



# **“LINK INMOBILIARIO”**

## **Parte I**

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

**Alumna: Carlos Mata**

**Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

**Panamá, abril 2017**

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	6
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	10
2.1. Industria.....	10
2.2. Competidores y Sustitutos.....	14
2.3. Clientes.....	18
2.4. Influenciadores y aliados estratégicos:.....	20
2.5. Aliados comerciales:.....	21
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	22
3.1. Modelo de negocios.....	22
3.2. Descripción de la empresa.....	22
3.2.1. Misión, Visión y Valores:.....	26
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	27
3.4. Estrategia de Salida:.....	28
3.5. RSE y Sustentabilidad.....	28
4. Plan de Marketing.....	29
4.1. Objetivos de marketing.....	29
4.2. Estrategia de Segmentación.....	30
4.3. Estrategia de Producto o Servicio.....	31
4.4. Estrategia de Precio.....	31
4.5. Estrategia de Distribución.....	32
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	32
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de crecimiento anual.....	34
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	35
5. Plan de Operaciones.....	37
6. Equipo del Proyecto.....	38
7. Plan Financiero.....	39
9. Propuesta Inversionista.....	41
10. Conclusiones.....	42
Bibliografía.....	43
ANEXOS.....	46

Anexo 1 .....	46
Anexo 2 .....	46
Anexo 3 .....	47
Anexo 4 .....	47
Anexo 5 .....	48
Anexo 6 .....	48
Anexo 7 .....	49
Anexo 8 .....	49
Anexo 9 .....	50
Anexo 10 .....	51
Anexo 11 .....	53
Anexo 12 .....	54

## RESUMEN EJECUTIVO

Para finales del año 2016, hay 130 sedes de empresas multinacionales con sedes en ciudad de Panamá, este número se incrementa en un promedio de 13 empresas nuevas cada año, empleando alrededor de 5,500 empleados, lo que evidencia claramente un mercado que ha ido en constante expansión.

A través de encuestas realizadas a más de 70 ejecutivos de estas empresas, se pudo constatar que la gran mayoría han hecho o desean hacer inversiones en bienes raíces en el país. Por su perfil de trabajo, estas personas cuentan con poco tiempo disponible para invertir en la búsqueda y selección de propiedades, por lo que buscan apoyarse en asesores en bienes raíces que les faciliten esta tarea. Al igual que en otras grandes ciudades, en la ciudad de Panamá el tiempo se ha vuelto un recurso valioso, irrecuperable y limitado. Estos potenciales clientes necesitan optimizar el manejo de su tiempo, de manera de poder repartirlo entre la amplia gama de compromisos laborales y personales asociados al ritmo de vida actual.

Para cubrir estas necesidades, LINK INMOBILIARIO ofrece una solución integral, brindando un servicio completo en el área inmobiliaria, cuyo “core business” se basa en la asesoría para la compra-venta y alquileres de inmuebles, ofreciendo además de esto, manejo de relocation, administración de propiedades, asesoría financiera y legal en la rama inmobiliaria, reparaciones, mantenimiento y remodelaciones, enfocados en brindar asesoría de calidad, principalmente a ejecutivos extranjeros y locales.

Considerando estos datos y que el mercado inmobiliario estimado en la ciudad de Panamá para el 2017 es de US\$1.146.729.230, correspondiente a la venta de inmuebles

por encima de US\$120.000. Si estimamos una participación de mercado de 1,76% para el año 5, esto se traduciría en ventas en ese año por US\$25.900.000, generando una utilidad neta de US\$348.858,47.

El equipo emprendedor cuenta con más de 6 años de experiencia en el mercado inmobiliario panameño con una importante cartera de clientes, además de 10 años de experiencia laborando con empresas multinacionales a nivel regional y una amplia red de contactos dentro de estas empresas, estos factores, además de las herramientas obtenidas en el MBA, aumentan la probabilidad de éxito de este emprendimiento.

## 1. Oportunidad de Negocio.

Panamá se ha convertido en los últimos años en una locación ideal para que las empresas multinacionales establezcan un “HUB” para atender sus operaciones en Latinoamérica. Esta preferencia se debe principalmente a dos razones: Por una parte el gobierno ha establecido una política de incentivos fiscales y flexibilidad en leyes migratorias, como lo refleja la ley 41 de 2007 o ley de Sedes de Empresas Multinacionales o SEM (Asamblea Nacional de la República de Panamá, 2007), la otra razón se debe a que Panamá se ha convertido en el país líder a nivel regional en infraestructura (Moncrief, 2016), principalmente debido a su infraestructura aeroportuaria y portuaria, lo que permite vuelos directos a las principales ciudades de América y algunas de Europa desde el Aeropuerto de Tocumen, además de una gran capacidad de recepción, manejo y despacho de productos a través de su infraestructura portuaria con acceso a los océanos Atlántico y Pacífico (más detalle en **Anexo 1**).

Según el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), el número de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM) establecidas en el país para abril del 2016 fue de 124 (Ver **Anexo 2**). Según la información obtenida a través de una entrevista con el Director General de SEM, el Licenciado Jonathan Díaz, para el año 2016 se crearon 25 nuevas empresas SEM, superando al año 2015 donde se establecieron 13 sedes de empresas multinacionales (Bellini, La Prensa, 2016). Las SEM emplean actualmente alrededor de 5.500 personas, las nuevas empresas instaladas en el 2016 proyectan generar 300 nuevos empleos durante su primer año de operación (Díaz, 2017).

Las encuestas realizadas a un grupo de ejecutivos que trabajan para empresas SEM

basados en Panamá (Ver **Anexo 3** para más detalle), reflejan que el **76,2%** de los encuestados ya han invertido o desearían invertir en bienes inmuebles en Panamá y un **11,9%** están indecisos y necesitarían asesoría para poder tomar la decisión, lo que nos da un potencial del **88,1%** de total de los participantes. Adicionalmente, la encuesta reflejada en el **Anexo 4**, muestra que el **69%** de los encuestados ya han utilizado servicios de asesoría y corretaje de bienes raíces.

El interés en dichas inversiones puede atribuirse a varios factores como los altos sueldos que perciben (Ver **Anexo 5**, el **90,5%** por encima de US\$ 20.000 al año), el hecho que están exentos a los pagos de impuestos sobre sus salarios, la facilidad para solicitar préstamos bancarios a bajas tasas (Gómez J. , 2015) y la rentabilidad que ofrece invertir en el mercado inmobiliario. Por otro lado, muchos de estos ejecutivos se instalan en el país por pocos años, para ser más específicos el **30,9%** entre 1 y 5 años, mientras que el **28,6%** no sabe cuánto tiempo residirá en Panamá (Ver **Anexo 6**), lo que implica que puede existir una recurrencia en la utilización del servicio de asesoría, tanto para la compra inicial, como para la venta o administración del bien en caso que lo quieran arrendar como inversión.

Para completar los datos obtenidos a través de las entrevistas, en los **Anexo 7** y **Anexo 8** se observa que el **73.8%** de los encuestados respondió que su empresa actualmente no tiene convenio con ninguna empresa de bienes raíces, por otra parte el **100%** de ellos quisieran que las empresas de bienes raíces que los han ayudado en la ubicación de su vivienda les brindarán otros servicios, siendo los más solicitados, el de asesoría legal y financiera en materia inmobiliaria, el servicio de mantenimiento y reparaciones en general.

Para facilitar la contratación de los mismos, Link Inmobiliario ofrece una gama de servicios complementarios, todos a través de una sola empresa, de esta manera los clientes no tienen que buscar otras opciones para cada servicio requerido. Estos servicios adicionales son pagados por los clientes que los solicitan, mientras que la comisiones correspondientes a la venta o alquiler de los inmuebles son pagadas por los propietarios de los mismos. Los servicios complementarios son ofrecidos por Link Inmobiliario como un valor agregado, sin embargo estos se harán a través de otras empresas aliadas, no se espera obtener ingresos de estas actividades, sino la satisfacción y recomendación de los clientes

Para estimar el tamaño de mercado se utilizó como base un estudio del sector inmobiliario residencial en el distrito de Panamá en el año 2013, hecho por INDESA empresa especializada en análisis económico (Chapman, y otros, 2013), se obtuvieron los siguientes datos, los cuales se pueden apreciar en detalle en el **Anexo 9**:

**Tabla 1. Unidades vendidas en la ciudad de Panamá en 2012**

1.332 unidades vendidas entre US\$120.000 y US\$180.000, se toma valor medio de US\$150.000 por unidad, obteniendo total de <b>US\$199.800.000.</b>
953 unidades entre US\$180.000 y US\$250.000, tomando de nuevo el valor medio US\$215.000, nos da un total de <b>US\$204.895.000.</b>
728 unidades entre US\$250.000 y US\$400.000, tomando US\$325.000 como valor promedio de este rango, tenemos <b>US\$236.600.000.</b>
Por último para las unidades de más de US\$400.000, tomamos como valor promedio US\$550.000 por 398 unidades nos da un total de <b>US\$218.900.000.</b>

**Fuente:** (Chapman, y otros, 2013)

Tomando en cuenta solo las propiedades de más de US\$120.000 dado que el mercado objetivo está compuesto principalmente por ejecutivos de empresas con salarios mensuales de más de US\$2.000, se apunta a propiedades por fuera del interés preferencial (encima de los US\$120.000). Totalizando, la suma arroja un tamaño de



mercado global de **US\$860.195.000** para el año 2012, proyectando el crecimiento de acuerdo al valor del PIB (Banco Mundial, 2016), para el año 2017 se tiene un tamaño de mercado global de venta de inmuebles en ciudad de Panamá de **US\$1.146.729.230** que corresponde a la venta de inmuebles por encima de US\$120.000 en el distrito de Panamá.

Tomando en cuenta que las comisiones por venta de inmuebles son normalmente del 5% del precio de venta, se estima un ingreso aproximado para todo el mercado de US\$57.336.461,50 para el 2017 por concepto de comisiones de venta de inmuebles en la ciudad de Panamá.

Se toma como referencia el tamaño de mercado total, correspondiente a las ventas de inmuebles por encima de US\$120,000.00 en la ciudad de Panamá, ya que no se cuenta con información oficial con respecto al porcentaje de inmuebles que son comprados por ejecutivos de empresas, sin embargo, se sabe que el mercado de las empresas multinacionales es sumamente atractivo por sus proyecciones de crecimiento y el número de empleados.

Adicionalmente, en los 6 años de experiencia en ventas inmobiliarias de uno de los integrantes del equipo emprendedor, se tiene que el 63% de los negocios realizados en ese tiempo, los clientes que compraron o alquilaron un bien inmueble eran empleados de sedes de empresas multinacionales y los ingresos correspondientes a estos negocios fueron del 67% de los ingresos totales obtenidos durante el periodo de estudio (2010 – 2016), como se observa en la tabla 2 a continuación, para más detalles ver el **Anexo 10**.

