



“HOME SOLUTIONS”

Parte II

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

**Alumno: Victor Sandoval
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, abril 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Resumen Ejecutivo	5
I.	Oportunidad de negocio.....	6
II.	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	7
2.1	Industria: Inmobiliaria	7
2.1.1	Evolución de la Industria	7
2.1.2	Tendencias de la Industria	8
2.1.3	Actores Claves de la industria	9
2.1.4	Análisis PESTLE	11
2.1.5	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	13
2.1.6	Tamaño del Mercado	17
2.2	Competidores	19
2.2.1	Competidores Directos	19
2.2.2	Competidores Indirectos	20
2.2.3	Posicionamiento Relativo.....	21
2.2.4	Matriz del perfil competitivo.....	23
2.3	Clientes	24
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	25
3.1	Modelo de Negocios	25
3.2	Descripción de la empresa.....	27
3.2.1	Objetivos.....	28
3.2.2	Análisis Interno	29
3.2.3	Estrategia de Crecimiento y/o Escalonamiento	31
3.2.4	Estrategia de Salida	33
3.2.5	RSE y Sustentabilidad	34
IV.	Plan de Marketing	35
4.1	Objetivos de Marketing	35
4.2	Estrategia de Segmentación	36
4.3	Estrategia de producto y/o servicio.....	37

4.4	Estrategia de Precio	38
4.5	Estrategia de Distribución.....	40
4.6	Estrategia de Comunicación	41
4.7	Estrategia de Ventas.....	44
4.8	Estimación de la demanda y proy. de crecimiento anual	45
4.9	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	46
V.	Plan de Operaciones	48
VI.	Equipo del Proyecto	49
VII.	Plan Financiero	50
VIII.	Riesgos Críticos.....	51
IX.	Propuesta Inversionista.....	52
X.	Conclusiones.....	53
XI.	Bibliografía.....	54
	Anexos.....	56
	Anexo 1: Estimación de la Población de Panamá	56
	Anexo 2: Ocupación de viviendas particulares según tenencia.....	56
	Anexo 3: Encuesta y resultados (Metodología, muestra, perfil)	57
	Anexo 4: Producto Interno Bruto (PIB) según categoría económica	62
	Anexo 5: Viviendas ocupadas por número de cuartos en el municipio de Panamá	64
	Anexo 6: Contenedores Sostenibles	65
	Anexo 7: Análisis PESTEL	63
	Anexo 8: Permisos de trabajo aprobados a extranjeros 2014-2015.....	64
	Anexo 9: Evolución déficit habitacional en Panamá 2010-2016	64
	Anexo 10: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	64
	Anexo 11: Censo 2010 Viviendas Particulares y Ocupadas Bellavista y San Francisco	66
	Anexo 12: Estimación y proyección de Panamá.	66
	Anexo 13: Entrevista Dueños de Terreno.....	66
	Anexo 14: Modelos de Viviendas Prefabricadas	68
	Anexo 15: Precios Por M2 (Alquiler)	80

Anexo 16: Comportamiento PIB Panamá.	81
Anexo 17: Composición salarial Panamá	82
Anexo 18: Ubicación Tentativa Primer Proyecto Home Solutions	82
Anexo 19: Brochure/Catálogo Home Solutions	83
Anexo 20: Página Web Home Solutions	83
Anexo 21: Facebook Home Solutions	84
Anexo 22: Instagram Home Solutions	84
Anexo 23: Contrato Tipo Arrendamiento Terreno	85
Anexo 24: Contrato Tipo Arrendamiento Inmueble	87
Anexo 25: Capital de Trabajo Método Déficit Acumulado Máximo.....	89
Anexo 26: Calculo de la Deuda	89
Anexo 27: Flujo de Caja Ajustado Proyectado	93
Anexo 28: Resultados Análisis de Sensibilidad	93
Anexo 29: Sensibilidad de las Variables Supuestas	94

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos 5 años la Ciudad de Panamá ha experimentado un crecimiento constante en el déficit habitacional que afronta, aumentando a razón de 15 mil viviendas por año, la alta migración extranjera e interna a la Ciudad Capital, así como los altos costos de alquiler y compra han afectado considerablemente esta cifra; a partir de lo anterior y teniendo en cuenta el peso importante que presenta la industria inmobiliaria dentro de la economía del país (un 8.13% del PIB) nace Home Solutions con el objetivo de ofrecer al mercado una opción de vivienda alternativa en alquiler de tipo ejecutiva o apartamento unipersonal ecológicamente responsable en el corazón de la Ciudad de Panamá (Zonas: San Francisco, Bellavista y Avenida Balboa), mediante módulos habitaciones prefabricados que cuentan con espacios confortables y con todas las facilidades de una vivienda estándar.

La propuesta está enfocada en ejecutivos de paso, profesionales, parejas y universitarios de nivel socio económico Medio-Alto que dan gran importancia al cuidado del medio ambiente y a la ubicación de su domicilio, por lo que se estima un tamaño de mercado \$12,618,622. Su ventaja competitiva se basa en la diferenciación del concepto inmobiliario tradicional, su excelente ubicación combina a la perfección con el sistema de construcción amigable con el ambiente y para ello el equipo de Home Solutions está conformado por Víctor Sandoval, Ingeniero Civil y Marcelo Ocampo Ingeniero Industrial, los cuales cuentan con experiencia, contactos y emprendimientos personales para el desarrollo y éxito del proyecto.

El análisis financiero realizado muestra que tan solo se requiere \$286,740 para el desarrollo de un complejo de 40 apartamentos unipersonales en el corazón de la ciudad y que en un horizonte de evaluación de 10 años el VAN del mismo es de \$397,750 arrojando una TIR de 27,09% el cual representa 3.1 veces la de su mercado, convirtiendo a Home Solutions en un proyecto que promete una buena rentabilidad.

I. Oportunidad de Negocio

La necesidad creciente de vivienda en la ciudad capital por parte de profesionales, ejecutivos y/o estudiantes que buscan alquilar un departamento unipersonal en las cercanías del centro de la ciudad (Bellavista, San Francisco y Avenida Balboa) y adicionalmente ecológicamente responsable.

Según datos Contraloría General de la República de Panamá. (2010). Estimación y proyección de la población de la provincia de Panamá. Panamá: Instituto Nacional de Estadística de Panamá. (Véase anexo 1) el 57% de la población del municipio Panamá vive alquilado (véase Anexo 2) y el 8.41% de la población del municipio de Panamá vive en los corregimientos de San Francisco y Bella Vista que son las áreas de estudio en el presente proyecto lo cual hace mucho más atractivo la inversión en alquiler de inmuebles en la ciudad de Panamá.

Para respaldar la oportunidad de negocio identificada en la Ciudad de Panamá, se procedió a realizar una investigación de mercado mediante una encuesta (véase anexo 3) al potencial mercado objetivo en la que se refleja que la intención de pago de renta para el 57% de los encuestados oscila entre el rango de \$400 y \$799 y el 21% entre \$800 y \$1,199, otro aspecto importante dentro de la encuesta es la importancia que el cliente le da al factor ubicación a la hora de rentar un apartamento, seguido encontramos la facilidad de tener estacionamiento, sin embargo el diseño/arquitectura y los servicios incluidos están muy cerca de ser valorados igual al estacionamiento. Adicionalmente la mayoría de los encuestados (53%) están pensando en mudarse el próximo año.

Durante una investigación de campo en el área de influencia se lograron identificar alrededor de 60 lotes desocupados, los cuales serian potenciales de desarrollar bajo el concepto que ofrece Home Solutions, sin embargo se ha seleccionado un lote en Avenida Balboa como la ubicación de lanzamiento del primer proyecto y en conversaciones tenidas con el dueño del lote se identifico que la principal intención que tiene es la venta del

mismo, no obstante, un alquiler de largo plazo lo encuentra llamativo y en donde las condiciones de contratación se establecen en mutuo acuerdo.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria: Inmobiliaria

Home Solutions se desenvuelve en la industria inmobiliaria específicamente en el segmento de alquiler de viviendas tipo departamentos, dicha industria la ubicamos dentro del sector terciario de la economía (servicios), ofreciendo espacios habitacionales para uso de vivienda de las personas, comprometida además con el medio ambiente caracterizándose por el uso responsable de los recursos.

2.1.1 Evolución de la industria:

Según datos del informe de la Contraloría General de la República de Panamá. (2016). Composición del Producto Interno Bruto (PIB) según actividad económica durante el período 2011-2015. Panamá se determinó que la industria inmobiliaria ha representado en promedio un 8.13% del PIB, presentando una variación máxima de $\pm 0.3\%$ según datos de la Contraloría General de República de Panamá. (Ver anexo 4)

Al poseer una participación tan estable dentro de la economía de la república de Panamá podemos afirmar que la tasa de crecimiento de este segmento de la industria es proporcional al crecimiento del Producto Interno Bruto del país, el cual, cerró para el año 2015 en 5.8%, la proyección de cierre para el año 2016 será de 5.6% según comunicado emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el pasado 14 de octubre de 2016 y se estima un pronóstico de 6.3% para el año 2017 acorde al comunicado mencionado anteriormente.

Como parte de la investigación de mercado realizada para la estimación de demanda (Ver capítulo 4.8) se efectuó una encuesta donde se evaluó la intención del consumidor en la

búsqueda de una solución habitacional de alquiler, de acuerdo a los resultados obtenidos en conjunto con los datos consultados del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) sobre la distribución de la población en Panamá y sus condiciones de viviendas (Tipo de vivienda, tenencia de la vivienda, entre otros) en la zona de estudio (Corregimientos de San Francisco y Bella Vista) se logró identificar que existe un déficit de 478 apartamentos unipersonales.

2.1.2 Tendencias de la industria

La industria inmobiliaria se prevé que aumente porcentualmente conforme al incremento del PIB, ya que en los últimos años el porcentaje de aporte al país se ha mantenido estable respecto al valor total del PIB según lo indicado anteriormente.

El PIB de Panamá para el año 2015 cerró en 52.132 mil millones y basado en las proyecciones de crecimiento se estima que para el 2017 cierre en 58.630 mil millones aproximadamente, lo cual representa una proyección de 4.766 mil millones para la industria inmobiliaria de acuerdo a su participación dentro de la actividad económica del país.

Según cifras de la Contraloría General de la República de Panamá. (2010). Censo 2010. Panamá. el municipio de Panamá poseía 66,608 apartamentos (véase anexo 5) el cual representaba el 14% del total de las viviendas del municipio, de los cuales sólo el 7% del total de apartamentos son de una habitación, los cuales corresponden al segmento en estudio con una cantidad de 4,748 unidades, que escasamente corresponde al 1% del total de viviendas en el municipio de Panamá, adicional se identificó que del total de apartamentos existentes, el 45% de los mismos se encontraban arrendados.

La industria de la construcción ha empezado a buscar nuevos modelos que respondan con las necesidades y preocupaciones de la población, entre los que se destacan los cuidados al medio ambiente y la necesidad de optimizar al máximo los recursos disponibles. Esta

iniciativa de realizar construcciones de viviendas a partir de contenedores marítimos inicia en Europa desde antes del año 2000, sin embargo, no es sino hasta el año 2002 donde una empresa de origen Holandés, llamada Tempo Housing propone una solución de vivienda modular (contenedores marítimos) para las residencias estudiantiles de la Universidad de Ámsterdam, un complejo de 1000 departamentos realizados con esta técnica que inicio como una solución temporal por 5 años desde el 2005 y ha sido extendida la concesión hasta el año 2018, según reporte de Caroline Uittenbrock & Will Macht. (2009). Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing. Quarterly & Urban Development Journal, 4th Quarter 2009, 53-60. (Véase anexo 6).

Actualmente la industria de construcciones prefabricadas ha ido en aumento, muestra de esto es que en Europa y Estados Unidos ya existen empresas que realizan: viviendas, módulos estudiantiles, locales comerciales, hoteles y oficinas bajo este modelo; en Panamá todavía no se ha observado que el modelo se realice para viviendas, si se ha empezado a utilizar en la construcción de oficinas y locales comerciales (comidas) aunque apenas se está incursionando en este tipo de construcción.

En Panamá existen dos entidades que promueven la construcción sostenible denominadas Green Building Council Panamá que ha realizado diversos trabajos de investigación sobre uso de materiales en la construcción de viviendas en Panamá y la Secretaría Nacional de Energía que en diciembre de 2016 publicó una Guía de construcción sostenible para el ahorro de energía en edificaciones, lo que se traduce en una tendencia creciente de la industria.

2.1.3 Actores claves de la industria:

En la industria inmobiliaria existen diversos actores claves que determinan su comportamiento, se mencionan los más relevantes a continuación.

Clientes: Personas naturales o empresas que tengan la necesidad de alquilar una vivienda en el centro de la Ciudad de Panamá, bien sea para uso personal o para ejecutivos.

