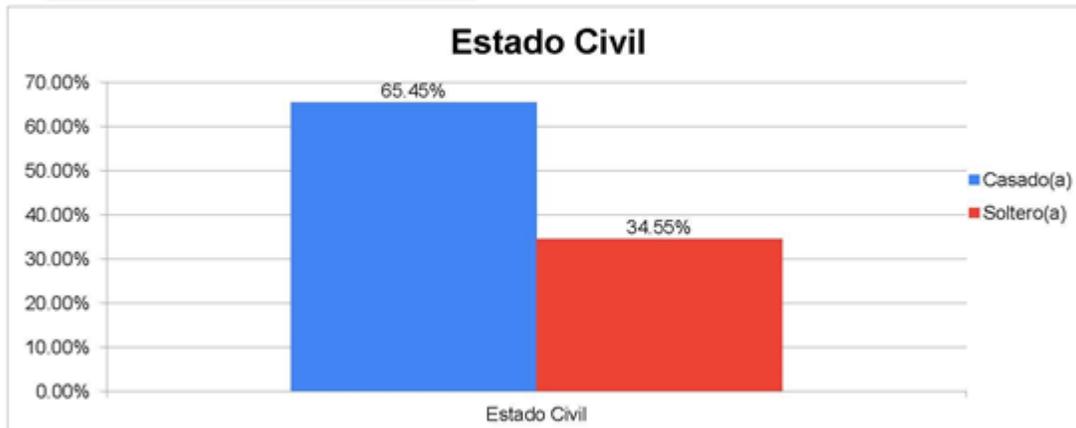
Genero.

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



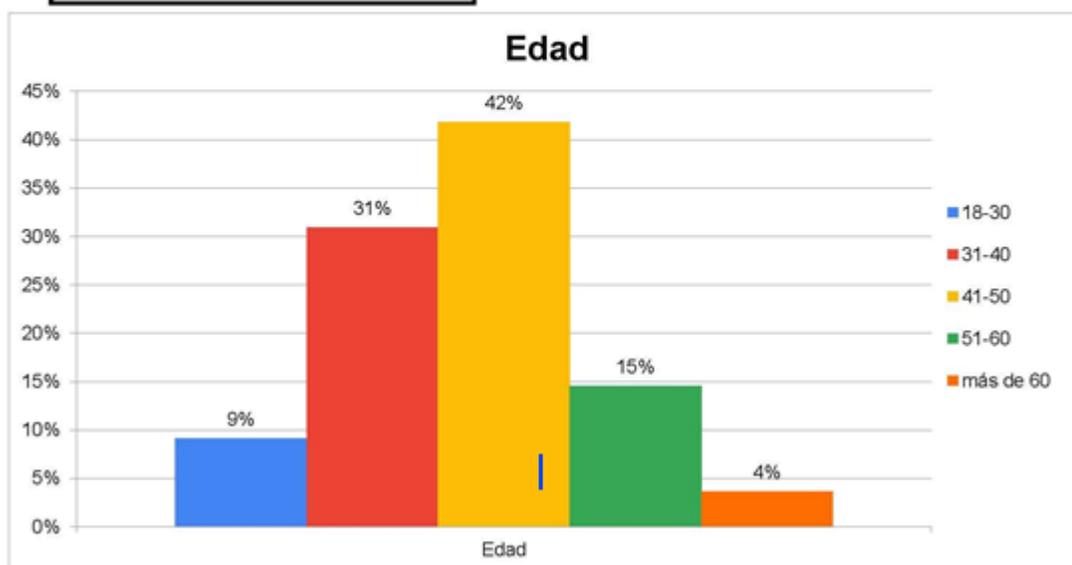
Estado civil.

	%	Cant	Estado Civil:
1	65.45%	36	Casado(a)
2	34.55%	19	Soltero(a)



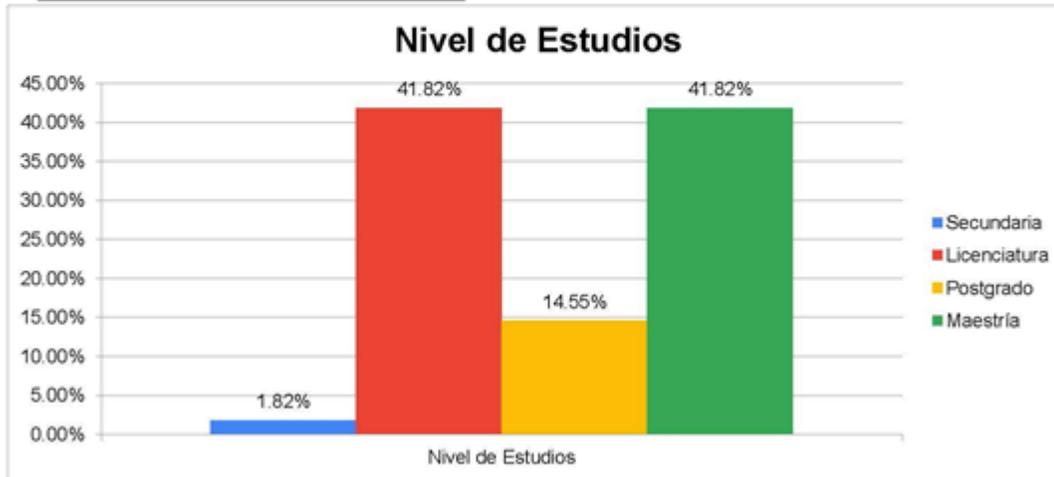
Edad.

	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



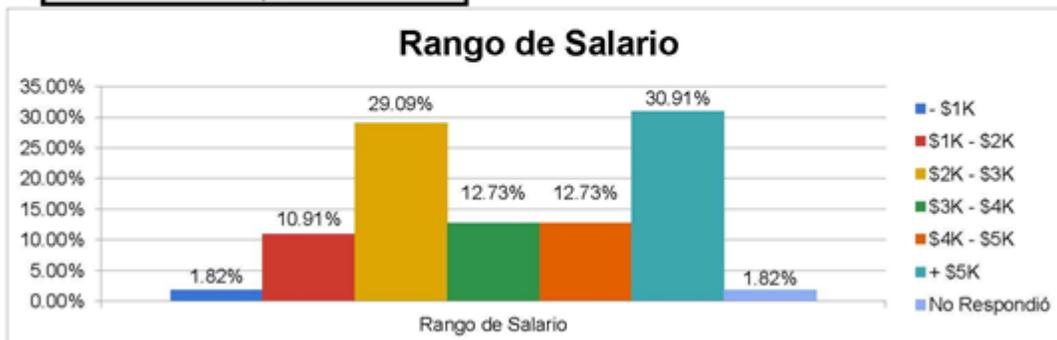
¿Cuál es su nivel máximo de estudios?

	%	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



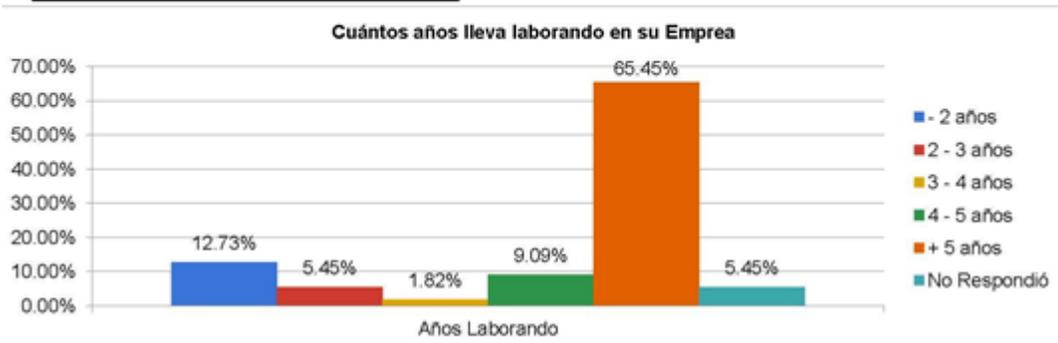
¿Rango Salarial?

