



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE UN PROYECTO INMOBILIARIO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD
DE PANAMÁ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JULIO RENÉ RUÍZ PÉREZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE UN PROYECTO INMOBILIARIO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE PANAMÁ

El presente trabajo, tiene por objeto evaluar, estratégica y económicamente un proyecto inmobiliario en San Francisco, Panamá. El mercado inmobiliario en Panamá ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos 10 años, lo que ha generado inversión nacional y extranjera. Por esta demanda creciente se detecta una necesidad de clientes no atendidos que desean un apartamento de lujo en San Francisco, Panamá.

Para cuantificar la demanda y la existencia de potenciales clientes para este producto, se realizó una estimación de la demanda en base a antecedentes estadísticos, utilizando datos de ingresos promedios por hogares, llegando finalmente a que el mercado objetivo es de 30020 hogares a lo largo y ancho de Panamá, donde viven extranjeros y nacionales. Para evaluar si el proyecto será un producto valorado por el mercado objetivo, se realizó un estudio de mercado, que incluyó un levantamiento de la oferta existente relevante junto a un análisis de la demanda que incluye las variables que más impacto generan en la toma de decisión.

Como resultado, la aplicación de la encuesta a una muestra representativa permitió establecer las variables que el grupo objetivo valora son: precio, seguridad y terminaciones de calidad. La encuesta también arrojó que el 88% de nuestro segmento objetivo se informa acerca del mercado inmobiliario por medio de internet, lo que indica la necesidad de realizar un plan de marketing digital para llegar a nuestro cliente objetivo. En segundo, se estima que la inversión del proyecto sea de \$.8.669.748 USD lo que podría obtener unos ingresos de \$.12.062.486 USD. Con una tasa de descuento de 11.45%, el VAN del proyecto es \$.1.414.498. Esto indica la factibilidad de llevarlo a cabo, siendo el factor más relevante el tiempo de venta de los apartamentos. Por otro lado, existe la posibilidad de abaratar el precio de venta \$.322.00 USD por metro cuadrado, lo que brinda un amplio rango para agilizar las ventas de los apartamentos de ser necesario.

Tras el desarrollo del trabajo, si bien se concluye en primer lugar que el proyecto es rentable, primero se tiene que identificar el camino que quiere elegir la empresa, por ende se recomienda generar un plan estratégico para llevar con buenas prácticas el desarrollo de este proyecto, como de nuevos. Dentro de las recomendaciones que se realizan, también existe la posibilidad de vender los locales comerciales ya que es una opción muy rentable al día de hoy, pero se pierde un activo muy valioso a la vez.

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a mi padre Ricauter, a mi madre Julia y a mi hermano Ricauter, que han sido los pilares de mi vida, siempre me apoyaron y me brindaron ese importante aliento que uno necesita para realizar sus objetivos.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad de Chile, agradezco a mis formadores, personas sabias que al transmitir su conocimiento nos brindan la oportunidad de optar por un mejor futuro.

A mi corta edad, vivir en Chile ha sido una experiencia totalmente diferente a lo que estaba acostumbrado. Por ende, también queda agradecer a cada persona que me cruce en el camino y se encargaron de hacerme vivir una excelente experiencia.

Tabla de Contenido

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivo general y objetivos específicos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Metodología.....	4
CAPITULO II: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	5
2.1 Misión y Visión.....	5
2.1.1 Misión.....	5
2.1.2 Visión.....	5
2.2 Organigrama.....	5
CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	6
3.1 Análisis PEST.....	6
3.2 Análisis FODA.....	10
3.3 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER.....	13
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO.....	16
4.1 Análisis de la oferta.....	16
4.1.1 Características del mercado.....	16
4.1.2 Tendencias de la industria.....	18
4.1.3 Principales actores.....	19
4.1.4 Pronostico.....	21
4.2 Análisis de la demanda.....	21
4.2.1 Mercado objetivo.....	23
CAPITULO V: MODELO DE NEGOCIO.....	32
5.1 Modelo CANVAS.....	32
CAPITULO VI: PLAN COMERCIAL.....	34
6.1 Estrategia de Marketing.....	34
6.1.1 Marketing Directo.....	34
6.1.2 Declaración de Posicionamiento.....	34
6.1.3 Propuesta de Valor.....	34
6.2 Marketing Mix.....	34
6.2.1 Producto.....	34
6.2.2 Precio.....	39
6.2.3 Plaza.....	41

6.2.4 Promoción.....	41
CAPITULO VII: Plan operacional	42
7.1 Estado actual del proyecto.....	42
7.2 Identificación de productos y procesos.....	42
7.2.1 Identificación de productos	42
CAPITULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA	44
8.1 Análisis Económico	44
8.1.1 Costos	44
8.2 Ingresos del proyecto.....	46
8.2.1 Estimación de ventas.....	46
8.3 Tasa de descuento.....	47
8.4 Indicadores financieros y utilidad.....	48
8.5 Análisis de sensibilidad	49
8.5.1 Sensibilidad del precio de venta	49
8.5.2 Sensibilidad del tiempo de venta	50
8.5.3 Conclusiones del análisis de sensibilidad	51
8.6 Costo de oportunidad.....	52
Conclusiones y recomendaciones	53
Bibliografía	55
Tabla 1: Tasa de referencia del mercado local hipotecario	7
Tabla 2: Indicadores económicos de Panamá.....	7
Tabla 3: Tasas impositivas en Panamá	8
Tabla 4: Ingresos de la población en Panamá.....	8
Tabla 5: Tabla de ingresos de la población en Panamá	23
Tabla 6: Grupos de ingreso de hogares en viviendas particulares en Panamá	24
Tabla 7: Zonas homogéneas San Francisco.....	39
Tabla 8:Costo de construcción	44
Tabla 9: Costos directos e indirectos	45
Tabla 10: Gastos operacionales del proyecto.....	45
Tabla 11: Ventas de apartamentos de lujo por trimestre 2017	47
Tabla 12: Perfil de ingresos del proyecto.....	47
Tabla 13: Ventas esperadas del proyecto	47
Tabla 14: Costo de capital.....	48
Tabla 15: indicadores.....	48
Tabla 16: Comparación del precio de venta: Van del proyecto y VAN = 0	49
Tabla 17:Ingresos cuando el VAN = 0.....	50
Tabla 18: Variación de ingresos cuando VAN = 0.....	50
Tabla 19:Perfil de ingresos pesimista.....	51
Tabla 20: perfil de ingresos optimista.....	51
Tabla 21: Contribución actual de locales comerciales.....	52

Tabla 22: Gastos de los locales comerciales	52
Tabla 23: Utilidad en 3 años de los locales comerciales.....	52
Tabla 24: Opción venta de terreno	52
Ilustración 1: Locales comerciales de CORTESA	2
Ilustración 2: Mapa delimitación, San Francisco	2
Ilustración 3: Análisis foda, constructora	10
Ilustración 4: Análisis foda, proyecto	12
Ilustración 5: Santa María golf & country club.....	18
Ilustración 6: Logo ingeniería RM;	19
Ilustración 7: Logo Cocige;.....	19
Ilustración 8: Logo Conlosa;.....	19
Ilustración 9: Logo Grupo los pueblos;.....	19
Ilustración 10: Logo empresas Bern.....	19
Ilustración 11: Rango de Ingreso familiar.	22
Ilustración 12: Conocimiento de la oferta de mercado inmobiliario en Panamá	25
Ilustración 16: Ubicación Sunny Tower	35
Ilustración 17: Ubicación Sunny tower Zoom	35
Ilustración 14: Distribución para venta	37
Ilustración 15: Delimitación corregimiento de San Francisco	39
Ilustración 18: CAPM.....	47
Gráfico 1: Monto Total de la Inversión Total Según tipo de Construcción Enero - Septiembre 2017.....	16
Gráfico 2: distribución de la oferta por precio.....	17
Gráfico 3: Inversión residencial en edificios de apartamentos.....	18
Gráfico 4: Conocimiento de la oferta	25
Gráfico 5: tipo de propiedad poseída	26
Gráfico 6: Intención de compra	26
Gráfico 7: Disposición a pagar en San Francisco	27
Gráfico 8: Ingreso Vs adquirir una propiedad	28
Gráfico 9: Consideración de compra en San Francisco por rango de ingreso	28
Gráfico 10: Disposición a pagar en San Francisco	29
Gráfico 11: Percepción de inversión.....	29
Gráfico 12: Metraje predilecto por ingresos.....	30
Gráfico 13: Aspectos de mayor importancia para la población	30
Gráfico 14: ¿Qué medio utiliza con más frecuencia para informarse sobre el mercado inmobiliario?.....	31
Gráfico 15: Precio promedio en barrios del centro y zona sur de la ciudad	40
Gráfico 16: Precio en promedios en USD de metro cuadrado más caros en Panamá... ..	40
Gráfico 17: Análisis de sensibilidad	49
Gráfico 18: Sensibilidad del tiempo de venta	50

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Se cuenta con un terreno de 866.39 metros cuadrados en San Francisco Panamá, una de las áreas más exclusivas de la ciudad de Panamá. En el mismo la empresa cuenta con una plaza de locales comerciales para alquiler la cual está generando ingresos, pero por la ubicación de este terreno se ve una gran oportunidad de generar mayores ingresos por medio de un edificio de apartamentos.

El terreno se encuentra en calle 75 San Francisco, pertenece a San Francisco centro, la calle está rodeada de comercios y tiene una excelente conectividad con las demás áreas de la ciudad.

Para este proyecto existen unos planos aprobados por el municipio de Panamá. La zonificación de es RM-2 C1¹. El proyecto no se realizó por motivos personales del dueño, no existía una evaluación de proyecto como tal.

El mercado inmobiliario en Panamá para los inversionistas (compradores) es atractivo en estos momentos ya que existe más oferta que demanda y eso es lo que tratan de aprovechar los inversores. El mercado de viviendas de interés preferencial por debajo de los 120 mil dólares tiene cerca del 30 % del mercado inmobiliario y por encima de 200 mil dólares el 50 %. En ambos grupos se incluyen tanto casas como apartamentos.²

En un mercado donde se compite por atraer clientes que buscan una solución de vivienda a un precio que puedan pagar en un periodo determinado, nos encontramos con algo cuestionable, y esto es ¿cómo podemos innovar sin tener que incrementar tanto el costo del proyecto como los precios?

A pesar de la alta oferta inmobiliaria existente en la ciudad de Panamá, en el sector de San Francisco la oferta es relativamente escasa y es una de las locaciones de Panamá donde las personas desean vivir, ya que es considerado uno de los mejores sectores para vivir.

San Francisco es el principal centro financiero, turístico y comercial de la ciudad, la actividad generada en el corregimiento supone el 5.9% del PIB nacional, y genera el 4.1% del empleo nacional. Desde el punto de vista arquitectónico, se caracteriza por una alta densidad de edificios en altura que dan forma al frente costero.³

Por lo antes expuesto, el proyecto tiene algunos factores muy preciados tanto para clientes extranjeros y nacionales, la combinación de estos factores puede llegar a ser cruciales a la hora que un cliente elija entre el producto de CORTESA ⁴y algún producto de la competencia.

¹ RM-2: Residencial de Alta densidad; C1: Comercial de intensidad Baja o Barrial

² Go get it: Análisis de bienes raíces en Panamá

³ Alcaldía de Panamá: Reporte de San Francisco

⁴ Construcciones y remodelaciones técnicas S.A.



Ilustración 1: Locales comerciales de CORTESA

Fuente: Fotografía Personal

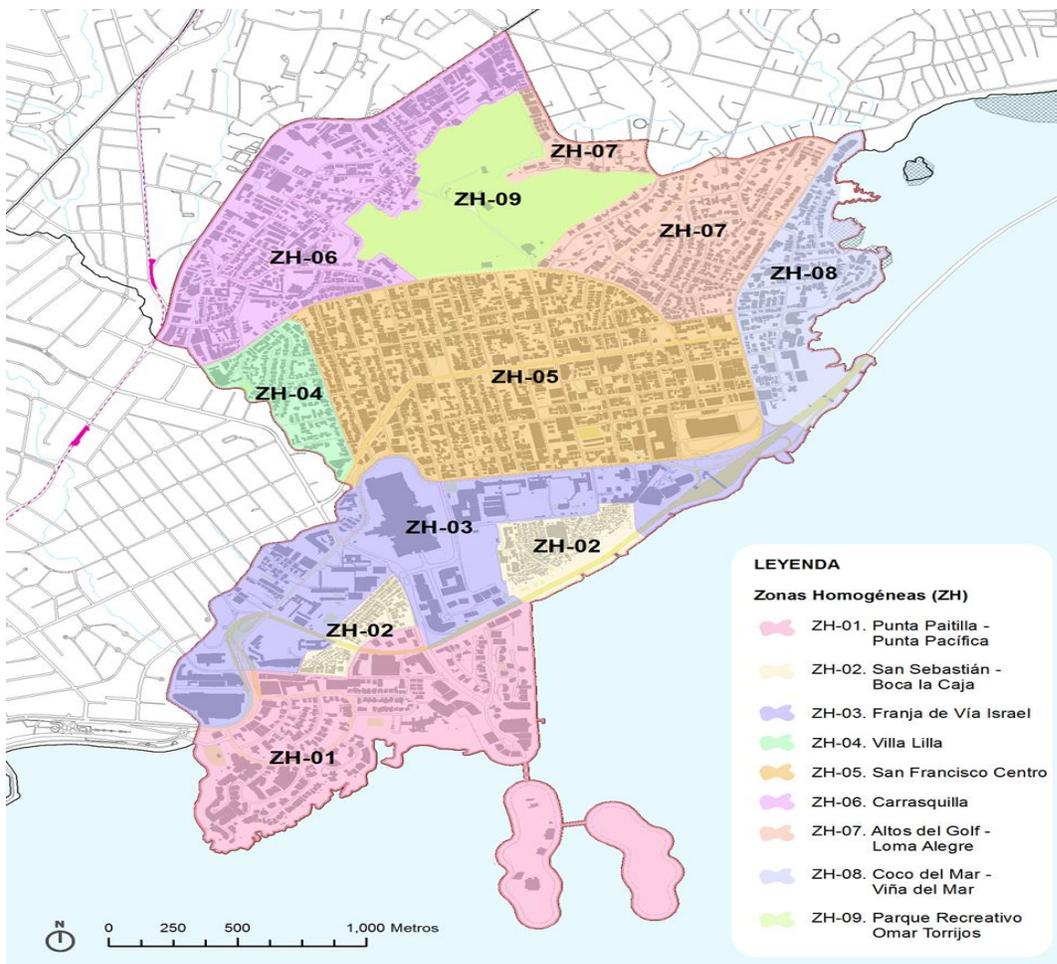


Ilustración 2: Mapa delimitación, San Francisco

Fuente: Alcaldía de Panamá, reporte San Francisco

1.2 Objetivo general y objetivos específicos

1.2.1 Objetivo general

El objetivo de este trabajo es la evaluar la factibilidad económica financiera de desarrollar un proyecto inmobiliario en el centro de la Ciudad de Panamá, con el fin de generar un uso alternativo al terreno de propiedad de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Análisis estratégico del sector con el fin de identificar y conocer el comportamiento de las principales variables del entorno y tener un marco general del mismo.
- Desarrollar una investigación de mercado con el fin de conocer las características de la oferta del mercado inmobiliario y de manera similar de la demanda, para posteriormente, cuantificar el mercado total, potencial y meta, para definir las características de los inmuebles a construir.
- Diseñar un plan de marketing que defina la estrategia comercial a seguir y las características de la oferta propuesta por la empresa.
- Elaborar un plan de operaciones que especifique los procesos y/o procedimientos que resultan claves para el desarrollo, puesta en marcha y operación del proyecto.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del negocio bajo un horizonte de tiempo y rentabilidad determinados.

1.3 Metodología

Se elaborará un análisis de la industria inmobiliaria, oferta y demanda del mercado en el sector centro de Ciudad de Panamá, también se elaborará un análisis estratégico que permitirá determinar el tamaño y potencial de la industria. Se utilizará el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA para poder conocer actores significativos del mercado, fuerzas importantes que impactan la industria, definir debilidades y fortalezas la oferta actual y conocer oportunidades en el mercado.

Después mediante una encuesta se analizará y se definirá el uso de la planta baja que pueden o no considerar locales comerciales, que quedará definido de acuerdo a la preferencia de las personas y la opinión de los clientes del mercado objetivo.

Se realizará un estudio de mercado para ver a qué sector económico es mejor dirigirse en este momento en Panamá y con el mismo estudio se espera obtener información adicional que pueda ser considerada al momento de diseñar y construir un edificio esté de acuerdo a las características preferidas por la demanda.

Por último, se desarrollará un plan financiero que determine la viabilidad económica del proyecto y se definirá cuáles son los requerimientos de capital. Se utilizarán indicadores financieros como VPN, TIR entre otros.

CAPITULO II: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Construcciones y Remodelaciones Técnicas S.A es una empresa fundada en 1994, CORTESA se dedica a la construcción de proyectos inmobiliarios, industriales y comerciales. CORTESA cuenta con un amplio portafolio de proyectos realizados y está buscando ampliar su cartera de clientes en los próximos años.

2.1 Misión y Visión

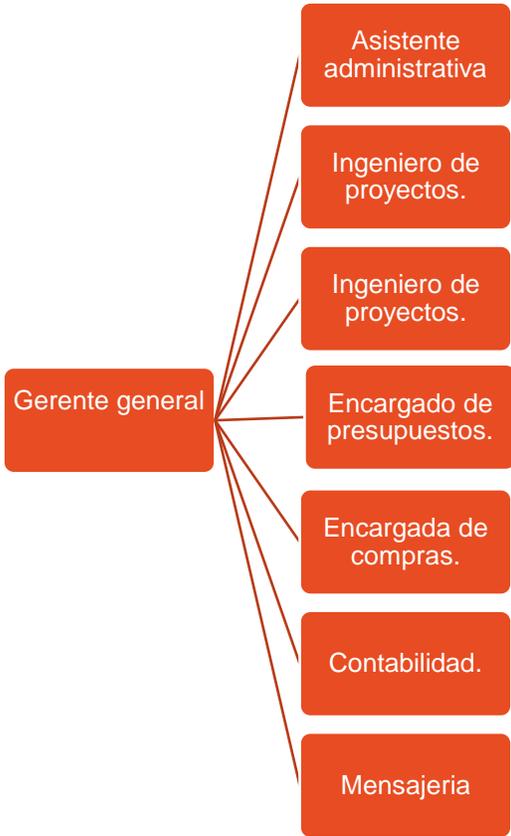
2.1.1 Misión

Nuestra misión es desarrollar obras en ambientes de alta seguridad, amigables con el entorno, procurando el bienestar de nuestros colaboradores y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes.

2.1.2 Visión

Ser reconocidos por nuestras obras y la calidad de las mismas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, haciendo valer su inversión.

2.2 Organigrama



CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis PEST

1. Variables políticas.

- La democracia en Panamá se ve estable.
- En enero de 2018 se realizó un incremento del salario mínimo del trabajador panameño este incremento un 6.5% para las grandes empresas y para las PYMES un 4.5%.
 - o Directamente no afecta a la mano de obra de la construcción, ya que los trabajadores de la construcción se rigen por la convención colectiva.
 - o Por otro lado puede que la construcción de la obra se vea afectada en los precios de las materias primas y materiales de construcción por las políticas que tomen las empresas a cargo de estos rubros por este aumento del salario mínimo.
- En 2018 se realizara nuevamente la convención colectiva 2018-2021, ⁰⁰convención colectiva en la que normalmente el SUNTRACS⁵ exige mejoras salariales y de calidad de vida para los obreros y similares.
 - o “En la pasada negociación vigente (2014-2017) los resultados obtenidos fueron beneficiosos para los trabajadores. Sin embargo, Capac⁶ advierte que ese proceso negociador se produjo en condiciones totalmente diferentes para la industria en un momento de pleno desarrollo, con altos niveles de inversión pública y privada y de ejecución de mega proyectos, incluyendo la ampliación del Canal.”⁷
- Actualmente no existen conflictos con otros países, pero muchos inversores después del escándalo de “Panamá Papers” se pudieron retraer de la idea de invertir en Panamá por simple falta de información.
- La corrupción es un problema que seguirá siendo parte de Panamá por un largo periodo, y será muy difícil de erradicar.