**Tabla 2. Ventas 2010-2016, Marian Zuppicchini – Multiobras Panamá**



**Fuente: Elaboración Propia**

Las características mencionadas en los párrafos anteriores muestran que hay una necesidad y un mercado atractivo. A esos factores le podemos sumar la experiencia combinada del equipo multidisciplinario, con más de 6 años trabajando en bienes raíces en el mercado panameño, 10 años trabajando de la mano con empresas multinacionales a nivel regional y más de 30 años de experiencia en asesorías legales y gerenciales (para mayor detalle ver **Anexo 11**). Además de la facilidad de complementar los servicios auxiliares de remodelación y mantenimiento con una empresa propia que tiene 3 años en esa rama del mercado<sup>1</sup>. Todos estos factores, de la mano con las herramientas adquiridas en el MBA, aumentan la probabilidad de éxito de este emprendimiento.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.**

### **2.1. Industria**

El negocio se ubicada en el sector terciario, dedicado a la prestación de servicios en el área inmobiliaria. Brindando asesoría en bienes raíces (compra y venta de inmuebles), administración de propiedades, asesoría legal, financiera y bancaria para trámites de inversión inmobiliaria, remodelación y servicios de reubicación, basándonos en su

---

<sup>1</sup> Pavelum es una empresa que se dedica a hacer trabajos de adecuación de fachadas y remodelaciones.  
<http://www.pavelum.com/>

mayoría en los servicios solicitados por los encuestados (**Anexo 8**).

La siguiente tabla presenta el detalle del análisis del entorno externo:

**Tabla 3. Análisis Pestle**

<b>Políticas</b>	<b>Economía</b>	<b>Socio-culturales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gobierno democrático pluripartidista.</li> <li>• El gobierno central otorga beneficios para impulsar a Panamá como un Hub de emprendimientos (Gómez J. H., 2016).</li> <li>• Panamá es el país centroamericano donde abrir una empresa requiere menos trámites, tiempo y costo (Bellini, La Prensa, 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá es el país con el crecimiento del PIB más alto de Centroamérica, con 5.1% (Contraloría General de la República de Panamá, 2016).</li> <li>• 2016 ha sido un año record para el establecimiento de empresas multinacionales en el país (Bellini, La Prensa, 2016).</li> <li>• Según proyecciones del FMI, Panamá se perfila a ser el país con mayor ingreso per cápita en el 2018 en Latinoamérica (Morales, 2016).</li> <li>• Facilidades para la obtención de créditos bancarios y bajas tasas, “endeudarse cuesta poco” (Gómez J. , 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad panameña presenta un comportamiento consumista (Valdes, 2014).</li> <li>• El 60% de la población vive en zonas urbanas, solo lo supera Costa Rica en la región centroamericana (Solís, 2016).</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<b>Legislación</b>	<b>Ecología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de internet cuenta con un 57% de penetración poblacional, solo superado en Centroamérica por Costa Rica (Estrella, 2016).</li> <li>• Panamá figura en el puesto 55 en el índice mundial de conectividad 2016 (González, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 41 de 2007 promueve la selección de Panamá como país para el establecimiento y operación de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM) (Asamblea Nacional de la República de Panamá, 2007).</li> <li>• La ley contempla la exoneración de impuestos inmobiliarios en muchos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá se encuentra en el segundo puesto regional (Centroamérica y Caribe) con mayor número de edificaciones verdes certificadas LEED, lo que brinda un valor agregado que actualmente buscan tanto las empresas multinacionales como sus empleados (Forte, 2016).</li> </ul>

	casos desde 5 hasta 20 años dados a partir de la fecha en que se dio el permiso de ocupación del inmueble (Maestracci, 2015).	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

En resumen las condiciones políticas, económicas y legales del país son adecuadas para este tipo de emprendimiento. A esto le podemos añadir que la rivalidad en la industria es moderada, ya que a pesar de ser un mercado competitivo, los competidores necesitan trabajar en conjunto para cerrar muchos negocios, como se muestra a continuación en el análisis de la industria de servicios inmobiliarios, obtenido a través de la herramienta de Porter:

*Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

<p>- <b>Amenaza de Nuevos Entrantes:</b> Media. El hecho que este esquema de negocio contemple una baja inversión inicial, sumando las facilidades que el país otorga para la creación de nuevas empresas, hacen fácil que otras empresas puedan establecerse, sin embargo las empresas de bienes raíces deben contar con una licencia especial para poder operar legalmente en la República de Panamá, la obtención de dicha licencia requiere de la aprobación de una prueba de conocimientos legales con un alto grado de dificultad, lo que hace un poco más compleja la entrada de nuevos competidores al mercado inmobiliario. La red de contactos para la penetración en las empresas multinacionales contrarrestan la facilidad antes mencionada. Estas empresas tienden a ser matriciales, además el poder hacer la identificación de los prospectos compradores antes de la llegada a Panamá vuelven esta gestión compleja.</p>
<p>- <b>Poder de Negociación de los Proveedores:</b> Baja. Existe una gran variedad de proveedores en el mercado local, Ciudad de Panamá ha tenido y tiene uno de los crecimientos más grandes de la región en cuanto a construcción de bienes inmuebles, la estimación del crecimiento de ese segmento es de 10,5% para el 2016 y de 14% para el 2017 (Inversión Inmobiliaria, 2016), lo que implica una gran oferta de unidades inmobiliarias. Adicional a esto, del período 2014-2015 al 2015-2016, el valor de las construcciones residenciales tuvo una variación de 64,4% (Contraloría General de la República de Panamá, 2016) lo que también implica una mayor y más cara oferta, lo que es ideal para el cliente potencial que trabaja en las SEM.</p>
<p>- <b>Poder de Negociación de los Clientes:</b> Media. Si bien existe una gran cantidad de empresas que prestan servicios relacionados a bienes inmuebles, ninguna empresa en Panamá presenta una oferta donde se integren todos los servicios para dar un valor</p>

agregado a los clientes. Además de esto, los ejecutivos de empresas multinacionales no poseen el tiempo suficiente para poder realizar la búsqueda de empresas que les puedan prestar el servicio. Como la comisión del servicio la paga el propietario/vendedor, a los compradores se les facilita hacer uso del servicio de asesoría, ya que para ellos no tiene un costo directo asociado a dicho servicio

- **Amenaza de Productos Sustitutos:** Alta. Existen muchas empresas que ofrecen servicios destinados a los inmuebles, además, aunque es mucho más complejo, es posible que los compradores puedan realizar la búsqueda por ellos mismos y contactar a las diferentes empresas de bienes raíces que promocionan los inmuebles que puedan interesarles.

- **Rivalidad entre los Competidores Existentes:** Media. El esquema de negocio lleva a que muchas empresas tengan que colaborar entre sí, considerando que una empresa pueda tener al potencial comprador y la otra tenga el bien inmueble. Eso baja el nivel de rivalidad que existe entre el gran número de empresas que prestan los servicios.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la industria es medianamente atractiva, ya que existe una alta amenaza de productos sustitos, sin embargo la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes es medio. Se cuenta con una propuesta de valor diferente, se ofrece un servicio completo y de calidad, junto con servicios complementarios en el área de bienes raíces, para crear relaciones de confianza y perdurables con los clientes, enfocados principalmente a ejecutivos de empresas multinacionales que necesitan de asesoría y de alguien que los ayude a resolver sus necesidades inmobiliarias con la menor inversión de tiempo posible.

#### Tendencias de la Industria local:

- Algunas empresas de bienes raíces han ido complementando la gama de servicios ofrecidos, más ninguna los ofrece todos y no están dirigidas al target específico de

los ejecutivos de empresas multinacionales, para ver detalles de los servicios ofrecidos por otras empresas de bienes raíces en Panamá ver **Anexo 7**.

- Globalización de las empresas de bienes raíces, muchas empresas que empezaron como empresas locales se han expandido internacionalmente y algunas son franquiciadas en gran número de país, abarcando cada vez mayor territorio y reconocimiento internacional.
- En los últimos años se ha aumentado significativamente el uso de los portales inmobiliarios para la búsqueda y compra de bienes inmuebles, en dichos portales las diversas compañías de Real Estate promocionan los inmuebles que tienen, de manera de obtener contacto con clientes potenciales de una manera más eficiente.
- Mayor utilización de las redes sociales, páginas Web e internet, como medio publicitario y de promoción de empresas de bienes raíces (Chavez, 2015).
- Crecimiento en la utilización de software de gestión y de manejo de clientes para obtener mejores resultados. (Perez-Newman, 2016)

## 2.2. Competidores y Sustitutos

### **Competidores primarios o directos:**

- **Otras empresas de bienes raíces:** Hay un gran número de empresas de bienes raíces en la ciudad de Panamá, sin embargo, la gran mayoría solo prestan servicios de intermediación en alquiler y venta de propiedades, no cuentan con servicios complementarios para brindar un servicio integral a los clientes, en la siguiente tabla se observan los servicios ofrecidos por las 15 principales compañías de bienes raíces en la ciudad de Panamá.

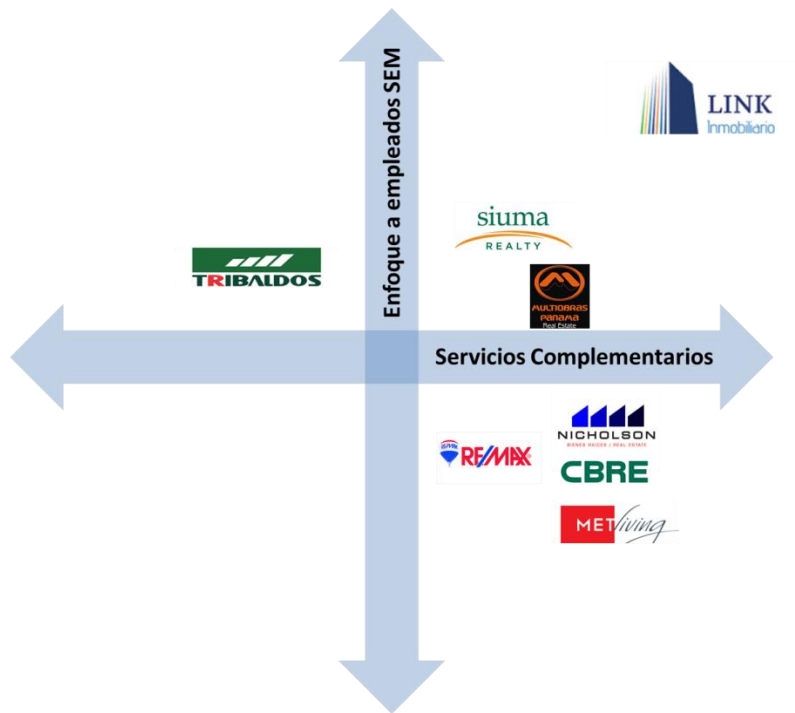
**Tabla 5. Principales compañías de bienes inmuebles en Panamá y sus actividades.**