	%	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



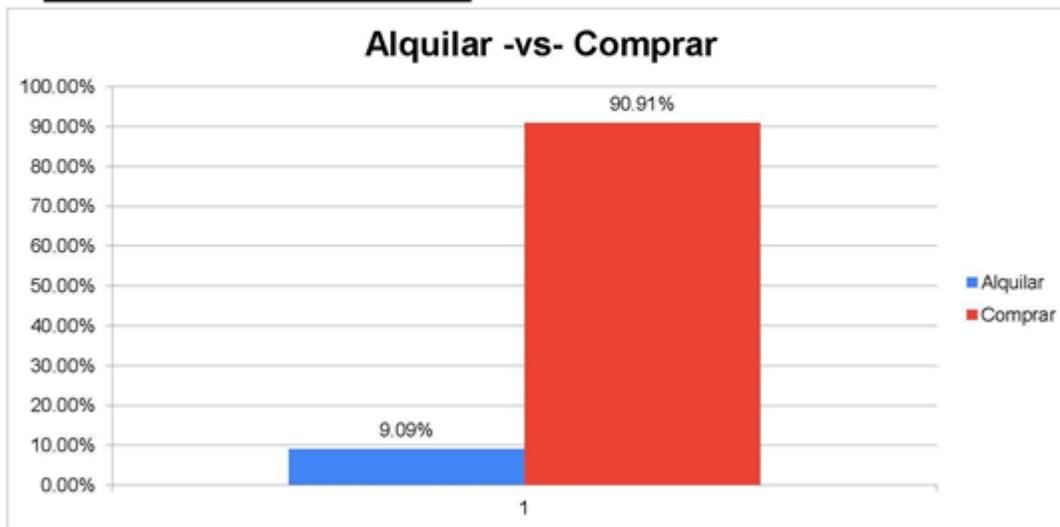
¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?

	%	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



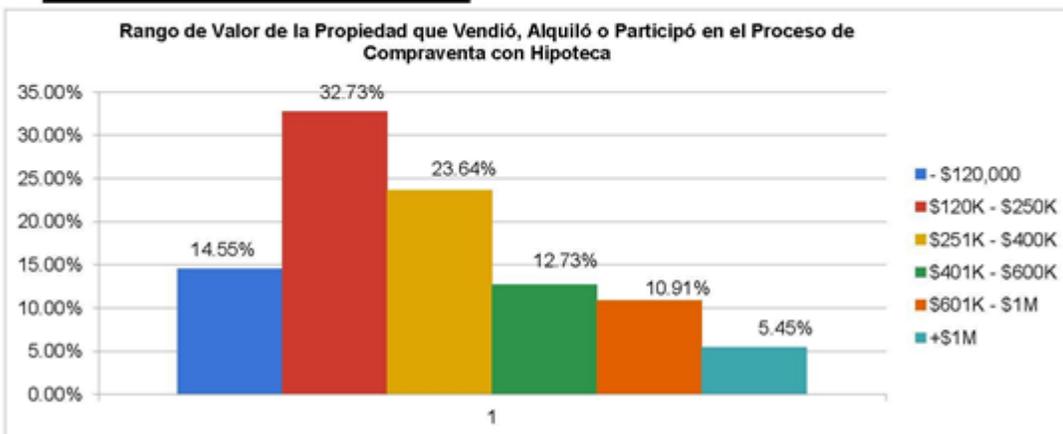
¿Qué opción considera usted mejor?

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



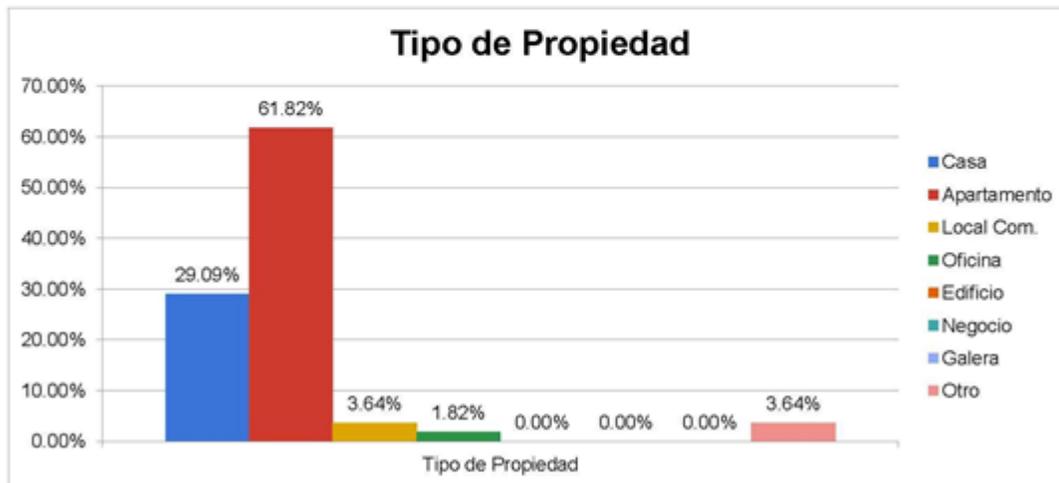
¿Rango de valor de la propiedad que vendió, alquilo o participo en el proceso de compraventa con hipoteca?

Cant:	%	Rango de Valor de la Propiedad que Vendió, Alquiló, o participó en el Proceso de Compraventa con Hipoteca:
1	8	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.



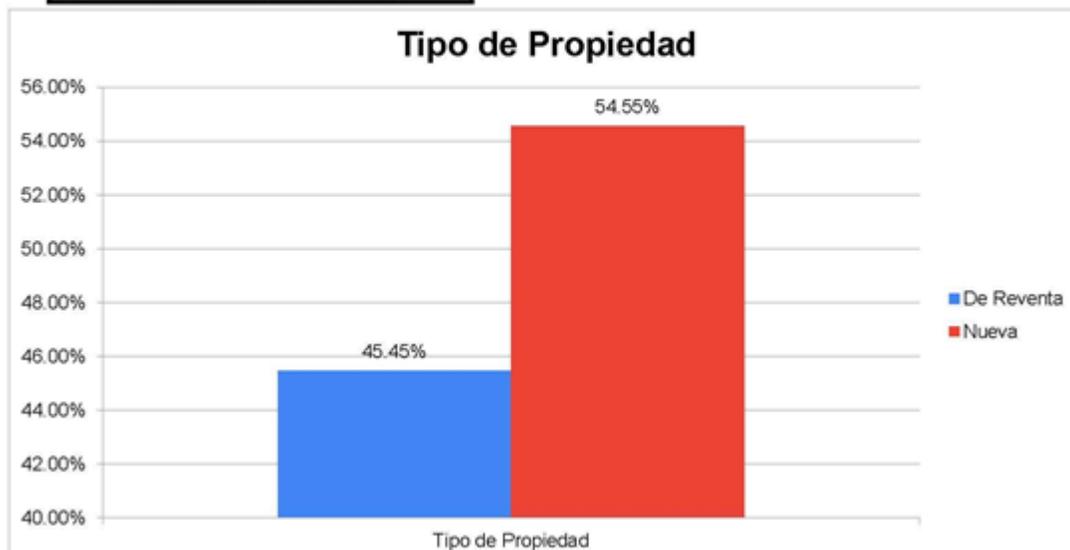
## ¿Tipo de Propiedad?