Aliados: Personas o empresas que colaboran en el desarrollo del proyecto, se han identificado a los dueños de los terrenos, con los cuales se espera llegar a una alianza conjunta para el desarrollo del proyecto, otros aliados pueden ser las promotoras inmobiliarias y/o brokers, quienes puedan ayudar en la promoción del proyecto.

Proveedores: suministran insumos y equipos necesarios para poner en funcionamiento las unidades, se han identificado dos proveedores claves, el proveedor de los contenedores y los proveedores de materiales de construcción.

Competidores: dentro de este grupo podemos identificar a empresas inmobiliarias que ofrecen viviendas de construcción tradicional en alquiler, dichas empresas también satisfacen parte del mercado; propietarios de apartamentos que rentan sin intervención de intermediarios utilizando los medios de promoción (Internet, redes sociales); Inmobiliarias que son empresas que poseen y promocionan proyectos propios para venta y alquiler, Aplicaciones móviles como Airbnb que ofrecen servicios de alquiler de viviendas y habitaciones; por último encontramos los brokers, personas que administran inmuebles de terceros y cuyo objetivo es rentar el apartamento de su cliente.

Inversionistas: Son los responsables de realizar los desembolsos iniciales para la puesta en marcha del negocio.

Gobierno: encargados de fijar las leyes, regulaciones e impuestos por las cuales se rige la industria y pueden afectar directamente el desarrollo del proyecto.

Entidades Locales: oficinas municipales encargadas de los procesos administrativos para la obtención de los permisos de construcción (Municipio) y ocupación (Municipio y Bomberos).

2.1.4 Análisis PESTLE:

Con la finalidad de identificar las condiciones generales del macro entorno y las características claves dentro de la industria inmobiliaria en el segmento de alquiler se desarrolló un análisis PESTLE, logrando visualizar los factores críticos de éxito en el entorno político, económico, legal, social y ambiental de Panamá y como repercuten los mismos dentro de la propuesta de Home Solutions; a continuación se detalla un resumen de los principales hallazgos en cada entorno, el detalle se puede observar en el anexo número 7.

El entorno político en Panamá es estable, se caracteriza por tener un gobierno democrático, con funcionamiento independiente de los poderes, aunque se caracteriza por intercambiar en el poder los partidos políticos ya que la reelección no es permitida en la república, no se visualizan cambios significativos en el entorno, que afecten la inversión y desarrollo de nuevas empresas.

En el ámbito económico, Panamá posee la tasa de crecimiento del PIB más alta de Latinoamérica, como respaldo la calificadora mundial Moody's Investors calificó a Panamá el pasado 25 de octubre de 2016 como Baa2, según reportaje de Central America Data. (2016). Panamá vista por Moody's. 26 octubre de 2016, de Sitio web: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_vista_por_Moodys. lo cual significa que cuenta con una perspectiva estable en su economía, lo cual refleja la fortaleza de la economía del país y su amplia estabilidad macroeconómica.

En cuanto al ámbito socio-cultural, un punto a destacar es la centralización del país en su Capital, Panamá posee aproximadamente el 50% de la población en la ciudad capital; se sitúa como uno de los países más diversos de Latinoamérica, ayudado por la llegada constante personas de otros países (Venezuela, Colombia, Argentina, entre otros); el País presenta amplitud ante la llegada de nuevas tendencias globales que favorecen la aceptación

de diversidad de inversiones, este último punto valida el origen de Home Solutions, ya que cuenta con una propuesta innovadora y amigable con el medio ambiente.

Gracias a la privilegiada posición geográfica que posee Panamá, se da paso con mayor facilidad a la adquisición e implementación de nuevas tecnologías, la facilidad de transporte por la existencia del canal y el contar con uno de los puertos más importantes del mundo aumentan la conectividad del país con el mundo; otro punto a favor son los bajos costos arancelarios para la importación de productos lo cual impacta directamente en el costo final que se ve reflejado en el precio que pagan los consumidores.

En el ámbito legal la industria se encuentra regulada a través de varios entes, como lo es Municipio con los permisos necesarios para la construcción y aprobación del proyecto, adicionalmente se encuentra el departamento del Cuerpo de Bomberos quienes también validan los permisos de ocupación de las viviendas; importante mencionar que el sector inmobiliario de Panamá está regulado por la Junta Técnica de Bienes Raíces inscrita ante el Ministerio de Comercio e Industrias del Gobierno de la República de Panamá que define los lineamientos para arrendamientos, en cuyo caso no pueden ser arrendados por un tiempo menor de 45 días, para alquileres menores de este tiempo el ente regulador es la Autoridad de Turismo de Panamá, para lo cual se debe tramitar un permiso de alojamiento público turístico.

La documentación legal requerida por los entes gubernamentales para la ejecución del proyecto es la siguiente: Aviso de operaciones, permiso de construcción, certificado de fumigación, inspección de fumigación, Junta técnica Ingeniería y Arquitectura (Ingenieros autorizados por la junta técnica Panameña).

En el aspecto ecológico, Panamá posee un organismo regulador en términos relacionados al ambiente denominado Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) es el responsable de brindar el permiso de aprobación del estudio de impacto ambiental de todos los proyectos, adicionalmente, las tendencias mundiales de desarrollo sostenible cada vez están haciendo

mayor peso en los consumidores dentro del país, los cuales cada vez más están en búsqueda de un balance entre la funcionalidad del producto y/o servicio adquirido y su impacto al medio ambiente.

2.1.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La industria inmobiliaria en Panamá representa en promedio un 8.13% del total del PIB del país, durante los últimos años se ha experimentado un crecimiento importante en la generación de proyectos, gran parte de ellos influenciados por la migración de personas extranjeras a la ciudad de Panamá, los cuales cuentan con capacidad de trabajo e inversión al sector, se observa una tendencia de crecimiento en los permisos de residencia y trabajo aprobados por el Servicio Nacional de Migración (Ver anexo 8), la llegada al país de población extranjera ha ampliado el déficit habitacional existente en el país (Ver anexo 9), según cifras de la Contraloría General de Panamá para el año 2016 el déficit solo en Ciudad de Panamá era de 20,584 viviendas.

A continuación se detalla los factores principales de cada una de las fuerzas del análisis de Porter que podrá ver con más detalle en el anexo 10.

A. Barreras de entrada:

Se puede clasificar a la industria con unas barreras de entrada medias; podemos identificar que el mercado inmobiliario en Panamá durante los últimos años ha tenido una época de bonanza, dando fruto a muchos proyectos de construcción, lo cual ha generado una competencia que ha dinamizado la industria en base a ofertas, precios y gustos.

La limitante que se observa son los altos costos de inversión inicial que se requiere para desarrollar proyectos, como lo representan la compra-venta de lotes, maquinaria, recurso humano y flujo de capital son altos; hay que tener en cuenta los servicios financieros con los que cuenta el país, los cuales se pueden utilizar como alternativa para el financiamiento

del proyecto y que son una ayuda ante los altos costos de puesta en marcha de los proyectos del sector.

A pesar de que existe disponibilidad de lotes, estos no son abundantes y de acuerdo a las regulaciones de ordenamiento urbano de la Ciudad de Panamá cada lote tiene un uso definido y esto hace que los lotes disponibles posean altos valores de compra en el mercado inmobiliario.

B. Poder de los proveedores:

Identificamos que el poder de los proveedores es alto debido a que el principal proveedor son los dueños de los lotes, este es el principal recurso para el funcionamiento de cualquier proyecto inmobiliario, como es un recurso que es difícil de reemplazar o sustituir, los dueños cuentan con un alto poder negociación, dentro de la industria es común que los dueños de los lotes formen parte como socios estratégicos del proyecto y de esa forma se alcanza disminuir un poco su poder de negociación. Los demás proveedores que hacen parte dentro de los proyectos inmobiliarios, como lo son: los responsables del suministro de materias primas para la construcción, se pueden calificar con un bajo poder de negociación, ya que existe una oferta variada tanto en precios como especificaciones que ayuda de acuerdo al presupuesto que se tenga para construir, tomar en cuenta que en Panamá se cuenta con la facilidad para importar cualquier material específico con costos arancelarios bajos.

C. Determinante de Poder de los compradores:

La ciudad de Panamá posee una extensión reducida, sus límites al norte por la reserva forestal del canal, al sur por el océano pacífico y al oeste por el canal, han convertido al centro de la ciudad en un lugar exclusivo para vivir, identificándose su mayor limitante la poca capacidad de expansión, acorde a lo anterior se observa gran cantidad de desarrollos en el sector oriental y occidental de la ciudad, en la zona céntrica no se observa el mismo

ritmo de desarrollo, afectada principalmente por el alto costo de los lotes que se encuentran disponibles, que ha llevado a sus dueños a colocarlos en alquiler; el poder de negociación del comprador es medio ya que existen opciones disponibles para seleccionar una vivienda pero con poca probabilidad de negociar el precio, cuando el comprador quiere arrendar una vivienda con menor precio termina haciéndolo en las zonas aledañas al centro de la ciudad, esta decisión no se da por preferencia si no que la misma debilidad de negociación lo lleva a evaluar esta alternativa.

D. Determinantes de Amenazas de sustitutos:

Alto. Existe posibilidad de servicios sustitutos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: Hoteles, los cuales pueden realizar modificaciones a su mercado objetivo debido a la baja tasa de ocupación, e incursionar en el mercado de renta de habitaciones de manera mensual como si se tratara de un departamento; hostales los cuáles han venido floreciendo debido al atractivo precio que ofrecen, sin embargo las comodidades que ofrecen son muy limitadas; AIRBNB, el cual presenta la opción de alquiler de inmuebles por días, su limitante es que de acuerdo a las regulaciones de la república de Panamá el arrendamiento de viviendas particulares que no sean destinadas a hospedaje turístico no se permiten alquilar por duraciones menores a 45 días, por lo tanto, esta práctica es ilegal dentro del territorio, sin embargo, el aumento de ofertas dentro de dicha aplicación cada vez es mayor. De acuerdo a lo anterior, se concluye que el consumidor tiene varias opciones que le pueden satisfacer su necesidad de vivienda, el valor agregado que cada opción pueda ofrecer suma gran importancia a la hora de elegir por parte del consumidor.

E. Determinantes de la Rivalidad:

Alta. La industria inmobiliaria actualmente en la Ciudad de Panamá presenta ofertas para casi todo tipo de segmento, su notable crecimiento en la participación sobre el PIB del país, apalancada por inversión local y extranjera, han generado múltiples proyectos que han ampliado la oferta de la Ciudad; revisando el segmento de alquiler dentro del mercado

inmobiliario encontramos como competidores: el alquiler de apartamentos por parte de inmobiliarias, brokers y/o propietarios; también dentro de este segmento compiten de forma indirecta los hoteles, hostales, AIRBNB y alquiler de apartamentos por días. Los costos de cambio para el cliente son medios por la naturaleza de la contratación de un apartamento de alquiler deben entregar un mes de depósito como garantía y cumplimiento de contrato y éste se pierde si el cliente decide cambiarse de inmueble antes del tiempo establecido; las barreras de salida de la industria son altas ya que la inversión inicial es alta y el desarrollo del negocio contempla activos (terreno, apartamento, maquinaria) que no se convierten en dinero de una forma rápida, igual se cuenta con otros recursos que se podrían liquidar más fácilmente como lo son mano de obra y materiales.

A pesar de que el segmento de arrendamiento dentro de la industria inmobiliaria presenta altos niveles de competencia y una amplia oferta de servicios sustitutos, el segmento sigue siendo atractivo debido a que cuenta con una demanda creciente y su peso dentro del PIB del país es constante con su crecimiento, adicional a lo anterior, se pronostica la llegada de nuevas inversiones locales y extranjeras que dinamicen el sector e impacten en los precios tanto para arrendatarios como para proveedores, estas ayudarán a consolidar la industria dentro del país.

2.1.6 Tamaño del Mercado

Según la Contraloría General de Panamá para el año 2010 las zonas de Bellavista y San Francisco contaban con 24,713 viviendas (véase anexo 11), en las cuales se aloja una población total de 74,075 personas la cuales representaban el 8.41% de la población total del Municipio de Panamá; según proyecciones de la Contraloría General (Instituto Nacional de Estadística y Censo), Panamá para el año 2016 cuenta con una población total país de 4,037,043 personas, de las cuales solo el municipio de Ciudad de Panamá contiene 1,119,681 personas (véase Anexo 1 y 12); al realizar una proyección de la población basado en el 8.41% del municipio que poseen los corregimientos en estudio, se observa que en el área de influencia viven actualmente 94,176 personas, luego le aplicamos el % de

viviendas alquiladas, el cual según el censo del 2010 es de 57%, seguido por el % de personas que viven en este tipo de viviendas (apartamentos), que según el mismo censo es de 37%, al final obtenemos que existe un total de 19,925 personas que alquilan aproximadamente en la zona de estudio.

