

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN TRIBUTACIÓN

PROYECTO

“BENEFICIOS TRIBUTARIOS DE LA LEY 80 Y LA LEY 295 EN LA ADQUISICIÓN DE FLOTA VEHICULAR DE BUSPORT, S.A.: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN FISCAL"

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

CONTABILIDAD FISCAL

PRESENTADO POR

RICARDO STANZIOLA

8-701-1647

ASESOR:

DRA. SERAFINA MARTÍNEZ

2026

DEDICATORIA

A mi madre que me ha dado la vida y siempre he contado con el apoyo, con sus consejos he comprendido que la vida te da retos que debes afrontarlos con tenacidad.

A mis hijos, que me han dado la inspiración de superarme, a pesar de todas las adversidades que se han presentado a lo largo de mis estudios.

Especialmente, a mi amada esposa que ha tenido que sacrificarse de manera desinteresada en muchas ocasiones para que yo sea un profesional.

A todas mis amistades, compañeros de trabajo y de estudio que me han apoyado y motivado para mi superación tanto personal como profesional a lo largo de mis estudios, con sus observaciones consejos, experiencias y vivencias compartidas.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios por darme la salud, sabiduría y fortaleza, que en los momentos que caí fue mi bastón y apoyo para seguir hacia la meta.

De antemano le doy las gracias a la empresa Busport, S. A. y a sus socios y colaboradores por haberme dado la oportunidad de realizar este proyecto final dentro de esta organización.

A mis compañeros de trabajo, que siempre me están motivando y apoyando para mi crecimiento académico y profesional.

Un agradecimiento muy especial a mi familia, por siempre creer en mí y que han sido un pilar fundamental de apoyo y motivación para no bajar la guardia y seguir con entusiasmo para alcanzar este logro.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....2

AGRADECIMIENTO.....3

RESUMEN.....4

ÍNDICE DE FIGURAS.....7

ÍNDICE DE TABLAS.....8

SUMMARY.....11

INTRODUCCIÓN.....12

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....14

1. Descripción y planteamiento del problema.....15

2. Pregunta principal de investigación.....16

3. Preguntas específicas.....16

4. Objetivo general.....17

5. Objetivos específicos.....17

6. Delimitación del estudio.....18

7. Justificación.....18

8. Limitaciones.....19

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y LEGAL.....20

1. Antecedentes de la investigación.....21

2. Bases teóricas sobre manuales de procedimientos.....22

3. Control interno y gestión de compras.....22

4. Marco institucional de Busport, S.A. 23

5. Marco legal 23

5.1 Ley 80 de 2012 23

5.2 Requisitos para acogerse a incentivos turísticos 24

5.3 Ley 295 de 2022 25

5.4 Carta de términos y condiciones de Multibank 25

5.5 Propuesta número 2 de Banistmo.....25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 26

1. Tipo de investigación 27

2. Diseño de investigación.....27

3. Población y muestra.....28

3.1 Instrumento: Encuesta sobre el proceso de adquisición de buses 29

3.2 Análisis de resultados de la encuesta.....32

4. Variables de estudio.....32

5. Definición operacional de variables 32

6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 33

7. Técnica de análisis de datos 34

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 35

1. Análisis de resultados de la encuesta.....36

2. Diagnóstico de la situación actual.....39

3. Análisis de la compra de 10 buses turísticos financiados por Multibank.....39

4. Análisis de la compra de 7 buses eléctricos financiados por Banistmo.....40

5. Análisis costo-beneficio financiero 41

6. Análisis de ahorro fiscal potencial.....44

7. Plan fiscal y financiero de adquisición desde marzo.....46

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....47

1. Presentación de la propuesta 48

2. Objetivo del manual.....48

3. Alcance.....48

4. Políticas generales 48

5. Procedimiento propuesto.....49

6. Responsables.....52

7. Formularios sugeridos.....53

8. Cronograma de elaboración y entrega del manual de procedimientos 53

9. Indicadores de control.....54

CONCLUSIÓN 55

RECOMENDACIONES 57

REFERENCIAS.....59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación de Indicadores Financieros: Buses Turísticos (Multibank / Ley 80 — ISC 10% s/CIF) vs. Buses Eléctricos (Banistmo / Ley 295 — ISC 0%).....42

Figura 2. Ahorro Fiscal Potencial por Escenario: Exoneración ISC 10% s/CIF (Ley 80) e ISC 0% (Ley 295) 45

Figura 3. Flujograma del Procedimiento de Adquisición de Buses Turísticos y Buses Eléctricos en Busport, S.A. 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la muestra por departamento y cargo — Busport, S.A. 28

Tabla 2. Resultados de la encuesta aplicada a la muestra (n = 15) — Proceso de adquisición de buses en Busport, S.A. 36

Tabla 3. Condiciones financieras comparativas: Buses turísticos vs. Buses eléctricos (ITBM 7% + ISC 10% s/CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP) 41

Tabla 4. Resumen comparativo del análisis costo-beneficio e incentivos fiscales por línea de inversión.....43

Tabla 5. Proyección de ahorro fiscal potencial por escenario — ISC 10% s/CIF (Ley 80) e ISC 0% (Ley 295) 44

Tabla 6. Cronograma fiscal y financiero de adquisición de buses (Marzo – Septiembre)46

Tabla 7. Etapas del manual de procedimientos para la adquisición de buses en Busport, S.A. 49

Tabla 8. Áreas responsables y funciones en el manual de procedimientos 52

Tabla 9. Cronograma de elaboración y entrega del manual de procedimientos 53

Tabla 10. Indicadores de control para el seguimiento del manual de procedimientos 54

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A., con el fin de fortalecer la eficiencia administrativa, el control interno y la evaluación de los beneficios fiscales y financieros aplicables. El estudio se desarrolla con un enfoque mixto y un diseño no experimental, utilizando como técnicas el análisis documental y la revisión de registros contables y administrativos. La empresa no cuenta con un procedimiento formal para la compra de vehículos, pese a mantener una flota aproximada de 100 buses y una inversión anual promedio de $3.5 millones en activos de transporte. La investigación determina que la adquisición de 10 buses para el área de turismo será financiada por Multibank mediante una línea de crédito rotativa de $1,500,000 a una tasa de 7.75% más 1% de FECI, mientras que la adquisición de 7 buses eléctricos será financiada por Banistmo bajo la modalidad de arrendamiento financiero a 48 meses con tasa fija de 6.30%. El análisis incorpora la Ley 80 de 2012 como fundamento de los incentivos fiscales aplicables a los buses turísticos. Cabe precisar que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%), calculados sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP; en consecuencia, el beneficio concreto de la Ley 80 es la exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF. La Ley 295 de 2022 constituye el marco normativo de incentivo a la movilidad eléctrica, cuyo artículo 21 establece una tasa de 0% de ISC para vehículos eléctricos hasta el 31 de diciembre de 2030. Se propone un manual de procedimientos integrado por doce etapas con políticas responsables, cronograma, controles documentales y lineamientos fiscales diferenciados para cada línea de inversión, cuya implementación se estima contribuirá a una gestión más ordenada, eficiente y jurídicamente sustentada.

Palabras clave: manual de procedimientos, adquisición de buses, buses turísticos, buses eléctricos, incentivos fiscales, Ley 80 de 2012, Ley 295 de 2022, financiamiento bancario, arrendamiento financiero, control interno.

SUMMARY

This research aims to design a procedures manual for the acquisition of tourism buses and electric buses at Busport, S.A., in order to strengthen administrative efficiency, internal control, and the evaluation of applicable tax and financial benefits. The study follows a mixed-method approach with a non-experimental design, using documentary analysis and the review of accounting and administrative records as the main techniques. The company currently lacks a formal procedure for vehicle acquisition, despite maintaining an approximate fleet of 100 buses and an average annual investment of $3.5 million in transportation assets. The research establishes that the acquisition of 10 tourism buses will be financed by Multibank through a revolving credit facility of $1,500,000 at a rate of 7.75% plus 1% FECI, while the acquisition of 7 electric buses will be financed by Banistmo through a 48-month financial leasing arrangement at a fixed rate of 6.30%. The analysis incorporates Law 80 of 2012 as the legal basis for tax incentives applicable to tourism buses — specifically the exemption from import duty and excise tax recognized under Article 10 — and Law 295 of 2022 as the regulatory framework for electric mobility, whose Article 21 establishes a 0% excise tax rate on electric vehicles through December 31, 2030. The study proposes a twelve-stage procedures manual including policies, responsibilities, a timeline, documentary controls, and differentiated tax guidelines for each line of investment, the implementation of which is expected to contribute to a more organized, efficient, and legally supported management process within the company.