	%	Cant:	Tipo de Propiedad:
1	29.09%	16	Casa
2	61.82%	34	Apartamento
3	3.64%	2	Local Comercial
4	1.82%	1	Oficina
5	0.00%	0	Edificio
6	0.00%	0	Negocio
7	0.00%	0	Galera
8	3.64%	2	Otro



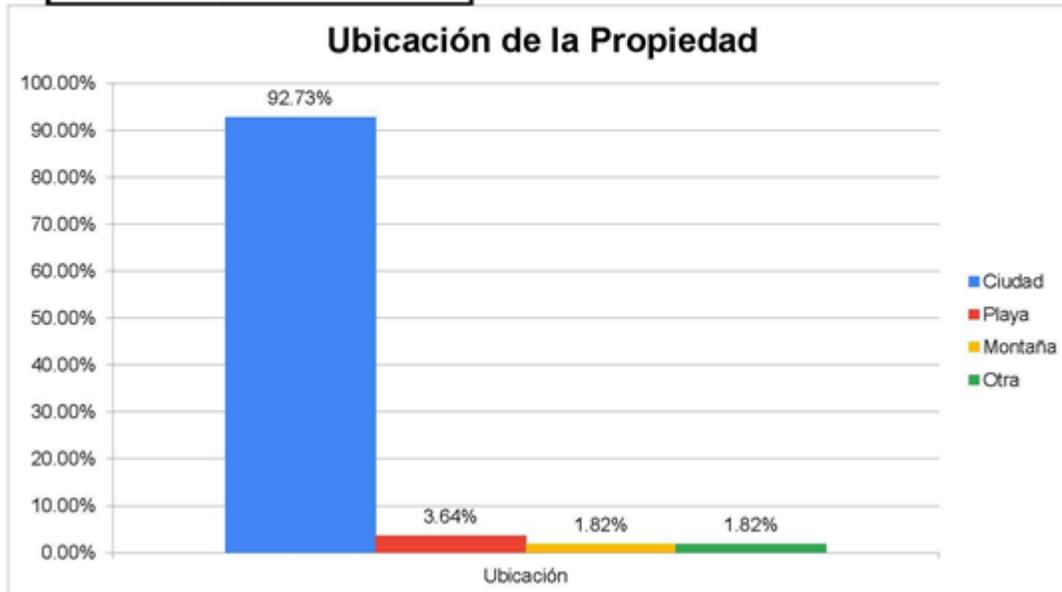
## ¿Otro Tipo de Propiedad?

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



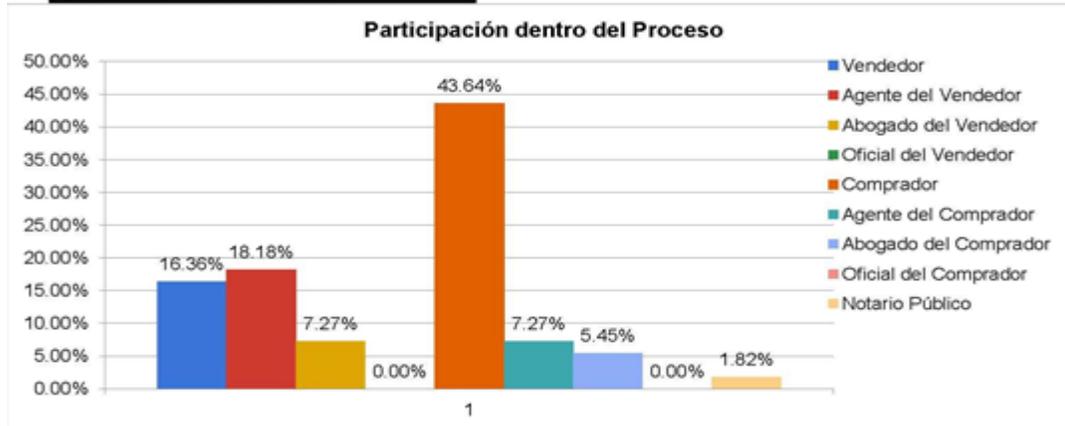
¿Ubicación de la Propiedad?

	%	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



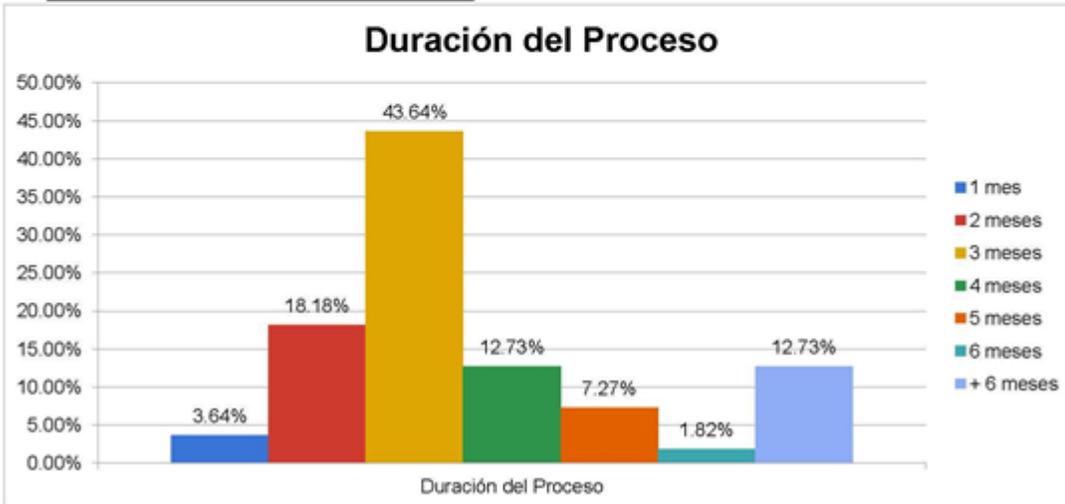
¿Qué participación dentro del proceso de compraventa de una propiedad con hipoteca has sido?

	%	Cant:	¿Qué participación dentro del proceso de compraventa de una propiedad con hipoteca has sido?:
1	16.36%	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



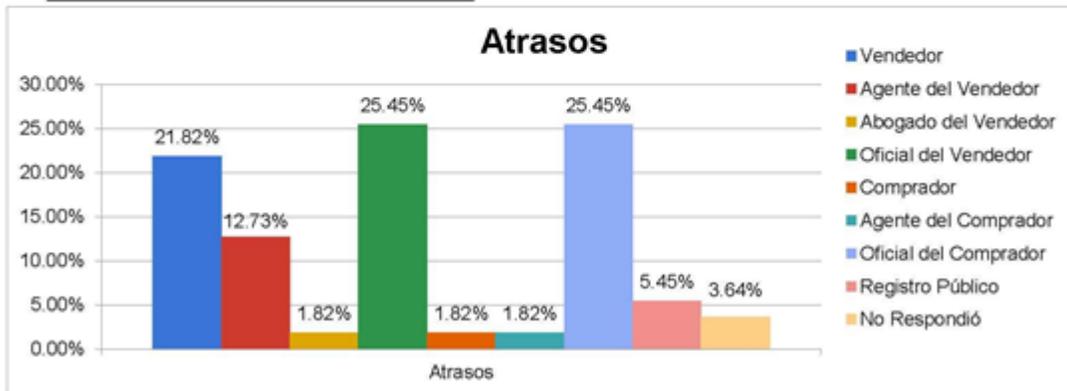
¿Cuánto tiempo duro todo el proceso desde la solicitud del préstamo hipotecario para la compra de la propiedad, el proceso de hipoteca, el registro de la escritura y el pago final al vendedor y la entrega de la propiedad al comprador?

¿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



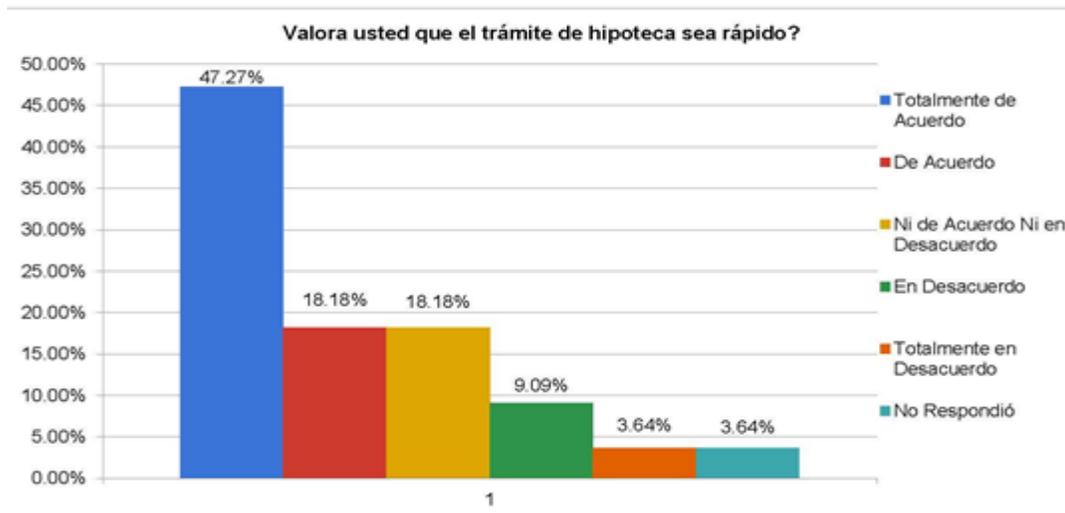
¿En su opinión: a que le atribuye los atrasos?