Tabla 1. Estimación de personas que viven alquiladas en San Francisco y Bella Vista

Estimación de personas que viven alquiladas en el área de estudio al 2016

Población del Municipio Panama	Porcentaje de Personas que viven en el área de estudio	Viven Alquilado	Porcentaje de Apartamentos sobre las viviendas	Total Personas alquiladas en apartamentos
1,119,681	8%	57%	37%	19,925

Fuente: Contraloría General de la República (Elaboración Propia)

De acuerdo al censo realizado en el 2010, se logró identificar que en las zonas de estudio cuentan con un promedio de habitación de 3 personas por vivienda, dividiendo la cantidad de personas obtenidas entre la cantidad de personas promedio obtenemos que el total de viviendas aproximado en las áreas de estudio es de 6,642 viviendas, aplicándole a este número el porcentaje de alquiler de apartamentos de 1 habitación (2.99%) queda un total de 538 apartamentos de una habitación; la ocupación promedio según dicho censo para estas viviendas es de 2.4 personas (véase anexo 5) por apartamento que nos indica que aproximadamente en el área de estudio hay 1,291 personas alquiladas en un apartamento de 1 habitación aproximadamente.

Tabla 2. Estimación de personas que viven alquiladas en un apartamento de una habitación

Estimación de personas que viven alquilado en un apartamento de 1 hab

Total personas que viven en el área de estudio	Promedio de Personas que viven en una vivienda en el área de estudio	Total de Viviendas Aproximadas	Viven Alquilado	Porcentaje a de apartamentos de 1 hab alquilados	Apartamentos alquilados de 1 habitación	Ocupación promedio en un apartamento de 1 hab	Cantidad de Personas que viven en un apartamento de 1 hab
94,176	3	31,419	57%	3%	538	2	1,291

Fuente: Elaboración Propia.

Realizamos una distribución de estas 1,291 personas de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada (véase anexo 3); de acuerdo al monto de alquiler pagado por los encuestados obtuvimos que el tamaño del mercado ofertado es de \$12,618,622 aproximadamente.

Tabla 3. Tamaño del mercado ofertado para alquiler de apartamentos de una habitación

Estimación del tamaño total de mercado ofertado de viviendas en alquiler

1,291 Personas alquiladas	Cantidad	Valor Medio Alquiler (\$)	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
Menos de \$399	24	300	21%	79,446	953,348
Entre \$400 y \$799	46	600	39%	304,542	3,654,501
Entre \$800 y \$1,199	23	1000	20%	253,785	3,045,418
Entre \$1,200 y \$1,999	21	1500	18%	347,575	4,170,898
Más de \$2,000	3	2000	3%	66,205	794,457
Total Aproximado Alquiler de Apartamentos				12,618,622	

Fuente: Elaboración Propia.

La estimación de la demanda del mercado objetivo se desarrollará a mayor detalle en el capítulo IV sección 4.8.

2.2 Competidores

En el ámbito de influencia de este modelo de negocio se logran identificar competidores directos e indirectos en Ciudad de Panamá.

2.2.1 Competidores Directos

Los competidores directos fueron agrupados en segmentos de acuerdo a su similitud en cuanto al producto y/o servicio que ofrecen, se obtuvieron 3 grandes segmentos que son, Personas naturales, Inmobiliarias, y Brokers.

Tabla 4. Descripción Competidores Directos

	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Personas Naturales	Personas que son propietarias de inmuebles unipersonales (1 habitación) para alquilar en las zonas de bellavista, San Francisco y Avenida Balboa.	No requiere intermediarios en el alquiler, contacto directo con el arrendatario, no se pagan comisiones por alquiler, el contrato es directo con el inquilino, potestad para manipular el precio de alquiler.	Asume riesgos al alquilar directamente con el inquilino, es el unico responsable en responder las necesidades de los clientes, cuentan con poca, casi nula, variedad de ofertas, al ser el propietario del inmueble su inversión inicial es mucho mas alta que sus competidores.
Inmobiliarias	Empresas dedicadas al negocio inmobiliario, administran y ofrecen propiedades propias en las zonas de Bellavista, San Francisco y Avenida Balboa para venta y renta.	Tienen un servicio al cliente directo, cuentan con gran variedad de inmuebles en las zonas de interes, pueden realizar búsquedas más focalizadas en el perfil del cliente, ofrecen servicios adicionales a la renta del inmueble, como los son: amoblar, remodelar, pintar, etc.	Sus procesos requieren mayores tramites, los tiempos de prestación del servicio son muchos mas altos, la atención al cliente solo se presta en horarios de oficina, suelen tener mucho menor % de servicio al cliente por el gran numero de clientes que atiende, cuenta con una estructura organizacional mucho mas amplia.
Brokers	Personas dedicadas a administrar, ofrecer y rentar apartamentos de terceros cobrando un porcentaje de comisión por sus servicios.	Busquedas mas precisas con los requerimientos del cliente, atención personalizada al cliente, normalmente cuentan con variedad de opciones, no deben realizar inversiones altas pues no son los dueños de los inmuebles, no cuentan con gastos operativos altos (no cuentan con oficinas, gasto de personal nulo)	Su función es la de ser intermediario entre el cliente y el inquilino, no tiene capacidad para manipular el precio de alquiler de los inmuebles, depende del propietario del inmueble, no son propietarios.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Competidores Indirectos:

Los competidores indirectos no ofrecen un producto y/o servicio igual a los competidores directos, sin embargo, éstos ofrecen satisfacer algunas de las necesidades de los clientes, en general ofrecen servicios sustitutos al renta tradicional de un apartamento; dentro de estos se destacan 3: hoteles, hostales y la aplicación electrónica AIRBNB.

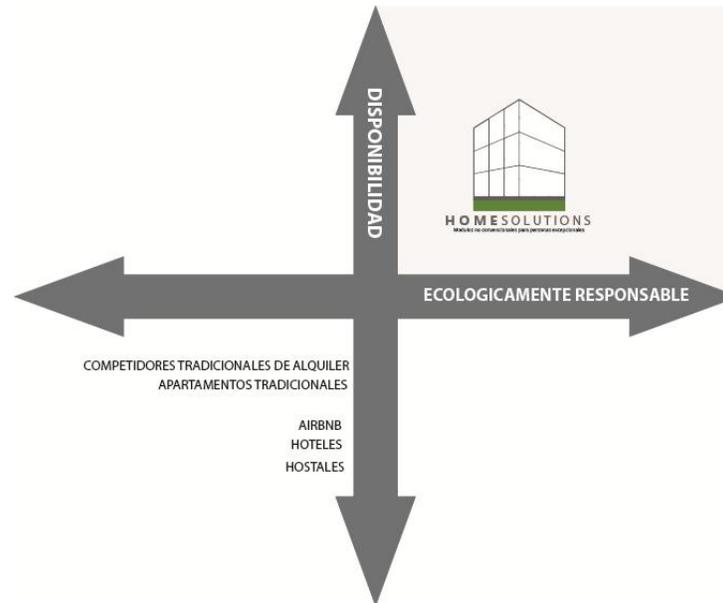
Tabla 5. Descripción Competidores Indirectos.

	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Hoteles	Espacios destinados principalmente para el desarrollo turístico y/o empresarial, atiende esta necesidad a través de habitaciones que no se encuentran 100% equipadas como una vivienda tradicional.	Fácil de usar, menos trámites legales al momento de realizar el uso del bien, poseen servicios adicionales tales como servicios de lavandería, limpieza, restaurante y/o comida a la habitación.	No son amigables con el Ambiente, suelen ser más costosos que una vivienda de construcción tradicional y no siempre cuentan con estacionamientos suficientes para todas las habitaciones.
Hostales	Descripción	Fortalezas	Debilidades
	Espacios destinados principalmente para el desarrollo turístico, atiende esta necesidad a través de habitaciones que no se encuentran 100% equipadas como una vivienda tradicional.	Fácil de usar, menos trámites legales al momento de realizar el uso del bien, además son los más económicos del mercado y el tiempo de alquiler se ajusta al necesario por el usuario.	Las condiciones y comodidades son limitadas y en algunos casos inexistentes, tales como usos compartidos de espacios, en su mayoría no son amigables con el ambiente.
AIRBNB	Descripción	Fortalezas	Debilidades
	Aplicación electrónica que pone en contacto una persona y/o empresa que tiene espacios disponibles para arrendar, bien sea habitaciones o viviendas completas con un usuario que desea arrendar dicho espacio.	Fácil de usar, no existen trámites legales en el intermedio, todo se canaliza a través de la aplicación incluyendo los pagos y/o reclamos	En su mayoría no son amigables con el ambiente, se requiere uso exclusivo de tarjeta de crédito para poder realizar el uso del mismo.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3 Posicionamiento Relativo:

Gráfico 1. Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

Los factores diferenciadores que presenta la propuesta de Home Solutions versus sus competidores son: Disponibilidad y su concepto ecológicamente responsable; en cuanto al primero Home Solutions ofrece apartamentos unipersonales en las zonas céntricas de Panamá a un costo ligeramente menor al del mercado, lo cual aumenta la disponibilidad de ofertas en este segmento que actualmente son pocas y las que se ofrecen son a costos muy elevados; el concepto de responsabilidad con el medio ambiente viene dado por el sistema de construcción a utilizar en los proyectos, este sistema es reciclable, ecológico y sostenible, ya que no se producen residuos (reutilizan) y necesitan un mantenimiento mínimo.

Como actividad fundamental del estudio de mercado, se realizó una encuesta (Véase anexo 3) con una participación total de 117 personas, a continuación se detallan las principales conclusiones obtenidas de este modelo:

- 47% de las personas viven alquiladas.
- 60% de las personas pagan entre \$400 y \$1,199 por concepto de vivienda.
- Aproximadamente la mitad de las personas comparten los gastos de vivienda.
- 62% de los entrevistados les gustaría vivir en las áreas de estudio (Bella Vista y San Francisco).
- Que las prioridades al momento de alquilar una vivienda son las siguientes:

Tabla 6. Ponderación de resultados de prioridades al escoger una vivienda

	Peso	Ponderacion	Orden de prioridad
Piscina y area social Amoblada	13%	2.63	5
Servicios incluidos	11%	2.31	6
Ubicación	16%	3.43	4
Diseño y arquitectura	26%	5.36	1
Estacionamiento	17%	3.64	3
			2

Fuente: Elaboración Propia.

- El 72% de las personas que alquilan tienen pensado mudarse para el próximo año.
- Únicamente el 25% de las personas que no alquilan tienen pensado mudarse el próximo año.
- Solamente el 29% de las personas estaría dispuesto a pagar más de lo paga actualmente.
- Las personas que no comparten el alquiler gastan en promedio el 39% de sus ingresos en alquiler/hipoteca.
- La mayoría paga y estaría dispuesto a pagar entre \$400-\$799 a excepción de los que ganan más de \$3001.

2.2.4 Matriz del perfil Competitivo:

Para realizar esta matriz se tomaron como variables los factores que los clientes consideran claves al momento de realizar la selección de una vivienda para alquiler, tomando como base los resultados obtenidos de la encuesta realizada dentro de la etapa de investigación de mercado; luego se agruparon los competidores indirectos en 3 grandes segmentos y se utilizaron como referencia los resultados obtenidos con los estudios realizados.

Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo.

	Ponderación	Home Solutions		Viviendas Tradicionales		Hoteles		Hostales		Airbnb	
Piscina y area social	0.06	1.00	0.06	3.50	0.21	5.00	0.30	1.00	0.06	3.50	0.21
Amoblada	0.05	5.00	0.25	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20
Servicios incluidos	0.10	5.00	0.50	1.00	0.10	5.00	0.50	4.00	0.40	4.00	0.40
Ubicación	0.23	5.00	1.15	4.00	0.92	4.00	0.92	3.00	0.69	4.00	0.92
Diseño y arquitectura	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	5.00	0.65	2.00	0.26	4.00	0.52
Estacionamiento	0.13	2.00	0.26	5.00	0.65	2.00	0.26	1.00	0.13	3.00	0.39
Precio	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	1.00	0.20	5.00	1.00	4.00	0.80
Amigable con el Ambiente	0.10	5.00	0.50	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
Total	1.00	4.04		3.12		3.13		2.84		3.54	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz se obtiene que el competidor sustituto que representa una mayor amenaza para Home Solutions (con una ponderación de 4.04) es la aplicación electrónica Airbnb (con una ponderación de 3.54) quienes poseen una gran variedad de opciones, brindándole al cliente la posibilidad de escoger entre los atributos el que más desee.

Los factores claves que presenta Home Solutions y que hacen que se diferencie de sus competidores en el sector inmobiliario son: la disponibilidad de apartamentos en zonas céntricas y exclusivas a un precio ligeramente menor de acuerdo a lo que actualmente ofrece el mercado y su concepto ecológicamente responsable, el cual llama la atención ya que reutiliza materiales de otra industria dentro de su sistema constructivo, lo cual hoy en día es una ventaja competitiva que no se observa en Panamá para proyectos dentro del sector.