2. Variables económicas.

Según el Banco Mundial, “durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo. El crecimiento medio anual fue del 7.2 por ciento entre 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región. La economía panameña creció un 6.2 por ciento en 2014, un 5.8 por ciento en 2015, y para el 2016 la previsión es de un 6.0 por ciento.” ⁸

⁵ Sindicato unido de trabajadores de la construcción y similares

⁶ Cámara Panameña de la construcción

⁷ Capital financiero, Capac y Suntracs negocian Convención Colectiva; no se excluye posibilidad de paralización de labores

⁸ Banco mundial, Panamá.

Hay que tener presente que la condición económica de los países se caracteriza por la impermanencia. Y el crecimiento acelerado no es común, mucho menos mantenerlo por periodos largos.”⁹

“La actividad que mayor impacto ha causado en las diversas fases (crecimiento y desaceleración) en la mayoría los ciclos económicos registrados en Panamá, son los vinculados con el comercio, principalmente con el exterior, por las operaciones de la Zona Libre de Colón (ZLC). Su participación en el PIB en más de cinco décadas ha sido relativamente estable, manteniéndose entre el 14% y 16%. Países pequeños como Panamá dependen del comercio internacional de bienes y servicios para crecer.

Por su parte las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler a partir de la década de los ochenta se constituyeron en pilares de las fases de crecimiento de cada ciclo económico”¹⁰

La tasa de referencia hipotecaria promedio en los últimos 5 años ha sido de 5,45%.

Tabla 1: Tasa de referencia del mercado local hipotecario

**TASA DE REFERENCIA DEL MERCADO LOCAL
HIPOTECARIO
AÑOS: 2017-2018
(En Porcentaje)**

TRIMESTRES				
ANOS	I	II	III	IV
2017	5,25	5,25	5,25	5,25
2018	5,25			

Confeción propia. Fuente: Superintendencia de bancos de Panamá.

Tabla 2: Indicadores económicos de Panamá

Tabla de indicadores económicos de Panamá					
Visión general	Último	Referencia	Anterior	Rango	Frecuencia
Tasa De Desempleo	5.6	2016-12	5.2	4.2 : 16.3	Anual
Tasa De Inflación	0.4	2018-02	0.4	-0.4 : 10.04	Mensual
Tasa De Interés	1.18	2017-12	1.17	0.18 : 5.47	Mensual
Balanza Comercial	-1172102	2018-01	-1118832	-1274300 : -164179	Mensual
Deuda pública en términos del PIB	39.2	2016-12	38.8	35 : 116	Anual

Confeción propia: Fuente: Trading Economics

⁹ Diario la prensa : Panamá y el ciclo económico: Joaquín de la Guardia

¹⁰ Los ciclos económicos de Panamá, Wilfredo Grajales.

Tabla 3: Tasas impositivas en Panamá

Tabla de tasas impositivas en Panamá					
Impuestos	Último	Referencia	Anterior	Rango	Frecuencia
Impuesto Sobre Sociedades	0,25	2018-12	25	1,067361111	Anual
Impuesto a la Renta	0,25	2018-12	25	1,064583333	Anual
Impuesto a la Venta	0,07	2018-12	7	0,213194444	Anual
Tasa De Seguridad Social	22.25 %	2018-12	22.25	20.75 : 23.75	Anual
Tasa de seguridad social para las empresas	12.5 %	2018-12	12.5	12.25 : 14.5	Anual
Tasa De Seguridad Social Para Los Empleados	9.75 %	2018-12	9.75	8.5 : 10.25	Anual

Confección propia: Fuente: Trading Economics

3. Variables sociales.

1- “Los hábitos de consumo de los panameños se han sofisticado tras el boom económico de la última década, que trajo consigo la ampliación de la clase media, una disminución del desempleo, un aumento significativo de la media salarial y el incremento del poder adquisitivo de muchos trabajadores.”¹¹

2- El convenio de Países Amigos es una modalidad creada en mayo de 2012, a través de un Decreto Presidencial 343, el cual declaraba que los nacionales de 22 “Naciones amigas de Panamá” podrían aplicar para convertirse en residentes permanentes de una forma rápida y sencilla. Actualmente esa lista consta de 50 países, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 1174 de 28 de noviembre de 2013.

Distribución de la renta:

Tabla 4: Ingresos de la población en Panamá

GRUPOS DE INGRESO DE LA PERSONA	Tabla de ingresos de la población en Panamá											
	Nacional								Comarca			
	Bocas	Coclé	Colón	Chiriquí	Daríen	Herrera os	Santo Panamá/eraguas	Kuna yala	Embera	NGÖBE	BUGLÉ	
Menos de 100	88444	147355	136139	240407	33598	60446	47503	802045	149083	27318	8231	143682
100-124	3386	11365	8039	22104	2371	7078	6863	49541	14554	1505	420	3500
125-174	3128	7435	5773	15689	1420	4382	3928	38375	7950	526	166	1258
175-249	4625	11084	9152	24658	1725	6082	5705	66651	8949	425	134	1162
250-399	8890	19419	22013	36772	2319	10521	9299	144225	14806	530	189	1398
400-599	5723	15316	28249	32333	1668	9294	6290	236715	12810	453	146	793
600-799	2940	6442	9714	14422	1231	3971	3076	103726	6986	472	120	561
800-999	1532	3276	5334	7934	391	2158	1712	56932	3887	141	35	201
1000-1499	1258	2642	4822	6991	344	2001	1566	61430	2901	110	25	113
1500-1999	389	866	1475	2444	123	688	514	26255	884	32	9	26
2000-2499	192	448	734	1241	77	333	248	15024	380	14		11
2500-2999	67	244	375	591	32	155	106	8361	199	3	1	1
3000-3999	112	308	450	794	37	228	159	11169	286	13	1	4
4000-4999	44	142	169	310	19	90	62	5014	96	6	2	2
5000 y más	127	237	209	583	53	184	151	10025	184	15	6	9
No declarado	3768	5465	7209	8206	2919	2240	2259	59618	2770	1294	510	4006
Total	124625	232044	239856	415479	48327	109851	89441	2E+06	226725	32857	9995	156727

Confección propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo 2010

¹¹ Estilo de vida y efectos del marketing en la sociedad Panameña. Alejandra Sierra García

4. Variables tecnológicas.

El internet es la plataforma que ha cambiado la manera de comercializar los bienes raíces en los últimos años. Panamá no ha sido excluyente en este caso, ya que existen muchos portales en línea que permiten a los clientes y corredores de bienes raíces poder investigar a fondo la disponibilidad de propiedades, así también como comparar precios, y ver como son los departamentos por dentro.

Esto brinda una ventaja, ya que promocionar los proyectos ahora es más fácil y más barato porque los medios y canales por los que puedes llegar a las personas son más accesibles para lograr hacer una campaña optima en la red y gracias a algoritmos e inteligencia artificial se logra llevar la información deseada a los posibles clientes.

El internet brinda tanto al consumidor como al corredor de bienes raíces tener un acceso similar a la información. También existen plataformas especiales para la búsqueda de arriendo o compra de propiedades.

ACOBIR¹² que es el gremio en Panamá que acoge a los corredores de bienes raíces, tiene una plataforma llamada Multiple listing service la cual promete lo siguiente “Mayor exposición de su propiedad en el mercado”

El MLS® se basa en la colaboración de todos los profesionales inmobiliarios para vender o alquilar una propiedad. Por lo tanto al entregar su propiedad a un corredor de bienes raíces miembro de ACOBIR tendrá la seguridad de que la información será compartida y tendrá a toda la comunidad de bienes raíces trabajando en conseguirle un comprador o inquilino, generando una mayor exposición en el mercado de su propiedad.”¹³

Esta plataforma lograría que el proyecto sea visto por todos los corredores de bienes raíces que están registrados en el sistema, lo cual ayudaría a promover y facilitar la venta de los apartamentos.

Conclusiones del análisis PEST

Sujeto a lo anterior, no existen problemas políticos en Panamá que impidan la construcción de dicho proyecto.

Los cambios en el salario mínimo y en la convención colectiva pueden afectar tanto el precio de los materiales como el precio de la mano de obra.

Si todos quieren invertir a la misma vez, el resultado son muchas inversiones malas, este es uno de los motivos por los cuales Panamá está sufriendo la desaceleración en el marco de la construcción.

¹² Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces.

¹³ ACOBIR, Multiple listening service

Según un analista económico en Panamá “Más que generarse nuevas fuentes de riqueza, se consumió parte del patrimonio nacional e ingresos de periodos futuros por medio de préstamos.”¹⁴

La cita anterior refleja lo siguiente:

Es posible que la bonanza que vivió Panamá en los últimos 10 años, haya sido parte irregular del ciclo económico que posiblemente no se vea más, si bien existen factores que ayudan a mantener a Panamá con un crecimiento prometedor, también existen factores sociales y políticos los cuales hacen que Panamá pueda desacelerar, estancarse y no crecer más.

3.2 Análisis FODA

CORTESA es una empresa de servicios generales de construcción en el ámbito público y privado dedicado a obras civiles. Como segunda actividad para este proyecto, CORTESA tomara el rol de promotora inmobiliaria con otro nombre de sociedad.

Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima

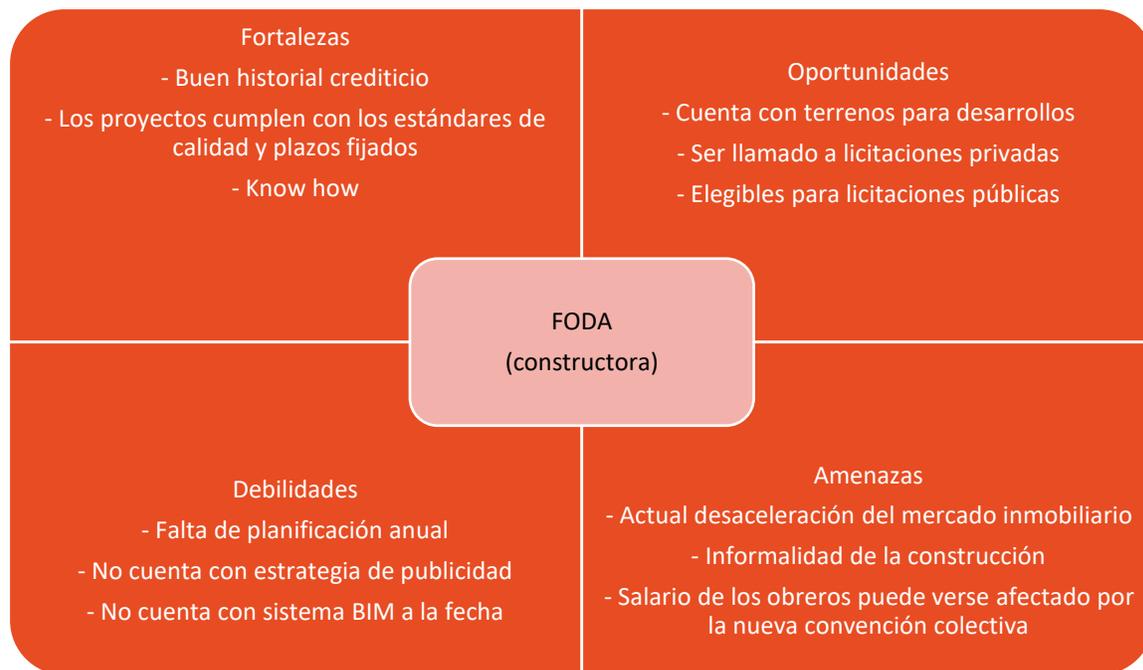


Ilustración 3: Análisis foda, constructora

¹⁴ Diario la prensa : Panamá y el ciclo económico: Joaquín de la Guardia

Conclusiones del análisis FODA de la constructora

- CORTESA ¹⁵debe mantener o mejorar su historial crediticio para así tener un fácil acceso a los grandes proveedores y optar por líneas de crédito mas amplias.
- CORTESA debe mantener su capacidad de entregar proyectos a tiempo y con la calidad esperada para de esta forma brindar mayor confianza a los clientes y la recomienden como una empresa comprometida.
- CORTESA debe aprovechar su know how para mejorar procesos de pre-construcción como lo es la confección de presupuesto.
- CORTESA debe desarrollar proyectos en los terrenos más factibles en los próximos años, o bien debe venderlos y solo mantener algunos terrenos importantes para fines financieros.
- CORTESA debe tener más presencia en lugares donde se reúnan ejecutivos de grandes empresas de Panamá para de esta manera generar una mayor cartera de cliente.
- CORTESA debe apostar a proyectos que briden una rentabilidad >10% y/o aliarse a empresas con mayor poder adquisitivo y realizar proyectos en conjunto.
- CORTESA debe determinar cuáles son las metas anuales y a qué sector se le quiere apuntar.
- CORTESA cuenta con la cantidad necesaria de recursos para empezar a invertir en publicidad, ya sea vía internet o por televisión.
- CORTESA cuenta con los recursos para certificar colaboradores en BIM¹⁶ y no ser una empresa promedio en el mercado.
- CORTESA debe saber cuándo invertir su capital en proyectos propios, ya que el mercado está sufriendo una desaceleración en estos momentos.
- CORTESA debe aliarse con otras empresas para de esta manera, empresas irresponsables no sean capaces de optar por proyectos atractivos para CORTESA.
- CORTESA depende que la CAPAC¹⁷ y la cámara de comercio lleguen a una acuerdo para la convención colectiva del SUNTRACS¹⁸, y de esta manera no se inflen tanto los costos de la construcción.

¹⁵ Construcciones y remodelaciones técnicas S.A

¹⁶ Building information modeling

¹⁷ Cámara panameña de la construcción

¹⁸ Sindicato único de trabajadores de la construcción y similares

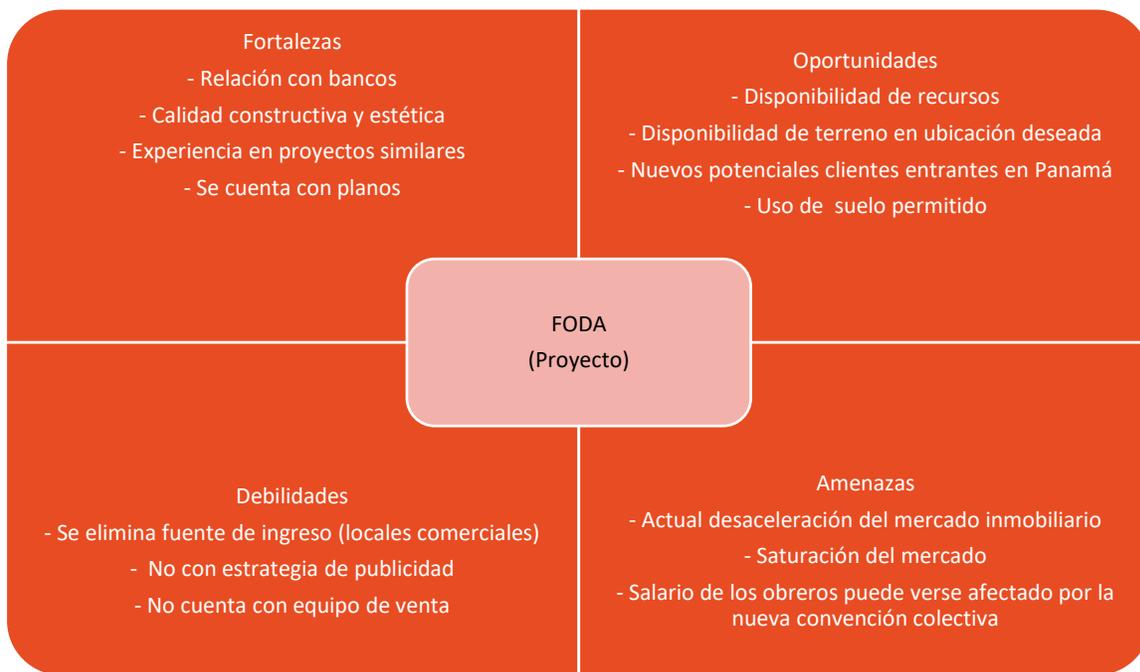


Ilustración 4: Análisis foda, proyecto

Conclusión de Análisis FODA del proyecto

- CORTESA debe mantener su relación con los bancos que se relaciona hoy en día y/o expandir su actividad bancaria con otros bancos.
- CORTESA debe mantener su calidad constructiva y estética ya que el segmento que se le apunta es sumamente apegado a los detalles
- CORTESA debe utilizar sus recursos de manera estratégica para lograr que el proyecto se realice de la mejor manera posible
- CORTESA debe generar algún contacto con corredores de bienes raíces chinos, para que estos vendan el proyecto a los nuevos potenciales compradores.
- CORTESA debe cumplir con los plazos de la obra, ya que por año deja de generar \$. 141,876.00 USD anual con la paralización del alquiler de los locales comerciales.
- CORTESA debe contratar un especialista en marketing para que este realice las actividades pertinentes que permitan la venta de los apartamentos en los plazos deseados. Este se debe encargar de generar un plan de marketing para lo anterior.
- CORTESA debe establecer los parámetros para formar su equipo de venta.
- CORTESA debe ser precavido tanto con los proyectos de lujo que se realizan en las proximidades de San Francisco como fuera de la ciudad.

Conclusión FODA conjunto

Una de las grandes ventajas de la compañía es la experiencia en el rubro de la construcción, la gran trayectoria operativa le permite delimitar con bastante precisión los tiempos y la calidad del producto final. Si bien la compañía no cuenta con una estructuración adecuada para generar proyectos de este tipo, los realizados anteriormente han sido un éxito, además la compañía no es muy reconocida y se debe trabajar en la imagen de la misma.

El crecimiento económico que ha existido en Panamá en los últimos 10 años, permite ver una oportunidad en el desarrollo de un proyecto inmobiliario que no fue realizado cuando se planeó. Las condiciones en estos momentos son mejores, ya que las personas cuentan con un mayor poder adquisitivo y existen muchos extranjeros invirtiendo en el mercado inmobiliario en Panamá.

El gobierno de Panamá está fomentando el ingreso de nuevos inversores, estos pueden significar un ingreso de nuevos competidores ante la apertura de fronteras comerciales a diferentes países de la región.

El sector de inmobiliario de lujo es competitivo y es cada vez exigente, ya que los consumidores quieren hacer valer su dinero y lo hacen de esta forma. Participar en este mercado fomenta que CORTESA trabaje con sumo cuidado los acabados del producto final y de esta forma entregar un producto impecable a sus clientes.

El factor más importante que existe en este proyecto es la ubicación, esta brinda la comodidad y conectividad que una persona que está dispuesta a pagar por un apartamento de lujo puede encontrar. Este proyecto busca generar una satisfacción en los clientes, que los mismos sientan la comodidad y el deseo de llegar siempre seguros a su casa.

El know how nos permite garantizar la entrega del proyecto en los tiempos indicados. Este es uno de los factores a explotar para que la empresa empiece a generar un nombre y la ayude a posicionarse como una de las mejores en Panamá.