Keywords: procedures manual, bus acquisition, tourism buses, electric buses, tax incentives, Law 80 of 2012, Law 295 of 2022, bank financing, financial leasing, internal control

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en Busport, S.A., empresa panameña dedicada al transporte especializado de empleados, servicio turístico, servicio ejecutivo y transporte para eventos, registrada mercantilmente desde el 3 de diciembre de 2014 y con una trayectoria orientada a ofrecer servicios seguros, eficientes y confortables mediante una flota moderna y apoyo tecnológico. La empresa mantiene una flota aproximada de 100 buses, realiza una inversión anual promedio en compra de vehículos de aproximadamente 3.5 millones de dólares y proyecta actualmente dos líneas de inversión diferenciadas: la adquisición de 10 buses para el área de turismo y la compra de 7 buses eléctricos.

La problemática principal radica en que, a pesar del volumen de inversión y del número de áreas que intervienen en el proceso de adquisición, la empresa no cuenta con un procedimiento formal para la compra de vehículos. Esta situación puede ocasionar debilidades en la coordinación interdepartamental, en la evaluación técnica y financiera, en el soporte documental, en la trazabilidad del proceso y en la correcta aplicación de incentivos fiscales previstos para la actividad turística y la movilidad eléctrica.

El estudio adquiere relevancia porque Busport Tours mantiene licencia de agencia de viajes operadora de turismo desde 2018 y se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Turismo, habiendo gestionado anteriormente la inscripción de autobuses de turismo usados exclusivamente en esa actividad. Además, la nueva estructura de financiamiento requiere distinguir que los 10 buses turísticos serán financiados por Multibank bajo carta de términos y condiciones, mientras que los 7 buses eléctricos serán financiados mediante Banistmo bajo la propuesta número 2 de arrendamiento financiero.

En consecuencia, la investigación no se limita al diseño de un manual administrativo, sino que incorpora un análisis técnico, financiero, legal y costo-beneficio para determinar la conveniencia de ordenar las adquisiciones bajo un procedimiento único, con observancia de la Ley 80 de 2012 y del marco de movilidad eléctrica contenido en la Ley 295 de 2022.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Descripción y planteamiento del problema

Busport, S.A. desarrolla operaciones de transporte de empleados, servicio turístico, servicio especializado y servicio ejecutivo, lo que hace que la disponibilidad, renovación y expansión de la flota vehicular sean factores esenciales para la continuidad y competitividad del negocio. En la estructura organizacional relevante para el proceso de compras intervienen el departamento de operaciones, que realiza la solicitud; el departamento de compras, que ejecuta la compra; el departamento de finanzas, que confecciona el presupuesto; el departamento de tesorería, que evalúa liquidez y financiamiento; y la gerencia general, que aprueba la operación.

No obstante, la empresa ha indicado expresamente que no cuenta con un procedimiento actual de adquisición de vehículos. Esta ausencia de formalización implica riesgos administrativos y financieros, entre ellos duplicidad de funciones, falta de secuencia definida, debilidades en la evaluación comparativa de opciones, demoras en la toma de decisiones y posible insuficiencia documental para sustentar beneficios fiscales o controles posteriores.

La situación se complejiza porque la empresa proyecta dos adquisiciones con naturalezas distintas. Por un lado, se contempla la compra de 10 buses de 49 + 1 + 1 pasajeros para el área de turismo, cuyo financiamiento deberá estructurarse mediante la facilidad de crédito aprobada por Multibank. Por otro lado, se prevé la compra de 7 buses eléctricos financiados mediante Banistmo, bajo la propuesta número 2 de leasing, correspondiente a 48 meses.

Desde el punto de vista jurídico, los 10 buses turísticos se relacionan con el artículo 10 de la Ley 80 de 2012. Los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%), calculados sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP; por ello, el incentivo fiscal relevante de la Ley 80 es la

exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF para vehículos nuevos utilizados exclusivamente por agencias operadoras de turismo o empresas dedicadas al transporte exclusivo de turismo. En el caso de los 7 buses eléctricos, la Ley 295 de 2022 constituye la norma de referencia que incentiva la movilidad eléctrica en el transporte terrestre en Panamá. Sin embargo, la empresa requiere un instrumento interno que articule adecuadamente las decisiones operativas, financieras y fiscales vinculadas a ambas compras.

2. Pregunta principal de investigación

¿De qué manera el diseño de un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A. puede mejorar la eficiencia administrativa, el control interno y la evaluación de los beneficios fiscales asociados a la Ley 80 de 2012 y a la Ley 295 de 2022?

3. Preguntas específicas

• ¿Qué estructura debe contener un manual de procedimientos que estandarice y controle estas adquisiciones?

• ¿Cuál es la conveniencia administrativa y financiera de las alternativas de adquisición mediante análisis costo-beneficio?

• ¿Qué condiciones técnicas, financieras y fiscales deben analizarse en la adquisición de 10 buses turísticos y 7 buses eléctricos?

• ¿Cuál es la situación actual del proceso de adquisición de buses en Busport, S.A., y qué áreas intervienen en dicho proceso?

4. Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A., con el propósito de fortalecer la eficiencia administrativa, el control interno y la evaluación de beneficios fiscales y financieros aplicables conforme a la Ley 80 de 2012, la Ley 295 de 2022 y los esquemas de financiamiento aprobados por Multibank y Banistmo.

5. Objetivos específicos

• Diagnosticar la situación actual del proceso de adquisición de buses en Busport, S.A., identificando las áreas involucradas y sus funciones.

• Analizar las condiciones técnicas, financieras y fiscales aplicables a la adquisición de 10 buses turísticos y 7 buses eléctricos, considerando la Ley 80 de 2012, la Ley 295 de 2022 y los esquemas de financiamiento de Multibank y Banistmo.

• Evaluar, mediante análisis costo-beneficio, la conveniencia administrativa y financiera de las alternativas de adquisición propuestas por la empresa.

• Elaborar un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A., que incluya políticas, responsables, controles, cronograma y lineamientos fiscales.

6. Delimitación del estudio

La investigación se delimita al diseño de un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A., tomando como referencia la operación empresarial ubicada en Panamá y el contexto de inversión previsto para el año 2026.

En el plano temporal, se considera que el proceso de compra inicia en marzo y que el tiempo de entrega desde China a Panamá no debe exceder 90 días.

7. Justificación

La investigación se justifica en el plano práctico porque Busport, S.A. maneja adquisiciones de alto valor sin contar con un procedimiento escrito que organice y controle la gestión. La formalización del proceso mediante un manual permitirá definir responsables, secuencias, documentos de respaldo, criterios de evaluación y puntos de control.

En el plano financiero, el estudio es relevante porque existen dos esquemas diferentes de financiamiento: una línea de crédito rotativa aprobada por Multibank para buses y un arrendamiento financiero con Banistmo para buses eléctricos. Esto exige comparar costos financieros, plazos, comisiones, cargas adicionales y ventajas asociadas a cada modalidad.

Desde la perspectiva legal y tributaria, el estudio es pertinente porque los buses turísticos pueden beneficiarse del artículo 10 de la Ley 80 de 2012 si se cumplen los requisitos correspondientes, mientras que la compra de buses eléctricos se enmarca en una ley que incentiva la movilidad eléctrica terrestre. En consecuencia, el trabajo ofrece utilidad organizacional, financiera y normativa para la empresa.

8. Limitaciones

La principal limitación del estudio es que la cuantificación exacta del ahorro por incentivos fiscales requiere confirmación formal de la autoridad tributaria competente. Si bien se ha determinado que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%) sobre el valor CIF, sin impuesto

de importación ni ICCDP, la aplicación efectiva del beneficio de la Ley 80 depende de la verificación documental ante la ATP. Por ello, el análisis de ahorro fiscal se presenta como estimación potencial por escenarios, lo cual es metodológicamente válido para un estudio costo-beneficio, pero no sustituye la validación tributaria específica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y LEGAL

1. Antecedentes de la investigación

La documentación suministrada permite identificar que Busport, S.A. mantiene una trayectoria empresarial vinculada al transporte especializado y al turismo, con una estructura que combina experiencia operativa, flota moderna y crecimiento sostenido. La empresa forma parte de un grupo empresarial con trayectoria en logística y ha ampliado sus servicios hacia el transporte turístico, incluyendo traslados a aeropuertos, hoteles, terminales y espacios recreativos.