2.3 Clientes

Home Solutions se ha enfocado principalmente en el segmento de personas naturales y éste a su vez está definido por mujeres y hombres de clase media alta que deseen vivir en el área central de la Ciudad de Panamá, que valoren el cuidado del medio ambiente como pilar de vida; a continuación, se detallan 2 perfiles de clientes definidos para el modelo de negocio:

Perfil 1- Profesionales: Personas con rango de edades de 25 a 45 años, con un nivel de ingreso mensual que oscila entre \$2,000-\$3,000 dólares, con un interés particular en el diseño; su estilo de vida se basa en la libertad y preocupación por el medio ambiente; no suele pasar mucho tiempo en un mismo lugar.

Perfil 2- Ejecutivos de paso: Ejecutivos extranjeros, con ingresos mensuales que oscilan los \$3,000- \$5,000 dólares, los cuales utilizan la Ciudad de Panamá para realizar negocios por periodo de tiempo establecido. Buscan practicidad, ubicación, accesibilidad e innovación.

Ambos perfiles pueden ser solteros o tener Pareja, en este caso serían: Parejas de mediana edad (25-45 años), que no tengan hijos, con un nivel de ingresos mensuales entre \$2,000-\$3,500 dólares, a los cuales les gusta disfrutar de la vida viviendo nuevas experiencias, les gusta la comodidad y practicidad, en cuanto a la vivienda, como son personas que trabajan no cuentan con mucho tiempo disponible para dedicarle al cuidado de su vivienda. Estas personas son apasionadas por los viajes, el medio ambiente, los eventos sociales y la aventura.

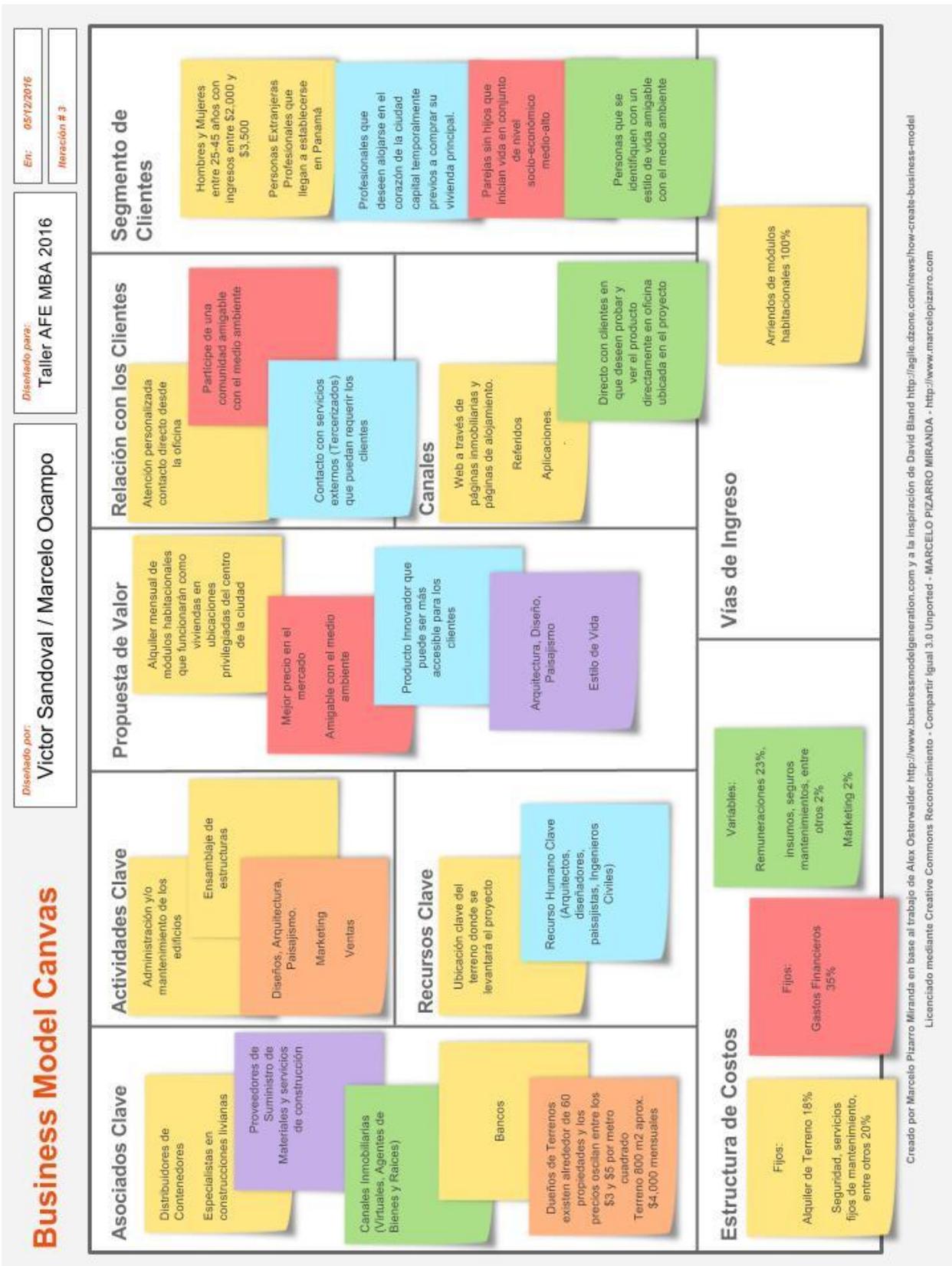
De acuerdo a la encuesta realizada (véase anexo 3) pudimos validar que los principales factores que influyen al cliente a la hora de rentar son: Ubicación con un factor de peso del 26% de la decisión seguidos por Estacionamiento y Diseño y arquitectura igualados en un 17% cada uno y estos 3 factores influyen en un 60% en la toma de decisión. Adicional según la encuesta el 80% de los encuestados estaría los montos

dispuestos a pagar por renta de alrededor del 80% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por alquiler mensual un valor entre \$400 y \$1,199.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Para la descripción del modelo de negocios se ha empleado el modelo Canvas:



3.2 Descripción de la empresa

Home Solutions nace para brindar una opción de alquiler mensual de vivienda de tipo ejecutivas o apartamento unipersonal en el corazón de la Ciudad de Panamá, mediante módulos prefabricados que cuenten con espacios confortables y con todas las facilidades de una vivienda estándar a un bajo costo de inversión siendo estos módulos diseñados bajo un concepto ambientalmente responsable; brindando al consumidor una alternativa de vivienda en alquiler más accesible al que ofrece actualmente el alquiler de viviendas de construcción tradicional.

Misión: Crear espacios habitacionales ecológicamente responsables mediante la utilización de contenedores marítimos que satisfagan la demanda de las personas que buscan un apartamento unipersonal en las zonas céntricas de la Ciudad de Panamá.

Visión: Para el año 2025 ser la empresa de mayor vanguardia dentro de la industria inmobiliaria en el segmento de alquiler de viviendas amigables con el ambiente de Panamá, basado en sistemas constructivos sostenibles y ecológicamente responsables.

Valores:

- Orientación al cliente
- Ecológicamente responsable
- Versatilidad
- Innovación
- Compromiso

3.2.1 Objetivos:

Corto Plazo (Primer Año):

- Desarrollar y construir el primer conjunto residencial de Home Solutions en ocho meses. El cual consta de 40 apartamentos unipersonales para alquiler.
- Alcanzar el 90% de ocupación del conjunto residencial.
- Lograr un nivel de satisfacción de usuarios del 80%.
- Lograr el 25% del “Top of Mind” de viviendas unipersonales ecológicamente responsables dentro de la Ciudad de Panama.
- Tener ingresos superiores a los \$300,000 USD en el primer año de operaciones.
- Resaltar nuestro desarrollo en al menos 3 artículos de revista nacionales.

Largo Plazo (10 Años)

- Culminar el quinto año de operaciones contando con 5 proyectos cada uno con las mismas especificaciones del proyecto inicial, 40 viviendas y el 90% de ocupación, lo cual representa al menos (200 viviendas desarrolladas) en la Ciudad de Panama.
- Desarrollar 2 modelos adicionales de módulos residenciales. (comercial y/o servicios).
- Desarrollar la estrategia de venta de módulos a personas naturales y/o inversionistas.
- Conseguir reconocimiento internacional de alguna entidad y/o organización de tecnología verde.
- Incursionar en el mercado internacional latinoamericano.
- Tener un nivel de satisfacción de usuarios del 85%.
- Tener un nivel de recordación de marca o “Top of Mind” de 60% de proyecto de viviendas unipersonales ecológicamente responsables.
- Generar ingresos anuales superiores al \$ 1,500,000 USD.
- Alcanzar una participación del 16% del mercado objetivo.

Factores críticos de éxito: Conseguir que el concepto sea aceptado e integrado a la sociedad, crecer rápidamente para evitar la entrada de nuevos competidores.

3.2.2 Análisis Interno:

a. Capacidad de la empresa

Home Solutions cuenta con una serie de capacidades y recursos que le permitirán cumplir con la propuesta de valor prometida a sus clientes, a continuación se nombrarán los principales:

- **Recurso Humano:** Capacitado y con suficiente conocimiento del modelo.
- **Servicio al Cliente:** Enfocado en satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- **Rapidez en la entrega de la vivienda:** El concepto permite disminuir aproximadamente en un 70% el tiempo de construcción de una vivienda tradicional.
- **Calidad:** Producto con altos estándares de calidad
- **Sostenibilidad:** La empresa cuenta con la capacidad de ofrecerle al cliente una vivienda ecológica, sostenible y eficiente.
- **Accesibilidad a Lotes en el centro de la ciudad:** Oportunidad de ocupación de lotes preferencialmente ubicados, ventaja obtenida por la red de contactos que poseen los emprendedores, las cuales comprenden: Inmobiliarias, Inversionistas y dueños de Lotes como lo son (Interplus Panamá, S.A. Marcum International, S.A, COCIGE, S.A Inmobiliaria Lewis, S.A) entre otros los cuales cuentan con una variedad de lotes ubicados en zonas privilegiadas como San Francisco, Bella Vista, Coco del Mar, Avenida Balboa; adicional otras opciones fuera del segmento de mercado como lo son: Pacora, Don Bosco, Chorrera, Penonomé, Santiago y Chiriquí (Véase Anexo 13).
- **Plataforma Tecnológica:** Los recursos tecnológicos con los que contará Home Solutions son: portal web, redes sociales (Facebook, twitter, Instagram), estos

recursos tienen como objetivo facilitar la comunicación bilateral con los clientes y/o usuarios de manera que compartan sus experiencias utilizando estas viviendas ecológicamente responsables y sirvan de base para adquirir nuevos interesados en este modelo, adicionalmente desarrollar una campaña digital a través de las herramientas de los principales buscadores del mundo como Google.

Ventaja Competitiva:

Para la identificación de las ventajas competitivas con las que cuenta Home Solutions, se utilizó el test VEDIS, el cual realiza el análisis de los recursos estratégicos de la organización en base a su escasez y valor.

Tabla 8. Test VEDIS Home Solutions

Test VEDIS y las Ventajas Competitivas Home Solutions					
Recursos estratégicos	Valiosos	Escasos	Difícil de imitar/ Sustituir	Consecuencias competitivas	Implicancias Resultados
Rapidez de Construcción	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Sobre promedio estables
Recurso Humano	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Plataforma Tecnológica	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Ecológicamente Responsable	Sí	Sí	Si	Ventaja competitiva sostenible	Sobre promedio estables
Costos bajos	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Adaptabilidad	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Innovación	Sí	Sí	Si	Ventaja competitiva sostenible	Sobre promedio estables
Versatilidad en el uso	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Movilidad	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio
Calidad de construcción	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	En/Sobre el promedio

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al test VEDIS realizado para Home Solutions podemos identificar como ventajas competitivas sostenibles:

La rapidez en la construcción aumentando disponibilidad: El tiempo para tener unidades disponibles de este tipo de viviendas es muy corto comparado con las viviendas tradicionales, se cuenta con la ventaja de que los módulos son previamente ensamblados, lo cual acorta considerablemente los tiempos de construcción, actualmente en Panamá no se observa inmobiliarias y/o constructoras que ofrezcan este producto.

Ecológicamente Responsable: Estas viviendas tienen su principal particularidad que utiliza en su mayor componente de estructura un contenedor marítimo que será reciclado y se le dará un nuevo uso obteniendo una reducción del uso de recursos en un 70% ya que no se producen mayores residuos y requiere un mantenimiento mínimo.

Innovación: Rompe con los diseños tradicionales de construcción, utiliza materiales de otra industria en la industria inmobiliaria, Este tipo de construcción es adaptable a cualquier terreno y/o espacio, y también es flexible en su diseño, lo cual permite crear nuevos proyectos y nuevas experiencias.