	%	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	Demoras del 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



¿Valora usted que el tramite de hipoteca sea rápido?

%	Cant	¿Valora usted que el tramite de hipoteca sea rápido?
47.27%	26	Totalmente de acuerdo
18.18%	10	De acuerdo
18.18%	10	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
9.09%	5	En desacuerdo
3.64%	2	Totalmente en desacuerdo
3.64%	2	No Respondió



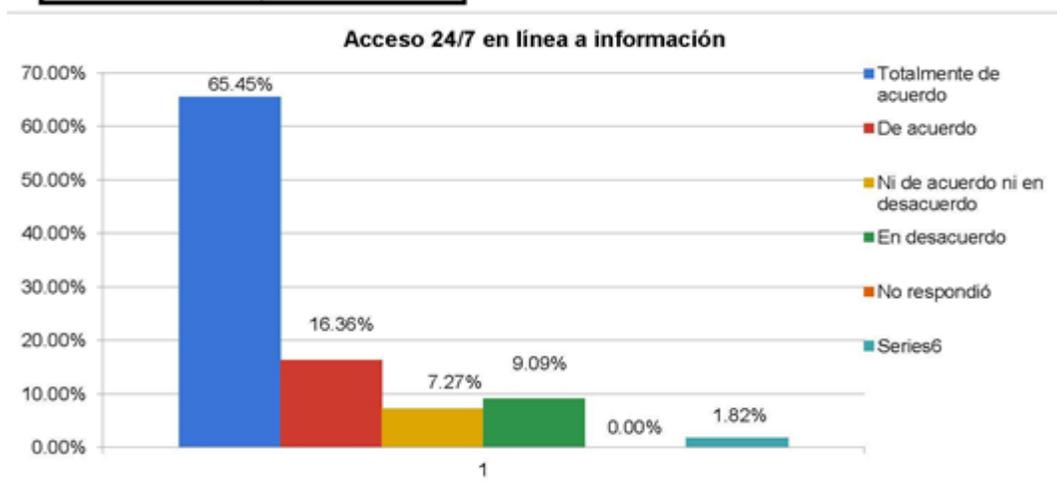
¿Valora usted que los agentes hipotecarios sean profesionales y con experiencia?

%	Cant	¿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



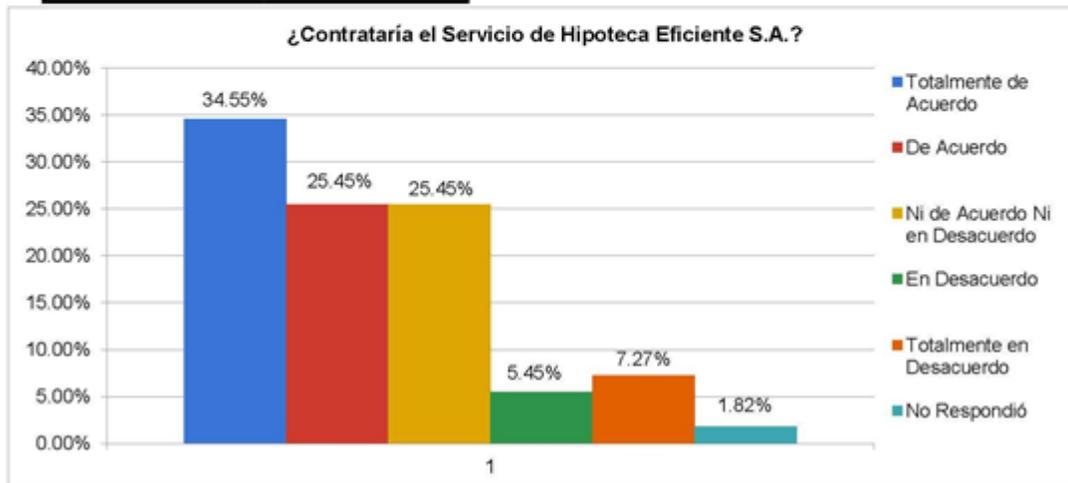
¿Valora usted que un tramite hipotecario tenga acceso a toda su información y documentación disponible 24/7 en línea?

%	Cant	¿Valoraría usted que un 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



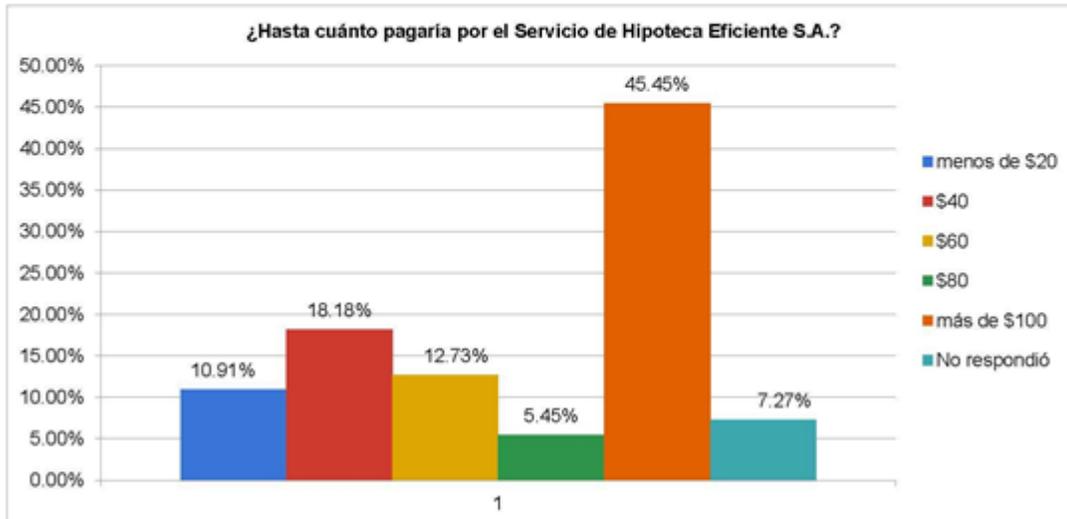
¿Contrataría usted el servicio de Hipoteca Eficiente S.A. (empresa que facilitaría y agilizaría todo el proceso de compra de una propiedad con hipoteca)?

%	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



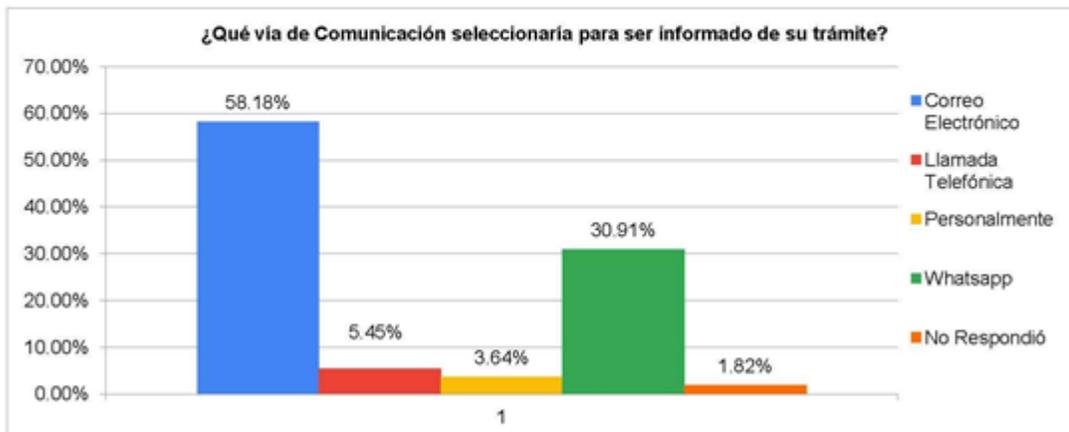
¿Hasta cuanto pagaría por este servicio de Hipoteca Eficiente S.A.?