En el plano institucional, Busport Tours mantiene licencia de agencia de viajes operadora de turismo desde el 19 de noviembre de 2018 y se encuentra registrada en el Registro Nacional de Turismo. Además, ha solicitado e inscrito autobuses de turismo para prestar servicio a agencias mayoristas, líneas de crucero y turismo MICE, lo que constituye un antecedente clave para la aplicación del artículo 10 de la Ley 80.

Como antecedente problemático interno, se ha determinado que la empresa no cuenta con un procedimiento formal de adquisición de vehículos, a pesar de la intervención de múltiples áreas y de la magnitud de la inversión proyectada. Esto justifica la elaboración de una propuesta administrativa de intervención.

2. Bases teóricas sobre manuales de procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento de gestión que describe de forma ordenada y sistemática las etapas de un proceso, los responsables de cada actividad, los documentos requeridos, los controles y los resultados esperados. Su finalidad principal es estandarizar la actuación organizacional, evitar improvisaciones, fortalecer la coordinación interna y facilitar la supervisión.

En organizaciones con procesos de compra complejos, el manual también cumple una función de control interno, ya que permite separar funciones, exigir evidencia documental y estructurar la toma de decisiones bajo criterios verificables. En el caso de Busport, S.A., esta utilidad resulta especialmente importante por tratarse de inversiones significativas en flota y por la necesidad de articular condiciones bancarias, obligaciones contractuales y beneficios fiscales.

3. Control interno y gestión de compras

El control interno aplicado a las compras persigue que las adquisiciones respondan a necesidades reales, cuenten con aprobación suficiente, se ajusten al presupuesto, se documenten adecuadamente y se ejecuten de manera transparente y eficiente. Un sistema de control adecuado requiere segregación de funciones, comparación de alternativas, autorización formal y archivo de expedientes.

En la gestión de compras de buses, además de los controles tradicionales, deben incluirse análisis técnicos del vehículo, revisión de especificaciones, evaluación de cronograma de entrega, comprobación de condiciones de financiamiento y verificación de cumplimiento legal.

4. Marco institucional de Busport, S.A.

Busport, S.A. fue constituida para crear una experiencia segura e innovadora en el transporte de personal y ofrece actualmente transporte especializado de empleados, servicio turístico, servicio ejecutivo y servicio especializado para eventos. La empresa cuenta con más de 100 empleados y una flota moderna que respalda su posición operativa.

En materia turística, Busport Tours ha certificado ante la Autoridad de Turismo de Panamá que sus autobuses son utilizados exclusivamente para la prestación de servicios de

agencia de viajes operadora de turismo, conforme a la Ley 80. Esto fortalece la vinculación jurídica entre la compra de los 10 buses turísticos y los beneficios fiscales previstos por la norma.

5. Marco legal

5.1 Ley 80 de 2012

La Ley 80 de 8 de noviembre de 2012 dicta normas de incentivos para el fomento de la actividad turística en Panamá y declara esta actividad como de interés nacional prioritario. En su estructura reconoce beneficios fiscales para distintas modalidades de inversión turística y regula los requisitos para acogerse a esos beneficios.

El artículo 10 dispone que las agencias de viajes operadoras de turismo y las empresas dedicadas al transporte exclusivo de turismo pueden acogerse a la exoneración del impuesto selectivo al consumo en la adquisición de vehículos automotores terrestres nuevos, siempre que estos sean utilizados exclusivamente para la actividad turística. Es importante precisar que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%), ambos calculados sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP; en consecuencia, el beneficio fiscal concreto aplicable bajo la Ley 80 es la exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF. Dado que Busport Tours ya mantiene inscripción y ha certificado el uso exclusivo de autobuses en la actividad turística, la compra de 10 buses para esta área presenta fundamento jurídico para considerar la existencia de este incentivo fiscal.

5.2 Requisitos para acogerse a incentivos turísticos

Los requisitos identificados incluyen certificación de financiamiento y del monto de inversión, documentación del Registro Público, identificación del representante legal, estudio de factibilidad, formulario de inscripción, solicitud formal y otros documentos de soporte exigidos por la Autoridad de Turismo de Panamá. Esto demuestra que los incentivos no operan de manera automática, sino condicionados al cumplimiento documental y administrativo.

5.3 Ley 295 de 2022

La Ley 295 de 2022 establece el marco normativo para el desarrollo y operación de la movilidad eléctrica en Panamá, promoviendo la transición energética mediante incentivos fiscales y no fiscales. Para los fines de esta investigación, se destacan los siguientes beneficios aplicables a la flota de 7 buses eléctricos de Busport, S.A.:

Exoneración del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC): El Artículo 21 de esta ley establece que los vehículos automotores terrestres 100% eléctricos gozarán de una tarifa del 0% de ISC hasta el 31 de diciembre de 2030. A partir de 2031, la tarifa será del 5%.

Exoneración de Trámites de Placa: Los vehículos eléctricos nuevos están exentos del pago de los trámites de placa vehicular por un periodo de cinco (5) años contados a partir de la fecha de compra.

Impulso a la Infraestructura de Carga: La ley faculta a las empresas para operar sus propias estaciones de carga y establece que los municipios deben facilitar los permisos para estas instalaciones, lo que asegura la viabilidad operativa de los buses eléctricos dentro de las instalaciones de la empresa.

Prioridad en la Gestión de Tráfico: Establece la creación de espacios de estacionamientos preferenciales y señalización específica para estos vehículos, facilitando su identificación y operación urbana.

Metas de Conversión de Flota: Aunque la meta obligatoria del 40% para 2030 aplica al sector público, la ley genera un ecosistema de soporte (talleres certificados, disponibilidad de repuestos) que reduce el riesgo tecnológico para el sector privado.

5.4 Carta de términos y condiciones de Multibank

La carta de términos y condiciones de Multibank aprueba a favor de Busport, S.A. una línea de crédito rotativa por 1,500,000 dólares para financiar el 80% de bienes muebles, con interés de 7.75% más 1% de FECI, comisiones de desembolso de 0.25% y de cierre de 0.125%, plazo de línea de 12 meses y disposiciones pagaderas hasta 24 meses. Esta facilidad se incorpora en el trabajo como el instrumento financiero aplicable a los 10 buses del área de turismo.

5.5 Propuesta número 2 de Banistmo

La cotización indicativa de Banistmo para arrendamiento financiero contempla tres escenarios, y la propuesta número 2 corresponde a un plazo de 48 meses con tasa fija de 6.30%, cuota mensual de 23,622.82 dólares sobre un activo de 1,000,000 dólares y gastos iniciales de 14,297.20 dólares. El documento también destaca como ventajas del leasing la exención del 1% de FECI, la deducción del 100% de las mensualidades pagadas en el año y la depreciación acelerada, indicando que su aplicación concreta debe definirse con los asesores de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo mixta, porque integra análisis cualitativo y cuantitativo. Es cualitativa al examinar la estructura organizativa, los procedimientos existentes, los requisitos legales y el marco administrativo; y es cuantitativa al analizar montos de inversión, cuotas, costos financieros y escenarios de ahorro fiscal potencial.

Hernández Sampieri y Mendoza señalan que el enfoque mixto implica un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que integran la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de lograr una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. Esta perspectiva sustenta la elección del enfoque mixto en la presente investigación, ya que el estudio combina el análisis cualitativo de la estructura organizacional, el proceso de adquisición de vehículos y los controles administrativos, con el análisis cuantitativo de montos de inversión, cuotas, costos financieros y escenarios de ahorro fiscal (2018).

2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental, ya que las variables se observan en su contexto real sin manipulación deliberada. El trabajo se orienta a describir una situación, analizarla y formular una propuesta correctiva.

3. Población y muestra

La población está representada por el proceso de adquisición de vehículos en Busport, S.A. y por las áreas involucradas en él. La muestra intencional está compuesta por cinco departamentos: operaciones, compras, finanzas, tesorería y gerencia general, a los que se agrega

el área de asesoría legal y tributaria, para un total de 15 personas que participan directamente en el proceso de adquisición de buses. La selección responde a un criterio de muestreo no probabilístico intencional, dado que cada área seleccionada desempeña un rol funcional específico dentro del proceso de compra de vehículos. La Tabla 1 detalla la distribución de la muestra por área y cargo.

Tabla 1

Distribución de la Muestra por Departamento y Cargo — Busport, S.A.