3.2.3 Estrategia de Crecimiento y/o escalamiento

Podemos identificar varias vías de crecimiento para este modelo de negocio, generadas principalmente por el crecimiento demográfico y económico que está experimentando Panamá, lo cual genera síntomas de que la industria inmobiliaria seguirá creciendo, siendo atractiva y con un porcentaje importante dentro del PIB del país.

Se hace necesario respaldar estos factores externos con estrategias de mercado que cumplan con la función de dar a conocer la propuesta de valor, capturar clientes, dar al cliente el producto que él está esperando y proporcionar un excelente servicio en cada proceso de la compañía; la clave del crecimiento es lograr crear una imagen favorable y acogida dentro

del sector y aprovechar el impacto que genera la propuesta para ir desarrollando nuevos proyectos dentro y fuera de la ciudad; a continuación se mencionan las estrategias de mercado que utilizará Home Solutions en el proceso de crecimiento como empresa:

- Se desarrollará el primero proyecto de 40 apartamentos en la avenida Balboa, se escoge esta ubicación por la visibilidad que tendrá dentro del mercado objetivo, adicional al objetivo de arrendar el máximo de apartamentos posible en el proyecto, este debe servir como vía de conocimiento inicial de la propuesta de valor de la compañía, debe servir como puente entre la empresa y un posible cliente.
- Al cabo de los primero 3 años de operación se proyecta construir un segundo desarrollo inmobiliario en el sector de San Francisco, el objetivo es dinamizar el mercado de la zona, adicional se logrará una mayor cobertura por parte de la empresa, ya que se estará penetrando una nueva zona dentro de la Ciudad.
- Al cabo de 5 años y teniendo como referencia los proyectos desarrollados en la Ciudad Capital, se buscará penetrar las ciudades del interior del país, la principal vía será mediante socios estratégicos (inmobiliarias reconocidas en el interior), se desarrollará un proyecto inicial de 20 apartamentos.
- Otra vía de expansión que utilizará Home Solutions es la venta de las unidades al público para que puedan utilizarlas en el lugar de conveniencia del cliente, donde posean terrenos, bien sea para una segunda vivienda de campo o como casa de playa.

A medida que se va creando el interés por este modelo habitacional, será necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento para nuevos desarrollos, estas se buscarán inicialmente con los socios fundadores, entidades bancarias y en última instancia se pensará en un socio externo a la compañía.

El escalamiento de la idea de negocio se realizará mediante alianzas estratégicas con inmobiliarias reconocidas de los países de centro y Sur América, iniciando en Costa Rica y Colombia por su proximidad con Panamá, básicamente, se buscarán inmobiliarias reconocidas que conozcan el mercado y que dentro de su variedad de ofertas no exista este tipo de vivienda que ofrece Home Solutions, así se aprovecha la imagen de la inmobiliaria para posicionar el modelo de Home Solutions como una innovación en el mercado inmobiliario del país a ingresar. Otra fuente de escalamiento es vender el Know How? De la empresa, para que un tercero pueda desarrollar la idea en otro país diferente, existirá un acompañamiento total por Home Solutions buscando garantizar la propuesta de valor del modelo y la satisfacción total del cliente.

3.2.4 Estrategia de Salida:

En el caso que no se logren los objetivos planteados para Home Solutions, La estrategia que se implementara inicialmente será la de ofrecer a empresas promotoras de Panamá la idea del negocio, más concretamente una empresa Inmobiliaria con Capital financiero que pueda dar curso a la idea de negocio planteada y expandirla; como segunda opción se buscaría generar alianzas estratégicas que permitan a través de un mayor capital y recursos, desarrollar nuevamente el concepto, con cambio de nombre, de imagen y aumentando los valores agregados del producto, con el objetivo de cambiar un poco el enfoque del mercado sin desviarnos de la propuesta inicial de diseño; posteriormente como última opción de descarte y la menos favorable para el futuro del desarrollo de la idea, se ofrecerían los recursos y materiales de fabricación que se cuenten en stock (contenedores, elementos para amoblar,etc), se liquidarán los contratos con los dueños de los terrenos y por último se liquidará al personal que labora en la empresa.

3.2.5 RSE y Sustentabilidad

Home Solutions como modelo busca lograr en la sociedad diversos beneficios centrados en los aspectos económicos y sociales, a continuación algunos ejemplos:

Impacto Social:

- Generar fuentes de empleo
- Aportar en la disminución del déficit habitacional en el país
- Brindar opciones de vivienda en el centro de la ciudad de Panamá.
- Atender una necesidad básica (techo).

Impacto Económico:

- Aporte económico al país a través del pago de impuestos.
- Dinamizar el sector servicios, específicamente la actividad inmobiliaria mediante el nuevo concepto a presentar.

Impacto Ambiental:

- Viviendas construidas con material reciclable (Contenedores), ecológico y sostenible.
- Se reutilizan materiales procedentes de otras industrias.
- No se generan importantes modificaciones a los terrenos, se evita un daño al medio ambiente.
- Posibilidad de utilizar paneles solares.

Toda la ejecución de la obra está programada bajo las regulaciones de impacto ambiental requeridas por la Ley en la que los desechos y generados por la construcción son constantemente removidos y trasladados a lugares autorizados y si por alguna circunstancia se llegase a presentar alguna especie animal en los terrenos que se esté desarrollando, serán trasladadas por las autoridades responsables ANAM (Autoridad Nacional de Ambiente) a lugares que sean recomendados.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Dentro del desarrollo comercial que desea obtener Home Solutions se hace necesario plantear métricas acordes a la estrategia planteada por la empresa y con estas evaluar el desempeño organizacional y la creación de valor hacia los clientes; a continuación se presentan los objetivos planteados por Home Solutions a corto y largo plazo.

Corto Plazo (1 Año):

- Culminar el primer año de operaciones con al menos 40 viviendas Con un porcentaje mínimo del 90% de ocupación (36 viviendas ocupadas) desarrolladas y alquiladas en la Ciudad de Panama.
- Lograr un nivel de satisfacción de usuarios del 80%.
- Lograr el 25% del “Top of Mind” de viviendas unipersonales ecológicamente responsables dentro de la Ciudad de Panamá.
- Tener ingresos superiores a los \$300,000 USD en el primer año de operaciones.

Largo Plazo (10 años):

- Culminar el quinto año de operaciones contando con 5 proyectos cada uno con las mismas especificaciones del proyecto inicial, 40 viviendas y el 90% de ocupación, lo cual representa al menos (200 viviendas desarrolladas) en la Ciudad de Panamá.
- Contar al menos con 1 proyecto de vivienda en 1 lugar diferente a Ciudad de Panama (Ciudades del interior- Ciudades de Latinoamérica).
- Tener un nivel de satisfacción de usuarios del 85%.
- Tener un nivel de recordación de marca o “Top of Mind” de 60% viviendas unipersonales ecológicamente responsables dentro de la Ciudad de Panamá.

4.2 Estrategia de Segmentación

El concepto de Home Solutions se basa en una estrategia de segmentación concentrada, basada en patrones determinados por variables demográficas, geográficas y Psicográficas; el target de la propuesta se enfoca principalmente en personas solteras o parejas sin hijos en rangos de edad de 25 a 45 años, ejecutivos con tiempo de estancia definido, profesionales y universitarios, con niveles de ingreso mensual entre \$2,000-\$3,500 dólares, un aspecto importante a tener en cuenta, es la ubicación deseada, las personas a quienes va dirigido la propuesta de valor del negocio le prestan gran importancia a la ubicación, su deseo se enfoca en vivir en zonas céntricas de la Ciudad de Panamá (Bellavista, San Francisco y Avenida Balboa), adicional al deseo de ubicación, el target de mercado está enfocado en los amantes del medio ambiente, ya que un pilar principal del concepto de Home Solutions es la amigabilidad con el ambiente, el cual se refleja principalmente en su sistema constructivo el cual es basado en contenedores marítimos reciclados.

Como respaldo a la estrategia se puede observar la encuesta realizada (Ver Anexo 3) la cual comprueba que los principales factores que influyen al cliente a la hora de rentar son: Ubicación con un factor de peso del 26% de la decisión, seguidos por estacionamiento, diseño y arquitectura igualados en un 17% cada uno, estos 3 factores influyen en un 60% en la toma de decisión por parte del cliente. Adicional a los gustos y preferencias observados, se observó que el monto dispuesto a pagar del 22% de los encuestados oscila entre \$800 y \$1,199, mientras para el 58% de los encuestados el monto que estarían dispuestos a pagar por este concepto estaría entre \$400 y \$799.

4.3 Estrategia de producto y/o servicio

Home Solutions ofrece una opción de vivienda alternativa en alquiler de tipo ejecutiva o apartamento unipersonal en el corazón de la Ciudad de Panamá (Zonas: San Francisco, Bellavista y Avenida Balboa), mediante módulos prefabricados (Ver Anexo 14) que cuentan con espacios confortables y con todas las facilidades de una vivienda estándar, a un

costo ligeramente menor como alternativa a los altos costos que presenta actualmente las viviendas en alquiler de construcción tradicional, aumentando la disponibilidad de viviendas a un nuevo segmento de mercado, diferenciado por su amigabilidad con el ambiente y un costo inferior a lo que se ofrece hoy en día. (Ver Anexo15).

Los principales atributos diferenciadores y valiosos que presenta Home Solutions con su producto son:

- **Rapidez de Construcción:** El modelo de construcción de Home Solutions es mucho más rápido que el modelo tradicional de construcción, se estima que un modelo habitacional debidamente amoblado puede demorar en construcción unas 4 semanas mientras una vivienda realizada bajo el modelo tradicional de construcción puede durar unas 12 semanas como mínimo, estos ahorros en tiempos se ven reflejados en menores costos de fabricación (materiales, mano de obra) y el resultado final es un costo más asequible y llamativo al consumidor.
- **Ecológicamente responsable:** Este sistema de construcción es reciclable, ecológico y sostenible; ya que no se producen residuos y necesitan un mantenimiento mínimo.
- **Costos de fabricación bajos:** La notable reducción del tiempo de fabricación, se ve reflejado en la disminución en los costos de mano de obra y materiales utilizados en la fabricación.
- **Adaptabilidad:** Este tipo de construcción es adaptable a cualquier terreno y/o espacio, y también es flexible en su diseño.
- **Arquitectura Innovadora:** Rompe con los diseños tradicionales de construcción, utiliza materiales de otra industria en la industria inmobiliaria.
- **Versatilidad:** Este tipo de módulos permite diferentes tipos de usos como: residencial, comercial, administrativo, educativo y ocio.
- **Movilidad:** Posibilidad de desmontar, reutilizar y reubicar fácilmente en cualquier otro lugar y/o espacio.

- **Calidad:** Al tratarse de un proceso industrializado en fábrica (ensamblaje), existe mayor control de calidad en las diferentes etapas del proceso, como los son: materiales, proceso constructivo y producto terminado.
- **Servicio al Cliente:** Home Solutions pone a disposición del cliente sus recursos y capacidades con la finalidad de cumplir con los requerimientos de diseño, instalación y amoblado que el cliente solicita.
- **Ubicación:** Los módulos son ubicados en la zona céntrica de la ciudad, teniendo cerca bancos, oficinas, centros comerciales, hospitales y restaurantes, además de un fácil acceso a todos los transportes públicos de la Ciudad de Panamá (Metro, Metrobus, Taxi).

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio de Home Solutions estará definida tomando en cuenta a los competidores directos (Inmobiliarias), cuya información se obtuvo mediante el estudio de la oferta inmobiliaria de apartamentos unipersonales en la zona céntrica de la Ciudad de Panamá (Ver Anexo 15)

En la fase inicial del negocio se tendrá una diferenciación en el precio de alquiler mensual del módulo amoblado, esta diferenciación se da por los precios por m² que presenta cada zona, siendo Avenida Balboa la de mayor exclusividad, a continuación se detallan los segmentos de precios ofrecidos por Home Solutions:

- Avenida Balboa:

Precio de alquiler Mensual: \$900-1,100 USD

El alquiler incluye el valor del servicio de gas, agua y administración (mantenimiento de zonas verdes y aledañas al módulo) y parqueadero.

No incluye el servicio de electricidad, cable e internet.

- Bellavista:

Precio de alquiler Mensual: \$800-900 USD

El alquiler incluye el valor del servicio de gas, agua y administración (mantenimiento de zonas verdes y aledaños al módulo) y parqueadero.

No incluye el servicio de electricidad, cable e internet.

- San Francisco:

Precio de alquiler Mensual: \$900-1,000 USD

El alquiler incluye el valor del servicio de gas, agua y administración (mantenimiento de zonas verdes y aledaños al módulo) y parqueadero.

No incluye el servicio de electricidad, cable e internet.

Un proyecto innovador que se adapta a los gustos de las personas contemporáneas, conscientes de la importancia de ser responsable con el medio ambiente y que en relación al costo de vivienda en las zonas en que se propone y con las comodidades y acabados que se plantean es la mejor alternativa versus las demás ofertas que están en el mercado.