%	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



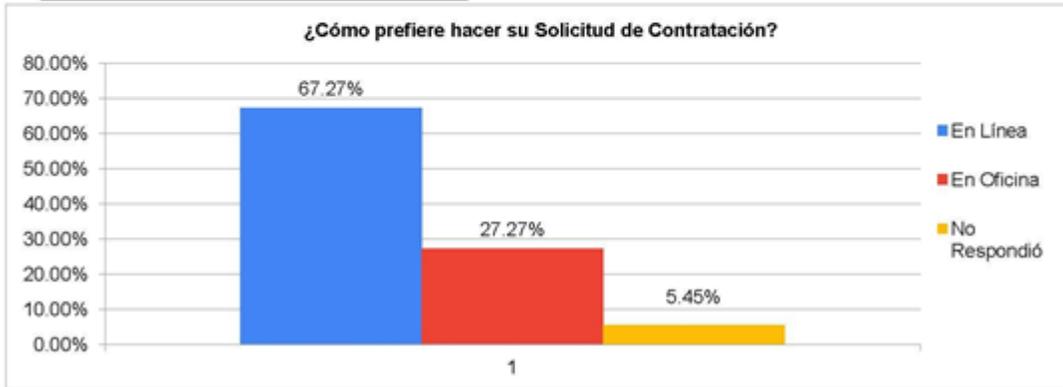
¿Qué vía de comunicación seleccionaría para ser informado de su trámite?

%	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



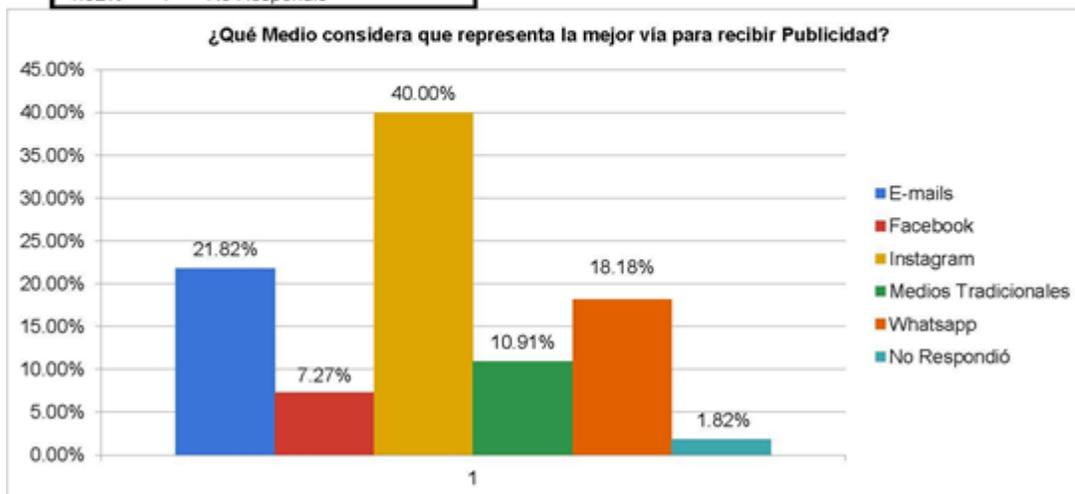
¿Si llegara a contratar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A., como preferiría hacer su solicitud y contratar este servicio?

%	Cant	¿Si llegara a contratar el servicio de Hipoteca Eficiente S.A., cómo preferiría 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



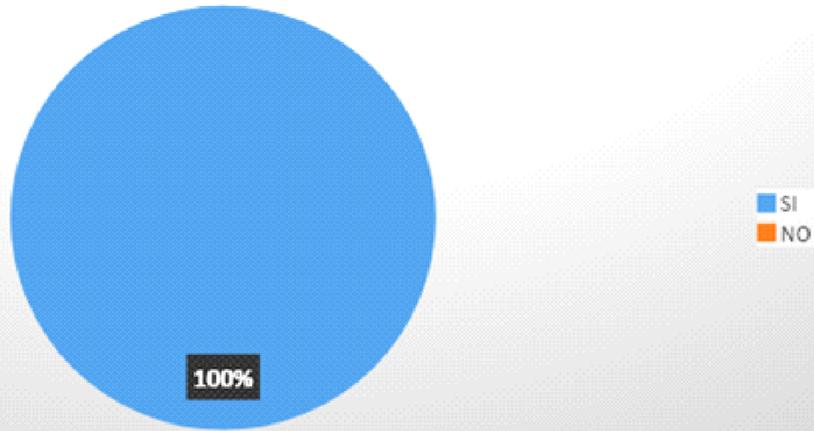
¿Qué medio considera usted que representa la mejor vía para recibir publicidad?

%	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

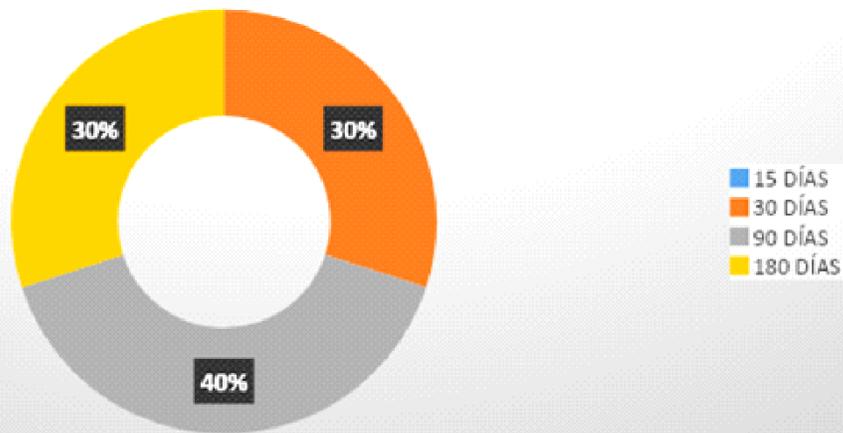


**Anexo 2. Entrevista a 10 agentes inmobiliarios**

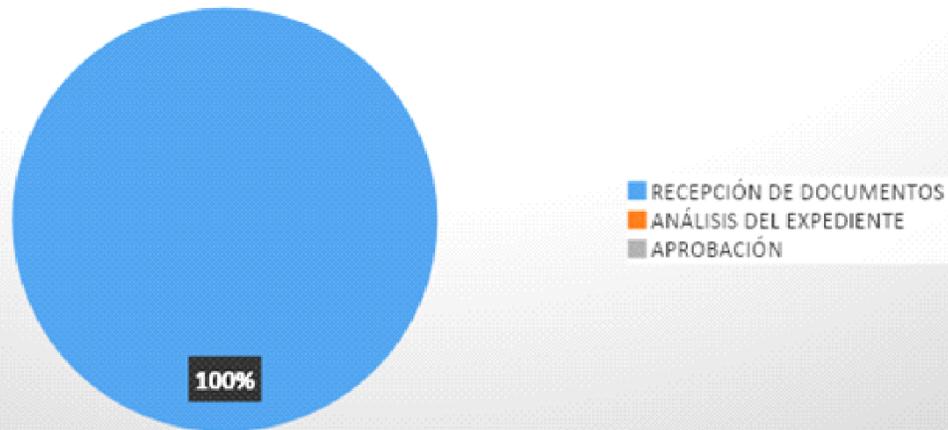
## ¿EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS PRESENTA RETRASOS?