3.3 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER.

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Al ser apartamentos de un precio considerable mayor al que se está pagando en estos momentos en Panamá, CORTESA considera que los clientes potenciales tienen un bajo poder de negociación, si bien no todos pueden acceder a los precios estipulados de los apartamentos, las promotoras y las constructoras no encontrarán una forma de bajar sus costos en grandes proporciones lo cual los llevara a mantener los precios finales de los apartamentos para de esta manera generar el margen esperado.

Las nuevas relaciones diplomáticas entre Panamá y China brindaran una nueva cartera de clientes para todos los mercados. Al conocer el estilo de vida de los chinos en Panamá, uno se puede hacer una presunción de la mentalidad con la que vendrán los nuevos

chinos, por esto CORTESA se refiere a ellos como “compradores potenciales de comodidad”. Estos clientes tendrán que adaptarse a los precios de las viviendas en Panamá y tendrán bajo poder de negociación.

El gobierno está destinando nuevamente fondos para publicidad en el extranjero, la cual ayudara a que nuevos inversionistas lleguen a Panamá y estos sean compradores potenciales con bajo poder de negociación.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo:

Existen muchas ferreterías en ciudad de Panamá.

Existen muchas concreteras y cementeras en ciudad de Panamá.

Existen muchos proveedores de acero en ciudad de Panamá.

Existen muchos proveedores de pisos, baldosas y grifería.

Existen muchos proveedores de ventanas y vidriería.

Al ser CORTESA una empresa con más de 20 años en el mercado y apoyado por su buen historial de crédito, los proveedores no generarían ninguna incomodidad para trabajar con ellos, al contrario les gustaría que la empresa entre en su cartera de clientes.

- **Análisis de los nuevos competidores**

Los nuevos competidores pueden tener una gran expectativa para invertir en Panamá. Al ser tan llamativo el mercado inmobiliario en Panamá, se pueden presentar muchas más construcciones de edificios similares, pero el área donde se ubicara este edificio ya casi no cuenta con lotes baldíos lo que brinda seguridad a que este proyecto puede ser un éxito sin preocuparse tanto por la competencia directa en San Francisco.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La gran demanda que existe hoy en día en ciudad de Panamá es por departamentos de 120,000 dólares o menos, algo que es muy difícil sino imposible encontrar en las áreas de San Francisco, por ende estos apartamentos tendrían posiblemente algunos sustitutos en el área, ya que en San Francisco se manejan precios de alrededor de 270,000 en adelante.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Como constructora sería una competencia nula ya que CORTESA no tendría rivalidad por este proyecto.

Al trabajar como promotora inmobiliaria CORTESA tendría una alta competencia, para tener éxito como promotora se deberá realizar un gran trabajo en el marketing mix, esto para lograr contrarrestar las ventajas competitivas que pueden ofrecer las demás promotoras inmobiliarias. Se declara que CORTESA tendrá una alta competencia porque las diferentes promotoras inmobiliarias estarán ofreciendo productos sustitutos y/o similares al nuestro.

El mercado de reventa de apartamentos (aptos. de segunda) sería otro importante competidor de CORTESA ya que ofrece productos sustitutos a un precio de mercado.

Siendo pequeño, pero no deja de ser una competencia es el mercado de bienes reposados por los bancos, el cual también se puede considerar como sustituto.

Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas

Bajo los parámetros expuestos anteriormente, consta que es un mercado atractivo y se detecta una gran oportunidad para construir un edificio de apartamentos en el área de San Francisco, Panamá.

Si bien en estos momentos es un mercado el cual está sufriendo una desaceleración, se espera que con la inversión que está haciendo el gobierno de Panamá en el extranjero vengan nuevos inversores y estos sean compradores potenciales, además del nuevo acuerdo con China que sí es un hecho y el mismo ya está generando inversiones de grandes empresas chinas en Panamá.

Dentro del nuevo acuerdo diplomático de Panamá con China, existirán más facilidades para importar más insumos de China, por ende los comerciantes tendrán mucha más variedad de productos en el mercado, lo que generara mayor oferta en las ferreterías y empresas que venden materia prima. Por lo leyes de economía, esto indica que el precio de algunos insumos para la construcción en Panamá deberían bajar de precio.

Si bien esta pequeña desaceleración que existe en el mercado no genera una gran preocupación, existen anteproyectos de empresas que seguirán construyendo edificios de apartamentos y edificios de oficina por lo largo y ancho del istmo.

Se entiende que existen una gran cantidad de edificios tanto en ante proyecto como en construcción en la ciudad de Panamá, y una gran competencia en cuanto a promotoras inmobiliarias. Este proyecto brinda a sus compradores una comodidad inigualable en el centro de la ciudad de Panamá, brinda apartamentos con metraje o espacio que es difícil de encontrar en el área de San Francisco.

Esto, combinado con las amenidades y comodidades que se pueden adquirir cerca del edificio es uno de los atributos más grandes que brinda esta locación y puede ser un muy buen gancho para nuestro segmento apuntado.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Análisis de la oferta

4.1.1 Características del mercado

El PIB de Panamá para el año 2016 fue de \$55,188 mil millones, ¹⁹en el primer semestre de 2017 la construcción aportó un 8.1% del PIB. Ante la dinámica demostrada por proyectos gubernamentales como la Línea 2 del Metro de Panamá, Renovación Urbana de Colón, y el programa de Saneamiento.

El sector inmobiliario creció 3.5%,²⁰

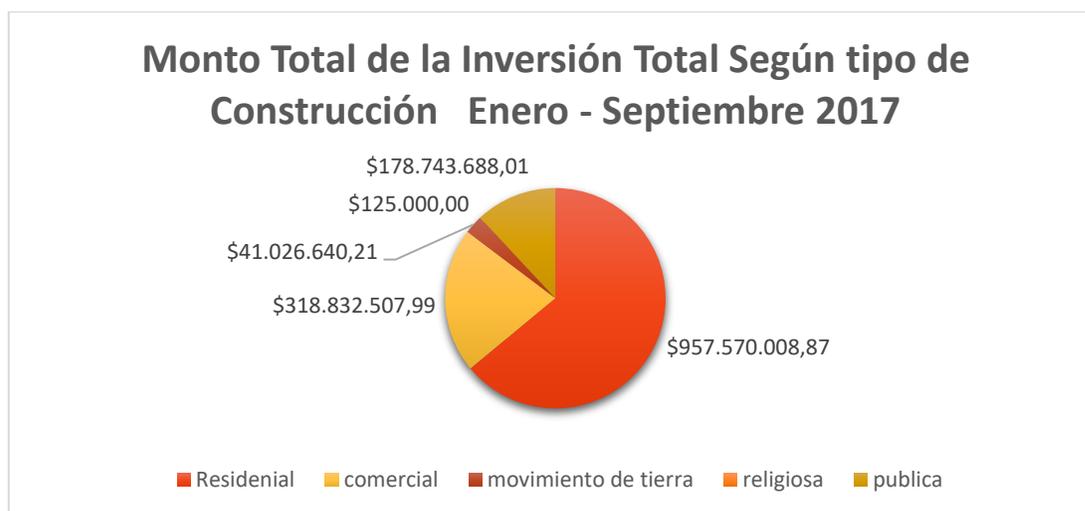


Gráfico 1: Monto Total de la Inversión Total Según tipo de Construcción Enero - Septiembre 2017.

Fuente: Análisis estadístico a los permisos de construcción del municipio de Panamá; confección: propia

“El total de proyectos con oferta disponible, se mantiene en los niveles más altos de los últimos 5 años, mostrando una tendencia creciente desde finales del 2013. El número de proyectos de menos de 120 mil dólares, se redujo en un 1% y los de más de 120 mil dólares, aumentaron un 16%.

De los segmentos mayores a 120 mil dólares, los que mejores niveles de ventas presentan, están situados entre 120 mil dólares y 180 mil dólares, con 206 unidades promedio vendidas mensualmente. Por otra parte, en los rangos inferiores a 120 mil dólares, las mejores ventas las registra el segmento entre 40 mil dólares y 80 mil dólares, con 441 ventas promedio mensuales. Estos números nos hablan del déficit habitacional que aún existe en el país en estos segmentos.

¹⁹ Banco mundial, Panamá

²⁰ Central américa data: Panamá: PIB crece 5,8% en primer semestre de 2017

La zona con más concentración en unidades disponibles es Panamá Oeste, con una participación del 33% del total de la oferta de la ciudad, Playa y Bella Vista cada uno cuenta con el 10%, Panamá Este el 12% y San Francisco participa con el 8%.”²¹

Panamá cuenta con excelentes oportunidades de inversión ya que se ofrecen préstamos hipotecarios por un balance mayor que el coste del bien hipotecado y además con tasas de interés realmente bajas. “Panamá es el principal receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) en la región Centroamérica, con 43% del total. Costa Rica, 26%; Honduras, 10%; Guatemala 10%”²²

Se puede resumir en estas palabras, hay más ventas y más construcción que en años anteriores, pero por la gran oferta que existe algunos sectores se muestran más beneficiados que otros.

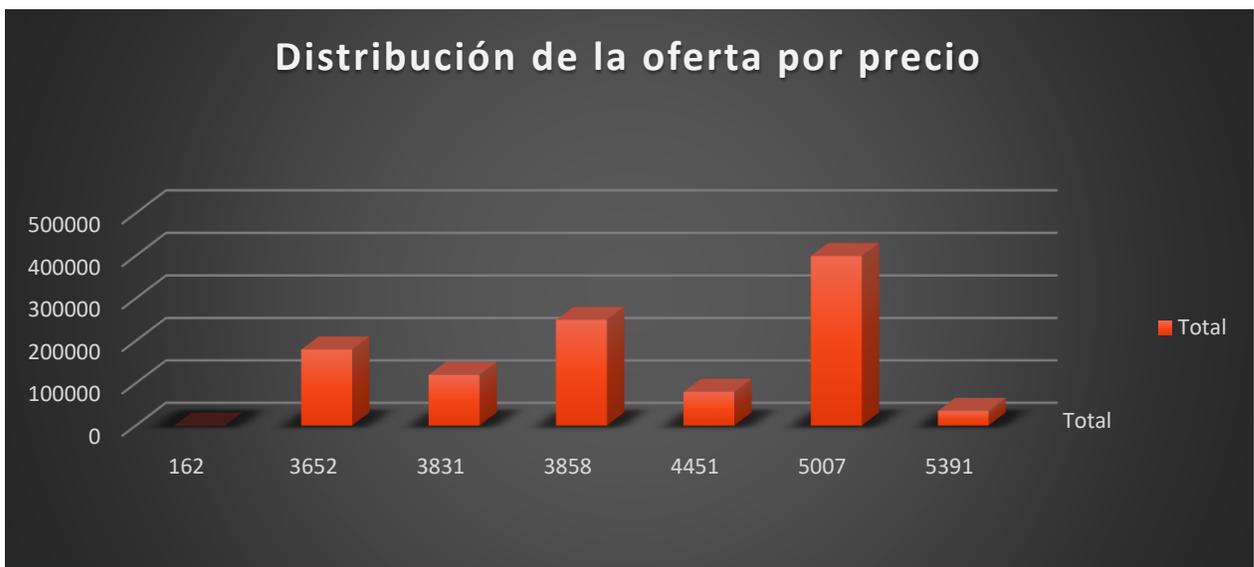


Gráfico 2: distribución de la oferta por precio

Confección propia, Datos: Análisis de bienes raíces en Panamá y comportamiento del mercado

- A pesar de la desaceleración, en Panamá se sigue invirtiendo en bienes raíces

²¹ Análisis de bienes raíces en Panamá y comportamiento del mercado

²² Diario la nación: costa rica ocupa segundo lugar en recepción de inversión extranjera directa en el istmo.

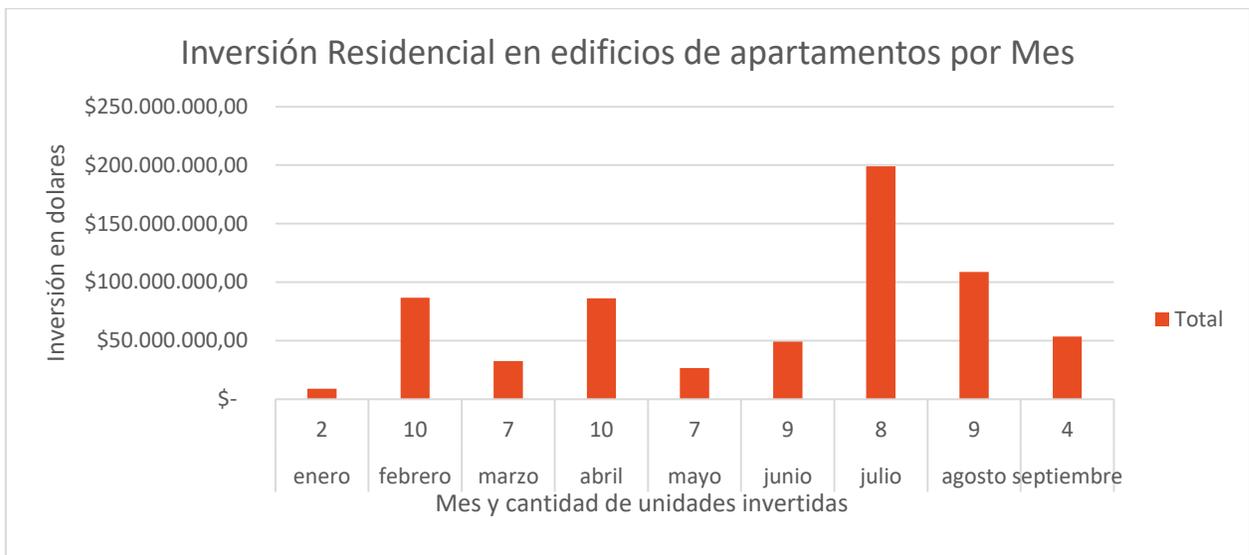


Gráfico 3: Inversión residencial en edificios de apartamentos.

Fuente: Análisis estadístico a los permisos de construcción del municipio de Panamá; confección: propia

4.1.2 Tendencias de la industria

En los últimos años en Panamá, han existido megaproyectos de urbanizaciones altamente planificadas, mismas que ofrecen un gran orden. Estas urbanizaciones tratan de llamar la atención de clientes que desean tener un estilo de vida de lujo con muchas comodidades, ya sean personales o hasta profesionales, ya que las mismas cuentan con centros logísticos, oficinas, centros comerciales, colegios, parques, y muchas amenidades que las personas buscan, además brindan buena seguridad en áreas exclusivas. Estos proyectos se encuentran tanto en las afueras de la ciudad como dentro.

Proyectos de este tipo:

- Embassy club
- Santa María Golf & Country Club
- Panamá Pacifico
- Tucán Country Club

Estos proyectos cuentan con construcción de casas y apartamentos de lujo, por ende son parte del mercado al que se está apuntando.



Ilustración 5: Santa María golf & country club

Fuente: Pagina web de Santa maria golf & country club

4.1.3 Principales actores

Dentro de este estudio, se busca mencionar los principales actores en la construcción de edificios residenciales y en el mercado de las promotoras inmobiliarias existentes en ciudad de Panamá.



Ilustración 6: Logo ingeniería RM;

Ilustración 7: Logo Cocige;

Ilustración 8: Logo Conlosa;

Ilustración 9: Logo Grupo los pueblos;

Ilustración 10: Logo empresas Bern.²³

4.1.3.1 Sector construcción

Si bien en Panamá ha existido un gran aumento en los últimos 15 años en todos los ámbitos de construcción, estas empresas se destacan por el reconocimiento que tienen dentro del país, ya sea por su presencia en el mercado o por sus grandes proyectos realizados.

²³ Fuente de los logos: páginas web de las empresas

Ingeniería RM:

Dirigida por Roberto Roy, hoy en día Director del Metro de Panamá y Presidente de la junta directiva del Canal de Panamá. Es una empresa con la que se ha compartido y competido en varios proyectos. Por ejemplo Albrook Mall en ciudad de Panamá.

Ingeniería RM es un gran participe en la construcción de proyectos residenciales, institucionales y comerciales con más de 50 proyectos terminados, de los cuales 19 son proyectos residenciales.

Grupo COCIGE

Construcciones Civiles Generales es una empresa que con el pasar de los años ha tenido una presencia importante en el mercado inmobiliario. Por otro lado COCIGE también es un gran competidor en las siguientes áreas: Comerciales, corporativas, hoteleras, industriales, infraestructura, médica y tecnológica. COCIGE cuenta con un portafolio de más de 50 proyectos, de los cuales

Grupo CONLOSA

Grupo Constructora López, S. A es una empresa con más de 20 años en el mercado, la cual fue fundada de manera similar a CORTESA, por un ingeniero con un poco de experiencia y ha sido exitosa en la construcción de proyectos comerciales y residenciales. Grupo CONLOSA cuenta con más de 30 proyectos entre comerciales, infraestructura y residenciales; de los cuales 20 son residenciales.

4.1.3.2 Sector Promotoras inmobiliarias

Grupo Los Pueblos

Grupo Los Pueblos con más de 30 años en el mercado, es uno de los promotores más grandes del país, el cual ha promovido la realización de mega proyectos, muchos promotores toman riesgos de proyectos que parecen imposibles de vender gracias a la innovación o al pionerismo que implanto esta empresa. Grupo Los Pueblos está realizando un proyecto muy innovador para Latinoamérica en Panamá, que son islas con fines residenciales, parecidas a las islas en forma de Palma ubicadas en Dubái. Además de esto, tienen un impresionante portafolio de proyectos realizados y por realizar. Se puede considerar que de los 15 proyectos de Grupo Los Pueblos, 10 de ellos se pueden considerar de grandes magnitudes.

Empresas BERN

Empresas BERN es una promotora con 40 años en el mercado. En los últimos años se ha dedicado a realizar proyectos de lujo en Costa del Este, una de las áreas más exclusivas de Panamá. Si bien Costa del Este es el área más costosa por metro cuadrado en Panamá, a empresas BERN le ha ido muy bien con proyectos de una arquitectura sinigual. Empresas BERN cuenta con un catálogo de proyectos residenciales, corporativos y comerciales y proyectos de playa.

4.1.4 Pronostico

“Durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo.” “Para 2017 y 2018 el pronóstico se mantiene en 5.4 por ciento, el más alto de Latinoamérica.”²⁴

Panamá sigue creciendo, no de la manera en que lo venía haciendo en años anteriores pero sus cifras positivas siguen siendo alentadoras. La industria que creció de forma desmedida sin importar la crisis económica mundial del 2008 y se esperaba tuviera una fuerte desaceleración es la construcción, sin embargo la misma sigue mostrando crecimiento inesperado. En lo que va del primer trimestre del año 2018, 10 años después de la crisis, si bien se ve una desaceleración en el mercado inmobiliario, no se espera que el mercado decaiga estrepitosamente.

El mercado más afectado seguirá siendo el de las propiedades de altos costos, ya que este mercado basa una gran cantidad de sus ventas en inversión extranjera.

Se espera que se mantengan las políticas macroeconómicas, mismas que incentiven tanto la inversión extranjera como la local, de esta forma puede hacer un dinamismo en el sector empresarial y comercial.