De acuerdo a la encuesta realizada se observa que el 60% (n=117 personas) de los encuestados pagan entre \$400 y \$1,199 USD por concepto de alquiler mensual de vivienda, lo cual respalda la política de precios de la compañía.

Las políticas de precio de alquiler serán revisadas constantemente por la empresa, basada en las variables que directamente se relacionan con el establecimiento del precio de alquiler del módulo, estas variables a considerar son:

-Inflación

-PIB (Ver Anexo 16)

-Precio por M2 (Ver Anexo 15)

-Nivel de ingresos mercado objetivo (Ver Anexo 17)

-Variación en el costo de los materiales de fabricación

4.5 Estrategia de Distribución

El producto ofrecido al cliente es un apartamento unipersonal de 30 m² desarrollado a base de módulos totalmente equipados con todas las facilidades de una vivienda estándar, cada módulo formará parte de un conjunto residencial que contendrá 40 apartamentos.

Se plantea iniciar el primer proyecto en Avenida Balboa de esta manera el proyecto será visible por la mayoría de la población de la ciudad y despierte la curiosidad de los consumidores y empiecen a conocer la nueva alternativa en solución habitacional ecológicamente responsable.

Durante la apertura del primer proyecto, el cual estará ubicado en Avenida Balboa (Ver Anexo 18), se estará utilizando un apartamento modelo con el objetivo principal de familiarizar a la población Panameña con este tipo de viviendas, el objetivo es generar impacto e incertidumbre en el target de mercado, así como mostrar la forma en que se entregaría el producto al cliente; de esta manera la persona que visite el proyecto podrá tener una visión más amplia de lo que será el modelo inmobiliario.

El periodo de construcción del proyecto presenta un tiempo aproximado de 8 meses hasta que el cliente recibe por parte del asesor comercial el apartamento, este contará con todas las conexiones activas de servicios públicos, acabados y equipado en su totalidad de línea blanca y mobiliarios; El asesor de ventas será el encargado de legalizar el contrato de arrendamiento con el cliente/inquilino, también se encargará de entregarle al cliente/inquilino el inventario de los inmuebles del apartamento. Después de la entrega del apartamento la relación directa entre Home Solutions y el cliente la manejará el departamento de administración/mantenimiento, el cual tendrá la función principal de solucionar los inconvenientes que tengan los inquilinos así como la administración general del conjunto residencial.

4.6 Estrategia de Comunicación

Inicialmente Home Solutions utilizará un canal de distribución directo con los potenciales clientes, mediante el desarrollo inicial de un proyecto en Avenida Balboa que genere un conocimiento inicial del concepto y de la propuesta de valor que ofrece la empresa al cliente, simultáneamente la empresa desarrollara otros canales de distribución de su producto al cliente, estos son:

- **Evento Inicial:** Se realizará un evento inicial donde se presentará a Home Solutions como compañía y el producto que ofrece; para la promoción de estos eventos se utilizará los medios escritos del país, inicialmente utilizaremos la sección de economía o finanzas de los periódicos de mayor tiraje de Panamá para publicar la invitación 2 semanas antes del evento, dando datos de fecha, hora, lugar, numero de contacto, entre otras cosas. Esta invitación tendrá como objetivo captar la atención de nuestros segmentos de mercado, posteriormente 2 días antes del evento haremos otra publicación para hacer un recordatorio de asistencia; Después del evento haremos la tercera publicación con todos los datos de contacto; durante el evento se entregaran brochures y catálogos de la empresa y sus productos. (Ver Anexo 19). Se realiza principalmente con el objetivo de darse a conocer frente a los medios de comunicación y personas que se muevan en el sector inmobiliario, de esta manera inicia el reconocimiento en el mercado de una nueva forma de revolucionar la vivienda actual en cuanto a diseños, Costos y espacios.

- **Referidos:** En Panamá la opción boca a boca, funciona muy bien. El cumplimiento del objetivo de satisfacción del cliente y del % de conocimiento de la empresa llevará a que el propio cliente refiera los servicios de Home Solutions ha allegados suyos. Personas que requieran vivienda y al escuchar el comentario se pueda dar cuenta de las opciones que puede brindar el proyecto.

- **Pagina Web:** Sera una de las principales vías de comunicación de la propuesta de valor de Home Solutions, los clientes se enteraran por medio de esta del concepto, productos,

servicios, noticias y novedades que ofrece la empresa, además de ser un canal de comunicación directa entre Home Solutions y un potencial cliente. La administración y mantenimiento de la página web será a través de proveedores contratados para este fin, los cuales también administraran las redes sociales de la empresa. (Ver Anexo 20). Una completa herramienta en la que Medios de comunicación, inversionistas o posibles inquilinos que requieran información más amplia de la empresa, sus servicios y productos que ofrece se encuentren centralizados en un solo lugar virtual en el que puedes buscar en cualquier dispositivo electrónico.

- **Herramientas de Marketing Digital:** Buscando que los potenciales clientes sientan interés por conocer más del concepto del negocio, y se remitan a la página web o consulten en las redes sociales de la compañía para obtener mayor información. Algunas de las herramientas a utilizar serian: campañas vía Email a contactos segmentados, implementar una campaña de anuncios en buscadores como google (Adwords), tener avisos momentáneos en redes sociales como Facebook y optimizar el sitio web para que al realizar una búsqueda basado en referencias acordes al negocio, esta prevalezca ante otras.

- **Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn):** Conectando con las emociones de los residentes, tratando de contar sus experiencias de vivir en un sistema alternativo de vivienda. Por estos medios se comunicará novedades, noticias y desarrollos que esté realizando la empresa, vía de comunicación directa entre la empresa y los potenciales clientes. La administración y mantenimiento de las redes del negocio serán subcontratadas con una empresa externa. Enfocado a un público joven en busca de facilidades en adquirir una independencia en la que Home Solutions le ofrece una opción económica y práctica en la que podrá disfrutar de los lugares de interés con la comodidad de tenerlos cerca de su hogar (Véase anexo 21 y 22)

- **Revistas locales y Nacionales:** Con editoriales afines a intereses del mercado objetivo como son real estate, negocios, estilo de vida; in-flights, pero centrándose en prensa económica. Enfocado en llegarle a posibles clientes de inversión o que requieran vivienda

por medio de las publicaciones en sus diferentes editoriales, consiguiendo llegarle a un público de nivel socio económico medio alto

- **Exteriores:** Vallas en ubicaciones estratégicas, en las zonas de influencia de la empresa.

- **Internet (Encuentra 24, OLX, Compreoalquile.com):** Buscadores nacionales, sitios especializados en brokers inmobiliarios, buscador Google a través de sus herramientas y estrategia de marketing digital. Enfocado a Personas con necesidad de alquilar una vivienda y encuentran en nuestro proyecto una opción llena de comodidad, dinamismo y a un precio asequible y único en el sector donde se encuentra.

- **Ferias Inmobiliarias:** Se utilizarán como vías de conocimiento de la empresa y sus productos, se llevarán unidades de vivienda modelo para que las personas interesadas en buscar una nueva vivienda puedan conocer las bondades y beneficios del sistema. Enfocado a un mercado un poco más amplio en el que personas con necesidad de vivienda asistan a Ferias en busca de diferentes opciones en el que se pudiéramos participar para exponer nuestro producto.

- **Brokers:** poseen listas de posibles clientes a quienes pueden referirnos y aumentar nuestro alcance y cobertura del mercado objetivo. Enfocado a gestionar el mercado de Inversionistas extranjeros y posibles clientes interesados en habitar uno de los apartamentos del proyecto.

Se realizará monitoreo constante de los resultados que arrojen estas herramientas, y así identificar en que segmentos se genera mayor interés del producto para orientar las comunicaciones y promociones hacia él.

4.7 Estrategia de Ventas

Inicialmente Home Solutions utilizará 3 canales de venta; el primero será la venta directa, mediante la cual el contacto y/o flujo de información entre la empresa y el cliente se realizará de forma presencial (proyecto modelo) y/o por internet (sitio web, Facebook, Instagram y Twitter), inicialmente la empresa contará con una persona encargada de realizar la atención y captación de potenciales clientes, será la responsable de brindar cotizaciones y tiempos de entrega como de realizar la visita a el proyecto modelo.

El segundo canal de ventas a utilizar será el de los brokers y/o agentes inmobiliarios, estos se encargarán de ofrecer los proyectos de la compañía y cobrarán un 3.5% sobre el valor del alquiler de la vivienda, se busca aprovechar de forma indirecta las herramientas de comunicación que utilizan estos agentes, así como su amplio portafolio de clientes.

El tercer canal de venta se realizará a través de marketing digital para llegar a esos clientes que utilizan los principales buscadores en internet para alquilar una vivienda.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Mercado: Según cifras de la Contraloría General (Instituto Nacional de Estadística y Censo) el Municipio de Panamá 1,119,681 personas de las cuales 1.29% viven en un departamento de 1 habitación, según los resultados de nuestra encuesta (véase anexo 3) 47% de las personas viven alquiladas, el 79.5% desea mudarse al área de estudio, 85.5% se mudarían a un sistema amigable con el ambiente, 31.6% estaría dispuesto a pagar entre \$800 y \$1,199 de alquiler donde se encuentra nuestro mercado objetivo y nos da como resultado 1,463 personas que podrían usar nuestro servicio.

Tabla 9. Estimación de personas que demandan nuestro producto en alquiler

Estimación de demanda de Apartamentos de alquiler de una habitación

Población del Municipio Panama	Porcentaje de personas que viven en un departamento de 1 habitación	Viven Alquilado	Desean Mudarse al Area en Estudio	Se mudarian a Sistema Amigable con el Ambiente	Estaria Dispuesto a Pagar entre \$800 y \$1,199	Mercado Objetivo Personas
1,119,681	1.3%	47.0%	79.5%	85.5%	31.6%	1,463

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente según datos de la Contraloría General de la República se determinó que el factor de ocupación de los apartamentos de 1 habitación ocupadas por 1 o 2 personas que es nuestra meta de ocupación es de 1.44, con esto obtenemos que la posible demanda de 1016 apartamentos y como lo ofertado actualmente asciende a 538 tenemos un déficit aproximado de 478 apartamentos de una habitación.

Tabla 10. Estimación de déficit de apartamentos de 1 habitación en alquiler.

Deficit de Apartamentos

Mercado Objetivo Personas	Estimado de ocupación promedio mercado objetivo	Demanda de Apartamentos estimada	Apartamentos alquilados de 1 habitacion	Deficit
1,463	1.44	1,016	538	478

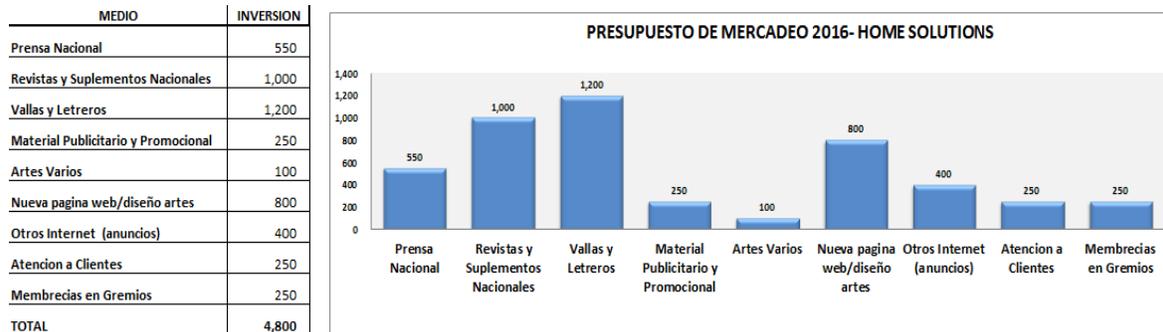
Fuente: Elaboración Propia.

Como ya hemos indicado anteriormente en los últimos cinco años el aporte de las actividades inmobiliarias ha sido relativamente constante en el producto interno bruto, por lo que se estima que el crecimiento de este sector sea muy parecido al crecimiento del país, que se estima en aproximadamente 6% anual para los próximos años.

4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

A continuación se presenta el presupuesto y cronograma de marketing de Home Solutions para el primer año de funcionamiento.

Tabla 11. Presupuesto de Marketing Home Solutions.



Fuente: Elaboración Propia.

La información proporcionada en cada una de las actividades promocionales planteadas corresponde a cotizaciones realizadas a los diferentes proveedores encargados de las diferentes áreas.

Tabla 12. Cronograma de Marketing

		CRONOGRAMA DE MARKETING																																																							
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES / SEMANA																																																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Prensa Nacional	Marketing y Ventas	■																																																							
Revistas y Suplementos Nacionales	Marketing y Ventas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Vallas y Letreros	Marketing y Ventas	■																																																							
Material Publicitario y Promocional	Marketing y Ventas													■	■	■	■																																								
Artes Varios	Marketing y Ventas	■	■	■																																																					
Pagina web/diseño artes	Marketing y Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Otros Internet (anuncios)	Marketing y Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Atencion a Clientes	Asesor Comercial / Secretaría																																																								
Membrecias en Gremios	Marketing y Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

Fuente: Elaboración Propia.