Departamento / Área	Cargo	N.° de Personas	% de la Muestra
Gerencia General	Gerente General	1	6.67%
Departamento de Operaciones	Gerente de Operaciones / Supervisores	4	26.67%
Departamento de Compras	Jefe de Compras / Asistente de Compras	3	20.00%
Departamento de Finanzas	Director Financiero / Analista Financiero	3	20.00%
Departamento de Tesorería	Tesorero / Asistente de Tesorería	3	20.00%
Asesoría Legal / Tributaria	Asesor Legal / Tributario	1	6.67%
TOTAL		15	100.00%

Nota. Elaboración propia con base en la estructura organizacional de Busport, S.A. (2026). La muestra es intencional y no probabilística, seleccionada por la participación directa de cada área en el proceso de adquisición de vehículos.

Con el propósito de recopilar información primaria que sustente la elaboración del manual de procedimientos, se diseñó una encuesta estructurada dirigida a las 15 personas que conforman la muestra. El instrumento utiliza una escala de Likert de cinco niveles y contiene

diez preguntas orientadas a identificar las necesidades, deficiencias y oportunidades de mejora en el proceso actual de adquisición de buses en Busport, S.A.

3.3.1 Instrumento: Encuesta sobre el Proceso de Adquisición de Buses en Busport, S.A.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN TRIBUTACIÓN

Encuesta sobre el proceso de adquisición de buses — Busport, S.A.

Estimado/a colaborador/a: La presente encuesta forma parte de una investigación de maestría cuyo propósito es diseñar un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos. Por favor marque la opción que mejor refleje su opinión según la siguiente escala:

1 = Totalmente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = Neutro 4 = En desacuerdo 5 = Totalmente en desacuerdo

SECCIÓN A: Situación Actual del Proceso de Compras

1. ¿Considera usted que Busport, S.A. carece actualmente de un procedimiento formal y documentado para la adquisición de vehículos?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

2. ¿La ausencia de un manual de procedimientos de compras genera riesgos en la coordinación entre las áreas de operaciones, compras, finanzas, tesorería y gerencia?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Existen actualmente criterios claros y documentados para evaluar técnicamente las propuestas de buses antes de proceder con la compra?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

SECCIÓN B: Control Interno y Documentación

4. ¿Considera necesario contar con un formato estandarizado de solicitud de adquisición de buses que incluya justificación operativa, tipo de vehículo y área beneficiaria?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Sería útil establecer una lista de chequeo documental que garantice el respaldo legal y fiscal requerido para cada compra de buses?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Cree usted que el proceso actual de solicitud y comparación de cotizaciones necesita mayor formalización y estandarización?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro
- □ En desacuerdo
- □ Totalmente en desacuerdo

SECCIÓN C: Beneficios Fiscales y Normativa Aplicable

7. ¿Tiene conocimiento de que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general (10%) sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP, y que la Ley 80 de 2012 reconoce exoneración del ISC del 10% para buses nuevos utilizados exclusivamente en actividad turística?

- □ Totalmente de acuerdo
- □ De acuerdo
- □ Neutro

□ En desacuerdo
□ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considera que los incentivos fiscales previstos en la Ley 295 de 2022 para buses eléctricos (tasa 0% de ISC hasta 2030) son aprovechados adecuadamente en el proceso actual de compra?

□ Totalmente de acuerdo
□ De acuerdo
□ Neutro
□ En desacuerdo
□ Totalmente en desacuerdo

SECCIÓN D: Propuesta de Manual de Procedimientos

9. ¿Considera que un manual de procedimientos que integre análisis financiero, evaluación de incentivos fiscales y controles documentales mejoraría significativamente el proceso de adquisición de buses en Busport, S.A.?

□ Totalmente de acuerdo
□ De acuerdo
□ Neutro
□ En desacuerdo
□ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Estaría de acuerdo en que el manual distinga claramente entre el procedimiento para la compra de buses turísticos (Multibank – Ley 80) y la adquisición de buses eléctricos (Banistmo – Ley 295)?

□ Totalmente de acuerdo
□ De acuerdo
□ Neutro
□ En desacuerdo
□ Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración. La información proporcionada es estrictamente confidencial y tiene fines académicos.

4. Variables de estudio

La variable independiente es el manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos. La variable dependiente es la eficiencia administrativa y financiera del proceso de compra de vehículos en la empresa.

5. Definición operacional de variables

Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Indicadores | Fuente

Manual de procedimientos | Documento administrativo que organiza actividades, responsables, controles y formularios de un proceso. | Se medirá por la existencia de políticas, etapas definidas, responsables asignados, formatos y listas de chequeo para la compra de buses. | Políticas, responsables, formularios, flujograma, controles. | Documentación institucional.

Eficiencia administrativa y financiera | Capacidad de ejecutar el proceso con orden, oportunidad, soporte documental y racionalidad económica. | Se observará mediante coordinación entre áreas, análisis comparativo de opciones, cumplimiento documental y evaluación de costos y beneficios. | Tiempo de respuesta, expedientes completos, comparación financiera, revisión legal y fiscal. | Registros y análisis documental.

Arias define la investigación documental como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios obtenidos y registrados en fuentes documentales. Esta apreciación resulta aplicable al presente trabajo, ya que una parte sustancial de la información utilizada proviene de leyes, certificaciones, contratos, proformas, requisitos administrativos y documentos bancarios, los cuales permitieron comprender el problema de investigación y construir la propuesta del manual de procedimientos. Asimismo, Baena señala que la investigación documental consiste en una técnica de selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, lo cual respalda el uso del análisis documental como técnica central del estudio (2012).

6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas son el análisis documental y la revisión de registros contables y administrativos. Estas técnicas permiten examinar la Ley 80, los requisitos de la ATP, la carta de Multibank, la cotización de Banistmo, el contrato de compra internacional y la proforma técnica de los buses.

Como instrumentos se utilizarán matrices de análisis documental, cuadros comparativos financieros y fichas de verificación normativa.

Sabino sostiene que los instrumentos de recolección de datos son recursos de los que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, organizándola de acuerdo con los objetivos del estudio. En ese sentido, las matrices de análisis documental, los cuadros comparativos financieros y las fichas de verificación normativa utilizadas en esta investigación guardan correspondencia con la naturaleza del problema y con la necesidad de integrar información administrativa, financiera y legal en un solo proceso analítico. Esta base metodológica justifica además el uso del análisis costo-beneficio como técnica principal para evaluar la conveniencia de las inversiones y sustentar la propuesta de intervención (1992).

7. Técnica de análisis de datos

La técnica principal es el análisis costo-beneficio, expresamente señalado por la empresa como metodología requerida. Esta técnica resulta ser la más adecuada y pertinente para el caso de estudio por tres razones fundamentales: Cuantificación de variables complejas: Permite comparar financieramente dos modelos de adquisición con naturalezas diametralmente opuestas. Por un lado, una línea de crédito tradicional para buses turísticos sujeta al pago de FECI y tasas

variables, y por el otro, un arrendamiento financiero (leasing) para buses eléctricos que, si bien representa una inversión base mayor, ofrece tasas fijas, exención de FECI y un escudo fiscal mediante la deducción del 100% de las mensualidades.

Evaluación de impactos normativos: Facilita la medición cuantitativa de los incentivos fiscales previstos en la Ley 80 — exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF (los buses diésel King Long no están gravados con impuesto de importación ni ICCDP) — y los beneficios de la Ley 295 (ISC 0% para buses eléctricos), permitiendo contrastar el ahorro fiscal esperado frente a los costos financieros asumidos.

Soporte gerencial: Transforma el diseño cualitativo del manual de procedimientos en una herramienta cuantitativa que le permite a la gerencia general y a la unidad de tesorería tomar decisiones basadas en rentabilidad, flujo de caja y maximización de los recursos de la empresa.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis de Resultados de la Encuesta

Una vez aplicada la encuesta a las 15 personas que conforman la muestra de la investigación, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 2. El análisis de las respuestas permite identificar tendencias claras en cuanto a la percepción de los colaboradores sobre las deficiencias del proceso actual y la necesidad de implementar un manual de procedimientos.

Tabla 2

Resultados de la Encuesta Aplicada a la Muestra (n = 15) — Proceso de Adquisición de Buses en Busport, S.A.