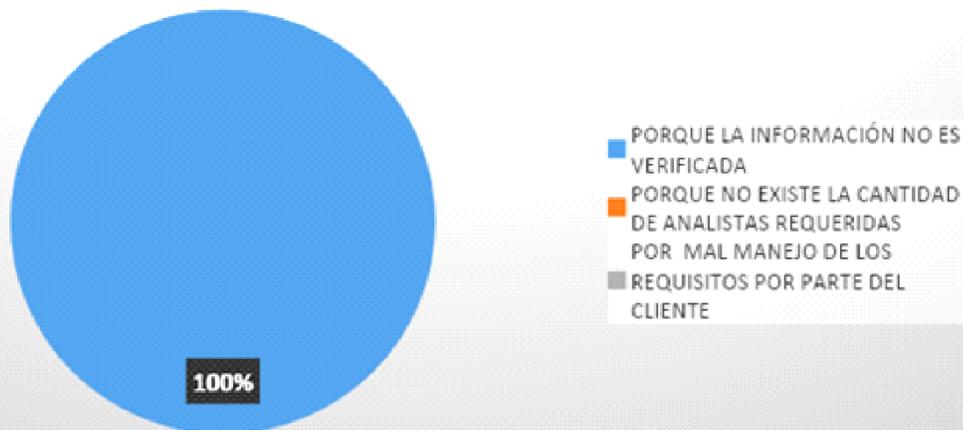
## TIEMPO PROMEDIO DE PROCESAMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO HIPOTECARIO



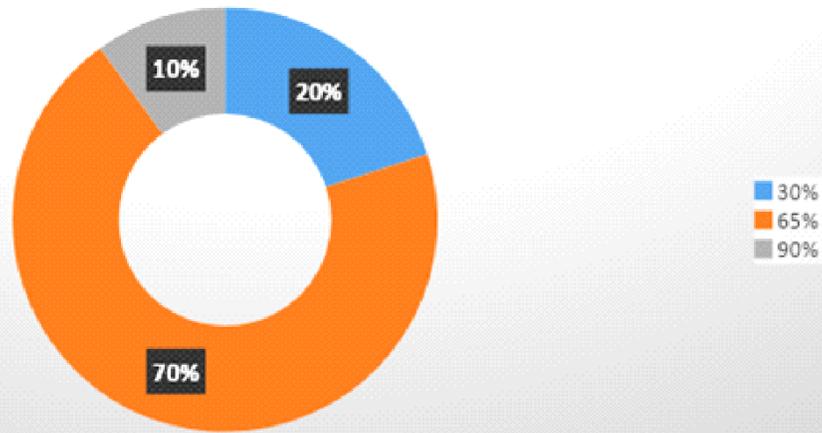
## ¿EN QUE PARTE DEL PROCESO CREE QUE OCURRE EL MAYOR RETRASO?



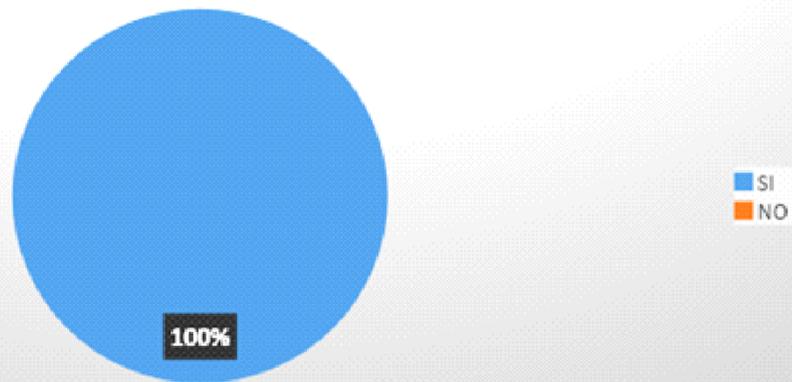
## ¿POR QUÉ LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS ES EL CUELLO DE BOTELLA DEL PROCESO?



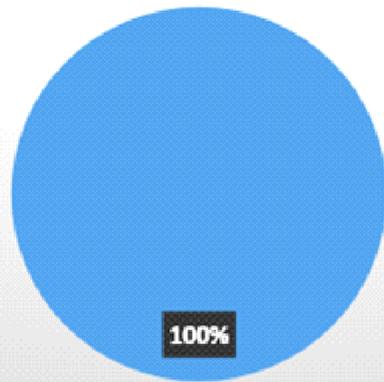
## ¿CON QUÉ ÉXITO PROCESAN EN SU BANCO LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS?



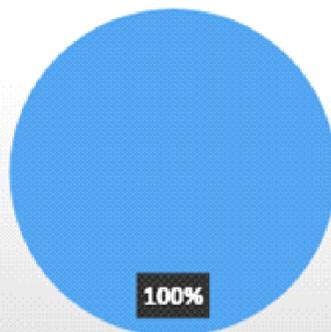
## ¿LA GESTIÓN DE CRÉDITO HIPOTECARIO OBEDECE A UN PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO?



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



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



### **Anexo 3. Artículo: Centro Bancario de Panamá acumula US\$122,000 millones en activos al tercer trimestre de 2019.**

Ana Raquel Velasco, directora de Regulación de la superintendencia de Bancos de Panamá-2 (Ciudad de Panamá-AN Panamá). 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 por ciento del producto interno bruto, explico 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, ósea 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 por ciento en comparación con el mismo periodo del 2018.

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

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, detallo 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 cito varios aplicables a las nuevas reguladas que no son financieras, para vigilar el respeto a las normas anti blanqueo 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 recalco 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 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 4. Artículo, Economía de Panamá

### PANAMA

#### 1. 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 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

### **Amenaza de nuevos entrantes:**

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

### **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Determinantes de la rivalidad: Baja por que 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 porque existe una amplia variedad de evaluadoras, 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.

## **Anexo 6. Análisis de 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 entro en vigencia la ley 94 que modifica la ley 3 de 1985 y que regula los subsidios de interés preferenciales para ciertos prestamos 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:** EL crecimiento económico de Panamá sigue favorable, PIB (2016): 4.96%, PIB (2017): 5.32% y PIB (2018): 3,67. (Fuente, Banco mundial). En el año 2017 se registraron 36,310

hipotecas en el registro publico en comparación con el año 2018 que se registraron 35,542 hipotecas y en el año 2019 33,372 hipotecas fueron registradas (Fuente, Registro Publico de Panamá).

**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 esta 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, mas alquilan.

**Tecnológico (Cambios y adaptaciones):** a nivel tecnológico el impacto se ha dado en como 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 esta ayudando para facilitar la entrega de información.

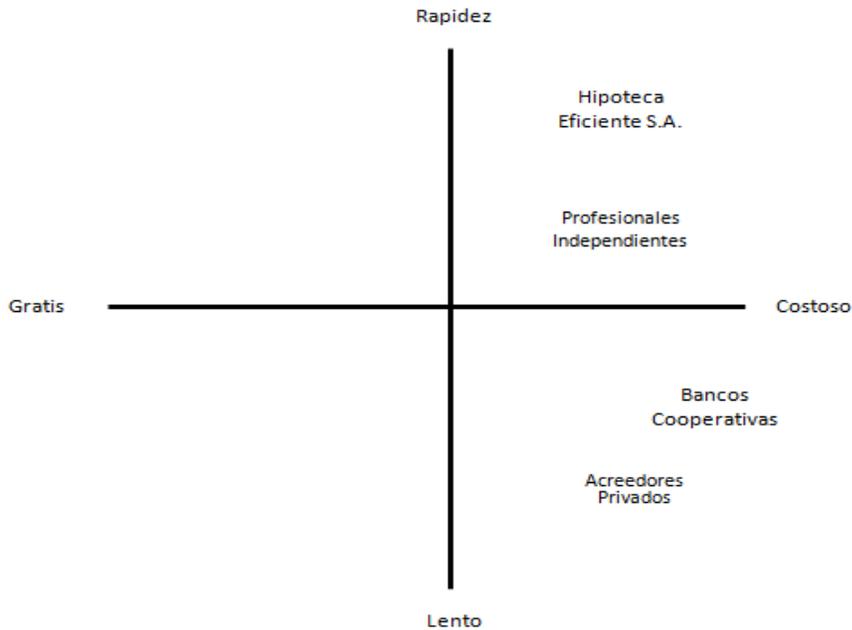
**Ecológico:** Efectos y cambios ambientales, para toda construcción se necesitan un estudio de impacto ambiental preliminar para las nuevas construcciones. Hoy en día vemos nuevas construcciones eco freindly. En Panamá actualmente hay múltiples proyectos ya construidos con tecnología ecológica y esta es la preferencia de los grupos más jóvenes.