V. Plan de Operaciones

Home Solutions se regirá a través de una estrategia competitiva de diferenciación, basada principalmente en sus factores claves y ventajas competitivas, entre las que se destacan: aumentar la disponibilidad de ofertas de apartamentos unipersonales para alquiler en las zonas de Bellavista, San Francisco y Avenida Balboa, sistema de construcción amigable con el ambiente y una reducción notable en los tiempos de construcción, lo cual beneficia directamente el costo del proyecto y se refleja en un precio de alquiler más asequible a las economías de ingreso medio.

Dentro de la operación de Home Solutions se identifican las siguientes actividades claves de negociación, legal, construcción, comercial y administración que con su cumplimiento llevará a la empresa a conseguir los beneficios trazados tanto para sus clientes como para la viabilidad del negocio

El flujo de las operaciones está dado por las siguientes actividades: promoción para atraer clientes, cierre de contratos de alquiler con clientes y administración que realiza todas las actividades de mantenimiento y administrativas.

Home Solutions ha desarrollado un plan de gestación e implementación que involucra todas las etapas del proyecto, desde la negociación con los dueños de los terrenos, construcción del proyecto hasta la operación administrativa del mismo en pleno desempeño, todo esto diseñado para el correcto funcionamiento de los proyectos.

Teniendo en cuenta que durante la construcción del proyecto, en campo se trabajara en un horario de 7:30 am a 12:30 pm y de 1:00 pm a 3:30 pm de Lunes a sábado, adicionalmente en el proyecto estará ubicada la oficina que se utilizara como sala de ventas y gestión administrativa funcionando en un horario de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm de lunes a sábado.

"Para mayor detalle favor dirigirse a la parte II del plan de negocios."

VI. Equipo del Proyecto

El equipo encargado de la puesta en marcha de Home Solutions está conformado por 2 emprendedores, estudiantes del MBA de la Universidad de Chile, los cuales poseen los conocimientos, experiencia y redes necesarias para llevar a cabo la idea de negocio.

Víctor Sandoval es Ingeniero Civil, cuenta con amplia experiencia laboral en la rama de la construcción, conociendo los procedimientos constructivos, la gestión de compras y la administración de construcción.

Marcelo Ocampo, Ingeniero Industrial con más de 5 años de experiencia en las áreas de abastecimiento de empresas de consumos masivo, conocimientos en logística, control de costos, planificación y administración de gastos; con experiencia en el manejo y gestión del personal.

Por tratarse de una organización pequeña la estructura organizacional se regirá por una estructura horizontal que consta de cuatro divisiones principales integradas por Legal, Administración, Proyectos y Comercial

Todos los departamentos tienen marcadas sus funciones y su planificación de actividades para el desarrollo y crecimiento de la compañía; Sin embargo es indispensable trabajar en un plan de incentivos al inicio de cada proyecto que ayude a garantizar el cumplimiento de los tiempos de venta, ocupación y entrega del proyecto.

"Para mayor detalle favor dirigirse a la parte II del plan de negocios."

VII. Plan Financiero

Se realizó la estimación actual de la demanda desarrollado en el punto 4.8 utilizando como base los datos demográficos de la población de la ciudad de Panamá proyectados del Instituto Nacional de Estadística al 2016 y los resultados obtenidos de las encuesta realizada con el cual se obtuvo que actualmente la Ciudad de Panamá presenta un déficit de 478 apartamentos unipersonales, para determinar el porcentaje de ocupación de viviendas en alquiler se consulto a diversas empresas inmobiliarias que indicaron la misma era aproximadamente 95% por tratarse de un proyecto innovador se tomo un dato más conservador y fue ajustada esta tasa de ocupación al 90% de la capacidad del proyecto (36 apartamentos) debido a la posible rotación de clientes a un precio unitario de \$800 dólares que se incrementará en 2.5% cada año dando como resultado un ingreso mensual aproximado de \$28,800 y de \$345,600 para el primer año.

La inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto Home Solutions es de \$955,030 y por tratarse de un proyecto inmobiliario es bastante factible que las entidades financieras puedan financiar este tipo de proyectos, para ello, las entidades financieras solicitan un aporte de los socios de al menos 30% de la inversión a realizar.

La tasa de descuento empleada para obtener el valor del VAN del flujo operacional es de 13.23% desarrollada anteriormente con el cual obtenemos un valor de 75,465 y un valor VAN adicional por beneficio de la deuda con una tasa de descuento de 7% establecida por la entidad financiera de 65,018 y un valor VAN total ajustado de 148,259 lo que significa que dicho proyecto crea un valor superior al exigido.

El proyecto supera la tasa de descuento exigida, por lo tanto es rentable y esta rentabilidad está asociada a su tasa interna de retorno (TIR) del flujo operacional por 15% y una tasa interna de retorno del proyecto ajustado por el beneficio de la deuda de 27%, por consiguiente existe un rango amplio en donde si se emplea una tasa de descuento diferente a la analizada el VAN seguiría siendo positivo.

De acuerdo al resultado obtenido y a la evaluación de los flujos proyectados la inversión se recupera en un tiempo de 4.4 años lo cual es bastante rápido para tratarse de un proyecto inmobiliario.

Los resultados del análisis de sensibilidad pueden detallarse en el anexo 28 en donde se obtiene una representación del VAN que presenta una distribución normal con un valor medio de \$163,677 y una desviación estándar de \$340,225 con alrededor de una probabilidad de 66% de éxito obteniendo un VAN positivo convirtiéndolo en un proyecto atractivo con un riesgo bastante controlado.

"Para mayor detalle favor dirigirse a la parte II del plan de negocios."

VIII. Riesgos críticos

Todos los proyectos inmobiliarios implican riesgos, los principales que se pueden identificar son los que aparecen en la etapa de ejecución de obra, como medida de protección ante estos riesgos inminentes se hace necesario que en la planificación de actividades se tenga previsto un margen económico del 15% sobre el costo total de la obra, este porcentaje adicional tiene como objetivo cubrir algún sobre costo en cuanto a materiales y operaciones imprevistas.

Como ya se ha detallado anteriormente los permisos requeridos son una actividad crítica dentro de la ejecución del proyecto, ya que los tiempos totales de obtención marcarán la pauta de la ejecución de la obra y el cumplimiento del cronograma de actividades; como medida de mitigación se hace necesario tener una persona encargada de dar seguimiento a este trámite.

Para cubrir el proyecto de cualquier anomalía se activa una póliza de Responsabilidad Civil y Fianza de cumplimiento, adicional se debe solicitar a cada subcontratista que cumplan con dicho requisito.

En cuanto a ventas se tiene planificado un plan de mercadeo constante en el que se pueda mantener la ocupación mínima del 80%; dicho plan será monitoreado mediante el cumplimiento de los indicadores y presupuestos planteados para el área comercial.

"Para mayor detalle favor dirigirse a la parte II del plan de negocios."

IX. Propuesta Inversionista

Llevar a cabo el proyecto residencial de Home Solutions requiere una inversión inicial de \$955,030 dólares; de los cuales el 70% será financiado por entidades bancarias y el restante 30% será mediante la búsqueda de inversionistas que les parezca atractiva la idea de negocio.

El perfil de inversionistas que busca Home Solutions tiene como característica principal el estar ligado al sector inmobiliario y/o construcción, adicional al capital que aportará es de suma importancia adquirir e incorporar al modelo de negocio los conocimientos, experiencia y red de contactos de los inversionistas.

Home Solutions ofrecerá a los inversionistas interesados paquete de acciones con participación de las utilidades que genere el negocio, como política de expansión y escalabilidad de la empresa no se podrá solicitar dividendos durante los primeros 5 años, esta medida busca que la empresa logre cubrir sin inconvenientes sus compromisos financieros y empiece a generar utilidades que permitan re invertir en nuevos desarrollos.

Se constituirá una Sociedad Anónima con acciones comunes, donde los socios gestores de la organización contarán con una participación total del 70% repartido en % iguales, el 30% restante se ofrecerá a posibles inversionistas.

"Para mayor detalle favor dirigirse a la parte II del plan de negocios."

X. CONCLUSIONES

- El sector inmobiliario en Panamá ha tenido en los últimos 5 años una constante participación en el PIB del país, el cual para el 2015 tuvo un peso de 8.5% sobre el total, que ha incentivado la construcción y generación de nuevos proyectos dinamizando la variedad del sector el cual ha ocasionado una alza en los precios de alquiler en las zonas céntricas de la Ciudad limitando la accesibilidad de la población a dichas zonas.
- El creciente crecimiento de concientización mundial sobre el cuidado del medio ambiente también se ha visto presente en Panamá con la integración de nuevas organizaciones que fomentan la construcción más eficiente y responsable, así como también entidades de Gobierno proponen manuales de construcción para reducir el impacto ambiental que genera dicho sector.
- Home Solutions nace a raíz de estas dos necesidades con el objetivo principal de brindar una opción de vivienda alternativa en el centro de la ciudad, en la cual su mayor virtud es la sostenibilidad con el ambiente y su rapidez de construcción que lo hacen resaltar como atributos diferenciadores ante las viviendas tradicionales, atendiendo la poca accesibilidad con la que cuenta la población de la Ciudad de Panamá para vivir en el centro de la ciudad.
- El mercado potencial que abarca la solución de Home Solutions es de 9.8 millones de dólares, y de acuerdo al proyecto inicial se proyecta un ingreso anual de 350 mil dólares; generando un VAN positivo de 148 mil dólares con una TIR 27.08%, superior a la tasa de descuento del sector la cual es de 8.64%; avalando la viabilidad del proyecto.

XI. BIBLIOGRAFIA

Banco Mundial. (2016). Panamá, el país en datos. Sitio web:

<http://www.bancomundial.org/es/country/panama>

Contraloría General de la República de Panamá. (2016). Panamá. Sitio Web:

<https://www.contraloria.gob.pa/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). Panamá. Sitio Web:

<http://www.contraloria.gob.pa/INEC/>

Damodaran. (2015). Damodaran Online. Sitio Web:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Planes y precios publicidad en Google. Sitio web:

<http://www.tusclicks.com.mx/adwords/planes-y-precios.htm>

Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain Reinaldo; Sapag Puelma, José Manuel (2015), *Preparación y evaluación de proyectos*, Sexta Edición. Chile, Editorial Mc Graw Hill.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Panamá. Sitio Web:

<http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>

Ministerio de Vivienda. (2015). Panamá. Déficit Habitacional años 2010-2015. Sitio Web:

<http://www.mivi.gob.pa/transparencia1/transparencia-miviot.html>

CBRE. (2014). Estudio de Mercado Residencial en Ciudad de Panamá.

Marivit, Elisabel (2016). La Prensa. 20 mil permisos de trabajo. Obtenido de:

http://www.prensa.com/economia/Extranjeros-apuestan-Panama_0_4430556989.html

Encuentra 24. (2016). Precio Alquiler por M2. Sitio Web:

<http://www.encuentra24.com/panama-es/bienes-raices-alquiler>

Rodriguez, Mirta. (2016). La Estrella. Ocupación hotelera debajo del 50%. Sitio Web:

<http://laestrella.com.pa/economia/ocupacion-hotelera-debajo-50/23950226>

Cámara Panameña de Construcción. (2015). Inversión residencial. Sitio Web:

<http://www.capac.org/>

Anexos

Anexo 1: Estimación de la población de la provincia de Panamá

Cuadro 9. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ POR DISTRITO, SEGÚN SEXO Y EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2010-20 (Continuación)

Sexo y edad	Estimación al 1 de julio										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PANAMÁ.....	989,100	1,010,256	1,033,200	1,055,508	1,076,913	1,098,068	1,119,681	1,141,357	1,162,673	1,183,333	1,206,774

Anexo 2: Ocupación de viviendas particulares según tenencia.