Pregunta / Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	**Total**
1. Ausencia de procedimiento formal de compras	10	4	1	0	0	0	**15**
2. Impacto negativo de la falta de manual	9	5	1	0	0	0	**15**
3. Existen actualmente criterios claros y doc. para evaluar técnicamente las propuestas.	11	3	1	0	0	0	**15**
4. Necesidad de documentar análisis financiero	10	5	0	0	0	0	**15**

5. Sería útil establecer una lista de chequeo doc. que garantice el respaldo legal y fiscal requerido.	8	7	0	0	0	0	**15**
6. Cree usted que el proceso actual de solicitud y comparación de cot. necesita mayor formalización y estandarización	9	7	0	0	0	0	**15**
7. Falta de comparación formal de cotizaciones	10	4	1	0	0	0	**15**
8. Ausencia de lista de chequeo legal y fiscal	12	2	1	0	0	0	**15**
9. El manual mejoraría control interno	13	2	0	0	0	0	**15**
10. El manual facilitaría incentivos fiscales	11	3	1	0	0	0	**15**
Porcentaje de respuestas favorables (TA + A)							**93.3%**

Nota. TA = Totalmente de acuerdo; A = De acuerdo; N = Neutro; D = En desacuerdo; TD = Totalmente en desacuerdo. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de Busport, S.A. (2026).

Los resultados de la encuesta evidencian que el 93.3% de los encuestados expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la necesidad de implementar un manual de procedimientos formal para la adquisición de buses en Busport, S.A. A continuación, se destacan los hallazgos más relevantes por sección.

En la Sección A, relativa a la situación actual del proceso de compras, el 93% de los participantes coincidió en que la empresa carece de un procedimiento formal y documentado para la adquisición de vehículos, y que esta ausencia genera riesgos en la coordinación interdepartamental. Solo una persona respondió de forma neutra en cuanto a la existencia de criterios técnicos documentados, lo que refuerza la necesidad de estandarizar dicho proceso.

En la Sección B, sobre control interno y documentación, el 100% de los encuestados consideró necesaria la existencia de formatos estandarizados y listas de chequeo documentales. Esta tendencia confirma que los colaboradores reconocen la importancia del respaldo legal, fiscal y administrativo como parte integrante del proceso de compra.

En la Sección C, referente a los beneficios fiscales, los resultados muestran que si bien la mayoría tiene conocimiento general de la Ley 80 y la Ley 295, existe consenso en que estos beneficios no están siendo aprovechados de manera sistemática ni documentada dentro del proceso actual. Esta percepción es consistente con la limitación identificada en el planteamiento del problema.

Finalmente, en la Sección D, el 100% de los participantes se mostró de acuerdo en que un manual de procedimientos integrado mejoraría significativamente el proceso de adquisición, y que dicho manual debería distinguir claramente entre la ruta de compra de buses turísticos y la ruta de adquisición de buses eléctricos. Estos hallazgos validan la pertinencia de la propuesta desarrollada en el Capítulo V.

Kerlinger y Lee sostienen que la investigación no experimental es una búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo sobre las variables independientes, debido a que estas ya ocurrieron o no son susceptibles de manipulación. Esta definición fundamenta el diseño no experimental del presente estudio, puesto que se analizan condiciones reales ya existentes en Busport, S.A., relacionadas con la compra de buses, los esquemas de financiamiento y los beneficios fiscales aplicables, sin intervenir ni modificar deliberadamente dichas variables (2002).

2. Diagnóstico de la Situación Actual

Busport, S.A. dispone de una flota aproximada de 100 buses y mantiene una inversión promedio anual de 3.5 millones de dólares en compra de vehículos. Esta realidad confirma que la adquisición de flota es una actividad estratégica dentro de la operación. Sin embargo, el proceso no está documentado mediante un procedimiento formal. A pesar de existir responsables funcionales definidos, la falta de un manual puede afectar la eficiencia, la trazabilidad y la calidad de la toma de decisiones.

3. Análisis de la Compra de 10 Buses Turísticos Financiados por Multibank

Los 10 buses destinados al área de turismo corresponden a unidades de 49 + 1 + 1 pasajeros. La documentación contractual internacional muestra configuraciones compatibles con

esta necesidad y establece condiciones de embarque dentro de los 90 días posteriores al depósito, bajo modalidad FOB. La facilidad financiera aplicable a esta compra es la carta de Multibank por 1,500,000 dólares, con financiamiento del 80% de bienes muebles, interés de 7.75% más 1% de FECI, y pagos mensuales en un plazo de hasta 24 meses.

Desde el punto de vista fiscal, esta compra presenta el incentivo más claro del estudio. Debe precisarse que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%), calculados sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP. En consecuencia, el beneficio fiscal concreto reconocido por el artículo 10 de la Ley 80 de 2012 para agencias de viajes operadoras de turismo es la exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF de los vehículos nuevos utilizados exclusivamente en la actividad turística. Busport Tours ha certificado ante la ATP el uso exclusivo de autobuses en la prestación de servicios de agencia operadora de turismo, lo que sustenta el fundamento jurídico de este incentivo.

4. Análisis de la Compra de 7 Buses Eléctricos Financiados por Banistmo

La segunda línea de inversión corresponde a 7 buses eléctricos. Para su análisis se ha tomado como referencia la propuesta número 2 de Banistmo, correspondiente a un plazo de 48 meses. La cotización base presentada por Banistmo se formula sobre un activo de 1,000,000 dólares para 3 buses eléctricos, con cuota mensual de 23,622.82 dólares y gastos iniciales de 14,297.20 dólares. Escalando proporcionalmente la propuesta a 7 buses, el monto base estimado sería de 2,333,333.33 dólares.

Financieramente, Banistmo presenta ventajas relevantes para esta línea de inversión, como financiamiento de hasta el 100% del valor del activo, exención del 1% de FECI, deducción

del 100% de las mensualidades pagadas en el año y depreciación acelerada. En el ámbito legal, la Ley 295 de 2022 se incorpora como sustento normativo general de promoción de la movilidad eléctrica en el transporte terrestre.

5. Análisis Costo-Beneficio Financiero

En la Tabla 3 se presentan las condiciones financieras comparativas entre las dos líneas de inversión proyectadas por Busport, S.A. Esta información permite contrastar las diferencias estructurales en tasa, plazo, costo financiero y beneficios propios de cada modalidad de financiamiento.

Tabla 3 *Condiciones Financieras Comparativas: Buses Turísticos vs. Buses Eléctricos (ITBM 7% + ISC 10% s/CIF)*

Concepto	Parámetro	10 Buses Turísticos (Multibank)	7 Buses Eléctricos (Banistmo – Leasing)
Monto de inversión	Base	$1,500,000.00	$2,333,333.33
Modalidad	Tipo	Crédito rotativo	Arrendamiento financiero
Entidad financiera	Banco	Multibank, Inc.	Banistmo, S.A.
Tasa de interés	Anual	7.75% + 1% FECI	6.30% fija
Plazo	Meses	24 meses	48 meses
Cuota mensual estimada	USD	$68,355.18	$55,119.91
Costo financiero estimado	USD	$140,524.43	$312,422.51
Gastos iniciales estimados	USD	$6,024.60 (comisiones)	$33,360.13
Total pagado estimado	USD	$1,646,149.43	$2,679,115.97

Financiamiento del activo	%	80%	Hasta 100%
FECI	Aplica	Sí (1%)	No aplica (exento)

Nota. Elaboración propia con base en la Carta de Términos y Condiciones de Multibank, Inc. (2025) y la Cotización Indicativa de Leasing Banistmo, S.A. (2026). Los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general (10%) s/CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP.

La Figura 1 ilustra de manera comparativa los principales indicadores financieros de ambas líneas de inversión, permitiendo visualizar la diferencia en monto base, costo financiero y total pagado.

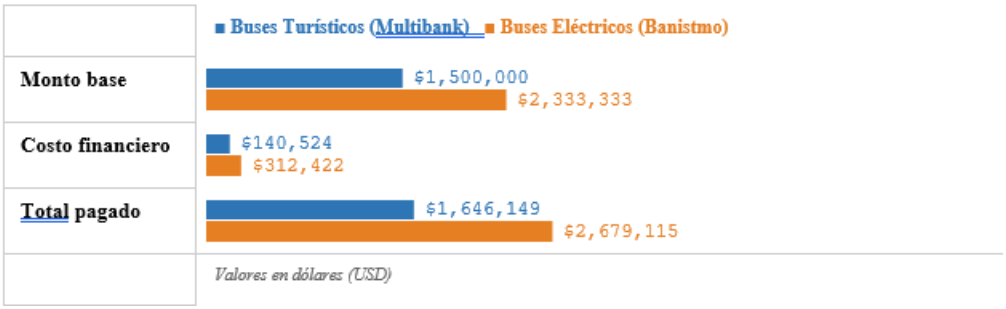


Figura 1. Comparación de Indicadores Financieros: Buses Turísticos (Multibank / Ley 80 — ISC 10% s/CIF) vs. Buses Eléctricos (Banistmo / Ley 295 — ISC 0%)

Nota. Elaboración propia con base en la Carta de Términos y Condiciones de Multibank, Inc. (2025) y la Cotización Indicativa de Leasing Banistmo, S.A. (2026). Los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general (10%) s/CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP. Los valores están expresados en dólares estadounidenses (USD).