### Anexo 7. Análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores.

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Banco y Cooperativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura corporativa establecida</li> <li>2. Recursos financieros</li> <li>3. Personal capacitado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de tiempo en la documentación y aprobación. Burocracia</li> <li>2. Poca comunicación entre las partes en todo el proceso</li> <li>3. Altos costos operativos</li> <li>4. Falta de una plataforma en línea que integre de manera automatizada el proceso</li> </ol>
Acreedores Privados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia en tiempo de aprobación</li> <li>2. Eficiencia en tiempo de desembolso</li> <li>3. Bajo costo operativo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta del respaldo de una estructura corporativa</li> <li>2. No cuenta con personal experimentado o capacitado.</li> <li>3. Poca comunicación de las partes en todo el proceso</li> <li>4. Falta de una plataforma en línea que integre de manera automatizada el proceso</li> </ol>
Profesionales independientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia y seguimiento en el proceso</li> <li>2. Buena comunicación de las partes en todo el proceso</li> <li>3. Bajo costo operativo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta del respaldo de una estructura corporativa</li> <li>2. Falta de una plataforma en línea que integre de manera automatizada el proceso</li> </ol>

Fuente. Elaboración propia.

### Anexo 8. Mapa de Posicionamiento Relativo de los competidores



Fuente. Elaboración Propia.

### Anexo 9. Modelo Canvas

<b>Partners Clave</b> 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 10. Avaluador	<b>Actividades Clave</b> 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.  <b>Recursos Clave</b> Sistema operativo web y móvil para el desarrollo de la aplicación.	<b>Propuesta de Valor</b> Ofrecer un Servicio de comunicación y asistencia para la agilización de toda la documentación necesaria de compra de una propiedad con hipoteca.	<b>Relaciones con los Clientes</b> Relación Interpersonal, y de comunicación a través de la plataforma tecnológica.  <b>Canales</b> 1. Sitio web. 2. Aplicación móvil. 3. Oficina.	<b>Clientes</b> Compradores  <b>USUARIOS:</b> 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
<b>Costos</b> 1. Programación del Sistema operativo. 2. Recursos humanos 3. Marketing.	<b>Ingresos y Beneficios</b> Ingreso: Plan A, Plan B y Plan C.			

Fuente. Elaboración Propia

**Anexo 10. Pasos para comprar un bien inmueble en Panamá.**

**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 B.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 P.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 Anati (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

Fuente. Elaboración Propia

**Anexo 11. Propiedades Hipotecadas en el año 2019.**

**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
<b>Total año 2019:</b>	<b>22,269</b>	<b>11,463</b>	<b>33,732</b>
<b>Promedio por mes</b>	<b>1,856</b>	<b>955</b>	<b>2,811</b>

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

## Anexo 12. Centro Bancario Internacional

CENTRO BANCARIO INTERNACIONAL						
Junio 2019 (P)						
No.	BANCOS	Fecha de Inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Casa Matriz y Sucursales	Cajeros Automáticos ATM	Agencias y otros establecimientos
<b>BANCOS OFICIALES:</b>						
1	Banco Nacional de Panamá	Oct -1904	Panamá	90	179	2
2	Caja de Ahorros	Jul - 1934	Panamá	57	235	1
<b>LICENCIA GENERAL</b>						
<b>Bancos Extranjeros</b>						
1	Citibank, N.A. Sucursal Panamá	Ago - 1904	E.U.A.	4	0	0
2	Banco Davivienda (Panamá), S.A. (14)	Dic - 1966	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 - 1976	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 Pacífico (Panamá), S.A. (17)	Jul - 1980	Ecuador	1	0	0
9	Keb 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	BBP 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	Allbank 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
<b>Bancos Panameños Privados</b>						
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.	Seo - 1991	Panamá	4	9	0
5	Banco Aliado, S.A.	Jul - 1992	Panamá	4	2	0
6	Credicorp Bank, S.A.	Jun - 1993	Panamá	21	49	10
7	Global Bank Corporation	Jun - 1994	Panamá	37	136	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	28	1
47	<b>Total del Sistema Bancario Nacional</b>			<b>561</b>	<b>2139</b>	<b>129</b>
No.	BANCOS DE LICENCIA INTERNACIONAL	Fecha de Inicio de Operaciones	Procedencia de Capital	Casa 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), S	Abr - 2010	Andorra	1	0	0
20	Banco Internacional de Perú, S.A.A. (Interbank)	May - 2010	Perú	1	0	0
21	PKB Banca Privada (Panamá), S.A.	Sep - 2012	Suiza	1	0	0
22	Banco Davivienda Internacional (Panar	Dic - 2015	Colombia	1	0	0
23	BPR BANK, S.A.	Jun - 2016	R. Dominicana	1	0	0
23	<b>Total de Bancos de Licencia Internacional</b>			<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente. Superintendencia de bancos de Panamá

### Anexo 13. Sistema Bancario Nacional. Saldo de créditos hipotecarios locales.

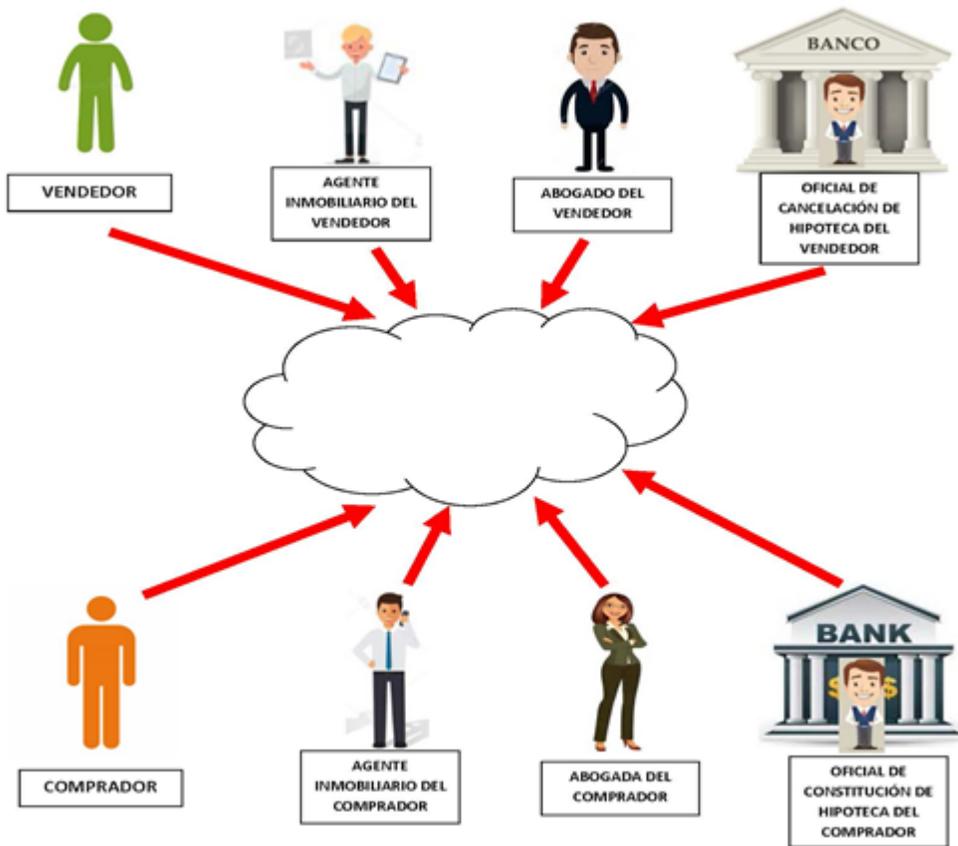
**SISTEMA BANCARIO NACIONAL**  
**SALDO DE CREDITOS HIPOTECARIOS LOCALES**  
**JUNIO 2019**  
**(En Miles de Balboas)**