Se estima, que durante los próximos dos años, el aumento de precios se mantenga regulado debido a la oferta limitada de personas que pueden adquirir apartamentos que empiezan desde US\$200,000.00 en adelante y la cantidad de edificios que se encuentran en construcción y pre venta.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2019 del Gobierno se basa en dos pilares de inclusión y competitividad e incluye cinco temas:

- Impulsar la productividad y diversificación del crecimiento.
- Mejorar la calidad de vida
- Fortalecer el capital humano
- Desarrollar la infraestructura
- Apoyar la sostenibilidad del medio ambiente, incluida la gestión.²⁵

Los bienes y raíces en Panamá aun prosperan simplemente han cambiado de mercado meta.

4.2 Análisis de la demanda

Para estimar la demanda potencial del proyecto, se estudió la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010), dentro de la cual se consideraron “estratos socioeconómicos altos” los hogares que contaran con un ingreso superior a los \$4000.00 USD en todo Panamá, hogares en los cuales viven extranjeros y panameños. Las

²⁴ Banco mundial

²⁵ Plan estratégico de gobierno 2014

personas a las que se les está haciendo enfoque, son aquellas que quieren un apartamento tranquilo, seguro, grande y cómodo en el centro de la ciudad de Panamá, con conectividad a centros comerciales, restaurantes y demás amenidades. Estas personas a las que nos enfocamos pueden ser tanto familias jóvenes como adultos que buscan las comodidades antes mencionadas.

demanda potencial	Casos
población global familias	912590
población potencial (4000 , 5000 y mas)	30020
poblacion objetiva	3%

Por datos de la INEC 30020 hogares recibían un salario mayor a los \$4000.00 USD en 2010.

En la encuesta queremos obtener cuales son los atributos relevantes, para decidir la opción de compra por parte de los clientes. Además de saber el interés por vivir en San Francisco que tiene el cliente.

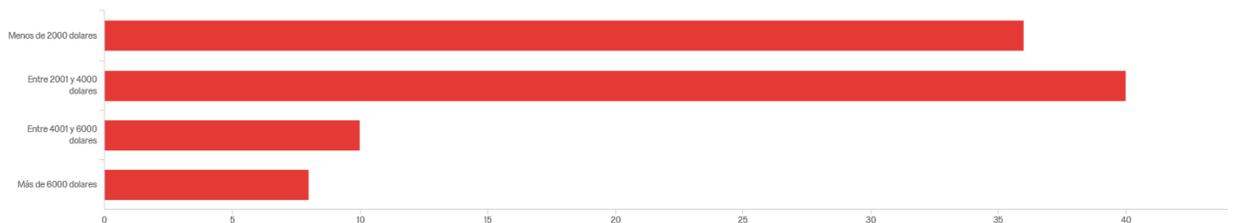
Cuestionario²⁶:

Cuestionario digital, estructurado y realizado por Ing. Julio Rene Ruíz.

La encuesta tiene una duración de 5 minutos, mayormente son preguntas cerradas para facilitar el análisis de esta.

Se tomará como representativo lo siguiente:

- 30020 cuentan con un ingreso familiar mayor a \$.4000.00 USD, esto representa el 3% de las 912590 familias
- 18 encuestados que cuentan con ingresos superiores a \$4000.00 USD, representan el 19% de los 94 encuestados.



#	Field	Choice Count
1	Menos de 2000 dolares	38.30% 36
2	Entre 2001 y 4000 dolares	42.55% 40
3	Entre 4001 y 6000 dolares	10.64% 10
4	Más de 6000 dolares	8.51% 8
		94

Ilustración 11: Rango de Ingreso familiar.

Fuente y diseño: QUALTRICS

²⁶ Anexo 1

4.2.1 Mercado objetivo

Siendo el mercado inmobiliario tan maduro en Panamá, el conocimiento profundo del cliente potencial nos hará competitivos.

Se necesita conocer bien al cliente, ya que los mismos cada día son más exigentes, hay factores como el financiamiento, el lugar donde les gustaría vivir y como les gustaría su vivienda. Por ello se realizó una segmentación simple de hombres y mujeres y sus estados civiles.

4.2.1.1 Clases sociales en Panamá

El término “clase social” no es utilizado en Panamá, por ende, se hablará de rango de ingresos y se definirá que segmento de la población se le debe apuntar para lograr la venta de estos apartamentos de la mejor manera posible.

Tabla de ingresos de la población en Panamá												
GRUPOS DE INGRESO DE LA PERSONA	Nacional								Comarca			
	Bocas	Coclé	Colón	Chiriquí	Daríen	Herrera os Santc	Panamá /eraguas	Kuna yala	Embera	NGÖBE	BUGLÉ	
Menos de 100	88444	147355	136139	240407	33598	60446	47503	802045	149083	27318	8231	143682
100-124	3386	11365	8039	22104	2371	7078	6863	49541	14554	1505	420	3500
125-174	3128	7435	5773	15689	1420	4382	3928	38375	7950	526	166	1258
175-249	4625	11084	9152	24658	1725	6082	5705	66651	8949	425	134	1162
250-399	8890	19419	22013	36772	2319	10521	9299	144225	14806	530	189	1398
400-599	5723	15316	28249	32333	1668	9294	6290	236715	12810	453	146	793
600-799	2940	6442	9714	14422	1231	3971	3076	103726	6986	472	120	561
800-999	1532	3276	5334	7934	391	2158	1712	56932	3887	141	35	201
1000-1499	1258	2642	4822	6991	344	2001	1566	61430	2901	110	25	113
1500-1999	389	866	1475	2444	123	688	514	26255	884	32	9	26
2000-2499	192	448	734	1241	77	333	248	15024	380	14		11
2500-2999	67	244	375	591	32	155	106	8361	199	3	1	1
3000-3999	112	308	450	794	37	228	159	11169	286	13	1	4
4000-4999	44	142	169	310	19	90	62	5014	96	6	2	2
5000 y más	127	237	209	583	53	184	151	10025	184	15	6	9
No declarado	3768	5465	7209	8206	2919	2240	2259	59618	2770	1294	510	4006
Total	124625	232044	239856	415479	48327	109851	89441	2E+06	226725	32857	9995	156727

Tabla 5: Tabla de ingresos de la población en Panamá

Confeción propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo 2010

4.2.1.2 Tamaño de la muestra

Basado en la Tabla 2, se realizó una encuesta mediante el sistema Qualtrics, para la cual se tomó como base de la muestra una población de 60137 personas, que conlleva las personas que sus ingresos superan los 2000 dólares mensuales según el censo del año 2010. Los censos en Panamá se realizan cada 10 años.

Ecuación 1: Tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2} \div \left(1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right) \right)$$

Tamaño de la población: 30,020 viviendas censadas.

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 10%

Cuota mínima que alcanzar: 96 encuestas.

Se buscará dispersión geográfica y representatividad de los segmentos.

GRUPOS DE INGRESO DE HOGARES EN VIVIENDAS PARTICULARES EN PANAMÁ	Casos
Menos de 100	96792
100-124	33856
125-174	33699
175-249	53462
250-399	100977
400-599	134471
600-799	92655
800-999	75006
1000-1499	112533
1500-1999	55714
2000-2499	30483
2500-2999	17589
3000-3999	19916
4000-4999	10378
5000 y más	19642
No declarado	25417
Total	912590

Tabla 6: Grupos de ingreso de hogares en viviendas particulares en Panamá

Confeción propia, Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Censo 2010

Público objetivo y distribución de la muestra:

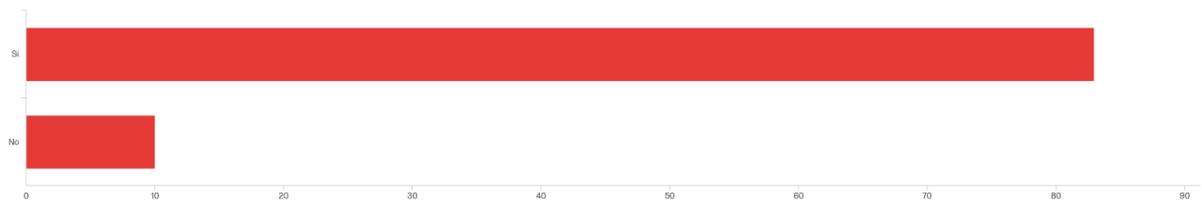
- 1- Hombres y mujeres
- 2- Entre 25 y 65 años
- 3- Compradores potenciales de vivienda que se encuentren buscando o hayan buscado vivienda en los últimos 12 meses
- 4- De un ingreso familiar mayor a cuatro mil dólares (\$. 4,000 USD)
- 5- Cobertura: Panamá y personas interesadas en invertir en Panamá

4.2.1.3 Encuesta

Se realizó una encuesta para el mercado objetivo.

Primero se consultó si las personas tenían conocimiento sobre la oferta que existe en Panamá hoy en día, luego se realizaron preguntas básicas de la situación actual en la que viven, seguido de una sección sobre los intereses del consumidor y se finalizó con preguntas demográficas.

- Conocimiento de la oferta



#	Field	Choice Count
1	Si	89.25% 83
2	No	10.75% 10
		93

Ilustración 12: Conocimiento de la oferta de mercado inmobiliario en Panamá

De los 93 encuestados, 83 son conscientes del mercado inmobiliario en Panamá, mientras 10 no lo están. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, 45 de estas 83 personas tienen una vivienda propia, mientras que 37 no.

Gráfico 4: Conocimiento de la oferta

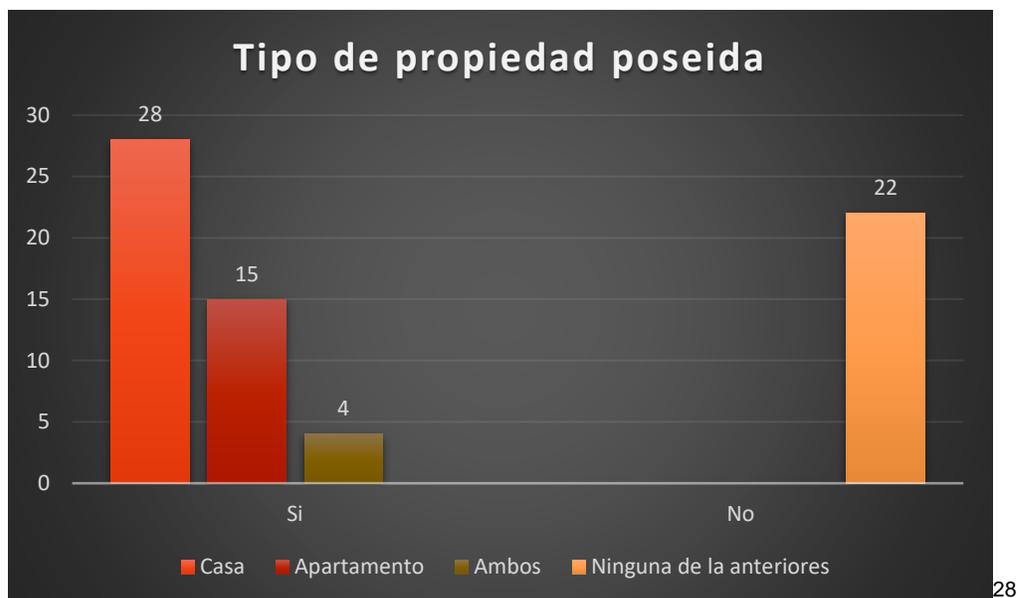


Se entiende que un 89% de los encuestados tienen conocimiento del mercado inmobiliario en el país. Esto nos indica que se debe hacer un trabajo en el marketing mix el cual lleve a CORTESA a ser reconocido dentro de este “conocimiento” de las personas.

- Tipo de propiedad poseída

²⁷ Anexo 2

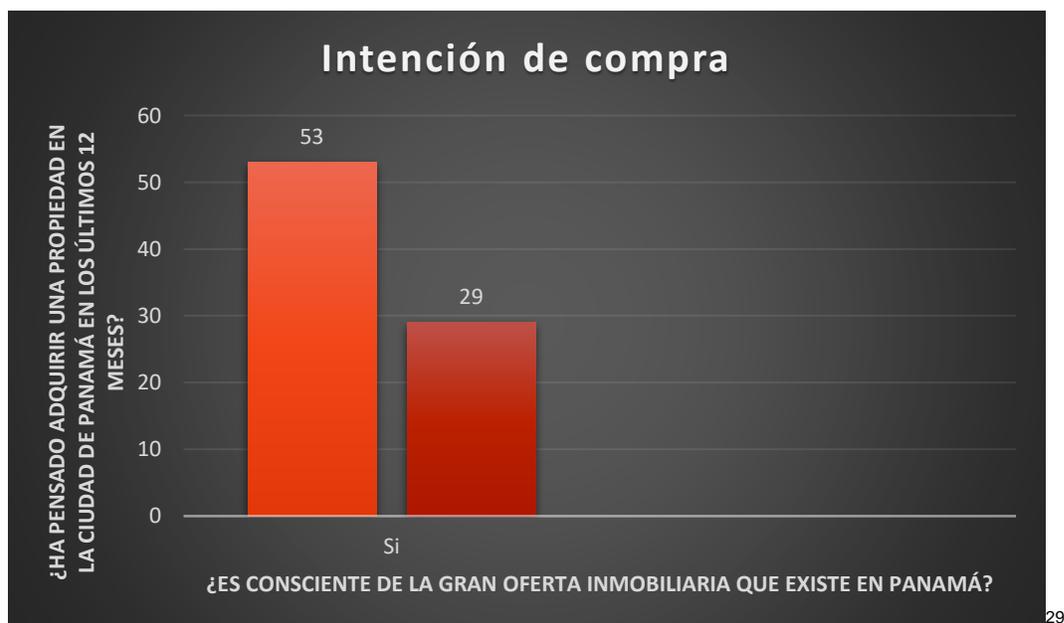
Gráfico 5: tipo de propiedad poseída



De los encuestados con vivienda propia, 28 personas cuentan con una casa, 15 con apartamento y 4 con ambos. En el país todavía muchas personas aprecian vivir en casa y no en apartamento porque perciben que existe más privacidad de esta manera.

- Intención de compra

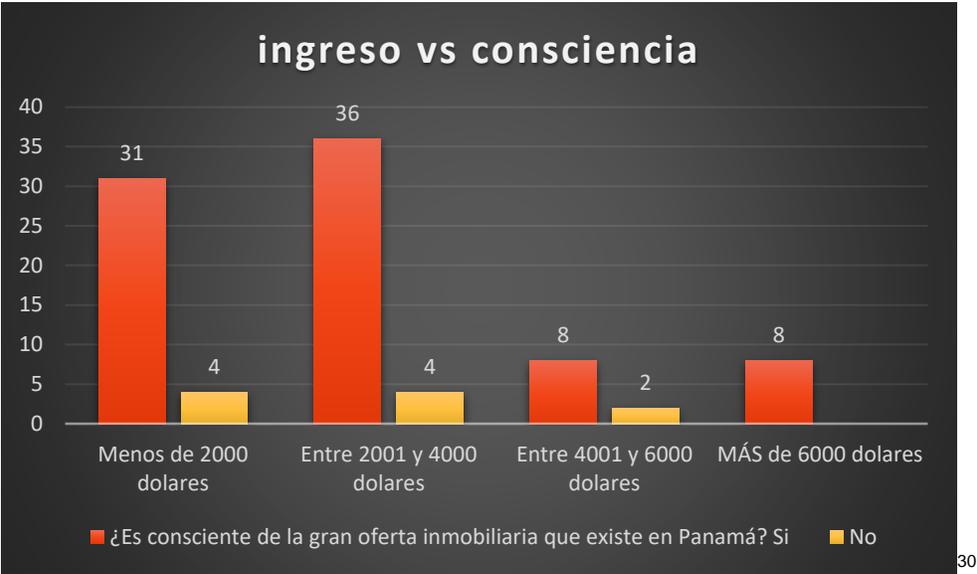
Gráfico 6: Intención de compra



²⁸ Anexo 3

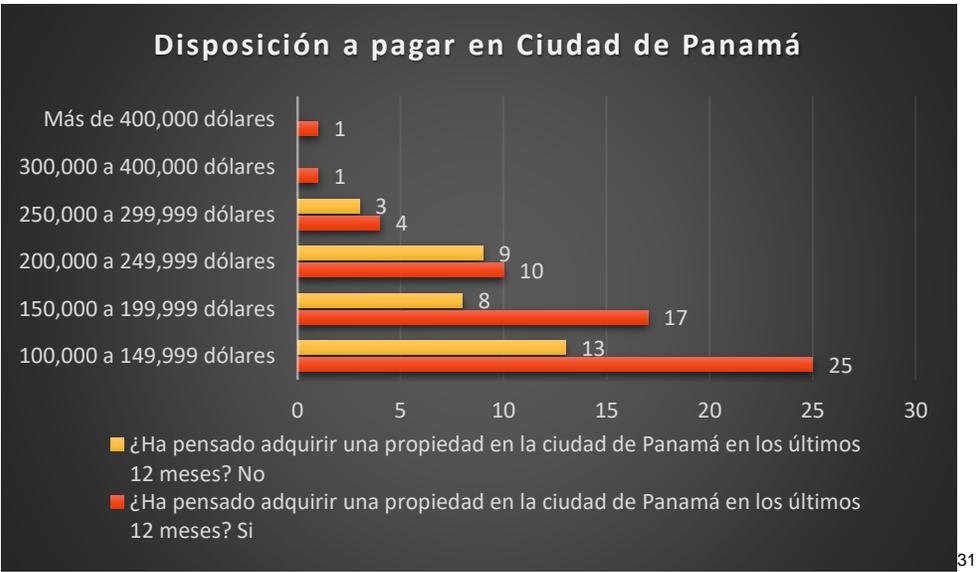
²⁹ Anexo 4

Tomando en cuenta las personas que tienen conocimiento sobre el mercado inmobiliario en Panamá, el 57% de ellos ha pensado adquirir una propiedad en la ciudad de Panamá en los últimos 12 meses. Mientras que el 31% de las personas que tienen conocimiento sobre el mercado inmobiliario en Panamá han pensado adquirir una propiedad en los últimos 12 meses en la ciudad de Panamá.



Es importante recalcar que dentro de ese 57% que es consciente sobre la oferta, 19% se encuentra dentro del rango de ingresos que buscamos en este estudio.

Gráfico 7: Disposición a pagar en San Francisco



63% de los encuestados ha pensado adquirir una propiedad en Ciudad de Panamá, de los cuales 27% estarían dispuestos a pagar una propiedad de más de \$200,000 USD en la ciudad de Panamá.

³⁰ Anexo 13

³¹ Anexo 12

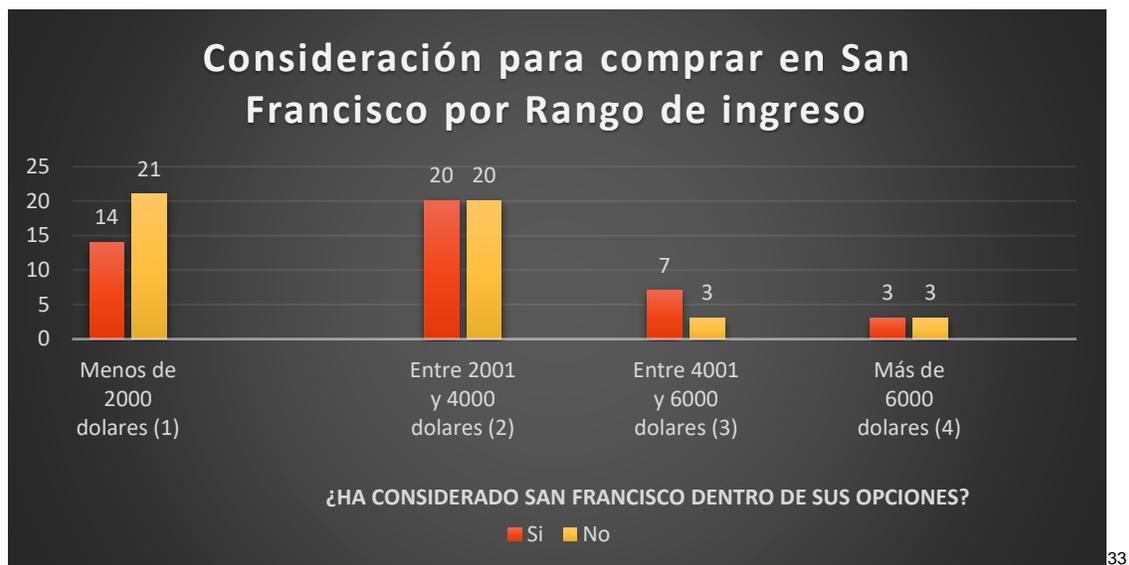
Si bien se nota que la mayoría de los encuestados no están dispuestas a pagar más de \$300000 USD, es importante notar que su disposición a pagar por una propiedad en ciudad de Panamá sigue siendo alta, lo que permite pensar en realizar proyectos con estos precios.