El resumen integral del análisis costo-beneficio, que incorpora los indicadores de rentabilidad, deducibilidad y el marco normativo aplicable a cada línea de inversión, se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4 *Resumen Comparativo del Análisis Costo-Beneficio e Incentivos Fiscales por Línea de Inversión*

Indicador de Análisis	10 Buses Turísticos (Multibank)	7 Buses Eléctricos (Banistmo – Leasing)
Monto de inversión base	$1,500,000.00	$2,333,333.33
Costo financiero total	$140,524.43	$312,422.51
Total pagado estimado	$1,646,149.43	$2,679,115.97
Ahorro fiscal potencial (escenario 10%)	$150,000.00	$233,333.33
Beneficio neto estimado (10%)	$1,496,149.43	$2,445,782.64
Tasa efectiva real aproximada	8.75% (con FECI)	6.30% (sin FECI)
Plazo de amortización	24 meses	48 meses
Deducibilidad fiscal de cuotas	No aplica directamente	100% deducible (leasing)
Incentivo normativo aplicable	Ley 80/2012, Art. 10 — Exoneración ISC 10% s/CIF (sin imp. importación ni ICCDP)	Ley 295/2022, Art. 21 — ISC 0% vehículos eléctricos hasta 31/12/2030

Nota. Elaboración propia con base en la documentación financiera aportada por Multibank, Inc. (2025), Leasing Banistmo, S.A. (2026), la Ley 80 de 2012 y la Ley 295 de 2022.

6. Análisis de Ahorro Fiscal Potencial

Se ha determinado que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%), calculados sobre el valor CIF, sin

impuesto de importación ni ICCDP. Para los buses turísticos, el beneficio aplicable bajo la Ley 80 es la exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF; para los buses eléctricos, la Ley 295 establece una tarifa del 0% de ISC, se complementa el análisis con un escenario estimado de 10% sobre el valor base CIF de las inversiones, con fines de análisis costo-beneficio.

La Tabla 5 presenta la proyección del ahorro fiscal potencial estimado para cada línea de inversión, bajo tres escenarios de tasas de exoneración sobre el valor base de las adquisiciones proyectadas.

Tabla 5 *Proyección de ahorro fiscal potencial por escenario del 10% sobre el monto base.*

Línea de Inversión	Monto Base (USD)	Escenario 10% ISC
10 Buses Turísticos (Ley 80)	$1,500,000.00	$150,000.00
7 Buses Eléctricos (Ley 295)	$2,333,333.33	$233,333.33
AHORRO FISCAL TOTAL ESTIMADO	**$3,833,333.33**	**$383,333.33**

Nota. Elaboración propia. Los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%) sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP. El beneficio Ley 80 es la exoneración del ISC 10% s/CIF; el beneficio Ley 295 es ISC 0%. El escenario se aplica sobre el monto base CIF de cada línea de inversión.

La Figura 2 presenta de manera gráfica el ahorro fiscal potencial bajo los tres escenarios de análisis, facilitando la comparación visual entre ambas líneas de inversión y el total consolidado por escenario.



Figura 2. Ahorro Fiscal Potencial por Escenario: Exoneración ISC 10% s/CIF (Ley 80) e ISC 0% (Ley 295)

Nota. Elaboración propia. Los buses diésel King Long están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general (10%) sobre valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP. Beneficio Ley 80: exoneración ISC 10% s/CIF. Beneficio Ley 295: ISC 0% buses eléctricos. Escenario 10% aplicados sobre el monto base CIF de cada línea de inversión.

7. Plan Fiscal y Financiero de Adquisición desde marzo

Con el propósito de asegurar una ejecución ordenada de la compra de los 10 buses turísticos y de los 7 buses eléctricos, se propone un plan fiscal y financiero que inicie en marzo, articulando los requerimientos operativos de la empresa, las facilidades crediticias aprobadas por Multibank y Banistmo, y la preparación documental necesaria para el eventual aprovechamiento de incentivos fiscales.

La Tabla 6 presenta el cronograma fiscal y financiero propuesto desde el mes de marzo, detallando las actividades principales a ejecutar por período y la línea de inversión correspondiente.

Tabla 6 *Cronograma Fiscal y Financiero de Adquisición de Buses (Marzo – Septiembre)*

Mes	Actividad Principal	Componente
Marzo	Levantamiento de requerimiento, especificaciones técnicas y solicitud formal de compra.	Turismo y Eléctricos
Marzo	Revisión presupuestaria y proyección de flujo de caja.	Turismo y Eléctricos
Marzo	Validación de expediente financiero para Multibank y Banistmo.	Turismo y Eléctricos
Abril	Solicitud definitiva de cotizaciones y negociación con proveedor.	Turismo y Eléctricos
Abril	Revisión de incentivos fiscales, requisitos documentales y soporte legal.	Turismo y Eléctricos
Abril	Presentación de expediente para aprobación interna.	Turismo y Eléctricos
Mayo	Formalización del crédito con Multibank para los 10 buses turísticos.	Turismo
Mayo	Formalización del leasing con Banistmo para los 7 buses eléctricos.	Eléctricos
Mayo	Pago de comisiones y gastos iniciales de cierre.	Turismo y Eléctricos
Jun. – Ago.	Producción, embarque y seguimiento logístico (plazo máximo 90 días desde depósito, modalidad FOB).	Turismo y Eléctricos
Ago. – Sep.	Recepción, inspección, registro contable y archivo del expediente fiscal y financiero.	Turismo y Eléctricos

Nota. Elaboración propia con base en los plazos y condiciones establecidos por Multibank, Inc. (2025), Leasing Banistmo, S.A. (2026) y el contrato de compraventa internacional suscrito con Xiamen King Long United Automotive Industry Co., Ltd. (2026).

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Presentación de la Propuesta

Se propone un manual de procedimientos para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A., orientado a ordenar el proceso, fortalecer el control interno, documentar el análisis financiero y facilitar la consideración de beneficios fiscales y normativos.

2. Objetivo del Manual

Establecer políticas, responsabilidades, actividades, formularios y controles para la adquisición eficiente y documentada de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A.

3. Alcance

El manual será aplicable desde la identificación de la necesidad de compra hasta la recepción final del activo, su registro contable y el archivo del expediente de respaldo.

4. Políticas Generales

Las políticas generales que rigen el presente manual son: (a) toda compra deberá originarse en una necesidad formalmente sustentada por operaciones; (b) toda adquisición requerirá validación presupuestaria previa por finanzas; (c) tesorería deberá emitir criterio escrito sobre liquidez y financiamiento; (d) los buses turísticos deberán evaluarse conforme a las condiciones de Multibank y a la aplicabilidad de la Ley 80; (e) los buses eléctricos deberán evaluarse conforme a la propuesta de Banistmo y al marco de movilidad eléctrica de la Ley 295; (f) compras deberá obtener y comparar propuestas suficientes; (g) la aprobación final será competencia de gerencia general; y (h) toda adquisición deberá respaldarse en expediente físico o digital completo.

5. Procedimiento Propuesto

El procedimiento para la adquisición de buses turísticos y buses eléctricos en Busport, S.A. consta de doce etapas diferenciadas, con responsables asignados y productos documentales específicos en cada fase. La Tabla 7 presenta la estructura completa del procedimiento propuesto.