Servicios	Venta y alquiler de propiedades	Relocation	Administración de Propiedades	Remodelaciones	Asesoría Legal y Financiera	Mantenimiento y reparaciones en general	Transporte	
Empresa								Página WEB
Tribaldos	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://www.tribaldos.com.pa/es">http://www.tribaldos.com.pa/es</a>
Siuma Realty	Si	No	Si	No	no	Si	No	<a href="http://siumarealty.com/">http://siumarealty.com/</a>
Century 21	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://www.century21global.com/es/panama">http://www.century21global.com/es/panama</a>
Rent a House	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://rentahouse.com.pa/">http://rentahouse.com.pa/</a>
Inversiones Natasha	Si	No	No	No	Si	No	No	<a href="http://inversionesnataasha.com/">http://inversionesnataasha.com/</a>
Multiobras Panama	Si	No	No	Si	No	No	No	<a href="http://multiobraspanama.com/">http://multiobraspanama.com/</a>
Nicholson Real Estate	Si	No	Si	No	Si	Si	No	<a href="http://www.brnicholson.com/">http://www.brnicholson.com/</a>
CBRE	Si	No	Si	No	No	Si	No	<a href="http://www.cbre.com.pa/">http://www.cbre.com.pa/</a>
Queinmuebles bienes raíces	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://www.queinmuebles.com.pa/">http://www.queinmuebles.com.pa/</a>
Bridge Real Estate	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://brepanama.com/">http://brepanama.com/</a>
REMAX	Si	No	Si	No	No	No	No	<a href="http://www.remaxcentral.com.pa/">http://www.remaxcentral.com.pa/</a>
National Brokers	Si	No	No	No	Si	No	No	<a href="http://nationalbrokers.com.pa/">http://nationalbrokers.com.pa/</a>
Quality Investment	Si	No	Si	No	No	No	No	<a href="http://qualityinvestment.com.pa/">http://qualityinvestment.com.pa/</a>
Metropolitan Living	Si	No	Si	No	Si	No	No	<a href="http://www.metropolitanoliving.net/">http://www.metropolitanoliving.net/</a>
Activentas	Si	No	No	No	No	No	No	<a href="http://www.activentas.com/">http://www.activentas.com/</a>

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas (**Anexo 8**), la totalidad de los potenciales clientes encuestados valoran que la empresa de bienes raíces que los asesora, pueda ofrecer una solución completa con servicios complementarios relacionados. Basados en esto y en el foco en el mercado, se muestra una comparación de los competidores a través de un mapa de posicionamiento:

**Tabla 6. Mapa de Posicionamiento**



Fuente: Elaboración Propia

El eje de servicios complementarios, se refiere a los servicios adicionales a la asesoría en bienes raíces, tales como, asesoría legal y financiera, remodelaciones, relocation, administración de propiedades, mantenimiento y reparaciones, entre otros.

El eje de enfoque a empleados SEM, se refiere a estar orientados a atender clientes que sean principalmente ejecutivos de compañías SEM ubicadas en ciudad de Panamá.

Link Inmobiliario ofrece la solución más completa de servicios complementarios y se dirige principalmente a esa parte específica del mercado (empleados de empresas SEM) que se encuentra en crecimiento y que aún no está siendo atendida por la competencia (Ver **Anexo 7**).



### **Competidores secundarios o indirectos:**

Los competidores que se mencionan a continuación, solo tienen competencia relacionada a los servicios auxiliares de la empresa:

- **Empresas de administración de propiedades:** Regularmente se enfocan a administrar edificios completos, su estructura hace que sea muy costoso administrar propiedades de particulares (un solo apartamento en un edificio).
- **Empresas de reubicación:** Las empresas de reubicación o “relocation” tienen un costo determinado por los servicios prestados, por lo general es contratado directamente por la empresa que traslada a un empleado extranjero a un nuevo país y esta asume el costo, sus servicios incluyen entre otros la búsqueda de vivienda, ya sea para alquiler o para venta, para esto ellos utilizan diferentes empresas de bienes raíces para la búsqueda de vivienda, lo que hace que el proceso sea más largo y menos efectivo, que si una sola empresa de bienes raíces hace una búsqueda basada en las necesidades del cliente.
- **Bufetes de abogados:** Muchos de los bufetes locales tienden a tener especializaciones en un segmento en específico, derecho laboral, mercantil, penal, entre otros. No se ha identificado ninguno que se especialice en bienes raíces. Su estructura de costos también es alta, por lo que los hace costosos al contratarlos para asesoría y elaboración de documentos relacionados a los procesos de compra, venta o alquiler de inmuebles.
- **Asesores financieros:** Tienen diferentes especializaciones, los que se enfocan hacia bienes raíces, tienden a tener como foco proyectos de inversión completos, desarrollos habitacionales, edificios completos, etc. No son fuertes en la asesoría

para comprar inmuebles, ni en los trámites bancarios necesarios para el mismo fin.

- **Compañías de remodelación, casas de arquitectura/diseño y compañías de mantenimiento y reparación de inmuebles:** Pueden ser competencia fuerte, pero solo en este servicio complementario.

### 2.3. Clientes

En el negocio inmobiliario tenemos varios tipos de clientes:

- **Los compradores o arrendatarios de las unidades inmobiliarias:** Estos clientes necesitan nuestros servicios para satisfacer sus necesidades de vivienda, oficina, comercios o inmuebles para inversión y los podemos clasificar como sigue:

- ***Ejecutivos extranjeros y locales que viven en ciudad de Panamá, con salarios anuales mayores a US\$20,000***, enfocándonos principalmente en los colaboradores de empresas Multinacionales con sede en ciudad de Panamá, ya que año tras año siguen incrementando el número de estas empresas. Los empleados, en muchos casos, vienen expatriados con sus familias y tienen necesidades de vivienda ya sea en alquiler o para compra e inversión inmobiliaria.

La mayoría de estos clientes son extranjeros que no conocen mucho la ciudad y en general todos cuentan con poco tiempo para solventar el problema de establecerse y encontrar una vivienda que cumpla con sus requerimientos.

El horario de trabajo regular en Panamá es de 8 a.m. a 5 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 9 a.m. a 12 p.m., además de esto, muchos ejecutivos viajan a otros países de la región para llevar a cabo sus labores, lo que hace que cuenten

con muy poco tiempo libre para la búsqueda de inmuebles y actividades relacionadas, la idea es que los clientes puedan canalizar todo a través de una misma empresa y poder ayudarles a satisfacer sus necesidades inmobiliarias y de reubicación de la manera más eficiente posible.

Según las encuestas realizadas (**Anexo 8**) el 100% de los ejecutivos encuestados quisieran que las empresas de bienes raíces, que los ayudan en la ubicación de su vivienda, les brindaran otros servicios, siendo los más solicitados, el de asesoría legal y financiera con un 76,2%, el servicio de mantenimiento y reparaciones con un 64,3%. y servicio de remodelaciones con un 42,9%. Los clientes no pagan comisión por la compra o alquiler de una propiedad, en Panamá la comisión es pagada por el propietario de la unidad, mientras que los servicios adicionales requeridos si los debe pagar el cliente.

**-Los propietarios de las unidades inmobiliarias:** A quienes prestamos los servicios de promoción, alquiler, venta y administración de propiedades principalmente, estos clientes también pueden requerir nuestros servicios de mantenimiento, reparaciones, remodelaciones y servicios legales, entre otros. Los propietarios de inmuebles tanto para venta como para alquiler, son los que pagan la comisión correspondiente al corredor que cierra el negocio. Estos clientes son las empresas constructoras o desarrolladores inmobiliarios y los particulares que sean dueños de los bienes inmuebles.

También existen **clientes secundarios**, acá se tienen a los inversionistas locales y extranjeros que buscan opciones de bienes inmuebles para invertir, estos clientes en su mayoría adquieren unidades inmobiliarias para obtener una rentabilidad de las mismas, en estos casos es usual que requieran nuestros servicios para la búsqueda y compra de

inmueble, luego para la promoción y alquiler o venta de la unidad y en muchos casos también requieren nuestros servicios de administración de propiedades, mantenimiento, reparaciones, remodelaciones. Dentro de este segmento también entran los ejecutivos que compren un segundo bien a modo de inversión o que sean trasladados fuera de Panamá y dejen su vivienda para que sea administrada para búsqueda arriendo.

#### 2.4. Influenciadores y aliados estratégicos:

- **Las empresas Multinacionales:** Mediante los departamentos de Recursos Humanos, actuarían como un influenciador importante sobre los clientes finales, ya que una de las principales acciones a llevar a cabo es crear alianzas estratégicas con estos departamentos de RRHH para que recomienden a sus colaboradores nuestros servicios inmobiliarios, a cambio de tener un servicio personalizado y completo, para poder ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades inmobiliarias y de reubicación de la manera más eficiente, de manera que no tengan que utilizar tiempo laboral para satisfacer estas necesidades. Si bien el cliente foco son los empleados de estas empresas, las mismas empresas eventualmente se pueden volver clientes al presentarse dos escenarios:
  - Busquen contratar asesoría directa para sus soluciones en real state, ya sea para el alquiler, compra o desarrollo de nuevos proyectos.
  - Busquen contratar asesoría inmobiliaria para la ubicación de sus empleados.
- **Bancos:** Debido a que la mayoría de las compras de inmuebles en Panamá, requieren la aprobación de un préstamo hipotecario, es importante contar con buenas relaciones en los bancos que poseen las mejores condiciones, de manera

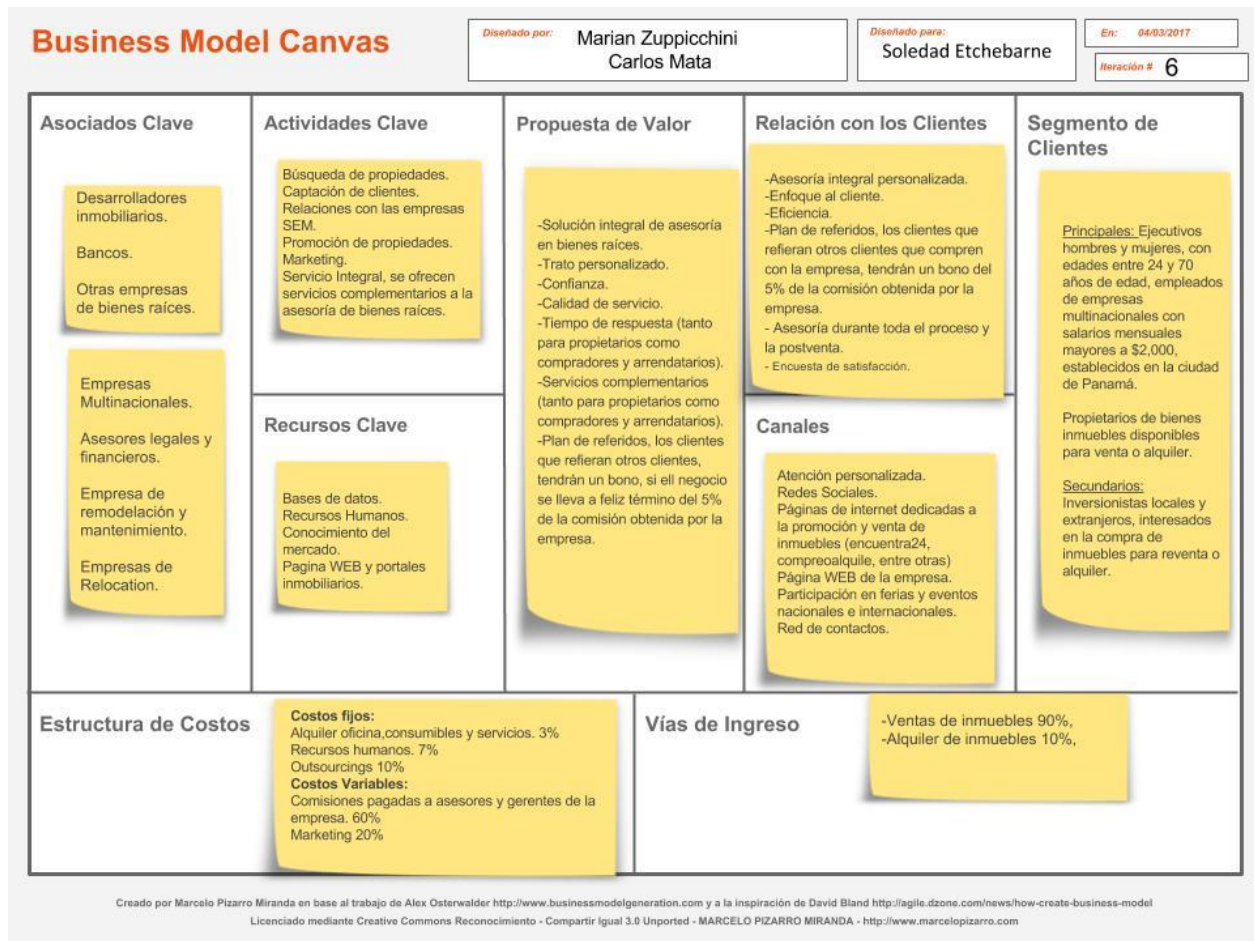
de facilitar la obtención de los préstamos a nuestros clientes.