Gráfico 8: Ingreso Vs adquirir una propiedad



El 61% de nuestro segmento objetivo ha pensado comprar una propiedad en la ciudad de Panamá en los últimos meses.

Gráfico 9: Consideración de compra en San Francisco por rango de ingreso



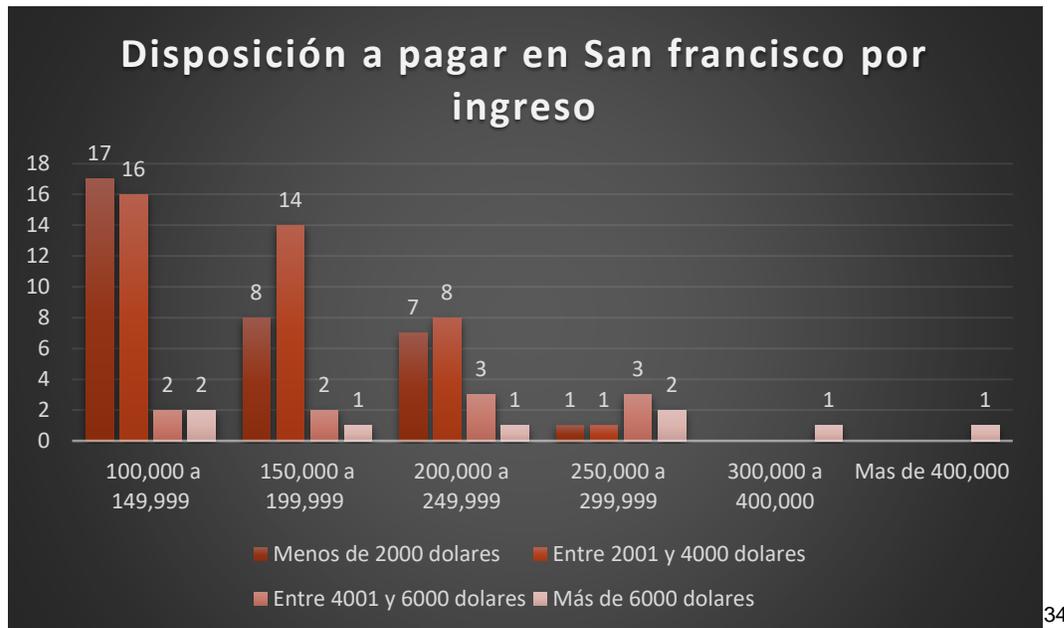
En el gráfico anterior, se puede apreciar que, de nuestro público objetivo, el 62% ha considerado San Francisco como opción a la hora de buscar vivienda. Mientras que el

³² Anexo 5

³³ Anexo 6

45% de las personas con otros rangos de ingresos también muestran un interés en San Francisco.

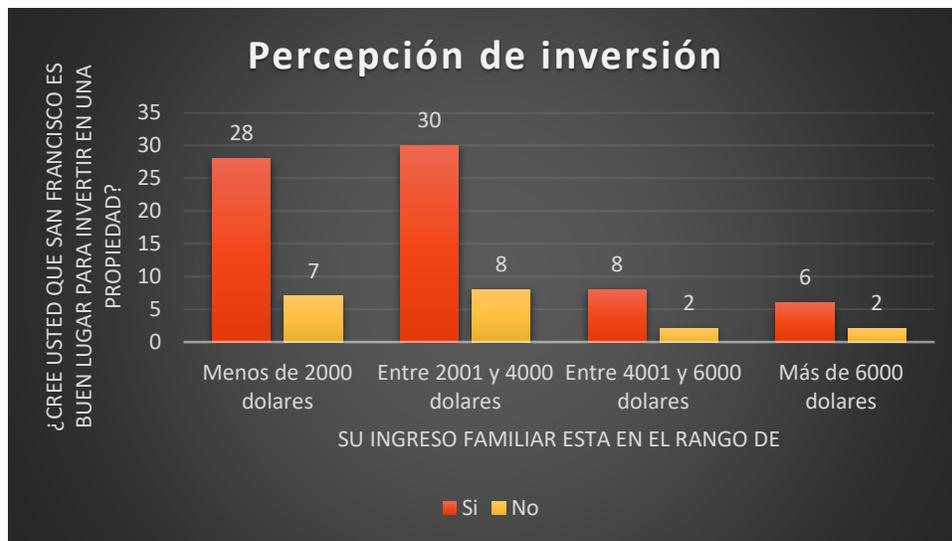
Gráfico 10: Disposición a pagar en San Francisco



34

De los encuestados, el 2% de nuestro público objetivo estaría dispuesta a pagar mas de \$300000 USD por un apartamento en San Francisco, y un 5% estaría dispuesto a pagar entre \$200000 y \$250000 USD. Con un esfuerzo en el marketing se podría atraer a este 5% para que estén dispuestos a invertir más de \$300000 USD.

Gráfico 11: Percepción de inversión



35

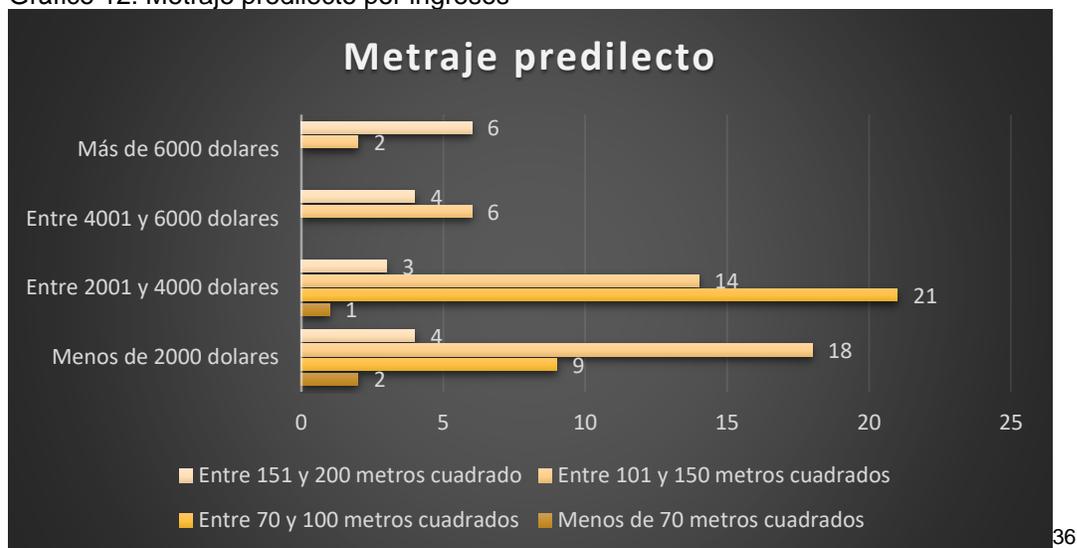
³⁴ Anexo 9

³⁵ Anexo 7

El 79% de los encuestados piensa que San Francisco es un buen lugar para invertir en una propiedad. Esto se indica que el terreno está en una excelente ubicación.

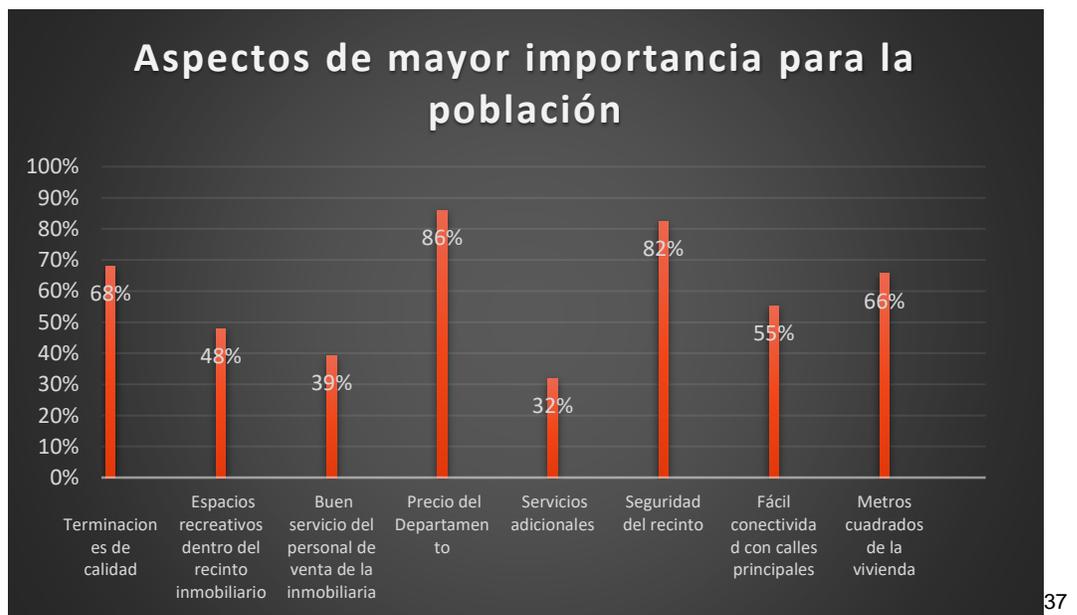
- Gustos de los encuestados

Gráfico 12: Metraje predilecto por ingresos



De los encuestados, el 63% preferiría vivir en departamentos de más de 100 metros cuadrados. De este 63% (57 personas), el 31% (18 personas) de estos interesados entran en el rango de ingresos al que se le está apuntando. Esto nos indica que al 100% las personas de nuestro objetivo preferirían un departamento con metraje mayor a 100 metros.

Gráfico 13: Aspectos de mayor importancia para la población

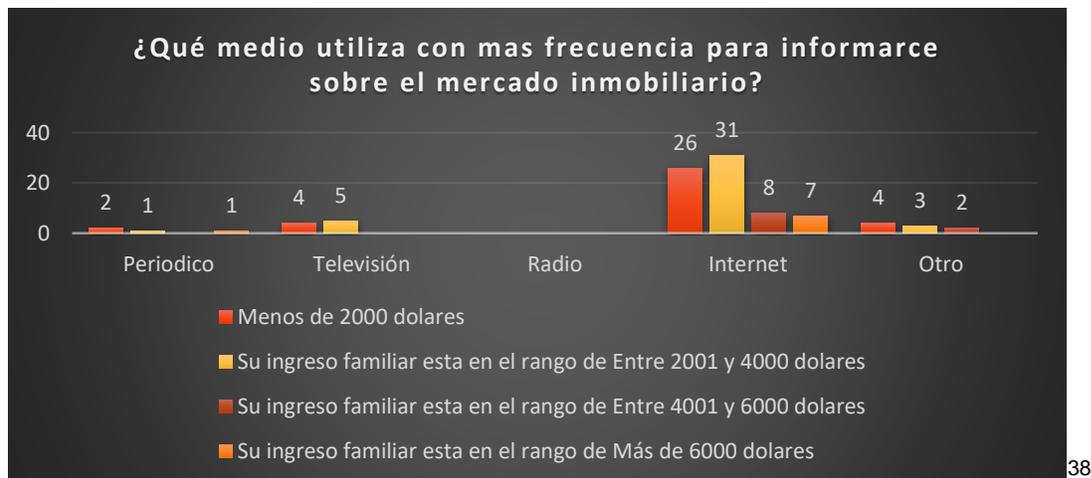


³⁶ Anexo 8

³⁷ Anexo 10

Es importante destacar que las 2 variables más importantes para los encuestados, sin importar su rango de ingreso son “el precio del departamento” y “seguridad del recinto”. Es importante ver en el anexo 10 que las personas sin importar sus ingresos evalúan cada cualidad de manera similar.

Gráfico 14: ¿Qué medio utiliza con más frecuencia para informarse sobre el mercado inmobiliario?



38

Por medio de esta gráfica, podemos percatarnos que el 76% de los encuestados utiliza el internet como fuente principal para informarse sobre el mercado inmobiliario en Panamá. El 88% del público objetivo utiliza el internet para informarse sobre el mercado inmobiliario, esto nos indica que nuestra estrategia de marketing debe ir alineada al marketing online.

Conclusiones de la encuesta

Con la encuesta se pudo percibir que tanto los encuestados nacionales como internacionales son conocedores del mercado inmobiliario en Panamá, además una cantidad considerable (61%) han pensado adquirir una propiedad en la ciudad de Panamá.

Si bien se nota que la mayoría de los encuestados no están dispuestas a pagar más de \$300000 USD, es importante notar que su disposición a pagar por una propiedad en ciudad de Panamá sigue siendo alta, lo que permite pensar en realizar proyectos con estos precios.

El 61% de nuestro segmento objetivo ha pensado comprar una propiedad en la ciudad de Panamá en los últimos meses y el 62% ha considerado San Francisco como opción a la hora de buscar vivienda. Mientras que el 45% de las personas con otros rangos de ingresos también muestran un interés en San Francisco, esto nos indica que San Francisco es un área cotizada por las personas

La mayoría de los encuestados no están dispuestas a pagar más de \$300000 USD, es importante notar que su disposición a pagar por una propiedad en ciudad de Panamá sigue siendo alta, lo que permite pensar en realizar proyectos con estos precios o hacer un rediseño del proyecto.

Por la información brindada por los encuestados, se realizará una campaña de mercadeo por internet y sus diferentes canales.

CAPITULO V: MODELO DE NEGOCIO

5.1 Modelo CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacion con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materiales de construcción • Bancos • Aliados para publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y venta de departamentos. • Asegurar la máxima calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindamos un hogar de lujo en la comodidad y seguridad de San Francisco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de pre-venta y post-venta. • Relación directa con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres entre 25 y 65 años, cuyo ingreso familiar sea mayor a \$4000.00 USD.
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terreno • Capital • Personal capacitado 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Apartamentos modelos • Periódico • 	
Estructura de costos			Flujos de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos • Costos indirectos 			<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por venta 	

a. Socios claves:

Dado que CORTESA tiene más de 20 años en el mercado con una buena imagen crediticia, los proveedores de materiales de construcción no se oponen a trabajar con CORTESA y estas brindan los mejores beneficios de pago a crédito que se pueda adquirir. CORTESA ha tenido una relación muy buena con los bancos, de esta manera cuando es necesario ampliar la cartera de crédito existen 3 bancos que se presume estarían dispuestos a hacerlo. De igual forma se trabajaría con estos bancos para facilitar la venta de los apartamentos. Ya que CORTESA nunca ha tenido un departamento de mercadeo, se debería tercerizar la parte del marketing a una agencia publicitaria o a un community manager para que este pendiente de las redes y exponga el producto.

b. Actividades claves:

Por la experiencia la construcción de los departamentos será parte del trabajo cotidiano de CORTESA y no se debe ver afectada en tiempos de entrega ni percances para asegurar la máxima calidad del producto. En cuanto a la venta de departamentos,

CORTESA debe enfocarse en asegurar a cada posible cliente que esté dispuesto a pagar el valor de estos departamentos.

c. Recursos claves

Se cuenta con un terreno de 866 metros cuadrados ubicado en un área muy cotizada en la ciudad de Panamá, además se cuenta con el personal y el capital necesario para realizar este proyecto.

d. Propuesta de valor

“Brindamos un hogar en la comodidad y seguridad de San Francisco”

Por lo visto en las encuestas, la “seguridad en el recinto” es la segunda variable más apreciada por el público, y particularmente este edificio está en la misma calle que la comisaría de policía de San Francisco en Panamá, lo que brinda más seguridad y será un aspecto que las personas tomarían en cuenta.

e. Relación con clientes

Se cuenta con experiencia en la parte de ventas, pero será imprescindible atrapar a los posibles clientes e influir de manera que estos tomen la decisión de compra. Para esto se deberá tener una relación directa con el cliente y estudiar al mismo para ver de qué forma quiere ser atendido y actuar bajo sus parámetros, sin estresarlos con tantas llamadas, siendo puntuales y eficientes en lo que se trata de comunicar.

f. Canales

Dado que en las encuestas el internet fue electa como la plataforma privilegiada para informarse sobre el mercado inmobiliario, se estará realizando una campaña publicitaria tanto en redes sociales como en diferentes plataformas de internet, misma que sería dirigida por la persona encargada del mercadeo, esto sin dejar de publicitar también en los periódicos, que es una manera efectiva de llegar a las personas que siguen utilizando este medio.

g. Segmento de mercado

Se tomará el segmento de mercado “Hombres y mujeres entre 25 y 65 años cuyo ingreso familiar sea mayor de \$4000.00 USD.”, ya que, en Panamá, muchos padres de familia se toman la molestia de comprarle departamentos de lujo a sus hijos. También se está tomando en cuenta a extranjeros que les guste la zona, ya sea para inversión o vivir en ellos. Otro público que no se puede quedar por fuera son las personas mayores que buscan la tranquilidad y comodidad que ofrecerá este edificio de apartamentos.

Modelo de negocio

Para este proyecto, CORTESA se integrará horizontalmente con una filial, la cual se encargará de la parte inmobiliaria, mientras CORTESA se encarga de la construcción y

administración del proyecto. Se presenta como ventaja competitiva la experiencia que CORTESA tiene en la construcción de obras civiles, la cual permitirá construir y entregar este proyecto sin retraso, mismo que ayudará a que sea recomendada para obras posteriores.

CAPITULO VI: PLAN COMERCIAL

6.1 Estrategia de Marketing

6.1.1 Marketing Directo

Sostenido en los estudios cualitativos, las características del edificio que se plantea realizar van de la mano con el gusto de nuestro segmento objetivo.

Los estudios realizados indican que para el marketing directo se debe utilizar el internet como plataforma comunicacional, los costos de este son más bajos que los de televisión.

El marketing digital permite medir de forma precisa el resultado y siendo el sector bienes raíces un rubro que ya tiene la costumbre de promocionarse en línea, se debe aprovechar que este es el canal que más se utiliza en Panamá por lo visto en los estudios previos.

6.1.2 Declaración de Posicionamiento

CORTESA pretende brindar un edificio de apartamentos que sea una oferta de bienes raíces de lujo moderna e inigualable en cuanto a ubicación y amenidades se refiere para que las personas tengan un lugar tranquilo y se acomode a sus necesidades. Se espera que después de este proyecto, la empresa CORTESA tenga un conocimiento real de la población objetivo.

6.1.3 Propuesta de Valor

Brindamos un hogar de lujo en la comodidad y seguridad de San Francisco

6.2 Marketing Mix

6.2.1 Producto

El producto será llamado “Sunny Tower” esperando que el nombre sea llamativo mas no una razón por la que se adquiriera el bien. Se dará prioridad a comunicar las comodidades y beneficios que estarán adquiriendo al comprar una propiedad dentro de este edificio.