Tabla 7 *Etapas del Manual de Procedimientos para la Adquisición de Buses en Busport, S.A.*

N°	Etapa	Responsable	Producto / Documento
1	**Identificación de la necesidad**	Operaciones	Justificación funcional, operativa y de oportunidad.
2	**Solicitud formal de compra**	Operaciones	Formulario con tipo, cantidad, uso, fecha y área beneficiaria.
3	**Definición de especificaciones técnicas**	Operaciones / Compras	Especificaciones técnicas mínimas por tipo de bus.
4	**Revisión presupuestaria**	Finanzas	Validación del presupuesto e impacto de la operación.
5	**Evaluación financiera**	Tesorería	Análisis comparativo; determinación de línea Multibank o Banistmo.
6	**Revisión legal y fiscal**	Asesoría legal / Tributaria	Verificación de Ley 80 (buses turísticos) y Ley 295 (buses eléctricos).
7	**Solicitud y análisis de cotizaciones**	Compras	Proformas, cuadro comparativo de cotizaciones.
8	**Recomendación integral**	Compras / Finanzas / Tesorería	Recomendación técnica, financiera y normativa conjunta.
9	**Aprobación gerencial**	Gerencia General	Acta de aprobación o rechazo formal.

10	**Formalización contractual y financiera**	Compras / Tesorería	Contrato de compra o leasing, desembolso inicial.
11	**Seguimiento logístico**	Compras / Operaciones	Control de fabricación, embarque, tránsito y recepción.
12	**Recepción, inspección y archivo**	Compras / Finanzas	Acta de recepción, registro contable y expediente completo.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de Busport, S.A. (2025), los instrumentos de financiamiento de Multibank, Inc. (2025) y Leasing Banistmo, S.A. (2026), y el marco normativo de la Ley 80 de 2012 y la Ley 295 de 2022.

La Figura 3 presenta el flujograma integrado del proceso de adquisición de buses en Busport, S.A., ilustrando la secuencia de las doce etapas propuestas en el manual, los responsables y el flujo lógico de aprobaciones desde la identificación de la necesidad hasta el archivo del expediente.



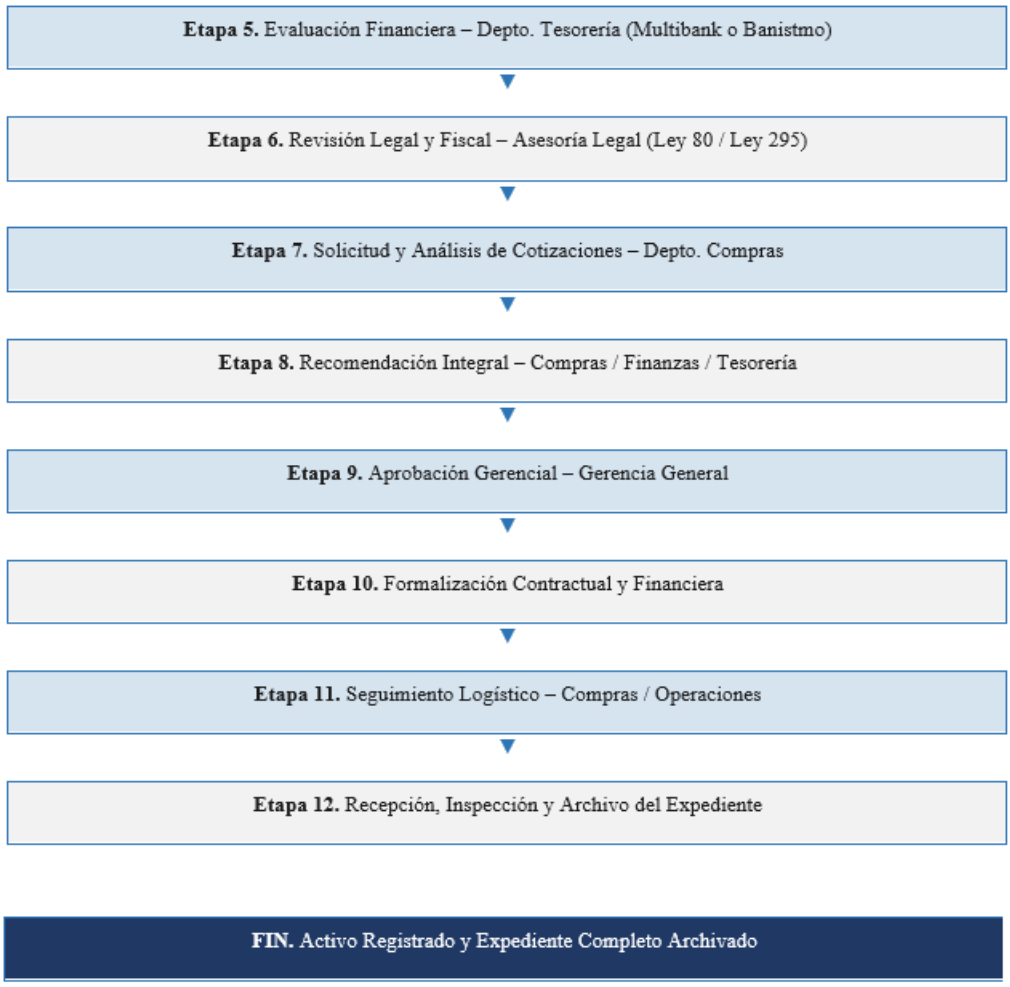


Figura 3. *Flujograma del Procedimiento de Adquisición de Buses Turísticos y Buses Eléctricos en Busport, S.A.*

Nota. Elaboración propia. El flujograma ilustra las doce etapas del manual de procedimientos propuesto, indicando la secuencia, responsables y productos documentales de cada fase del proceso de adquisición.

6. Responsables

La Tabla 8 presenta las áreas organizacionales y sus responsabilidades específicas dentro del proceso de adquisición de buses, conforme al manual de procedimientos propuesto para Busport, S.A.

Tabla 8 *Áreas Responsables y Funciones en el Manual de Procedimientos*

Área	Responsabilidad Principal
Operaciones	Detectar la necesidad de compra y emitir la solicitud formal con justificación funcional.
Compras	Gestionar cotizaciones, negociar condiciones con el proveedor y dar seguimiento logístico a la compra.
Finanzas	Validar la disponibilidad presupuestaria y analizar el impacto económico de la adquisición.
Tesorería	Evaluar la liquidez disponible, comparar opciones de financiamiento y emitir criterio escrito.
Gerencia General	Aprobar o rechazar la operación con base en la recomendación integral presentada.
Asesoría Legal / Tributaria	Verificar el cumplimiento de los requisitos normativos e identificar los incentivos fiscales aplicables conforme a la Ley 80 y la Ley 295.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de Busport, S.A. (2025).

7. Formularios Sugeridos

Para el adecuado respaldo documental del proceso de adquisición, se propone la implementación de los siguientes formularios: (a) formulario de solicitud de adquisición de buses; (b) formato de especificaciones técnicas; (c) cuadro comparativo de cotizaciones; (d)

formato de análisis financiero; (e) lista de chequeo legal y fiscal; (f) acta de aprobación gerencial; y (g) acta de recepción e inspección.

8. Cronograma de Elaboración y Entrega del Manual de Procedimientos

La elaboración del manual de procedimientos debe desarrollarse mediante una secuencia ordenada de actividades, iniciando con el levantamiento de información interna a través de entrevistas con las áreas involucradas y culminando con la validación y entrega del documento final a la gerencia general. La Tabla 9 presenta el cronograma propuesto para la elaboración, revisión y entrega del manual de procedimientos.

Tabla 9 *Cronograma de Elaboración y Entrega del Manual de Procedimientos*

Período	Actividad	Área Involucrada
Semana 1	Reunión inicial y definición del alcance del manual.	Gerencia General
Semana 2	Entrevista con el departamento de operaciones sobre necesidades y solicitud de compra.	Operaciones
Semana 3	Entrevista con el departamento de compras sobre cotizaciones, negociación y seguimiento.	Compras
Semana 4	Entrevista con finanzas sobre presupuesto y control económico.	Finanzas
Semana 5	Entrevista con tesorería sobre liquidez, crédito y leasing.	Tesorería
Semana 6	Revisión documental de Ley 80, Ley 295 y requisitos de la ATP.	Investigación
Semana 7	Redacción del borrador inicial del manual.	Investigación
Semana 8	Diseño de formularios, listas de chequeo y flujograma.	Investigación
Semana 9	Presentación del borrador a las áreas para observaciones.	Todas las áreas

Semana 10	Incorporación de ajustes y validación final.	Investigación / Gerencia
Semana 11	Entrega formal del manual de procedimientos.	Gerencia General

Nota. Elaboración propia. El cronograma refleja la secuencia de actividades necesarias para la elaboración, validación y entrega del manual de procedimientos para la adquisición de buses en Busport, S.A.