#### 2.5. Aliados comerciales:

- **Compañías de remodelación y casas de arquitectura/diseño:** Alianza comercial con empresas de esta rama para poder ofrecer estos servicios a los clientes que lo requieran.
- **Abogados:** En la empresa se cuenta con una abogada con alta experiencia en asesoría legal, que estará encargada de esta rama.
- **Empresa de mantenimiento y reparaciones:** Para ofrecer a los clientes los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo que puedan requerir en sus inmuebles, contamos con alianza con una empresa especializada en reparaciones y mantenimientos de todo tipo. Se cuenta con el 50% de las acciones de una empresa que ya tiene 3 años en el mercado panameño en esta rama, la cual se pretende utilizar para ofrecer estos servicios.
- **Otras empresas de bienes raíces:** En el sector inmobiliario panameño normalmente se trabaja de manera complementaria con otras empresas del ramo, ya que es muy común que una de las empresas tenga el cliente arrendatario o comprador, dependiendo del caso, y la otra empresa tenga la propiedad requerida, en estos casos la comisión correspondiente se divide en partes iguales entre ambas empresas.

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

#### 3.1. Modelo de negocios.



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2. Descripción de la empresa.

Link Inmobiliario ofrece un servicio integral en el área inmobiliaria, que se enfoca principalmente en brindar asesoría a clientes ejecutivos de empresas multinacionales basados en Ciudad de Panamá. Ofreciendo una gama de servicios complementarios en el área inmobiliaria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se ofrece una solución inmobiliaria completa, a través de una sola empresa, siendo la actividad principal, la asesoría en bienes raíces ya sea para alquiler o para compra de

propiedades, complementada con servicios relacionados, como son la administración de inmuebles, asesoría legal, financiera y bancaria en el área inmobiliaria, remodelaciones, reparaciones en general y servicios de reubicación.

**Servicios principales:**

- **Compra, venta y alquiler de bienes raíces:** Este es el “core” del negocio y el cual se estima genere alrededor del 90% de los ingresos de la compañía. Se basa en la búsqueda constante, dentro del segmento descrito anteriormente, de clientes por un lado y de bienes inmuebles por otro, para así poder hacer el “Link” entre ambos.

Los servicios ofrecidos al propietario son los siguientes: Análisis comparativo del mercado para poder sugerir un precio de venta o de alquiler acorde con la oferta y demanda de la unidad, promoción de la propiedad en diversos portales inmobiliarios del país, mails masivos a bases de datos de clientes y de otros asesores de bienes raíces, redes sociales y otros medios electrónicos, asesoría y apoyo durante todo el proceso de cierre de la unidad, lo que incluye negociación de las ofertas recibidas, preparación de los contratos, tramitar el pago de los impuestos, emisión de paz y salvos requeridos, monitoreo de los trámites hasta la entrega de la unidad al nuevo propietario.

Los servicios ofrecidos a los compradores o arrendatarios son los siguientes: Evaluación de las necesidades del cliente, plan de búsqueda de unidades que se adapten a sus requerimientos, negociación, acompañamiento y asesoría durante todo el proceso hasta el cierre y entrega de la unidad.

- **Administración de inmuebles:** Este servicio va enfocado hacia los clientes propietarios de unidades inmobiliarias, principalmente los que viajan mucho o no viven en el país y clientes que desean hacer una inversión inmobiliaria. La administración del inmueble consta de coordinar y supervisar los diferentes mantenimientos requeridos, el pago de los servicios y el cobro de renta, en caso que el bien inmueble esté arrendado. Estos costos le son facturados al cliente más un fee mensual que cobra la compañía por hacer la gestión. Este servicio es a largo plazo, se estima que se tendrá una cartera importante de inmuebles administrados para tener un ingreso fijo adicional al año 5, ya que la mayoría de los inmuebles a administrar se estima que habrán sido vendidos por la empresa.
- **Asesoría legal inmobiliaria:** Se realizará por una abogada con experiencia en esta rama y que forma parte del equipo multidisciplinario que a la vez es accionista de la empresa, este servicio se realizará a través de una empresa aliada. Este servicio consta de brindar las herramientas necesarias para la confección de documentos y realización de las gestiones legales necesarias que van asociadas a la compra, venta y alquiler de los inmuebles.
- **Asesoría financiera y bancaria:** Gran parte de la labor de un asesor de bienes raíces es también poder ofrecer asesoría financiera que vaya de la mano con la inversión que se plantea hacer. Desde la recomendación sobre un inmueble que se puede valorizar en el futuro hasta la formulación de proyectos de inversión inmobiliaria, forman parte del alcance de este servicio, que se complementa con la recomendación sobre cuales entidades bancarias ofrecen las mejores condiciones para el financiamiento del cliente.



- **Servicios de Relocation:** Un complemento necesario para los ejecutivos y sus familias que son mudados a Panamá y no conocen bien la ciudad. Se ofrece una asesoría en cuanto a la búsqueda de colegios, tours de orientación por la ciudad y una charla sobre las tendencias culturales, este servicio se realizará a través de una empresa aliada especializada en relocation para ejecutivos.

### **Servicios secundarios:**

- **Reparaciones generales:** Se plantea sub-contratarse a través de la empresa Pavelum<sup>2</sup>, la cual pertenece en su mayoría a uno de los socios fundadores de Link y ya tiene 3 años operando en esa rama en el mercado panameño. El alcance consta de ofrecer el servicio de albañilería, electricidad, plomería, herrería y cristalería (reparación de vidrios en puertas y ventanas).
- **Remodelaciones:** El servicio se tercerizará a través de casas de arquitectura y diseño, las cuales ya tienen relaciones comerciales establecidas con Pavelum<sup>3</sup>. La idea es poder conectar los servicios que ofrecen estas empresas con las necesidades de los clientes de Link. En el mercado local, se utiliza la figura de comisión por cliente referido, donde estas empresas regularmente otorgan una comisión de entre 5% y 10% del valor del proyecto a quien les haya conseguido el cliente.

---

<sup>2</sup> Pavelum es una empresa que se dedica a hacer trabajos de adecuación de fachadas y remodelaciones.  
<http://www.pavelum.com/>

<sup>3</sup> Pavelum es una empresa que se dedica a hacer trabajos de adecuación de fachadas y remodelaciones.  
<http://www.pavelum.com/>

El negocio de intermediación inmobiliaria, tiene costos relativamente bajos, ya que los asesores de inversión no tienen un salario fijo, ellos ganan por comisión de venta o alquiler, lo usual en el mercado es que las empresas paguen entre el 30% y 50% de la comisión generada por la venta o alquiler al asesor.

Los ingresos de la empresa vienen dados principalmente por comisiones de venta y alquiler de bienes raíces, adicionalmente tenemos ingresos por la administración de propiedades que corresponden según el valor del mercado al 10% mensual del canon de arrendamiento de la propiedad, se espera tener un ingreso fijo relevante, proveniente de esta actividad para el año 5, los demás servicios se ofrecen como un valor agregado para los clientes, servicios de reubicación a expatriados, asesoría legal y financiera en el área inmobiliaria y en la parte de remodelaciones, mantenimiento y reparaciones del hogar, referimos los clientes a empresas aliadas, por lo que obtenemos una comisión por referir clientes, que corresponde a un porcentaje del valor del trabajo realizado, estos ingresos inicialmente son mínimos, lo que se busca es la satisfacción y fidelización de los clientes.

### 3.2.1. Misión, Visión y Valores:

**Misión:** Ofrecer el mejor servicio de asesoría inmobiliaria mediante un servicio integral, con atención personalizada a través de todas las fases del proceso, mediante de un equipo de asesores con un alto nivel de conocimiento y profesionalismo, que nos permita alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes y aliados comerciales, para garantizar un crecimiento sostenible.

**Visión:** Posicionar a LINK INMOBILIARIO como la empresa número UNO en asesoría de compra-venta y alquileres de bienes raíces para los ejecutivos de empresas

multinacionales en la Ciudad de Panamá, ofreciendo una gama de servicios complementarios para la optimización del tiempo de nuestros clientes.

Valores:

- Orientación al cliente.
- Responsabilidad
- Compromiso.
- Integridad.
- Honestidad.
- Confianza.
- Adaptabilidad.
- Respeto.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La escalabilidad a través del crecimiento orgánico:

- **Crecimiento de la fuerza de venta:** Contratación de más asesores mediante contratos de prestación de servicios profesionales. El costo de contratación es cero y al no haber salario fijo, si no que los asesores ganan un porcentaje de los negocios que realicen, hacen que sea fácil la expansión del departamento comercial. El costo asociado al incremento de la fuerza de venta, es el costo del espacio (oficinas) y mobiliario requerido y de la plataforma necesaria (CRM, marketing, teléfonos, servicios IT, entre otros).
- **Expansión territorial:** Incluyendo en una primera etapa las ciudades dormitorio o complementarias a Ciudad de Panamá, como Chorrera y Arraiján. En una segunda etapa otras ciudades principales como David, Chitre, Boquete, el área de playas, entre otras.
- **Expansión internacional:** Como toda la información y procedimientos de la empresa estarán disponible, para los asesores y demás empleados, mediante un

CRM para el control de inventario de propiedades, contabilidad, procesos, documentación y atención de clientes, con filtros y controles específicos para cada área, se hace fácil plantear la réplica de la operación en otro país.

#### 3.4. Estrategia de Salida:

Al ser una empresa de servicios, principalmente de asesoría inmobiliaria, la empresa no tendrá activos de gran costo, solo tendrá un local comercial u oficina, la cual en principio será alquilada.

La estrategia de salida es vender el negocio completo, incluyendo contrato de alquiler del local en caso de que el cliente interesado así lo quiera y toda la plataforma con los procedimientos e información y la cartera de clientes.

#### 3.5. RSE y Sustentabilidad

En el ámbito ambiental, Link operará desde una oficina en un edificio con certificación LEED (Eficiencia Energética y Diseño Sostenible) ubicado en Costa del este, dando el ejemplo y para empatizar con las compañías multinacionales, en las cuales muchas tienen este tipo de exigencia para sus operaciones. Al manejar toda la información basado en un CRM digital, el consumo de papel será muy bajo, pero adicionalmente el que se llegue a consumir será reciclado.