Si bien se está tratando de vender un edificio, lo que se quiere llevar a la mente del consumidor son las comodidades y beneficios que podría brindarle vivir en Sunny Tower.

6.2.1.1 Ubicación

Ilustración 13: Ubicación Sunny Tower



Como se puede ver en la imagen 16, el punto rojo es donde hoy en día están ubicados los locales comerciales. Se puede apreciar que está cerca de la costa panameña, muy cercano al corredor sur, que conecta con Costa del Este, uno de los lugares donde se asientan las grandes empresas y sus trabajadores estarían felices de vivir en San Francisco.

Ilustración 14: Ubicación Sunny tower Zoom



En la ilustración 17 se puede apreciar con mayor claridad donde estaría ubicado el edificio. Con entradas por vía Israel (calle que conecta el corredor sur con el Corregimiento de San Francisco) y entrada por calle 50 (una de las principales vías en Panamá).

Layout del edificio

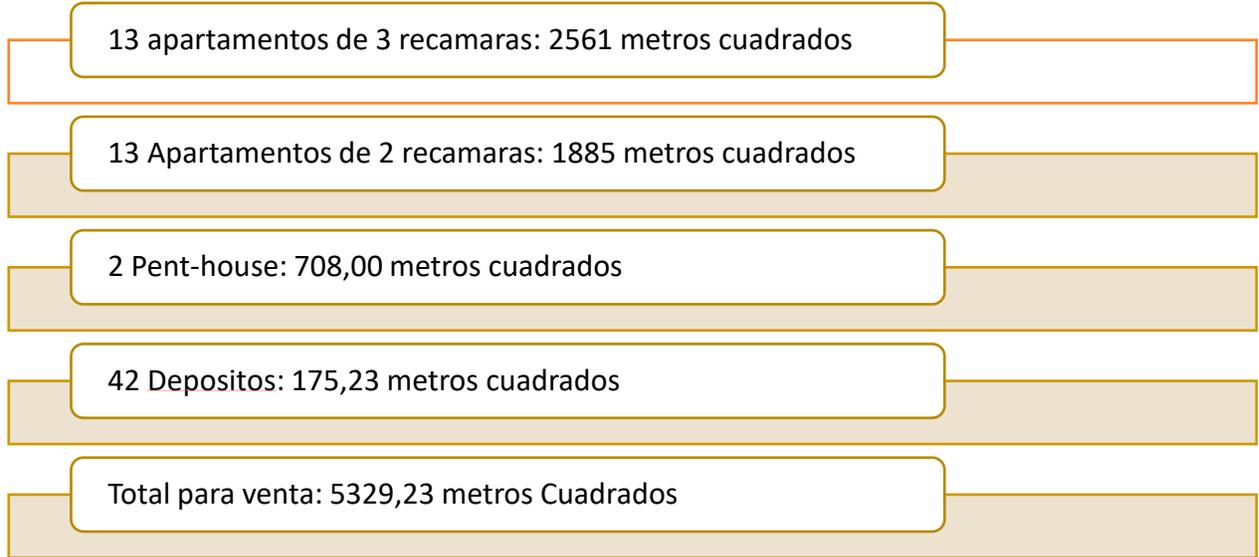
Con este diseño moderno se pretende llegar a nuestro público objetivo, de manera que las personas se sientan identificados con él y sientan que vivirán en un lugar lujoso y con todas las amenidades mencionadas en los capítulos anteriores.



El edificio cuenta con:

- 15 pisos de departamentos
- 28 departamentos que se subdividen en:
 - o 13 apartamentos de 3 recamaras
 - o 13 apartamentos de 2 recamaras
 - o 2 pent-house
- 67 estacionamientos que se subdividen en:
 - o 2 para cada apartamento (56)
 - o 11 estacionamientos de visitas
- 2 elevadores
- Área social que cuenta con:
 - o Piscina
 - o Spa
 - o Sala de eventos
 - o Juegos para niños
 - o Gimnasio
- El edificio contaría con servicio de seguridad las 24 horas y recepción.

Ilustración 15: Distribución para venta



Dado a que Sunny Tower será un edificio residencial, los departamentos cuentan con las siguientes características:

Penthouse

- 353.71m²
- 4 recamaras
- 2 walking closets
- 4 baños completos
- 1 baño de visita
- 1 recamara de servicio con baño
- Cocina
- Estudio
- Sala de estar (living)
- Comedor
- Sala familiar
- Terraza
- lavanderia
- deposito

39

Apartamento A

- Metraje: 195.60 metros cuadrados
- 3 Recamaras
- 1 Walking closet
- 3 Baños completos
- 1 Baño de visita
- 1 Recamara de servicio con baño (cuarto de empleada)
- Cocina
- Estudio
- Sala comedor
- Sala familiar
- Lavandería
- Terraza
- Deposito 40

Apartamento B

- Metraje: 145.45 metros cuadrados
- 2 Recamaras
- 1 Walking closet
- 2 Baños completos
- 1 Baño de visita
- 1 Recamara de servicio con baño (cuarto de empleada)
- Cocina
- Estudio
- Sala comedor
- Sala familiar
- Lavandería
- Terraza
- Deposito 41

Area social

- Piscina
- Parque de juego para niños
- Sala de eventos
- Baños para hombres
- Baños para mujeres
- Gimnasio
- Sauna
- Jacuzzi
- Cuarto de masaje
- Sala de estar (vestíbulo)
- Bar 42

⁴⁰ Anexo 15

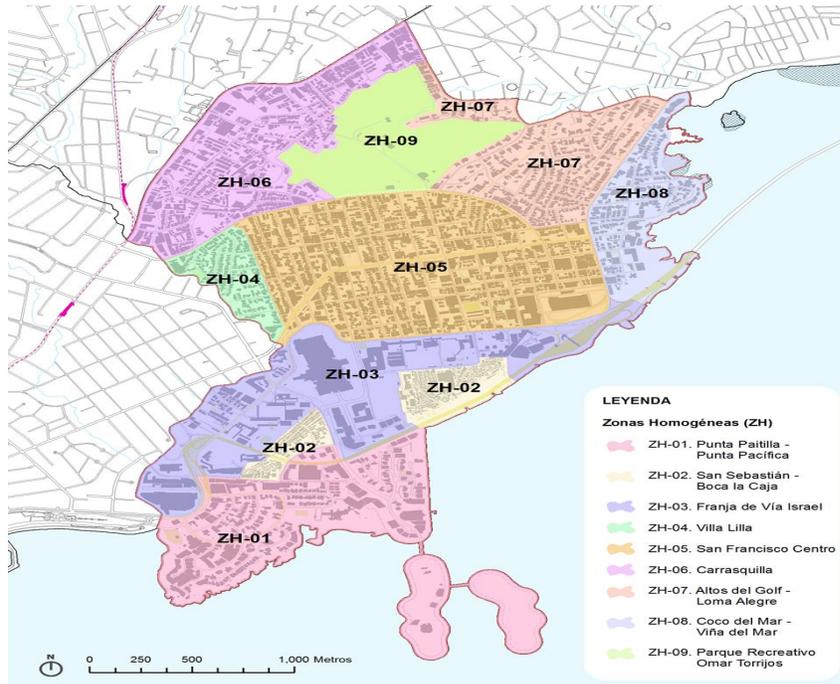
⁴¹ Anexo 16

⁴² Anexo 17

6.2.2 Precio

Dado que Sunny Tower estaría ubicado en el barrio de San Francisco, se decidió realizar un edificio de lujo que llenara las expectativas de las personas que pueden adquirir este tipo de vivienda.

Ilustración 16: Delimitación corregimiento de San Francisco



Fuente: Alcaldía de Panamá, informe San Francisco

Como podemos ver en la ilustración 14, nuestro edificio estaría ubicado en ZH-5 (San Francisco Centro). San Francisco como distrito **pose zonas** homogéneas que han sido estudiadas a principios de año 2017 y las siguientes arrojaron los siguientes valores:

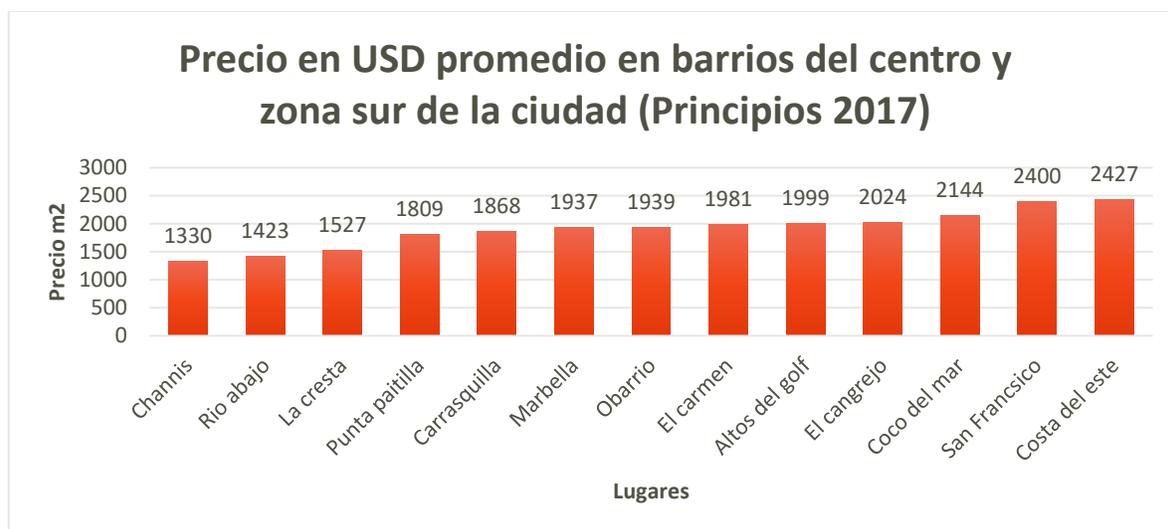
Tabla 7: Zonas homogéneas San Francisco

ZH-1	Punta paitilla- Punta pacifica	2527
ZH-2	San Sebastian- Boca la caja	
ZH-3	Franja de via Israel	
ZH-4	Villa lila	
ZH-5	San Francisco centro	
ZH-6	Carrasquilla	1868
ZH-7	Altos del golf- loma alegre	1999
ZH-8	Coco del Mar - viña del mar	2144
ZH-9	Parque recreativo omar torrijos.	

Por lo investigado en campo, los edificios residenciales en el área de ZH-5 (San Francisco centro) arrojaba un precio promedio de \$2400.00 USD por metro cuadrado, por ende,

cuando incorporamos este número al grafico 13 vemos que es uno de los precios por metro cuadrado más alto entre los barrios en el centro y la zona sur de Panamá.

Gráfico 15: Precio promedio en barrios del centro y zona sur de la ciudad

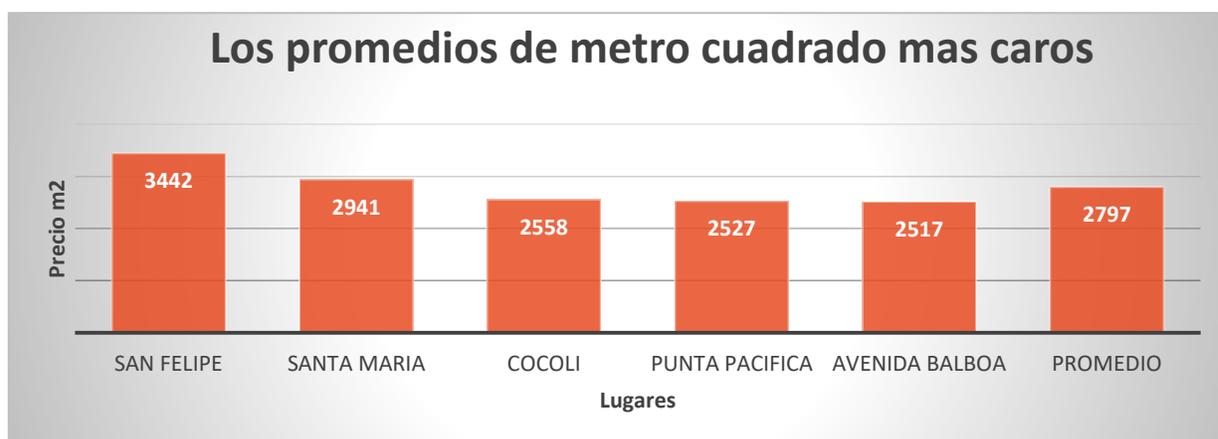


Fuente: Los cinco barrios más caros y los cinco más baratos de Panamá⁴³

Comparando el precio por metro cuadrado de nuestro proyecto \$2400.00 USD con el promedio de “los 5 lugares más costosos por metro cuadrado” (grafico 14), vemos que solamente es 16% más barato que el promedio de los 5 lugares más costosos por metro cuadrado en Panamá.

Esto hace que el edificio a construir sea considerado como un edificio de apartamentos de lujo.

Gráfico 16: Precio en promedios en USD de metro cuadrado más caros en Panamá



⁴³ TVN-2.com: Los cinco barrios más caros y los cinco más baratos de Panamá

Como se muestra en la gráfica 13 y 14, se decide mantener el precio para estos apartamentos por metro cuadrado será de \$2400.00 USD, ya que es un precio que el mercado está aceptando y está dispuesta a pagar en los últimos años.

Si bien existen muchos competidores y ofertas similares, este tipo de productos es muy difícil de diferenciar, por ende, tendremos que mantener precios por metro cuadrado que sean competitivos en el mercado.

6.2.3 Plaza

Ya que se está tomando en cuenta un segmento muy exigente, el mercadeo directo será clave para este plan, se debe personalizar la atención de los visitantes en el apartamento modelo también se debe hacer un gran esfuerzo a través de las plataformas de comunicación del internet y en ferias comerciales de la industria.

Ya que nos enfocaremos en una estrategia de marketing directo digital, los canales de distribución de nuestros mensajes comerciales serán mayormente digitales. Esto se realizará ya que internet brinda ventajas como los costos bajos y las personas podrán acceder a ver el proyecto en internet en cualquier momento y cualquier lugar. Esto también ayudara a una posible compra de personas que no vivan en Panamá, pero están interesados en comprar en Panamá.

Las ventas se cierran en reuniones presenciales entre nuevos propietarios y el responsable que CORTESA asigne como encargado del proyecto junto a los corredores de bienes raíces.

6.2.4 Promoción

Para la promoción de Sunny Tower se debe:

1. Rediseñar una subsidiaria de CORTESA para que trabaje de agente inmobiliario, esto se ha realizado en proyectos anteriores con la promotora “Administradora N 9-4”
2. Crear una página web que se focalice en comercializar este proyecto. Se debe generar un sitio moderno y que llame la atención a nuestro segmento objetivo, presentaciones 3D y demás que faciliten el realismo de cómo será el proyecto final. De igual forma mantener www.cortesapanama.com como la página web para atraer más posibles clientes en el área de la construcción.
3. CORTESA debe participar en la feria de bienes raíces más importante de Panamá “Expo Inmobiliaria ACOBIR”. Según ACOBIR esta feria ofrece los siguientes beneficios:
 - a. “La Expo Inmobiliaria ACOBIR está orientada a proporcionar una vitrina integral de la actual oferta de propiedades en Panamá en todas las categorías y productos, en la cual participan agencias de bienes raíces, desarrolladores de proyectos inmobiliarios, bancos, aseguradoras, instituciones gubernamentales relacionadas al sector, revistas inmobiliarias, muebles y decoración para presentar sus mejores ofertas.”
 - b. “Más de 30,000 mil visitantes.”

- c. “Las ferias han demostrado ser un excelente medio para promover productos, servicios, empresas y marcas. Expo Inmobiliaria ACOBIR, es un evento organizado por el gremio líder y de trayectoria del sector inmobiliario, la Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces, fundada en 1973.”
 - d. “Las ferias proporcionan un contacto directo y personal con un gran número de compradores calificados, lo que permite la presentación de productos y servicios e influir sobre la disposición a comprar en un ambiente planificado, dinámico y estimulante, complementado con un programa de conferencias que ofrecerá a los participantes un valor de actualización y capacitación.
 - 85% de los tomadores de decisiones dicen que asistir a ferias les ahorra tiempo y dinero porque reúne a los vendedores en un mismo lugar al mismo tiempo.
 - 79% de los asistentes dicen que visitar ferias les ayuda a decidir qué productos y/o servicios comprar.
 - 91% de los asistentes dicen que las ferias impactan sus decisiones de compra, porque la competencia está en un mismo lugar, lo que permite comparar en tiempo real.
 - Las ferias cuestan 38% menos que estrategias de ventas directas, como el telemercadeo.
 - Los visitantes a ferias comunican su experiencia a más de 6 personas (efecto multiplicador, publicidad de Boca en Boca).
 - 81% de los asistentes a ferias testifican que éstas les ayudan a enterarse de nuevos productos y servicios.
 - Las ferias son la inversión que apoya las Ventas #1 en Mercadeo, por encima de publicaciones especializadas, internet, promociones y relaciones públicas.
 - 91% de los asistentes, aseveran, obtiene la información más útil para comprar en ferias y eventos.”⁴⁴
4. Se debe tener una gran presencia en redes sociales, para así cumplir con nuestra estrategia digital. Las redes en la que se enfocará el proyecto serán en: Instagram, Facebook y YouTube.
 5. Publicidad en la guía de ACOBIR y otras revistas importantes como Mundo Social.

CAPITULO VII: Plan operacional

7.1 Estado actual del proyecto.

El proyecto se encuentra en etapa de evaluación, la cual inició con este estudio el año pasado, en el mes de junio. El estado del terreno donde se desarrollaría el proyecto es ocupado por locales comerciales que están ocupados en su mayoría.

7.2 Identificación de productos y procesos

7.2.1 Identificación de productos

⁴⁴ Brochure ACOBIR 2018

El producto final será un edificio de 28 apartamentos, los cuales serán destinados para uso habitacional. Adicionalmente se venderán bodegas para que las personas guarden sus pertenencias.

7.2.2 Identificación de procesos

Al inicio del proceso, la persona encargada de CORTESA realizara un estudio, el cual mida la factibilidad económica y técnica de este. Al tomar la decisión de realizar el proyecto se proseguirá con la finalización de los contratos de arriendo que existen hoy en día. Al contar con la finalización de los contratos se procederá con la demolición del edificio existente, el cual, si bien lleva un costo, está dentro de lo presupuestado en el estudio.

Durante este periodo ya mencionado se estará tramitando las pólizas y se les comunicara a los bancos la intención de realizar el proyecto, al contar ya con permiso de construcción, los trámites municipales a realizar son menores. En esta etapa la se comienza la preventa del proyecto.

Cuando culmina la demolición del proyecto se realizan los trabajos pertinentes de remoción de escombros y movimientos de tierra, se procede a la etapa de cimentación. Luego de la etapa de cimentación se construye la planta baja y los estacionamientos, los cuales son diferentes de las losas típicas de los apartamentos.

Luego de culminar la etapa de estacionamientos se cuenta con una ventaja para la construcción, ya que todas las losas siguen el mismo proceso que la primera losa típica. Al finalizar la etapa de construcción, se comienza con la etapa de pintura y detalles.

Para culminar el proyecto se realiza una revisión/inspección exhaustiva para comprobar que la calidad ha sido la deseada y mejorar aspectos que sean necesarios.

Se espera que al llegar la finalización del proyecto todas las unidades estén vendidas.



CAPITULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

8.1 Análisis Económico

Se realizó una evaluación económica con periodo de 3 años, para la misma se tomó en cuenta precios al 31 enero de 2018.

8.1.1 Costos

Los costos asociados al proyecto van a estar dados por costos directos e indirectos.