		PRESTAMO LOCAL	CREDITO HIPOTECARIO	PONDERACION (%)	VIVIENDA PROPIA	LOCAL COMERCIAL
1	Banco General, S.A.	10,560,771.95	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	1,901,059.28	31.05	1,737,140.02	163,919.26
4	Caja de Ahorros	2,961,898.51	1,740,193.76	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	2,995,407.07	1,153,292.74	38.50	1,006,496.57	146,796.17
7	BAC International Bank Inc.	3,592,046.92	958,319.30	26.68	722,994.87	235,324.43
8	Banesco (Panamá), S.A.	2,276,973.55	915,989.42	40.23	716,936.80	199,052.61
9	Multibank, Inc.	3,042,079.63	699,780.51	23.00	698,849.90	930.61
10	Creditcorp Bank, S.A.	1,226,759.28	390,760.14	31.85	388,569.29	2,190.84
11	Banco La Hipotecaria, S. A.	474,276.72	363,230.43	76.59	363,230.43	0.00
12	Banco Aliado, S.A.	1,374,450.02	347,295.40	25.27	23,553.21	323,742.19
13	Banco Panamá, S.A.	770,505.37	327,783.68	42.54	110,574.07	217,209.61
14	Towerbank International, Inc.	525,984.94	267,911.28	50.94	174,955.00	92,956.28
15	Banco Davivienda (Panamá), S.A.	532,772.78	124,840.27	23.43	100,346.84	24,493.43
16	Mercantil Banco, S. A.	402,826.64	114,221.17	28.35	74,663.32	39,557.85
17	Banco Prival, S.A.	305,452.53	85,460.70	27.98	26,371.41	59,089.29
18	Metrobank, S.A.	716,482.48	79,741.21	11.13	29,640.12	50,101.09
19	Mega International Commercial Bank Co. Ltd.	165,600.52	62,259.75	37.60	7,894.88	54,364.86
20	Banco Lafise Panamá, S.A.	131,741.84	49,154.69	37.31	45,929.03	3,225.66
21	Unibank, S.A.	332,079.05	48,683.98	14.66	21,275.41	27,408.57
22	Capital Bank, Inc.	956,306.05	40,183.89	4.20	40,183.89	0.00
23	Bank of China Limited	161,344.13	33,787.24	20.94	9,430.00	24,357.24
24	BCT Bank International, S.A.	387,134.37	32,341.92	8.35	12,770.89	19,571.03
25	Canal Bank S.A.	294,070.89	28,539.51	9.70	14,155.07	14,384.43
26	St. Georges Bank & Company, Inc.	475,973.30	23,998.12	5.04	23,413.73	584.39
27	MMG Bank Corporation	58,328.02	22,592.29	38.73	9,634.20	12,958.09
28	Allbank Corp.	57,339.09	20,888.01	36.43	13,215.26	7,672.75
29	Banisi, S.A.	309,918.27	19,932.75	6.43	19,932.75	0.00
30	KEB Hana Bank	62,253.49	12,741.77	20.47	5,037.58	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	Bi-Bank, S.A.	70,375.23	7,194.63	10.22	132.09	7,062.54
33	Banco Delta, S.A.	189,085.05	5,702.29	3.02	5,702.29	0.00
34	Banco Pichincha Panamá, S. A.	90,885.52	5,516.83	6.07	122.41	5,394.42
35	Banco G & T Continental (Panamá), S. A. (BMF)	4,497.12	766.55	17.05	415.15	351.41
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 Azteca (Panamá) S.A.	26,315.75	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	Bancolombia, 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 Ficohsa (Panamá), S. A.	140,960.62	0.00	0.00	0.00	0.00
44	Banco de Bogotá, S.A.	4,521.97	0.00	0.00	0.00	0.00
45	<b>Licencia General</b>	<b>54,282,155.44</b>	<b>17,339,168.06</b>	<b>31.94</b>	<b>15,346,859.58</b>	<b>1,992,308.48</b>

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

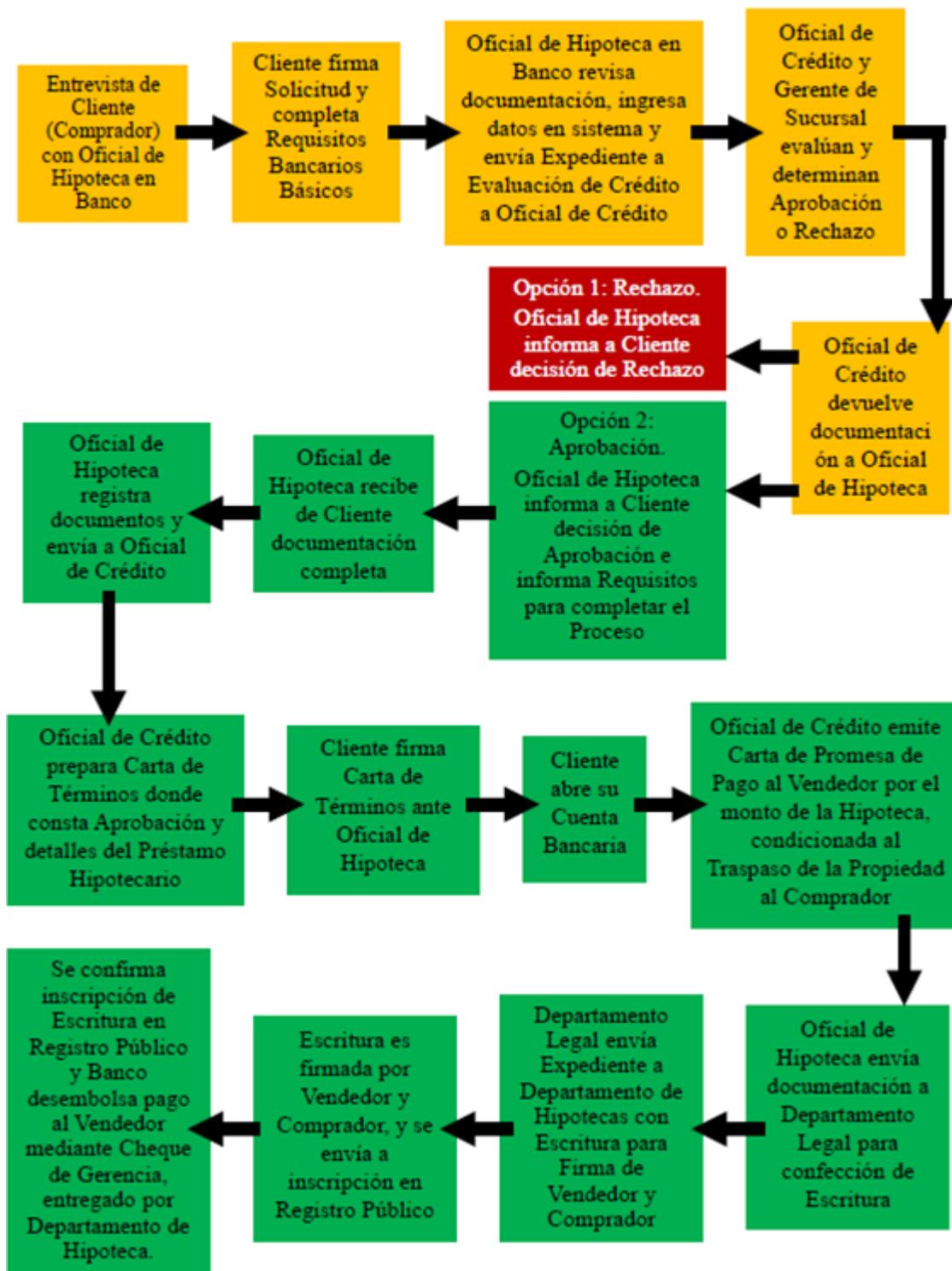
Fuente. <https://www.superbancos.gob.pa/es/fin-y-est/reportes-estadisticos>

Anexo 14. Clientes y usuarios del sistema.



Fuente. Elaboración Propia.

**Anexo 15. Flujo del proceso bancario de hipoteca.**



Fuente. Elaboración Propia.

### Anexo 16. Encuesta de satisfacción al cliente 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?
5. ¿Que sugerencias le daría a Hipoteca Eficiente?

## Anexo 17. Hojas de Vida de Equipo Gestor.

Celular: 6611-1904

E-Mail: geminal.sarasqueta@gmail.com

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 Inglés (Hablado y escrito)
- Bachillerato en Ciencias, Letras y Filosofía. Colegio Javier.

### Referencias

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

# 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, Sindhi 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.

**Anexo 18. Pagina Web.**



Fuente. Elaboración Propia