En el entorno socio-cultural, la razón de la empresa es atender clientes multiculturales de diferentes regiones, lo que hace que se identifique con la ideología de Panamá que es una tierra donde se mezclan muchas nacionalidades. Los asesores de ventas a ser contratados necesitan mostrar un conocimiento del área y aptitudes para el cargo, siendo esta la única limitante Link se presenta como un empleador que puede tener una nómina

de colaboradores de todos los estratos sociales. Por último, se plantea utilizar la rama que maneja remodelación para hacer adecuaciones en escuelas y hospitales de la comunidad, como una acción para contribuir con la mejora continua de los servicios públicos.

Los buenos principios en la gestión comercial es la manera de lograr una sostenibilidad en el tiempo, por lo que la empresa se regirá estrictamente bajo un código de conducta establecido de acuerdo a las leyes anti-corrupción locales e internacionales.

#### **4. Plan de Marketing.**

##### **4.1. Objetivos de marketing**

##### **Objetivos a corto Plazo:**

- Conseguir en el año 1, alianzas estratégicas con al menos 5 empresas multinacionales que estén instalando o incrementando su operación en Ciudad de Panamá, para poder ser la primera opción como empresa de asesoría en bienes raíces para sus empleados que requieran dichos servicios. Esto se hace a través de una propuesta dirigida al Director de Recursos Humanos de la empresa. (Ver modelo de propuesta en **Anexo 12**)
- Alcanzar una participación del 0,35% del total del mercado, durante el primer año de operación, lo que se traduce en ventas anuales por US\$4.300.000, lo que corresponde a comisiones aproximadas por US\$215.000.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes atendidos por la empresa del 80%. Medida a través de una encuesta de satisfacción que debe ser llenada por el cliente al cerrar cada negocio.
- Lograr el 20% de Top of Mind como empresa de asesoría inmobiliaria al finalizar

el primer año de actividades para los ejecutivos de empresas multinacionales

- Lograr ser recomendados en por lo menos el 75% de los clientes que hayan cerrado negocios con la empresa.
- Reconocimiento de la marca asociado con calidad de servicio y sus servicios complementarios.

#### **Objetivos a largo plazo:**

- Incrementar las alianzas estratégicas con empresas multinacionales en 4 nuevas por cada año.
- Alcanzar una participación de mercado del 1,76 % en el año 5, lo que equivale en ventas anuales por US\$25.900.000.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes atendidos por la empresa del 95%.
- Lograr el 50% de Top of Mind como empresa de asesoría inmobiliaria al finalizar el primer año de actividades para los ejecutivos de empresas multinacionales
- Lograr ser recomendados por el 90% de los clientes.

#### **4.2. Estrategia de Segmentación**

El segmento principal establecido son los ejecutivos de empresas multinacionales, los cuales presentan una necesidad clara y están creciendo rápidamente en Panamá, por los puntos explicados anteriormente.

La segunda estrategia de segmentación es la geográfica, por eso se considera como foco principal de negocios a la Ciudad de Panamá, donde se concentra más de la mitad de la población del país y donde instalan operaciones todas las empresas multinacionales que se establecen en el país.

#### 4.3. Estrategia de Producto o Servicio.

Uno de las principales características distintivas de Link se basa en una oferta de productos integral en el área inmobiliaria, enfocada a satisfacer la necesidad de los ejecutivos de empresas multinacionales

La estrategia con respecto al producto principal que es la asesoría en compra-venta y alquileres de bienes inmuebles, es brindar un servicio de alta calidad y eficiencia, requiriendo el menor tiempo posible de los clientes, a través de un equipo comercial altamente capacitado y con un gran conocimiento del mercado.

Se establece un plan de referidos, de manera que los clientes que refieran nuevos clientes, tengan beneficios tangibles por sus recomendaciones, de esta manera la cartera de clientes se incrementaría más rápidamente de “boca a boca”.

#### 4.4. Estrategia de Precio.

La estrategia de precio de Link inmobiliario está dada por los precios de mercado establecidos para los servicios ofrecidos en Panamá para el “core” del negocio, que es la compra-venta de inmuebles, el rango establecido por el mercado está entre el 3% y el 5% del valor de la venta, siendo lo normal para las ventas de propiedades particulares el 5% y para las ventas de inmuebles de promotoras, en proyecto o terminados, entre un 3 y un 4%. Para los alquileres de inmuebles es el equivalente a un mes de canon de arrendamiento. Siendo Link una empresa que ofrece un servicio personalizado con alto nivel de profesionalismo y que ofrece servicios complementarios, tiene ventaja sobre otros competidores.

De igual manera se plantea que los servicios complementarios se ubiquen a precios del mercado panameño, brindando una alta calidad y eficiencia, por encima del promedio del mercado.

#### 4.5. Estrategia de Distribución.

La estrategia de distribución se plantea de forma directa, al haber varios stakeholders involucrados, se realizará una mezcla entre los modelos de B2C (“Business to Consumer” o Empresa a Usuario) y B2B (“Business to Business” o Empresa a Empresa).

- **B2C:** Contacto directo con los clientes a través de reuniones, las reuniones se organizaran de acuerdo a la conveniencia de los clientes, ya sea visitándolos en sus oficinas o recibéndolos en la oficina de la empresa, se coordinarán visitas a proyectos, también se tendrá contacto con clientes a través del sitio web propio y de buscadores de propiedades de terceros, participación en ferias y eventos del sector inmobiliario.
- **B2B:** Estrategias de colaboración con las empresas colaboradoras (constructoras, arquitectos, entre otros) y también contacto directo de la fuerza de ventas con los departamentos de RRHH de las empresas SEM.

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.

Panamá tiene una alta aceptación de internet por parte de sus habitantes, ocupa el segundo puesto en Centroamérica con mayor penetración de Internet (La Estrella de Panamá, 2016), esto justifica que la principal estrategia de comunicación sea a través de medios digitales.

- Página web propia, donde se publican las propiedades disponibles. Ya disponible



a través de <http://www.linkpty.com/>. Dirigida a todos los clientes.

- Portales inmobiliarios, donde también se pueden publicar propiedades (<http://www.encuentra24.com/panama-es/clasificados> y <http://www.compreoalquile.com/>). Dirigida a cualquier cliente que esté en búsqueda de un bien inmueble.
- Redes Sociales, datos mencionados abajo obtenidos de (Muñoz, 2016):
  - **Whatsapp** que cuenta con aproximadamente 1.700.000 mil usuarios, se hacen publicaciones a través de grupos de corredores de bienes raíces y clientes.
  - **Facebook** también con un aproximado de usuarios de 1.700.000. Para esta red se plantea colocar publicidad a través de banners dirigida a clientes finales y propietarios.
  - **Instagram** con una población de más de 700.000 usuarios es una red muy utilizada. Se buscaría utilizar espacios publicitarios pagos, además de publicaciones gratuitas de fotos asociadas a bienes inmuebles para captar la atención de clientes primarios o secundarios.
  - **Twitter** con 370.000 usuarios aproximadamente, es una red social que nos es ideal ya que la mayoría de sus usuarios son adultos. Publicidad dirigida a clientes finales y propietarios.
  - **LinkedIn** la red de trabajo mayormente utilizada por empleados de las empresas SEM con fines laborales. Se puede utilizar para hacer publicaciones sobre las condiciones del mercado, incentivos financieros, facilidades para la inversión, etc. de manera de atraer a ese mercado objetivo. Dirigido principalmente a ejecutivos de empresas SEM.

Los medios impresos siguen siendo importantes en Panamá, por lo que se plantea la promoción a través de estos, prensa escrita, revistas inmobiliarias y revistas presentes en los salones VIP del aeropuerto de Tocumen.

Por último, el contacto directo de la fuerza de ventas con las empresas SEM, los clientes y las empresas constructoras. El relacionamiento y las reuniones “cara a cara” tienden a ser la mejor opción para obtener buenos resultados en este mercado.

#### 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de crecimiento anual.

La demanda se puede estimar basándonos en el cálculo del tamaño de mercado anual, expuesto en el punto 1 (Oportunidad de Negocio) y en el Anexo 9, el tamaño de mercado estimado para el año 2017 es de **US\$1.146.729.230**, que corresponde a la venta de inmuebles por encima de \$120.000 en el distrito de Panamá.

Haciendo una estimación mensual, las actividades comerciales por mes durante el primer año serán equivalentes a una venta y un alquiler, lo cual tiene una alta probabilidad de ser alcanzado considerando que la empresa comenzaría con dos asesores inmobiliarios y según la experiencia en materia inmobiliaria de uno de los integrantes del equipo gestor esto es una estimación muy conservadora, ya que en sus años de experiencia el promedio de ventas anuales alcanzados por ella como asesora comercial fue de 16 ventas al año (para mayor detalle ver **Anexo 10**).

De acuerdo a las estrategias de Marketing y a la estimación anterior, se tiene que para el primer año se estima tener un 0,35% de participación en el mercado, lo que equivale a ventas anuales de US\$4.015.000, lo que nos genera un ingreso aproximado de US\$200,750 en comisiones de venta.

Se estima incrementar una venta mensual año a año hasta llegar al año 5, esto en conjunto con el incremento progresivo de la fuerza de venta de la empresa.

Para el año 5, se estima tener un 1,76% de participación de mercado, lo que se traduce en ventas anuales de US\$25.900.000 e ingresos aproximados de US\$1.295.000.

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

Los precios que se estiman en la tabla a continuación fueron calculados basados en presupuestos de empresas prestadoras de servicio locales y en base a un porcentaje del flujo de ingresos que se pueden detallar en los puntos 7.2 al 7.5.

**Tabla 7. Presupuesto de marketing**

Actividad de Marketing	Costo Anual (USD)	Descripción
Redes Sociales	\$ 1.200,00	Publicidad diaria a través de las redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter)
Publicidad en buscadores web	\$ 3.600,00	Publicidad en base diaria en buscadores inmobiliarios (Compreoalquile.com y encuentra24.com) US\$150 mensuales en encuentra24.com y US\$150 en compreoalquile.com para 400 anuncios en cada portal.
Medios impresos	\$ 1.800,00	Participación bimensual en la revista inmobiliaria Inmobilia y en diarios impresos de circulación entre expatriados
Participación en ferias y eventos	\$ 8.000,00	Participación en la feria anual de CAPAC y ACOBIR
Material POP	\$ 2.000,00	Material a ser entregado como medio publicitario a las empresas SEM, para establecer la presencia entre sus trabajadores lapiceros, usb drives, etc.
Vallas	\$ 3.000,00	Participación semestral en vallas en las vías de circulación donde se concentran las oficinas de las empresas SEM, Costa Del Este, Santa María, Punta Pacífica y la Zona Bancaria.
<b>Total</b>	<b>\$ 19.600,00</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Abajo se detalla un cronograma según la frecuencia de las actividades a realizar:

**Tabla 8. Cronograma de actividades de marketing.**

Actividad de Marketing	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Redes Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en buscadores web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medios impresos	■		■		■		■		■		■	
Participación en ferias y eventos	■								■			
Material POP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vallas	■						■					

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se plantea una inversión presupuestaria en marketing fuerte para lograr la visualización a través de nuestros clientes potenciales, enfocados fuertemente en actividades en la web, redes sociales y presencia en las ferias principales del país Acobir (<http://www.expoinmobiliariapanama.org/>) y CAPAC (<http://www.capacexpo.com/>). La gerencia administrativa es la responsable de coordinar y supervisar las actividades de marketing.