9. Indicadores de Control

Los indicadores de control permiten medir el desempeño del proceso de adquisición de vehículos una vez implementado el manual. La Tabla 10 presenta los indicadores propuestos y su forma de medición correspondiente.

Tabla 10 *Indicadores de Control para el Seguimiento del Manual de Procedimientos*

Indicador de Control	Forma de Medición
Tiempo promedio entre solicitud y aprobación	Días hábiles transcurridos desde la solicitud hasta la aprobación gerencial.
Porcentaje de expedientes completos	Número de expedientes con todos los documentos requeridos / Total de adquisiciones.
Adquisiciones con análisis financiero documentado	Número de compras con análisis financiero comparativo / Total de adquisiciones.
Cumplimiento del plazo de entrega previsto	Número de entregas realizadas dentro del plazo pactado / Total de entregas.
Operaciones con revisión legal y fiscal previa	Número de compras con revisión normativa documentada / Total de adquisiciones.

Nota. Elaboración propia. Los indicadores propuestos permiten medir el desempeño administrativo, documental y de cumplimiento del proceso de adquisición de buses en Busport, S.A.

CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que Busport, S.A. realiza inversiones significativas en flota, pero no dispone de un procedimiento formal para administrar de manera ordenada, documentada y controlada la compra de vehículos. Esta situación justifica plenamente la elaboración de un manual de procedimientos.

También se determinó que las dos adquisiciones proyectadas deben tratarse de manera diferenciada. Los 10 buses del área de turismo deben financiarse mediante Multibank y presentan una relación jurídica clara con los incentivos fiscales de la Ley 80 de 2012. Dado que los buses diésel King Long importados están gravados en Panamá únicamente con ITBM (7%) e ISC general de vehículos (10%) sobre el valor CIF, sin impuesto de importación ni ICCDP, el beneficio fiscal concreto del artículo 10 de la Ley 80 es la exoneración del ISC del 10% sobre el valor CIF. Busport Tours mantiene licencia de agencia de viajes operadora de turismo y ha certificado el uso exclusivo de autobuses en dicha actividad ante la Autoridad de Turismo de Panamá, lo que fundamenta la aplicabilidad de este incentivo. Los 7 buses eléctricos deben analizarse bajo la propuesta número 2 de Banistmo y bajo el marco general de movilidad eléctrica de la Ley 295 de 2022, que reconoce una tasa del 0% de impuesto selectivo al consumo para vehículos eléctricos hasta el 31 de diciembre de 2030.

El análisis costo-beneficio mostró que ambas líneas de inversión son estratégicamente relevantes, aunque responden a lógicas distintas: expansión operativa e incentivo turístico en el caso de los buses de turismo, y modernización y sostenibilidad en el caso de los buses eléctricos. Los datos financieros evidencian que la línea de crédito de Multibank genera un costo financiero estimado de $140,524.43 en 24 meses, mientras que el arrendamiento financiero de Banistmo

implica un costo financiero estimado de $312,422.51 en 48 meses, con la ventaja de una tasa fija, exención de FECI y deducibilidad del 100% de las mensualidades en el ejercicio fiscal correspondiente.

El análisis de ahorro fiscal potencial, proyectado por escenarios del 10% sobre el valor base de ambas inversiones, permitió estimar un beneficio total que oscila entre $150,000.00 y $383,333.33, lo que refuerza la conveniencia económica de estructurar correctamente el expediente documental y de procurar el aprovechamiento formal de los incentivos disponibles

La encuesta aplicada a las 15 personas que conformaron la muestra intencional del estudio confirmó, con un índice de respuestas favorables del 93.3%, que los colaboradores de las distintas áreas organizacionales reconocen la ausencia de un procedimiento formal, identifican los riesgos que esta genera y validan la utilidad de un manual que articule los aspectos operativos, financieros y fiscales del proceso de adquisición de buses.

El manual de procedimientos propuesto, integrado por doce etapas secuenciadas con responsables, productos documentales, cronograma de implementación e indicadores de control, constituye la respuesta concreta a las necesidades identificadas. Su implementación contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer el control interno, reducir riesgos operativos y aprovechar de manera sistemática los beneficios fiscales y financieros disponibles para las dos líneas de inversión de Busport, S.A.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos, se formulan las siguientes recomendaciones para Busport, S.A.:

- Aprobar e implementar formalmente el manual de procedimientos propuesto, asignando a la gerencia general la responsabilidad de su oficialización mediante acto administrativo interno y comunicación escrita a todas las áreas involucradas.

- Separar administrativamente las rutas de compra de buses turísticos y buses eléctricos, garantizando que cada línea de inversión cuente con su propio expediente, análisis financiero diferenciado y lista de chequeo legal y fiscal correspondiente.

- Preparar con antelación el expediente documental completo para acceder a los beneficios de la Ley 80 de 2012 en la adquisición de los 10 buses turísticos, incluyendo certificación de financiamiento, estudio de factibilidad, formulario de inscripción y documentación del Registro Público, conforme a los requisitos establecidos por la Autoridad de Turismo de Panamá.

- Solicitar validación tributaria específica sobre la aplicación de los incentivos de la Ley 295 de 2022 para los buses eléctricos, así como sobre el tratamiento fiscal del leasing con Banistmo, especialmente en lo que respecta a la deducción del 100% de las mensualidades pagadas en el año y la depreciación acelerada.

- Utilizar el análisis de sensibilidad por escenarios de ahorro fiscal como herramienta de planificación tributaria hasta contar con la determinación definitiva de la autoridad competente, evitando el reconocimiento contable de beneficios que aún no hayan sido confirmados formalmente.

- Incorporar al departamento de tesorería como coordinador del análisis financiero comparativo en cada proceso de adquisición, estableciendo como requisito previo a la

aprobación gerencial la presentación de un informe escrito que contemple tasa efectiva, costo financiero total, impacto en flujo de caja y escudo fiscal aplicable.

- Revisar y actualizar el manual de procedimientos con periodicidad anual o cuando se produzcan cambios normativos relevantes en materia tributaria, financiera o de movilidad eléctrica que afecten las condiciones bajo las cuales fueron diseñados los procedimientos.

REFERENCIAS

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.a ed.). Editorial Episteme.

Asamblea Nacional de Panamá. (2012). Ley 80 de 8 de noviembre de 2012, que dicta normas de incentivos para el fomento de la actividad turística en Panamá. Gaceta Oficial N.° 27162-A.

Asamblea Nacional de Panamá. (2019). Ley 82 de 18 de abril de 2019, que modifica la Ley 80 de 2012 sobre incentivos turísticos. Gaceta Oficial N.° 28749-B.

Asamblea Nacional de Panamá. (2019). Ley 122 de 31 de diciembre de 2019, que modifica disposiciones de la Ley 80 de 2012. Gaceta Oficial N.° 29010-A.

Asamblea Nacional de Panamá. (2022). Ley 295 de 25 de abril de 2022, que incentiva la movilidad eléctrica en el transporte terrestre. Gaceta Oficial N.° 29517-A.

Autoridad de Turismo de Panamá. (2020). Requisitos Ley No. 80 de 8 de noviembre de 2012, modificada por Ley 82 de 18 de abril de 2019 y Ley 122 de 31 de diciembre de 2019. ATP.

Baena, G. (2012). Metodología de la investigación (1.a ed.). Grupo Editorial Patria.

Busport, S.A. (2025). Breve reseña institucional. Documento interno.

Busport Tours. (2022, octubre 6). Certificación dirigida a la Autoridad de Turismo de Panamá sobre uso exclusivo de autobuses en actividad turística. Documento interno.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4.a ed.). McGraw-Hill.

Leasing Banistmo, S.A. (2026, enero 30). Cotización indicativa de arrendamiento financiero para Busport, S.A. [Propuesta N.° 2 — 48 meses, tasa fija 6.30%]. Documento interno.

Multibank, Inc. (2025, octubre 6). Carta de términos y condiciones de facilidad de crédito rotativa a favor de Busport, S.A. [$1,500,000 — Tasa 7.75% + 1% FECI]. Documento interno.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación (2.a ed.). Editorial Panapo.

Xiamen King Long United Automotive Industry Co., Ltd. (2026). Sales contract HL26020028PA. Contrato de compraventa internacional de buses. Documento interno.

Xiamen King Long United Automotive Industry Co., Ltd. (2026). Proforma técnica modelo XMQ6112CCWBEV King 11EV. Especificaciones técnicas de buses eléctricos. Documento interno.