8.1.1.1 Costos directos e indirectos

Costos indirectos

Los costos indirectos engloban: gastos de administración, dirección técnica, organización, vigilancia, transporte de maquinarias, imprevistos, equipo de construcción, construcción de instalaciones generales, inversión publicitaria.

Costos directos

Son todos los gastos que estén directamente relacionados con la obra de construcción. Los costos directos incluyen: costos de la construcción del edificio, adquisición de tierra, servicios, incluyen sanitarios y alcantarillado pluvial, líneas de agua, de gas y eléctrico, nivelación del sitio, entre otras.

Tabla 8: Costo de construcción

INVERSION CONSTRUCCION DEPARTAMENTOS					
Tipos de Departamentos		Cantidad	Superficie Unitaria x M2	Costo Unitario x M2	Inversión Total Departamentos
PentHouse		2	354	1.200	849.600
Apartamentos 3 rec.		13	197	1.275	3.265.275
Apartamentos 2 rec.		13	145	1.250	2.356.250
Depósitos		42	175	750	131.423
Total		70			6.602.548

Dentro de los costos de construcción está incluido:

- 10 % de los cimientos
- 55 % de obra gris
- 35% de acabados

Tabla 9: Costos directos e indirectos

INVERSIONES				
Costos directos e indirectos				
Terrero	866	und	1.600	240.000
Demolición y Limpieza	1	und	20.000	20.000
Agrimensura	3	und	800	2.400
Cerca	1	und	2.800	2.800
Estudio Suelo	1	und	4.500	4.500
Estudio Impacto Ambiental	1	und	5.000	5.000
Planos	1	und	145.000	145.000
Intereses Bancarios	1	glb	591.000	591.000
Gastos Legales	1	und	45.000	45.000
Inspección Bancaria	30	und	1.200	36.000
Inspección General	30	und	6.000	180.000
Mover tendido eléctrico	1	und	15.000	15.000
Imprevistos	1	und	65.000	65.000
			Total:	1.351.700
Sistemas Especiales				
Elevador	20	und	8.000	160.000
Reserva de agua	1	glb	45.000	45.000
Sistema Contra incendio	1	glb	140.000	140.000
Sistema de alarma	1	glb	25.000	25.000
Intercom	1	glb	12.500	12.500
Pararrayo	1	glb	8.000	8.000
Escalera emergencia	1	glb	75.000	75.000
Seguridad industrial	1	glb	250.000	250.000
			Total:	715.500
Inversión Total				2.067.200

8.1.1.2 Gastos de venta del proyecto

Los gastos de venta que se consideran para esta etapa del proyecto incluyen publicidad (3.8% de la inversión en apartamentos), comisión de ventas (3.5% de los ingresos por venta de departamento), y administración de oficina.

Tabla 10: Gastos operacionales del proyecto

	PERFIL GASTOS			
	Año1	Año2	Año3	Total
Publicidad	134409	71685	44803	250897
Comisiones de Venta	234585	125112	78195	437892
Administración Oficina	66000	66000	66000	198000
Total Gastos	434994	262797	188998	886789

Es posible que la publicidad sufra modificaciones, todo depende de las ventas, al igual que la comisión de las ventas ya que este variara proporcionalmente con las ventas totales.

8.1.1.3 Gastos financieros

El proyecto requerirá un financiamiento bancario del 85% de la inversión final, mediante desembolso mensuales por cuentas de avance de obra. Se cubrirá el pago mensual de los intereses bancarios y el capital será cancelado con las cancelaciones de las hipotecas de los bancos que financian a cada comprador.

El proyecto podría ser financiado con un préstamo a una tasa del 8% anual, y cuyo principal será pagado en cuotas mensuales propuestas por el banco, al final de cada periodo.

30 meses construcción	inversión	85% prestamo
	\$ 8.669.748	\$ 7.369.285
	\$ 591.000	Intereses anual 8%
	\$ 49.129	interes mensual 0,667%
	Cuota mensual definida por el banco	

Si bien el proyecto tiene una duración de 36 meses y la construcción tiene una duración estimada de 30 meses, el banco brinda el dinero luego de que el inversionista se quede sin la liquidez dispuesta para el proyecto. Para este proyecto se previene que sea alrededor del mes 12 del proyecto, lo que nos dejaría 24 meses por delante en los que si se pagaría interés.

Los intereses mostrados en la tabla anterior solamente son basados en el monto original del préstamo, obviamente se tratará de buscar la mejor manera de financiación para este proyecto.

8.2 Ingresos del proyecto

8.2.1 Estimación de ventas

Para este proyecto, se estima que se puedan vender al menos 9 unidades durante los primeros 6 meses del proyecto. Esto para contar con el aval del banco y que el mismo desembolse el préstamo cuando sea necesario, de no ser así, existe igualmente un plazo de 16 meses para poder lograr estas ventas y así obtener igualmente el préstamo. En Panamá los bancos exigen que exista un 30% del inventario vendido para poder liberar el préstamo.

Tabla 11: Ventas de apartamentos de lujo por trimestre 2017

	ventas de lujo	%
primer trimestre	150	37%
segundo trimestre	135	33%
tercer trimestre	120	30%
	405	100%
El proyecto de 28 apartamentos representa el 6,9% de lo vendido en el 2017	6,91%	

Tabla 12: Perfil de ingresos del proyecto

PERFIL INGRESOS						
	Año 1	Año 2	Año 3			
PentHouse	920.400	-	920.400	-	-	1.840.800
Apartamentos 3 rec.	3.309.600	1.891.200	945.600	-	-	6.146.400
Apartamentos 2 rec.	2.436.000	1.392.000	696.000	-	-	4.524.000
Depósito	93.873	177.316	166.886	-	-	438.075
Total Ingresos	6.759.873	3.460.516	2.728.886	-	-	12.949.275
Sólo Deptos						12.511.200

Tabla 13: Ventas esperadas del proyecto

	Perfil de Ventas			Total
	Año1	Año2	Año3	
PentHouse	1	-	1	2
Apartamentos 3 rec.	7	4	2	13
Apartamentos 2 rec.	7	4	2	13
Depósito	9	17	16	42
Ventas Departamentos	15	8	5	28

Las tablas 12 y 13 se estimaron de tal manera que el proyecto pueda comenzar

8.3 Tasa de descuento

Para obtener la tasa de descuento, se utilizó la ecuación del CAPM, se utilizaron datos recolectados por Aswath Damodaran y se utilizó la tasa libre de riesgo de un bono global que lanzo Panamá en abril de 2018.

$$CAPM = RF + (Rm - RF) \times \beta$$

- CAPM = Capital Asset Pricing Model
- RF = Rendimiento de un Activo Libre de Riesgo
- RM = Riesgo del Mercado
- β = Beta Damodaran

Ilustración 17: CAPM

Tabla 14: Costo de capital

- No apalancado

Beta Damodaran	unlevered beta 50%each		Total
Engineering/Construction	0,96	0,48	0,955
Real estates(development)	0,95	0,475	
			Beta
Equity Risk Premium (Rating)	7,274%	prm	
tasa libre de riesgo	4,50%		
CAPM			
11,45%			

- Apalancado

Beta Damodaran	beta	50%each	Total
Engineering/Construction	1,27	0,635	1,01
Real estates(development)	0,75	0,375	
			Beta
Equity Risk Premium (Rating)	7,274%	prm	
tasa libre de riesgo	4,50%		
CAPM			
11,85%			

8.4 Indicadores financieros y utilidad

Tabla 15: indicadores

VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	1.414.498
TIR	TIR(flujo libre (J))	23%

utilidad sobre la inversión
3.392.739
39%

La utilidad sobre la inversión es de 39%, lo que indica que es un proyecto viable para invertir.

Como se puede ver en la tabla 15, se obtuvo un VAN de \$ 1.414.498 USD, y una TIR de 23%. El VAN al ser positivo y la TIR, mayor a 10%, indica que es un proyecto rentable que vale la pena desarrollar.

8.5 Análisis de sensibilidad

8.5.1 Sensibilidad del precio de venta

Se consideró la variable “precio por metro cuadrado” como la más relevante para realizar este análisis, por lo que se realizaron variaciones para ver cómo afecta el proyecto ante cambios en el precio de venta.

En el siguiente gráfico se puede ver como que el VAN se iguala a 0 cuando variamos el precio de venta en 87% del precio propuesto, esto da a entender que el proyecto es sensible al bajar el precio de venta, pero si brinda una ventana para posible baja en los precios en algunos departamentos para agilizar la venta.

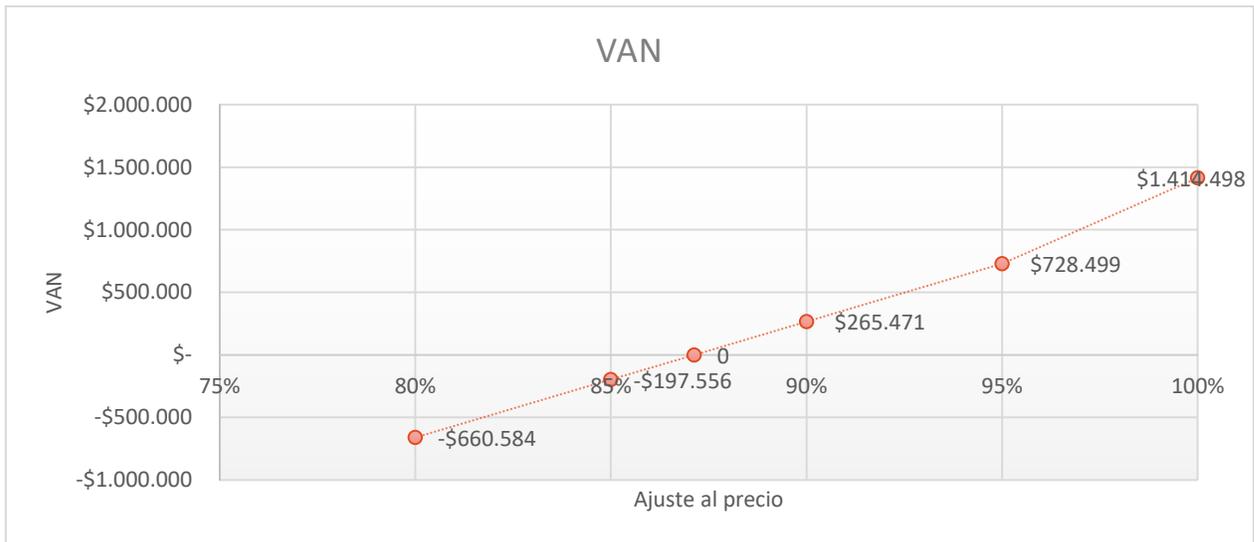


Gráfico 17: Análisis de sensibilidad

Tabla 16: Comparación del precio de venta: Van del proyecto y VAN = 0

	Van %	Van= 0	Variación
PentHouse	\$ 2.600,00	\$ 2.265,47	\$ 334,53
Apartamentos 3 rec.	\$ 2.400,00	\$ 2.091,20	\$ 308,80
Apartamentos 2 rec.	\$ 2.400,00	\$ 2.091,20	\$ 308,80
Depósitos	\$ 2.500,00	\$ 2.178,33	\$ 321,67
	Precio por metro cuadrado		

En la tabla anterior, la variación del precio de venta permite realizar ajustes en el precio de venta, mismo que se realizaría si se percibe que las ventas no se están realizando de la manera programada.

Tabla 17: Ingresos cuando el VAN = 0

INGRESOS					
VAN = 0					
Tipos de Departamentos	Cantidad	Superficie	Precio x M2	Precio Venta	Total
			US\$	x Departamento	
PentHouse	2	354	2.265	801.975	1.603.950
Apartamentos 3 rec.	13	197	2.091	411.966	5.355.562
Apartamentos 2 rec.	13	145	2.091	303.224	3.941.911
Depósitos	42	175	2.178	9.088	381.709
Total	70				11.283.132

Tabla 18: Variación de ingresos cuando VAN = 0

	VAN = 0	VAN del proyecto	Delta ingresos
Ingresos	\$11.283.131,93	\$12.494.275,00	\$1.211.143,07

Cuando el VAN = 0, se deja de percibir 1.2 millones de dólares en ingresos, por esto es muy importante lograr las ventas de la forma programada.

8.5.2 Sensibilidad del tiempo de venta

Se analizaron tres escenarios con la variable “tiempo de venta”, esta variable determina y/o condiciona, tanto los préstamos como la continuidad del proyecto. Para el análisis pesimista se extendió el periodo de venta un año más. Mientras que el escenario conservador es el analizado a lo largo de esta evaluación. El análisis optimista muestra que la mayoría de las ventas (24 departamentos) son realizados en el primer año, mientras en el segundo año se terminan de vender los faltantes.

Gráfico 18: Sensibilidad del tiempo de venta



8.5.2.1 Análisis de sensibilidad pesimista

Tabla 19: Perfil de ingresos pesimista

PERFIL INGRESOS (pesimista)						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
PentHouse	-	-	920.400	920.400	-	1.840.800
Apartamentos 3 rec.	945.600	945.600	1.891.200	2.364.000	-	6.146.400
Apartamentos 2 rec.	696.000	696.000	1.392.000	1.740.000	-	4.524.000
Depósito	104.304	104.304	104.304	125.164	-	438.075
Total Ingresos	1.745.904	1.745.904	4.307.904	5.149.564	-	12.949.275
Sólo Deptos						12.511.200

Si bien se llegan a los mismos ingresos a final del proyecto, es imposible realizar esto. El banco presta el dinero cuando se han vendido mínimo el 30% de los apartamentos (9 departamentos), por esta razón el no vender los primeros 9 apartamentos en un periodo de máximo 14 meses, puede acabar con este proyecto. Además, al alargar 1 año más el proyecto, el mismo incurriría en gastos administrativos, de publicidad, etc. Por ende, el proyecto incrementaría sus gastos.

8.5.2.2 Análisis de sensibilidad optimista

Tabla 20: perfil de ingresos optimista

PERFIL INGRESOS						
	Año 1	Año 2	Año 3			
PentHouse	920.400	920.400	-	-	-	1.840.800
Apartamentos 3 rec.	4.728.000	1.418.400	-	-	-	6.146.400
Apartamentos 2 rec.	4.524.000	-	-	-	-	4.524.000
Depósito	219.038	219.038	-	-	-	438.075
Total Ingresos	10.391.438	2.557.838	-	-	-	12.949.275
Sólo Deptos						12.511.200

Mencionado anteriormente, el proyecto vendería 24 departamentos el primer año y 4 el segundo. Si bien hay aumento significativo en el VAN (\$300,000 USD), da a entender que acelerar el tiempo de ventas impactara de manera importante como se percibe el dinero. Sin dejar atrás que esto sería importante para CORTESA como empresa, ya que los bancos confiarían más en CORTESA y la empresa entraría de lleno al mercado de bienes raíces.

8.5.3 Conclusiones del análisis de sensibilidad

Al analizar lo anterior, es importante percatarse que existe un amplio rango para poder bajar el precio por metro cuadrado de cada tipo de apartamento, esto ayudaría a acelerar las ventas en el caso que sea necesario. Es importante destacar que este rango de precio por metro cuadrado brinda también la oportunidad de desarrollar una estrategia de ventas.

8.6 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad de los inversores es:

- 1- Poner el capital en un plazo fijo, cuya tasa es 3.5% anual
- 2- No demoler los locales comerciales de alquiler:

Existen 5 locales comerciales, de los cuales 4 están arrendados hoy en día, estos generan una utilidad anual de por lo menos \$.59400 USD, utilidad que representaría en 3 años un total de \$.178,200 USD.

Tabla 21: Contribución actual de locales comerciales

	Plaza 75	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos	Tsugoi	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
	Viarepa	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	34.800
	Pixbae	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000
	Rest Chino	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	35.076
	Local N°5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
													total	141.876

Tabla 22: Gastos de los locales comerciales

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total	
Egresos	Prestamo	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	56.977	
	Mantenimiento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	
	Municipio	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624	
	DGI	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	
													Utilidad antes de impuestos	62.675	79.201
	Impuesto sobre la renta													25%	19.800
	Utilidad despues de impuestos														59.401

Tabla 23: Utilidad en 3 años de los locales comerciales

Año	Utilidad
1	59400
2	59400
3	59400
Totalidad	178200

- 3- Venta del terreno

Tabla 24: Opción venta de terreno

Venta de terreno con plaza	Precio de mercado	Precio impuesto por el dueño
	866,66	2.150.000,00
m2		2481

Por lo visto a en el estudio, el precio por metro cuadrado en San Francisco centro es de \$.2400 USD, el dueño del terreno está dispuesto a venderlo por \$. 2,150,000.00 USD, ya que el mismo piensa que existirá una mayor plusvalía en el tiempo.

Conclusiones

Se realizó un análisis estratégico del sector con el fin de identificar y conocer el comportamiento de las principales variables del entorno y tener un marco general del mismo, con la presente evaluación de proyecto, se pudo llegar a la conclusión que este proyecto tiene una alta rentabilidad para los inversores. Los análisis de sensibilidad respectivos determinan que el tiempo de venta es una variable incondicional, la cual si no se cumple con las metas puede llegar a ser una inversión desastrosa, por este motivo es imperante poner énfasis en cumplir con el plazo de ventas, de otra forma el proyecto es prácticamente imposible de realizar.

El estudio permite ver que Panamá sigue siendo un mercado altamente atractivo, tanto en el mercado inmobiliario como en el de la construcción. El estado genera oportunidades innegablemente buenas para la construcción de viviendas menores de \$. 120,000.00 USD, también el estado está fomentando la inversión extranjera, esto permite con mayor facilidad llegar al mercado objetivo.

CORTESA al no ser una empresa netamente del sector inmobiliario tendrá que afrontar algunas de sus debilidades y aprovechar todas las fuerzas para lograr que este proyecto sea exitoso, definiendo exitoso como “vender todos los departamentos en el menor tiempo posible”, por esta razón se desarrolló una investigación de mercado con el fin de conocer las características de la oferta del mercado inmobiliario y de manera similar de la demanda, para posteriormente, cuantificar el mercado total, potencial y meta, para definir las características de los inmuebles a construir.

Se diseñó un plan de marketing, que se enfoca en la publicidad por medio de internet, por ende, será una estrategia de marketing digital, además se utilizará el sistema de la red de ACOBIR, el cual permitirá difundir el proyecto en una red de corredores.

Al elaborar el plan de operaciones se puede concluir que por la experiencia y el know-how de CORTESA no existen procedimientos que resulten ser claves en las distintas etapas de construcción, si bien siempre se expresa un bajo conocimiento en el área de ventas en el cual se generara una estrategia adecuada para el mercado objetivo.

Al Evaluar la factibilidad económica y financiera del negocio, destacamos que el análisis del VAN es mayor que cero (\$1.414.498) con una tasa de descuento del 11.45%, en este sentido el proyecto es muy viable. Los análisis de sensibilidad arrojaron que el VAN se hace 0 cuando el precio de venta de los departamentos decae en un 87% del esperado y el mismo se hace negativo cuando se entra en el rango del 86% del precio de venta esperado.

Con base en lo anterior se generan las siguientes recomendaciones:

- Realizar el proyecto en los próximos 3 años, de esta manera aprovechar este estudio actualizado.