## 5. Plan de Operaciones

Las estrategias de operaciones de LINK incluyen la capacitación constante de los asesores, obtención de alianzas estratégicas con departamentos de RRHH de empresas SEM para poder llegar a los clientes de manera directa, alianzas comerciales con compañías de servicios complementarios para poder ofrecer dichos servicios como valor agregado a nuestros clientes, alianzas estratégicas con varios oficiales de hipotecas en varios bancos para agilizar los trámites hipotecarios de los clientes compradores y alianzas con otras compañías de Real Estate para trabajar de forma colaborativa.

Los flujos de operaciones de la empresa, están divididos en dos flujos distintos, uno hacia los clientes compradores o arrendatarios y otro hacia los propietarios de bienes inmuebles.

En cuanto a la dotación de personal en la empresa, se irá incrementado año a año, iniciando el año 1 solo con sus dos fundadores como Gerente de Ventas y Gerente Administrativo, en el año 2 se contratan 2 Asesores de Ventas Externas, 1 para Ventas Internas y 1 Recepcionista, para el año 5 se estima se contará con 1 Gerente de Ventas, 1 Gerente Administrativo, 6 Asesores de Ventas Externas, 2 de Ventas Internas y 1 Recepcionista.

El detalle del Plan de Operaciones, se puede ver en la Parte II del Business Plan de Link Inmobiliario.

## 6. Equipo del Proyecto.

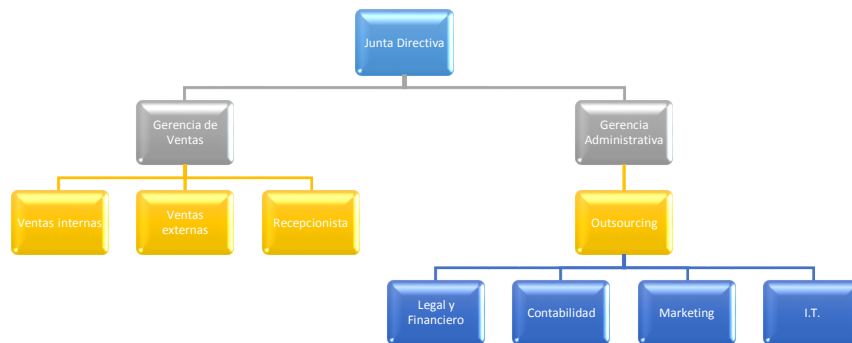
El equipo gestor está compuesto por dos profesionales, estudiantes del MBA de la Universidad de Chile.

Marian Zuppicchini: Ingeniera de producción, con más de 5 años de experiencia como asesora de inversiones inmobiliarias en la Ciudad de Panamá, con especialidad en el sector residencial de clase media-alta y alta, con una amplia cartera de clientes, en su mayoría empleados de SEM.

Carlos Mata: Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de ventas a nivel regional en empresas multinacionales, cuenta con una amplia red de contactos en varias empresas de la región. Además tiene dos emprendimientos propios en la ciudad de Panamá.

### Estructura Organizacional

*Tabla 9. Estructura Organizacional*



Fuente: Business Plan Link Inmobiliario Parte II, Marian Zuppicchini

Para mayor detalle de este punto, para ver los incentivos y compensaciones y los cargos y responsabilidades, ver la Parte II del Business Plan de Link Inmobiliario.

## 7. Plan Financiero

Todos los detalles del plan financiero, están en la parte II del Business Plan de Link Inmobiliario.

En la siguiente tabla se muestra una estimación de los Ingresos de LINK para los primeros 5 años de actividad:

**Tabla 10 Proyecciones de Ingresos LINK INMOBILIARIO**



Fuente: Elaboración propia

Ingresos crecientes en los primeros 5 años de operación.

Utilidades crecientes a partir del año 2, iniciando en el año 1 con una utilidad neta de US\$74.680,30, para el año dos se tiene una utilidad de US\$48.499,34 y siendo la utilidad proyectada para el año 5 de US\$348.858,47, el decrecimiento en el año 2 se debe a contratación de personal y alquiler de oficinas que no se tienen en el año 1.

Se obtiene un VAN de US\$479.037,50 y un TIR de 322%, lo que indica que el proyecto tiene un valor económico sostenible y que es altamente rentable.

La inversión inicial requerida es de US\$22.569,59, la cual se recupera al mes 3 de operaciones.

## 8. Riesgos Críticos

Hay algunos riesgos que pueden afectar la operación de la empresa, los riesgos pueden ser internos o externos, en la siguiente tabla se puede ver más detalle de los riesgos y las acciones para minimizarlos:

**Tabla 11. Riesgos**

RIESGOS INTERNOS	PLAN DE MITIGACIÓN
Fuga de personal con información confidencial y cartera de clientes	Revisión de los planes de incentivos al personal, capacitación continua, mantener al personal motivado y con un alto grado de pertenecía hacia la empresa.
RIESGOS EXTERNOS	PLAN DE MITIGACIÓN
Imitación de competidores	Capacitación y mejora continua del personal y los procedimientos de la empresa, lograr contratos corporativos con las empresas SEM, innovar continuamente, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
Disminución de la demanda de bienes inmuebles	Mantener una estructura de costos baja, que nos permita cambiar el foco de la empresa, ampliar operaciones a otros países de la región.
Cambio de ley hacia las SEM	Diversificar el mercado objetivo dentro de Panamá y ampliar la operación de Link a otros países de la región.
Que las empresas aliadas en la prestación de servicios complementarios, nos hagan quedar mal con los clientes referidos.	Contar con 2 o más empresas aliadas para cada servicio ofrecido al cliente, de manera de poder asegurar una rápida respuesta y eficiente a cada necesidad.

Fuente: Business Plan Link Inmobiliario Parte II, Marian Zuppichini



## 9. Propuesta Inversionista

La inversión inicial que se necesita es de US\$22.569,59, esto incluye los costos de arranque y el capital de trabajo, tal como se explica en el plan Financiero.

La propuesta de Link Inmobiliario para el o los inversionistas, en principio se tiene estimado entre 1 y 2 inversionistas como máximo, es un rendimiento del 10% de la inversión total recibida, que se pagará al final del año 2, más un 5% de la utilidad neta de los primeros 2 años de operación.

## 10. Conclusiones

- La creciente economía de Panamá, los incentivos fiscales a los empleados de empresas Multinacionales, las facilidades y bajas tasas de interés para préstamos hipotecarios y la amplia oferta de bienes inmuebles, hacen que el mercado inmobiliario sea atractivo tanto para locales como para extranjeros residentes en el país.
- Link Inmobiliario se diferencia de su competencia al ser una empresa de Real Estate, enfocada principalmente en la atención de ejecutivos de empresas Multinacionales con operaciones en la Ciudad de Panamá, brindando servicios complementarios para poder satisfacer las necesidades de nuestra ocupada clientela.
- La apropiabilidad del grupo emprendedor y la experiencia obtenida a través de años de experiencia trabajando en este mercado, son factores clave para llevar a cabo este emprendimiento.
- La estructura organizacional de la empresa es liviana, con posibilidad de generar altos flujos con pocas personas.
- Link representa una inversión inicial baja, de apenas US\$22.600 recuperando dicha inversión en tan solo 3 meses de operación. Un VAN positivo de US\$479.038 demuestra que es un proyecto que tiene un valor económico sostenible. Una TIR muy por encima del 100% hace ver este proyecto como altamente rentable.

## Bibliografía

- Asamblea Nacional de la República de Panamá. (24 de Agosto de 2007). *Ministerio de Comercio e Industrias*. Obtenido de <http://www.sem.gob.pa/doc/Ley%2041.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=PA&start=1961&view=chart>
- Bellini, L. (15 de Octubre de 2015). *La Prensa*. Obtenido de [http://impresa.prensa.com/economia/Panama-complejo\\_0\\_4324067586.html](http://impresa.prensa.com/economia/Panama-complejo_0_4324067586.html)
- Bellini, L. (27 de Noviembre de 2016). *La Prensa*. Obtenido de [http://impresa.prensa.com/economia/empresas-instalan-pais-regimen-SEM\\_0\\_4630037002.html](http://impresa.prensa.com/economia/empresas-instalan-pais-regimen-SEM_0_4630037002.html)
- Bellini, L. (17 de Julio de 2016). *La Prensa*. Obtenido de [http://www.prensa.com/economia/ano-record-regimen-SEM\\_0\\_4530297008.html](http://www.prensa.com/economia/ano-record-regimen-SEM_0_4530297008.html)
- Chapman, G. O., Fernandez, M., Chapman, F., Navarro, L. A., Obediente, F., Rodriguez, M., & Escoffery, M. A. (Mayo de 2013). *INDESA*. Obtenido de INDESA: <http://www.indesa.com.pa/index.php/es/servicios/invreports>
- Chavez, C. (3 de Abril de 2015). *GROU Crecimiento Digital*. Obtenido de GROU Crecimiento Digital: <https://blog.grou.com.mx/marketing-digital-para-bienes-raices-bienes-raices-df#sthash.NCxqc8sg.dpbs>
- Contraloría General de la República de Panamá. (2016). *Contraloría General de la República de Panamá*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/A3312016construccion.pdf>
- Contraloría General de la República de Panamá. (2016). *Datos de 2016 - estimados por CEECAM. 2017 – 2020, proyectados en base a cifras del Banco Mundial*. Ciudad de Panamá: Contraloría General de la República de Panamá. Obtenido de 3. Contraloría General de la República. Datos de 2016 - estimados por CEECAM. 2017 – 2020, proyectados en base a cifras del Banco Mundial.
- Damodaran, A. (Enero de 2017). *NYU Stern*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (Enero de 2017). *NYU Stern*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Diaz, J. (30 de Enero de 2017). Desempeño de empresas SEM en Panamá. (M. Zuppicchini, Entrevistador)
- Estrella, R. D. (12 de Octubre de 2016). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/51-panamenos-tiene-acceso->

internet/23965564

Forte, R. (28 de Febrero de 2016). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/total-25-proyectos-fueron-construidos-normas-leed/23924693>

Gómez, J. (8 de Junio de 2015). *Capital Financiero*. Obtenido de <http://www.capital.com.pa/panama-con-tasas-de-interes-menores-al-10/>

Gómez, J. H. (14 de Septiembre de 2016). *Capital Financiero*. Obtenido de <http://www.capital.com.pa/panama-aspira-ser-un-hub-de-emprendimientos/>

González, R. (7 de Julio de 2016). *La Prensa*. Obtenido de [http://www.prensa.com/economia/Panama-pierde-competitividad-tecnologias-informacion\\_0\\_4522797831.html](http://www.prensa.com/economia/Panama-pierde-competitividad-tecnologias-informacion_0_4522797831.html)

Inversión Inmobiliaria. (11 de Julio de 2016). *Inversión Inmobiliaria*. Obtenido de <http://www.inversioninmobiliariacr.com/index.php/noticias/noticias-internacionales/item/489-sector-construccion-de-panama-crecio-un-10-en-el-primer-trimestre-de-2016>

La Estrella de Panamá. (12 de Octubre de 2016). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/51-panamenos-tiene-acceso-internet/23965564>

Maestracci, M. (13 de Mayo de 2015). *Metro Realty*. Obtenido de <http://www.metrorealtypanama.com/es/impuesto-de-bien-inmueble-en-panama/>

Ministro de Comercio e Industrias. (2016). *Panama Invest*. Obtenido de [http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/cms\\_content\\_documents-file-323-presentacion-del-ministro-de-industrias-y-comercio-de-la-republica-de-panama-sr-augusto-r-arosemena.pdf](http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/cms_content_documents-file-323-presentacion-del-ministro-de-industrias-y-comercio-de-la-republica-de-panama-sr-augusto-r-arosemena.pdf)

Moncrief, H. (2016). *Business News Americas*. Obtenido de <http://www.bnamericas.com/es/intelligence-series/infraestructura/panama-un-centro-logistico-global-emergente/>

Morales, C. (5 de Octubre de 2016). *La Tercera*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/panama-desplazaria-a-chile-como-el-pais-de-la-region-con-mayor-pib-per-capita-en-2018/>

Muñoz, E. (2 de Octubre de 2016). *Marketing Social Panamá*. Obtenido de <http://marketingsocialpanama.com/2016/10/las-5-principales-redes-sociales-en-panama-en-2016/>

Panamá, A. N. (24 de Agosto de 2007). *Ministerio de Comercio e Industrias*. Obtenido de <http://www.sem.gob.pa/doc/Ley%2041.pdf>

Perez-Newman, C. (20 de Abril de 2016). *Tu Puedes Vender Más*. Obtenido de <http://www.tupuedesvendermas.com/software-inmobiliario-wasi/>

Solís, A. (10 de Junio de 2016). *Agencia de Noticias Panamá*. Obtenido de <http://www.anpanama.com/5960-Panama-es-el-segundo-pais-con-mayor-cantidad-de->

poblacion-urbana.note.aspx

Valdes, A. (21 de Diciembre de 2014). *Panamá América*. Obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/opinion/panama-una-sociedad-de-consumo-957242>

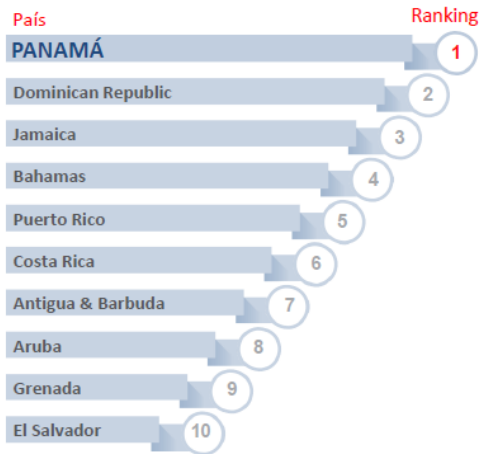
Yahoo Finance. (Enero de 2017). *Yahoo Finance*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

# ANEXOS

## Anexo 1



Panamá cuenta con la mejor infraestructura de Centroamérica



\*Fuente: Caribbean & Central American Countries of the Future 2013/14 [FDI Intelligence]  
 †Nota: Infraestructura se refiere al internet, puertos y aeropuertos



Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, Panamá se posiciona:



\*Fuente: Foro Económico Mundial, Índice de Competitividad Global 2015-2016

Fuente: (Ministro de Comercio e Industrias, 2016)

## Anexo 2



124 multinacionales registradas a abril de 2016

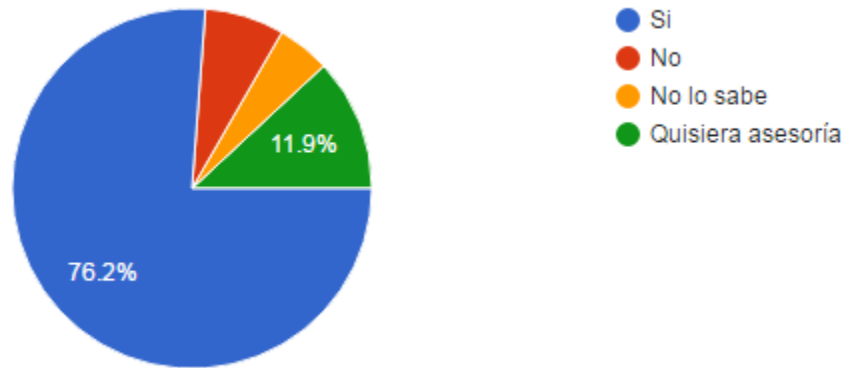
Inversión total superior a US\$ 800 millones

Más de 5,000 nuevas plazas de empleo

Fuente: (Ministro de Comercio e Industrias, 2016)

### Anexo 3

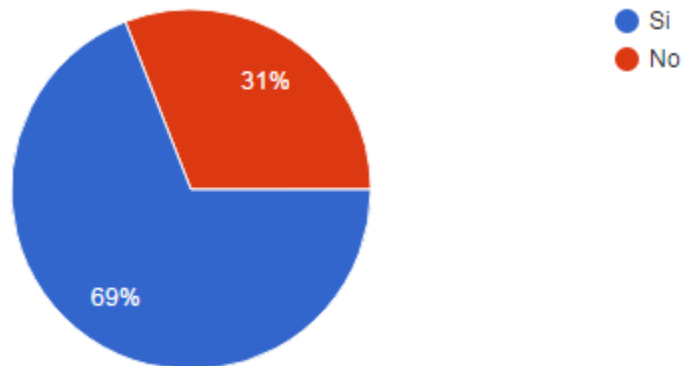
¿Ha invertido o estaría interesado en invertir en bienes inmuebles en Panamá? (72 respuestas)



Fuente: Encuesta Realizada

### Anexo 4

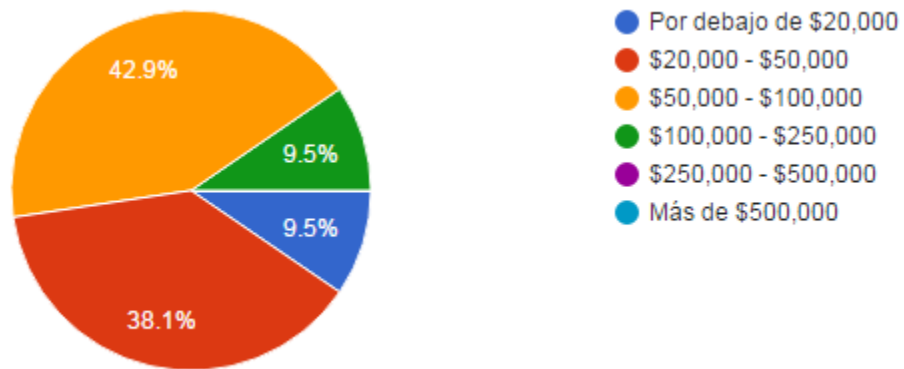
¿Le ayudó alguna empresa o corredor de bienes raíces con la búsqueda de su vivienda? (72 respuestas)



Fuente: Entrevista Realizada

## Anexo 5

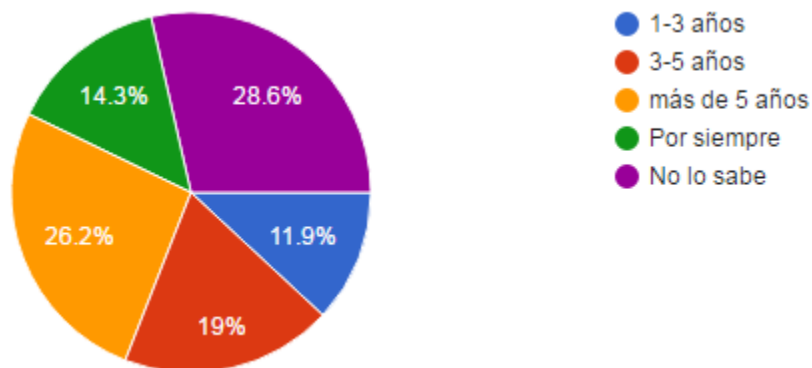
¿En qué rango se encuentra su salario anual?(72 respuestas)



Fuente: Encuesta Realizada

## Anexo 6

¿Cuánto tiempo tiene pensado vivir en Panamá?(72 respuestas)

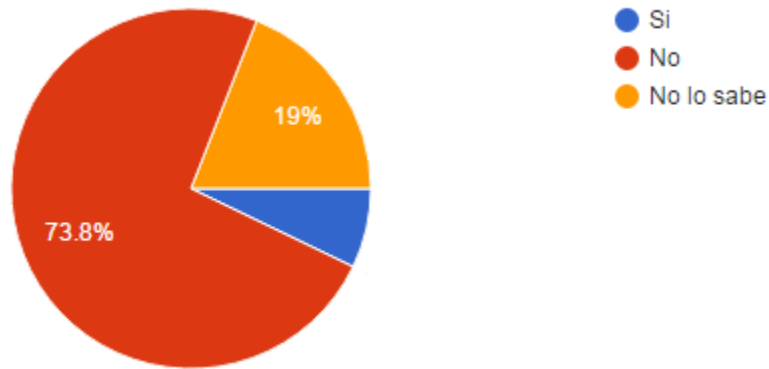


Fuente: Encuesta Realizada



## Anexo 7

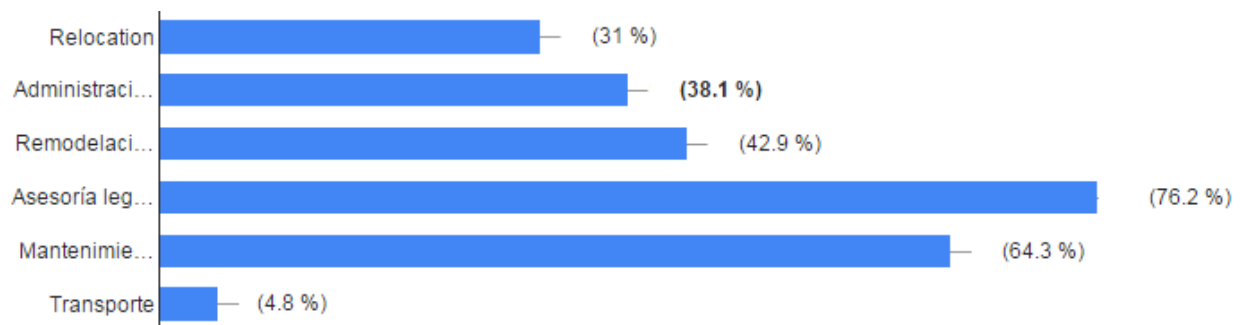
¿Su empresa tiene convenio con alguna empresa de bienes raíces para el servicio a sus colaboradores? (72 respuestas)



Fuente: Encuesta Realizada

## Anexo 8

¿Cuáles de los siguientes servicios le gustaría que ofreciera la empresa que lo asesora en la búsqueda de su vivienda? (72 respuestas)