- Utilizar el rango propuesto en el análisis de sensibilidad “precio por metro cuadrado”, para de esta manera bajar el precio de los apartamentos y acelerar las ventas de ser necesario.
- Basándose en el Capítulo IV: análisis de mercado, se recomienda generar un nuevo proyecto, cuyo enfoque sean las personas con ingresos medio y no altos, de esta forma se facilitaría la venta de apartamentos entre \$.180,000.00 USD y \$.240,000.00 USD.
- No se descarta la venta de los locales comerciales, el precio de venta de es de \$. 2,150,000.00 USD. De esta forma se estaría evitando el estrés de llevar un proyecto en un rubro que es un poco ajeno al de CORTESA. No se descarta esta opción ya que el dueño estaría dispuesto a llegar a un acuerdo para ceder el terreno.
- No se descarta mantener los locales comerciales y de esta manera generar mínimo utilidades de \$.59,000.00 USD anuales, este dinero reinvertirlo en bienes raíces y dedicarse a este rubro para prácticamente vivir de la renta.

Finalmente es posible llevar a la realidad este proyecto, ya que es factible realizar un proyecto inmobiliario en una de las zonas más importantes de la ciudad de Panamá como lo es San Francisco. El proyecto estará sujeto a cumplir con el plazo de las ventas, lo cual no parece ser una propuesta descabellada, pues el mercado inmobiliario de lujo en Panamá sigue teniendo demanda por atender.

Bibliografía

- ACOBIR. (s.f.). *Multiple listing service de ACOBIR*. Obtenido de ACOBIR: <https://www.mlsacobir.com/>
- Anonimo. (14 de 8 de 2017). *Cifras de la inversión extranjera en Centroamérica*. Obtenido de Central american Data: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cifras_de_la_inversin_extranjera_en_Centroamrica
- CBRE. (2016). *Market View*. Obtenido de CBRE panamá: https://drive.google.com/file/d/0B_u8dVcqV9PyYmRSaWtFaDc4WUVhTDJfSWFINGszcmxSYkg4/view
- Damodaran, A. (s.f.). *My most recent data on ERP & CRP by country (January 2018)*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Diaz, S. (19 de 2 de 2018). *Capac y suntracs negocian convencion colectiva; no se excluye posibilidad de paralización de labores*. Obtenido de El capital financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/capac-suntracs-negocian-convencion-colectiva-no-se-excluye-posibilidad-paralizacion-labores/>
- economics, T. (s.f.). *Indicadores financieros*. Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/panama/indicators>
- Garcia, C. (7 de abril de 2017). *Análisis de bienes raíces en Panamá y comportamiento del mercado*. Obtenido de Go get it: <https://es.linkedin.com/pulse/análisis-de-bienes-raíces-en-panamá-y-comportamiento-del-garcia>
- Grajales, W. (febrero de 2017). *Los ciclos economicos de Panamá*. Obtenido de CNC Panama: [:www.cncpanama.org/cnc/index.php/opinion-cnc/category/4-febrero%3Fdownload%3D2009:los-ciclos-economico-de-panama+%&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=cl](http://www.cncpanama.org/cnc/index.php/opinion-cnc/category/4-febrero%3Fdownload%3D2009:los-ciclos-economico-de-panama+%&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=cl)
- Guardia, J. d. (04 de 10 de 2016). *Panamá y el ciclo económico: Joaquín de la Guardia*. Obtenido de La Prensa: https://www.prensa.com/opinion/Panamá-ciclo-economico-Joaquin-Guardia_0_4589541105.html
- Martínez, L. J. (31 de 1 de 2015). *Convenio de países Vecinos*. Obtenido de <https://migracionpty.wordpress.com/2015/01/31/convenio-de-paises-amigos/>
- MEF, P. (diciembre de 2014). *Plan de gobierno*. Obtenido de ministerio de economia y finanza: <http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%202015-2019.pdf>
- Mundial, B. (s.f.). *PIB*. Obtenido de Banco Mundial Panamá: www.Bancomundial.org/es/country/panama
- noticias, R. p. (27 de 02 de 2017). *Los cinco barrios más caros y los cinco más baratos de Panamá*. Obtenido de TVN Panama: https://www.tvn-2.com/economia/economia-panamena/barrios-caros-baratos-Panamá-precio-vivienda-noticias_0_4699780028.html
- P., M. R. (17 de 02 de 2018). *Inflación de Panamá sube un 0.4% en enero de 2018*. Obtenido de La estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/economia/inflacion-panama-sube-04-enero-2018/24048925>
- Panamá coloca \$1.200 millones en bonos*. (10 de 4 de 2018). Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_coloca_1200_millones_en_bonos

Anexos

Anexo 1

Modelo de la encuesta



Encuesta: Demanda inmobiliaria en San Francisco Panamá

1. ¿Es consciente de la gran oferta inmobiliaria que existe en Panamá?
 - Si
 - No
2. ¿Qué medio utiliza con más frecuencia para informarse sobre el mercado inmobiliario?
 - Periódico
 - Internet
 - Televisión
 - Radio
3. ¿Cuenta usted con una vivienda propia?
 - Si
 - No
4. De contar con una ¿qué tipo de propiedad es?
 - Casa
 - Departamento
 - Ambas
 - Ninguna de las anteriores
5. ¿Ha pensado adquirir una propiedad en la ciudad de Panamá en los últimos 12 meses?
 - Si
 - No
6. De ser así ¿En qué área estaba interesado?
 - a. Pregunta abierta
7. ¿Ha considerado San Francisco dentro de sus opciones?
 - Si
 - No
8. ¿Cree usted que San Francisco es buen lugar para invertir en una propiedad?
 - Si
 - No
9. ¿Cuál es el metraje ideal para su departamento?
 - Menos de 70 metros cuadrados
 - Entre 70 y 100 metros cuadrados
 - Entre 101 y 150 metros cuadrados

- Entre 151 y 200 metros cuadrados

10. Cuantas recamaras requeriría usted

- 1
- 2
- 3
- 4

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un departamento en San francisco?

- 100,000 a 149,999 dólares
- 150,000 a 199,999 dólares
- 200,000 a 249,999 dólares
- 250,000 a 299,999 dólares
- 300,000 a 400,000 dólares
- Más de 400,000 dólares

12. ¿Qué lo incentiva a comprar una vivienda?

- Independencia
- Comodidad familiar
- Generar ingresos extras por medio de la renta
- Otro

13. ¿Qué aspecto es el más importante al escoger un departamento?

- Infraestructura y terminaciones en óptimas condiciones
- Facilidades de financiamiento
- Fácil conectividad a zonas comerciales, educacionales y transporte publico

14. De los siguientes aspectos, evalúe del 1 al 5 (donde 1 es el menor), según la importancia para usted:

	1	2	3	4	5
Terminaciones de calidad					
Espacios recreativos dentro del recinto inmobiliario					
Buen servicio del personal de venta de la inmobiliaria					
Precio del Departamento					
Servicios adicionales					
Seguridad del recinto					
Fácil conectividad					

con calles principales					
Metros cuadrados de la vivienda					

15. Basado en su criterio: ¿Piensa usted que es conveniente que los edificios residenciales deben contar con área comercial en la planta baja?

- Si
- No

16. ¿Es imperante tener un cuarto de servicio con su baño propio?

- Si
- No

17. Su ingreso familiar está en el rango de:

- Menos de 2000 dólares
- Entre 2001 y 4000 dólares
- Entre 4001 y 6000 dólares
- Más de 6000 dólares

18. Sexo

- Masculino
- Femenino
- Otro

19. Edad

- Menor de 25
- Entre 25 y 65
- Mayor de 65

20. Nacionalidad

- Panameño
- Extranjero (Casilla para llenar)

21. Estado civil

- Soltero
- Unido
- Casado

Anexo 2

- Tabla de consciencia de mercado inmobiliario en Panamá. Fuente y confección: Qualtrics

		¿Es consciente de la gran oferta inmobiliaria que existe en Panamá?		Total
		Si	No	
¿Cuenta usted con una vivienda propia?	Si	45	2	47
		41.89	5.11	100.00%
		3.11	-3.11	51.09%
		95.74%	4.26%	
	No	37	8	45
		40.11	4.89	100.00%
		-3.11	3.11	48.91%
		82.22%	17.78%	
		82	10	92
Total		89.13%	10.87%	100.00%
		100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 3

Tabla de tipo de vivienda. Fuente y confección: Qualtrics

		¿Cuenta usted con una vivienda propia?		Total
		Si	No	
De contar con una, ¿qué tipo de propiedad es?	Casa	28	0	28
	Apartamento	15	0	15
	Ambos	4	0	4
	Ninguna de la anteriores	0	22	22
			47	22
Total		68.12%	31.88%	100.00%
		100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 4

Tabla de intención de compra. Fuente y confección: Qualtrics

		¿Es consciente de la gran		
		Si	No	
¿Ha pensado adquirir una propiedad en la ciudad de Panamá en los últimos 12 meses?	Si	53	4	57
	No	29	6	35
		82	10	92
		89.13%	10.87%	100.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 5

Tabla de ingresos vs adquirir propiedad Fuente y confección: Qualtrics

		¿Ha pensado adquirir una			Total
		Si	No		
Su ingreso familiar esta en el rango de	Menos de 2000 dolares	20	15		35
	Entre 2001 y 4000 dolares	27	13		40
	Entre 4001 y 6000 dolares	7	3		10
	Más de 6000 dolares	4	4		8
		58	35		93
		62.37%	37.63%		100.00%
Total		100.00%	100.00%		100.00%

Anexo 6

- Tabla de consideración de san francisco. Fuente y confección: Qualtrics

		Su ingreso familiar esta en el rango de				
		Menos de 2000 dolares	Entre 2001 y 4000 dolares	Entre 4001 y 6000 dolares	Más de 6000 dolares	Total
¿Ha considerado San francisco dentro de sus opciones?	Si	13	20	7	3	43
	No	21	20	3	3	47
		34	40	10	6	90
	Total	37.78%	44.44%	11.11%	6.67%	100.00%
		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 7

Percepción de la inversión: Fuente y confección: Qualtrics

		Menos de 2000 dolares	Entre 2001 y 4000 dolares	Entre 4001 y 6000 dolares	Más de 6000 dolares	
¿Cree usted que San Francisco es buen lugar para invertir en una propiedad?	Si	28	30	8	6	72
	No	7	8	2	2	19
		35	38	10	8	91
	Total	38.46%	41.76%	10.99%	8.79%	100.00%
		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 8

Ingresos vs metraje preferido. Fuente y diseño: Qualtrics

		Su ingreso familiar esta en el rango de				Total
		Menos de 2000 dolares	Entre 2001 y 4000 dolares	Entre 4001 y 6000 dolares	Más de 6000 dolares	
¿Cuál es el metraje ideal para su departamento ?	Menos de 70 metros cuadrados	2	1	0	0	3
	Entre 70 y 100 metros cuadrados	9	21	0	0	30
	Entre 101 y 150 metros cuadrados	18	14	6	2	40
	Entre 151 y 200 metros cuadrado	4	3	4	6	17
Total		33	39	10	8	90
		36.67%	43.33%	11.11%	8.89%	100.00%
		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Anexo 9

Disposición a pagar vs ingreso. Fuente y diseño: Qualtrics. Fuente y diseño: Qualtrics

		Su ingreso familiar esta en el rango de				total
		Menos de 2000 dolares	Entre 2001 y 4000 dolares	Entre 4001 y 6000 dolares	Más de 6000 dolares	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un departamento en San francisco?	100,000 a 149,999	17	16	2	2	37
	150,000 a 199,999	8	14	2	1	25
	200,000 a 249,999	7	8	3	1	19
	250,000 a 299,999	1	1	3	2	7
	300,000 a 400,000	0	0	0	1	1
	Mas de 400,000	0	0	0	1	1

Anexo 10

Ingreso familiar vs Aspectos importantes. Fuente y Diseño: Qualtrics

ITEM	Su ingreso familiar esta en el rango de				
	Menos de 2000 dolares	Entre 2001 y 4000 dolares	Entre 4001 y 6000 dolares	MÁs de 6000 dolares	Total
Terminaciones de calidad	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	1	2	0	1	4
	11	10	3	2	26
	24	28	7	5	64
	36	40	10	8	94
Espacios recreativos dentro del recinto inmobiliario	1	1	1	0	3
	1	2	0	2	5
	9	12	0	0	21
	6	8	2	4	20
	19	17	7	2	45
	36	40	10	8	94
Buen servicio del personal de venta de la inmobiliaria	0	1	0	0	1
	0	4	0	1	5
	2	12	5	1	20
	14	11	2	4	31
	20	12	3	2	37
	36	40	10	8	94
Precio del Departamento	0	0	0	0	0
	1	1	0	0	2
	0	0	3	0	3
	4	3	0	1	8
	31	36	7	6	80
	36	40	10	7	93
Servicios adicionales	0	0	0	0	0
	0	1	1	2	4
	13	19	3	1	36
	7	9	4	4	24
	16	11	2	1	30
	36	40	10	8	94
Seguridad del recinto	0	0	0	0	0
	0	1	0	1	2
	2	1	0	2	5
	4	4	0	1	9
	29	32	10	4	75
	35	38	10	8	91
Fácil conectividad con calles principales	0	0	0	0	0
	0	0	0	1	1
	6	6	1	2	15
	5	14	3	4	26
	25	20	6	1	52
	36	40	10	8	94
Metros cuadrados de la vivienda	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	1
	2	4	0	1	7
	9	10	3	2	24
	25	24	7	5	61
	36	39	10	8	93

Anexo 11

Como se informan las personas sobre el mercado inmobiliario

		¿Qué medio utiliza con más frecuencia para informarse sobre el mercado inmobiliario?					Total
		Periodico	Televisión	Radio	Internet	Otro	
Su ingreso familiar esta en el rango de	Menos de 2000 dolares	2	4	0	26	4	36
	Entre 2001 y 4000 dolares	1	5	0	31	3	40
	Entre 4001 y 6000 dolares	0	0	0	8	2	10
	Más de 6000 dolares	1	0	0	7	0	8
	Total	4	9	0	72	9	94

Anexo 12

Disposición a pagar en San francisco vs pensamiento de compra. Fuente y diseño: Qualtrics

		¿Ha pensado adquirir una propiedad en la ciudad de		Total
		Si	No	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un departamento en San francisco?	100,000 a 149,999 dólares	25	13	38
	150,000 a 199,999 dólares	17	8	25
	200,000 a 249,999 dólares	10	9	19
	250,000 a 299,999 dólares	4	3	7
	300,000 a 400,000 dólares	1	0	1
	Más de 400,000 dólares	1	0	1
Total		58	33	91

Anexo 13

Ingreso vs Consciencia

		¿Es consciente de la gran oferta inmobiliaria que existe en Panamá?		
		Si	No	Total
Su ingreso familiar esta en el rango de	Menos de 2000 dolares	31	4	35
	Entre 2001 y 4000 dolares	36	4	40
	Entre 4001 y 6000 dolares	8	2	10
	MÁS de 6000 dolares	8	0	8
	Total	83	10	93

Anexo 14

Pent-house



Metraje: 353.71 metros cuadrados

4 recamaras

2 Walking closet

4 baños completos

1 baño de visita

1 recamara de servicio con baño (cuarto de empleada)

Cocina

Estudio

Sala de estar (living)

Comedor

Anexo 16

Apartamento B



Metraje: 145.45 metros cuadrados

2 recamaras

1 Walking closet

2 baños completos

1 baño de visita

1 recamara de servicio con baño (cuarto de empleada)

Cocina

Estudio

Sala comedor

Sala familiar

Lavandería

Terraza

Deposito

Área Social



El área social contará con:

- Piscina
- Parque de juego para niños
- Sala de eventos
- Baños para hombres
- Baños para mujeres
- Gimnasio
- Sauna
- Jacuzzi
- Cuarto de masaje
- Sala de estar (vestíbulo)
- Bar

Anexo 18

Planta completa de Apartamentos A y B



Anexo 19

Evaluación económica (sin financiamiento)

Evaluación Económica (Sin financiamiento)					
(Cifras en US\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Ingresos (A)		6.759.873	3.460.516	2.728.886	12.949.275
Gastos (B)		434.994	262.797	188.998	886.789
Ingresos - Gastos (EBITDA) (C) = (A - B)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Depreciación (D)		-	-	-	-
Resultado Operacional (E) = (C - D)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Impuesto Ganancia (F) = (E) * Tasa Impto		1.581.220	799.430	634.972	3.015.622
Flujo de Caja (G) = (E + D)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Inversión (H)	8.078.748				8.078.748
Valor Residual (I)				-	-
Flujo Libre de Caja (J) (J) = (G + I - H)	- 8.078.748	6.324.879	3.197.719	2.539.888	3.983.739
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	2.005.498		2.005.498	
TIR	TIR(flujo libre (J))	28%			

Anexo 20

Evaluación económica con financiamiento

Evaluación Económica (con financiamiento)					
(Cifras en US\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Ingresos (A)		6.759.873	3.460.516	2.728.886	12.949.275
Gastos (B)		434.994	262.797	188.998	886.789
Ingresos - Gastos (EBITDA) (C) = (A - B)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Depreciación (D)		-	-	-	-
Resultado Operacional (E) = (C - D)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Impuesto Ganancia (F) = (E) * Tasa Impto		1.581.220	799.430	634.972	3.015.622
Flujo de Caja (G) = (E + D)		6.324.879	3.197.719	2.539.888	12.062.486
Inversión (H)	8.669.748				8.669.748
Valor Residual (I)				-	-
Flujo Libre de Caja (J) (J) = (G + I - H)	- 8.669.748	6.324.879	3.197.719	2.539.888	3.392.739
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	1.414.498		1.414.498	
TIR	TIR(flujo libre (J))	23%			

Anexo 21

Evaluación económica, sensibilidad optimista.

Evaluación Económica (optimista)						
(Cifras en US\$)						
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Ingresos	(A)		10.391.438	2.557.838	-	12.949.275
Gastos	(B)		656.390	164.398	66.000	886.789
Ingresos - Gastos	(C) = (A - B)		9.735.047	2.393.439	- 66.000	12.062.486
(EBITDA)						
Depreciación	(D)					
Resultado Operacional	(E) = (C - D)		9.735.047	2.393.439	- 66.000	12.062.486
Impuesto Ganancia	(F) = (E) * Tasa Impto		2.433.762	598.360	- 16.500	3.015.622
Flujo de Caja	(G) = (E + D)		9.735.047	2.393.439	- 66.000	12.062.486
Inversión	(H)	8.678.748				8.678.748
Valor Residual	(I)				-	-
Flujo Libre de Caja (J)	(J) = (G + I - H)	- 8.678.748	9.735.047	2.393.439	- 66.000	3.383.739
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))		1.736.555			
TIR	TIR(flujo libre (J))		33%			

Anexo 22

Evaluación económica, sensibilidad pesimista.

Evaluación Económica (pesimista)								
(Cifras en US\$)								
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingresos	(A)		1.745.904	1.745.904	4.307.904	5.149.564	-	12.949.275
Gastos	(B)		164.398	164.398	308.352	308.352	-	945.501
Ingresos - Gastos	(C) = (A - B)		1.581.505	1.581.505	3.999.552	4.841.212	-	12.003.774
(EBITDA)								
Depreciación	(D)							
Resultado Operacional	(E) = (C - D)		1.581.505	1.581.505	3.999.552	4.841.212	-	12.003.774
Impuesto Ganancia	(F) = (E) * Tasa Impto		395.376	395.376	999.888	1.210.303		3.000.944
Flujo de Caja	(G) = (E + D)		1.581.505	1.581.505	3.999.552	4.841.212		12.003.774
Inversión	(H)	8.678.748						8.678.748
Valor Residual	(I)					-		-
Flujo Libre de Caja (J)	(J) = (G + I - H)	- 8.678.748	1.581.505	1.581.505	3.999.552	4.841.212		3.325.027
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))		-2.779.115					
TIR	TIR(flujo libre (J))		-8%					