Fuente: Encuesta Realizada

## Anexo 9

### **Estudio del sector inmobiliario residencial, unidades vendidas en el Distrito de Panamá por rango de precios.**

**Ventas, Absorción de Inventarios y Rotación de la Oferta  
por rango de precios, al 31/12/2012, en meses**

Rango de Precios (\$/unidad)	Ventas del Mes		Ventas del Trimestre		Ventas del Año		Oferta Nueva año 2012 unidades	Oferta Disponible al 31/12/12 unidades	Inventario Terminado al 31/12/12 terminadas unidades	Absorción (meses) de inventario terminado, en base a ventas del			Rotación (meses) de la oferta disponible en base a ventas del		
	unidades	%	unidades	%	Unidades	%				Mes	Trimestre	Año	Mes	Trimestre	Año
0 - 35,000	15	2%	38	2%	181	2%	995	814	42	2.8	3.3	2.8	54.3	64.3	54.0
35,000 - 80,000	301	44%	871	42%	4,574	45%	9,310	4,736	52	0.2	0.2	0.1	15.7	16.3	12.4
80,000 - 120,000	136	20%	402	19%	2,017	20%	4,430	2,413	127	0.9	0.9	0.8	17.7	18.0	14.4
120,000 - 180,000	76	11%	291	14%	1,332	13%	2,973	1,641	302	4.0	3.1	2.7	21.6	16.9	14.8
180,000 - 250,000	60	9%	229	11%	953	9%	2,662	1,709	135	2.3	1.8	1.7	28.5	22.4	21.5
250,000 - 400,000	65	10%	176	8%	728	7%	2,411	1,683	110	1.7	1.9	1.8	25.9	28.7	27.7
400,000+	29	4%	85	4%	398	4%	1,887	1,489	526	18.1	18.6	15.9	51.3	52.6	44.9
<b>Total</b>	<b>682</b>	<b>100%</b>	<b>2,092</b>	<b>100%</b>	<b>10,183</b>	<b>100%</b>	<b>24,668</b>	<b>14,485</b>	<b>1,294</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>	<b>3.7</b>	<b>30.7</b>	<b>31.3</b>	<b>27.1</b>

Fuente: INDESA con datos de Galería Inmobiliaria

Fuente: (Chapman, y otros, 2013)

## Anexo 10

No.	Fecha	Propiedad	Precio venta/ alquiler	Comisión Multiobras	SEM
1	31-oct-11	Oficina CEFP 11-D	\$193.000,00	\$9.650,00	no
2	03-mar-12	Ten Tower 16-A	\$780.000,00	\$37.050,00	no
3	05-mar-12	Elevation 16-B	\$230.000,00	\$5.373,83	si
4	23-mar-12	Costa Azul A-06	\$700.000,00	\$10.500,00	no
5	10-abr-12	Oficina CEFP 11-B	\$290.400,00	\$14.520,00	no
6	26-abr-12	Ocean Drive 7-A	\$380.000,00	\$9.500,00	si
7	07-may-12	Terrasol T-2000 24-B	\$1.800,00	\$900,00	si
8	11-may-12	Sevilla 16-A T-1000	\$258.000,00	\$6.450,00	no
9	12-may-12	Titanium 12-A	\$403.000,00	\$12.090,00	no
10	17-may-12	Local #15 Plaza del Este	\$1.920,00	\$1.920,00	no
11	23-may-12	Titanium 34-B	\$440.000,00	\$6.600,00	si
11	01-jun-12	Elevation 10-D	\$225.000,00	\$11.250,00	no
12	05-jun-12	Titanium 27-A	\$418.000,00	\$12.540,00	si
13	19-jul-12	Elevation 30-D	\$234.000,00	\$10.934,58	si
14	15-ago-12	Sol del Este 33A	\$255.000,00	\$10.200,00	si
15	27-ago-12	Titanium 10-A	\$399.000,00	\$11.186,92	si
16	01-oct-12	Town Center Playa Blanca 203	\$155.000,00	\$8.691,59	si
17	10-oct-12	Local Ocean Mall	\$3.220,00	\$3.220,00	no
18	31-oct-12	Town Center Playa Blanca 430	\$175.000,00	\$9.813,08	si
19	26-ene-13	Moon Tower 29-A	\$200.000,00	\$8.000,00	si
20	26-ene-13	Moon Tower 32-A	\$200.000,00	\$8.000,00	si
21	28-ene-13	Costa del Este Country Club 8-A Torre 200	\$330.000,00	\$15.420,56	no
22	22-feb-13	Imperial Tower 10-C	\$185.000,00	\$4.625,00	si
23	09-mar-13	Riverside 19-D	\$309.000,00	\$12.360,00	si
24	03-jun-13	Pearl 25A	\$2.600,00	\$1.300,00	no
25	22-jul-13	Lacosta 23A	\$2.500,00	\$2.500,00	si
26	14-ago-13	Element 34G	\$220.000,00	\$5.140,19	si
27	16-ago-13	Terrasol T-1000 17A	\$250.000,00	\$5.000,00	si
28	13-sep-13	Mandarin Bay 23A	\$1.800,00	\$900,00	no
29	05-oct-13	Elevation 9-A	\$315.000,00	\$12.600,00	si
30	11-oct-13	Riverside 12-D	\$295.000,00	\$14.750,00	si
31	11-oct-13	Cabomarzo	\$315.000,00	\$9.450,00	si
32	12-nov-13	Ocean Sky 19A	\$345.000,00	\$8.625,00	no
33	12-nov-13	Icon 23C	\$250.000,00	\$12.500,00	si
34	12-feb-14	Pearl 28A	\$579.500,00	\$27.475,00	si
35	06-mar-14	Riverside 17E	\$240.000,00	\$9.600,00	si
36	21-abr-14	Grand Tower 12H	\$402.500,00	\$10.575,00	si
37	16-may-14	Lumiere 15C T1	\$208.500,00	\$10.425,00	no
38	16-may-14	Lumiere 16C T1	\$214.500,00	\$10.725,00	si

39	17-may-14	Lumiere 9C T1	\$207.500,00	\$10.375,00	si
40	17-may-14	Lumiere 14B T1	\$244.000,00	\$12.200,00	si
41	17-may-14	Lumiere 14C T1	\$212.500,00	\$10.625,00	si
42	18-may-14	Lumiere 8C T1	\$225.700,00	\$11.285,00	no
43	19-may-14	Country Club 7B	\$380.000,00	\$7.378,50	si
44	19-may-14	Oceania 40 C T1000	\$3.415,25	1707,625	no
45	23-may-14	Coral Park Playa Blanca 2A bloque 3	\$198.850,00	\$9.942,50	no
46	27-may-14	Lumiere 21A T1	\$445.000,00	\$22.250,00	si
47	17-jun-14	Riverside 11-D	\$325.000,00	\$18.224,30	no
48	24-jun-14	Oceanaire 3004	\$238.000,00	\$5.950,00	si
49	07-jul-14	Lumiere T1 23B	\$276.850,00	\$13.842,50	no
50	07-jul-14	Lumiere T1 25B	\$276.850,00	\$13.842,50	no
51	05-sep-14	Elevation 20D	\$310.000,00	\$10.000,00	si
52	07-sep-13	Oceanaire 2506	\$229.120,00	\$5.728,00	si
53	30-sep-14	Regalia 11A	\$740.000,00	\$22.200,00	si
54	29-nov-14	Riverside 23F	\$264.500,00	\$11.123,83	si
55	28-ene-15	Vita 27 Park	\$293.020,00	\$14.651,00	si
56	28-ene-15	Vita 24 Ocean	\$371.420,00	\$18.571,00	no
57	28-ene-15	Vita 23 Park	\$289.100,00	\$14.455,00	no
58	01-feb-15	Midpark 21D torre 400	\$137.250,00	\$2.058,75	no
59	03-feb-15	Midpark 20D torre 400	\$136.500,00	\$4.095,00	si
60	10-feb-15	Regalia 30B	\$801.600,00	\$24.048,00	no
61	09-feb-15	Vita 26 Park	\$292.040,00	\$14.602,00	no
62	15-feb-15	Waterways 3F	\$315.000,00	\$15.750,00	si
63	05-mar-15	Sky Blue 12A	\$210.000,00	\$5.250,00	si
64	07-abr-15	Street Mall 12	\$6.400,00	\$6.400,00	no
65	28-abr-15	Pearl 47B	\$650.000,00	\$13.000,00	si
66	28-abr-15	Bali 25B	\$502.760,00	\$15.082,80	si
67	26-may-15	Red Point 12A	\$172.000,00	\$5.160,00	si
68	24-jun-15	Parque del mar 21A T1	\$495.000,00	\$12.375,00	si
69	20-jul-15	Roma Tower 31B	\$187.000,00	\$5.610,00	si
70	21-jul-15	Q Tower 33B	\$703.000,00	\$21.090,00	si
71	20-ago-15	Dupont 3801	\$425.000,00	\$12.750,00	si
72	09-oct-15	43GV 21B	\$204.200,00	\$8.168,00	no
73	09-oct-15	43GV 27C	\$215.500,00	\$8.620,00	si
74	30-nov-15	River Valley 307 T47	\$232.995,00	\$9.319,80	no
75	11-feb-16	Woodlands 101	\$195.000,00	\$5.850,00	si

## Anexo 11

Equipo multidisciplinario:

**Marian Zuppicchini:** Ingeniera de Producción con un postgrado en logística. Seis años de experiencia en bienes raíces en el mercado local, asesorando clientes locales y extranjeros en compra y venta de inmuebles, alquileres de vivienda y propiedades comerciales.

Fortalezas: Orientación al cliente, adaptabilidad, empatía, profesionalismo, amabilidad, trilingüe (Español / Inglés / Italiano).

**Carlos Mata:** Licenciado en Química, bilingüe (Español / Inglés) con amplia experiencia en el área comercial, adiestramientos en liderazgo, manejo de equipos multifuncionales, PNL, pricing estratégico y valor agregado. Actualmente ejerce el cargo de Gerente de ventas regionales para una empresa multinacional, con diez años de experiencia y una amplia red de contactos con multinacionales establecidas en Panamá y la región.

Además de esto, Carlos cuenta con el 50% de las acciones de una empresa dedicada a trabajos de remodelación, reparaciones y decoración, que a su vez tiene relacionamiento con casas de arquitectura, compañías de ingeniería y constructoras civiles ([www.pavelum.com](http://www.pavelum.com)).

**Joana Ortiz:** Abogada con un M.B.A. en Boston University. Asesora con más de treinta años de experiencia asesorando procesos legales locales e internacionales. Background legal que se complementa con experiencia comercial y asesoría en inversión. Joana ha ocupado el cargo como Gerente General en varias empresas familiares durante más de diez años.

## PROPUESTA COMERCIAL LINK INMOBILIARIO

**LINK INMOBILIARIO** es una compañía de bienes raíces establecida en la ciudad de Panamá con una experiencia acumulada de más de 6 años en el mercado inmobiliario local y una gran cantidad de clientes satisfechos que respaldan nuestra operación; la cual se ha caracterizado por la transparencia, efectividad, sólida experiencia y cumplimiento en la realización de negocios de compra, venta de inmuebles nuevos y usados, venta de proyectos y arrendamientos.

En búsqueda de estrechar lazos comerciales y brindar beneficios adicionales para los colaboradores de **L'BEL PARIS**, tenemos el gusto de presentarles la siguiente propuesta:

### **BENEFICIOS**

- 1. Asistencia Financiera** con nuestros bancos aliados, SCOTIABANK, DAVIVIENDA y BANISTMO, ofreceremos para nuestros clientes:
  - ✓ Tasas preferenciales
  - ✓ Aprobación en 5 días
  - ✓ Se tendrá en cuenta la continuidad laboral del país de origen del solicitante
  - ✓ Gastos legales de escrituración cubiertos por el banco hasta **US\$2,000**
- 2.** Acompañamiento y asesoría durante todo el trámite, desde la aprobación del préstamo hipotecario y búsqueda de opciones hasta la escrituración y entrega del apartamento al nuevo propietario.
- 3.** Agilización de trámites y eficiencia en los procesos, esto beneficiará a los clientes con una menor inversión de su valioso tiempo en todo el proceso de búsqueda y toma de decisiones.