Cuadro 6. VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS EN LA REPÚBLICA. POR TENENCIA, SEGÚN ÁREA, PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA, TIPO Y AÑO DE CONSTRUCCIÓN. CENSO 2010

Área, provincia, comarca indígena, tipo y año de construcción	Total	Viviendas particulares ocupadas					
		Tenencia de la vivienda					
	Hipotecada	Alquilada	Propia	Cedida	Condenada	Otra	
TOTAL	896,050	125,982	119,164	593,834	46,655	8,704	1,711
Apartamento.....	83,141	17,819	39,332	21,619	2,354	1,963	54
PANAMÁ.....	470,465	96,429	81,091	269,309	19,386	2,977	1,273
Antes de 2000.....	309,078	45,183	49,688	198,499	13,050	2,281	377
Entre 2000 y 2005.....	71,200	27,889	5,586	35,254	2,279	43	149
Entre 2006 y 2010.....	56,669	20,479	6,358	27,085	2,106	35	606
No sabe.....	33,518	2,878	19,459	8,471	1,951	618	141
Vivienda Individual.....	385,458	80,728	36,701	250,634	16,204	-	1,191
Antes de 2000.....	254,001	37,481	21,671	183,841	10,680	-	328
Entre 2000 y 2005.....	63,366	24,181	3,193	33,819	2,029	-	144
Entre 2006 y 2010.....	47,434	16,718	2,814	25,414	1,889	-	599
No sabe.....	20,657	2,348	9,023	7,560	1,606	-	120
Apartamento.....	66,608	15,701	29,972	18,675	1,758	452	50
Antes de 2000.....	43,731	7,702	19,598	14,658	1,427	318	28
Entre 2000 y 2005.....	6,956	3,708	1,732	1,435	84	4	3
Entre 2006 y 2010.....	8,249	3,761	2,715	1,671	89	6	7
No sabe.....	7,662	530	5,927	911	158	124	12
Cuarto en casa de vecindad.....	18,399	-	14,418	-	1,424	2,525	32
Antes de 2000.....	11,346	-	8,419	-	943	1,963	21
Entre 2000 y 2005.....	868	-	661	-	166	39	2
Entre 2006 y 2010.....	986	-	829	-	128	29	-
No sabe.....	5,199	-	4,509	-	187	494	9
URBANA.....	426,992	94,899	79,111	233,121	15,865	2,977	1,019
Antes de 2000.....	287,040	44,990	48,837	179,270	11,332	2,281	330
Entre 2000 y 2005.....	62,358	27,512	5,386	27,578	1,729	43	110
Entre 2006 y 2010.....	46,925	19,603	6,109	19,207	1,490	35	481
No sabe.....	30,669	2,794	18,779	7,066	1,314	618	98
Vivienda Individual.....	342,330	79,198	35,020	214,462	12,713	-	937
Antes de 2000.....	232,113	37,288	20,950	164,617	8,977	-	281
Entre 2000 y 2005.....	54,566	23,804	3,025	26,148	1,484	-	105
Entre 2006 y 2010.....	37,743	15,842	2,608	17,540	1,279	-	474
No sabe.....	17,908	2,264	8,437	6,157	973	-	77
Apartamento.....	66,521	15,701	29,905	18,659	1,754	452	50
Antes de 2000.....	43,707	7,702	19,582	14,653	1,424	318	28
Entre 2000 y 2005.....	6,956	3,708	1,727	1,430	84	4	3
Entre 2006 y 2010.....	8,231	3,761	2,702	1,667	88	6	7
No sabe.....	7,627	530	5,894	909	158	124	12

Fuente: Contraloría de la República de Panamá

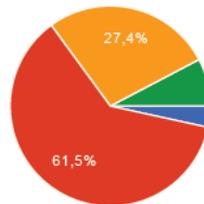
Anexo 3: Encuesta y resultados (Metodología, muestra, perfil)

117 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar datos de análisis](#)

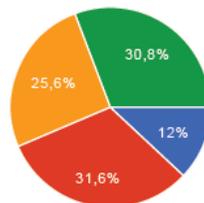
Resumen

¿Cuál es su rango de edad?



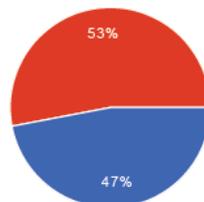
Entre 18-24	4	3.4%
Entre 25-34	72	61.5%
Entre 35-44	32	27.4%
Más de 45	9	7.7%

Aproximadamente, ¿Cuál es el rango de su salario mensual?



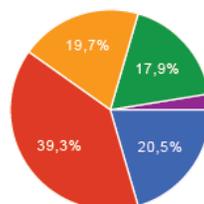
Menos de \$1,000	14	12%
Entre \$1,001 a 2,000	37	31.6%
Entre \$2,001 a \$3,000	30	25.6%
Más de \$3,001	36	30.8%

¿La vivienda donde reside actualmente es alquilada?



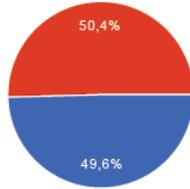
Si	55	47%
No	62	53%

¿Cuánto paga mensualmente por concepto de arrendamiento o hipoteca?



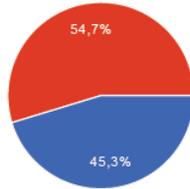
Menos de \$399	24	20.5%
Entre \$400 y \$799	46	39.3%
Entre \$800 y \$1,199	23	19.7%
Entre \$1,200 y \$1,999	21	17.9%
Más \$2,000	3	2.6%

¿Comparte los gastos de arrendamiento o hipoteca con otra(s) persona(s)?



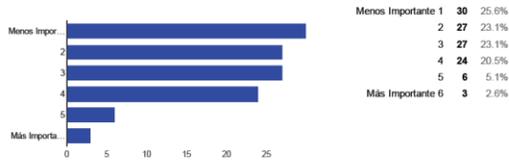
Si. **58** 49.6%
No. **59** 50.4%

¿Tiene pensado mudarse el próximo año?

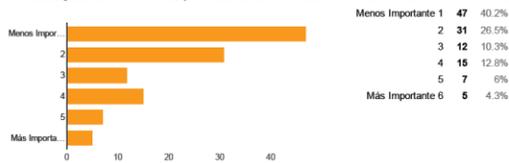


Si. **53** 45.3%
No. **64** 54.7%

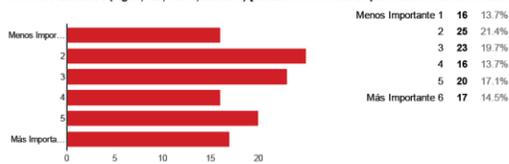
Piscina y área Social [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]



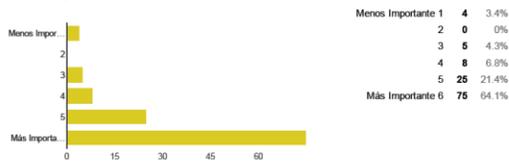
Amoblada [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]



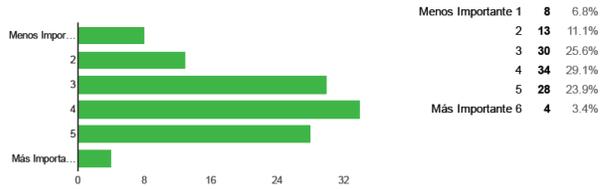
Servicios incluidos (Agua, luz, cable, internet) [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]



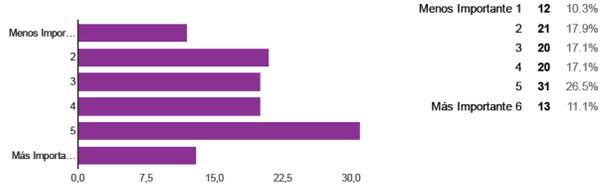
Ubicación [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]



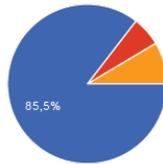
Diseño, Arquitectura [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]



Estacionamiento [Enumere en orden de prioridad los factores mas relevantes a considerar al momento de alquilar una vivienda, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.]

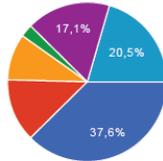


¿Le gustaría vivir en una vivienda con un sistema de construcción alternativo al tradicional y que además es amigable con el ambiente?



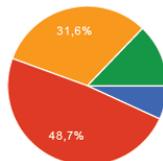
Si	100	85.5%
No	7	6%
Otro	10	8.5%

¿En cuál de estos sectores de la ciudad le gustaría vivir?



San Francisco	44	37.6%
Cinta Costera	15	12.8%
Punta Pacifica	11	9.4%
Punta Paitilla	3	2.6%
Bella Vista	20	17.1%
Otro	24	20.5%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una unidad de vivienda modular en el sector seleccionado?



Menos de \$399	8	6.8%
Entre \$400 y \$799	57	48.7%
Entre \$800 y \$1,199	37	31.6%
Entre \$1,200 y \$1,999	15	12.8%
Más de \$2,000	0	0%

Encuesta 1	
Fecha	sep-16
Muestra	117
Alcance	Ciudadanos y residentes en Panamá
Medio Utilizado	Online
Canales de Difusión	Red de Contactos

	Peso	Ponderacion	Orden de prioridad
Ubicación	25.5%	5.36	1
Estacionamiento	17.4%	3.64	2
Diseño y arquitectura	17.3%	3.64	3
Servicios incluidos	16.3%	3.43	4
Piscina y area social	12.5%	2.63	5
Amoblada	11.0%	2.31	6

			Tienepensadomudarseelpróximoaño		Total
			No	Si	
Laviviendadonderesideactualmenteasalquilada	No	Recuento	48	15	63
		% dentro de Tienepensadomudarseelpróximoaño	75.0%	27.8%	53.4%
	Si	Recuento	16	39	55
		% dentro de Tienepensadomudarseelpróximoaño	25.0%	72.2%	46.6%
Total		Recuento	64	54	118
		% dentro de Tienepensadomudarseelpróximoaño	100.0%	100.0%	100.0%

El 72% de las personas que alquilan tienen pensado mudarse el proximo año
Unicamente el 25% de las personas que no alquilan tienen pensado mudarse el proximo año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos	26	22.0	22.0	22.0
	Igual	58	49.2	49.2	71.2
	Mas	34	28.8	28.8	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Solamente el 29% estaria dispuesto a pagar más de lo que paga actualmente

Informe			
Porcentajegastoactual			
gastosdearre	Media	N	Desv. típ.
No	38.592	60	21.9044
Si	50.470	58	24.4688
Total	44.430	118	23.8580

Las personas que no comparten el alquiler gastan en promedio el 39% de sus ingresos en alquiler/hipoteca

		Aproximadamente Cuáles el rango de su salario mensual			
		Menos de \$1,000	Entre \$1,001 a \$2,000	Entre \$2,001 a \$3,000	Más de \$3,001
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
		14	37	31	36
Cuánto paga mensualmente por concepto de arrendamiento o hipoteca	Menos de \$399	36%	27%	13%	14%
	Entre \$400 y \$799	43%	41%	58%	22%
	Entre \$800 y \$1,199	7%	22%	19%	22%
	Entre \$1,200 y \$1,999	14%	11%	6%	36%
	Más de \$1,999	0%	0%	3%	6%
Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una unidad de vivienda	Entre \$1,200 y \$1,999	7%	8%	10%	22%
	Entre \$400 y \$799	57%	65%	42%	33%
	Entre \$800 y \$1,199	21%	19%	39%	44%
	Menos de \$399	14%	8%	10%	0%

La mayoría paga y estaría dispuesto a pagar entre \$400-\$799 a excepción de los que ganan más de \$3001

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Producto Interno Bruto (PIB) según categoría económica

Cuadro 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE COMPRADOR EN LA REPÚBLICA, SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, A PRECIOS CORRIENTES: AÑOS 2011-15

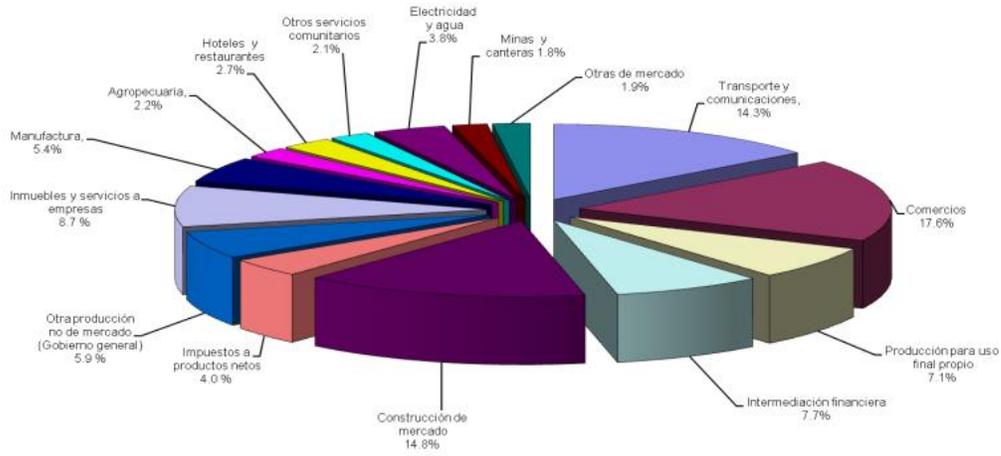
Serie preliminar

Categoría de actividad económica	Descripción	Producto interno bruto a precios de comprador (en millones de balboas)				
		2011	2012	2013	2014	2015
	Producción de mercado					
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.....	921.3	1,042.0	1,067.3	1,090.4	1,084.1
B	Pesca.....	234.9	241.5	283.7	386.1	364.8
C	Explotación de minas y canteras.....	449.7	637.2	886.6	1,080.1	1,184.6
D	Industrias manufactureras.....	2,207.2	2,547.1	2,775.8	2,876.2	2,892.5
E	Suministro de electricidad, gas y agua.....	939.1	895.4	1,021.7	1,101.0	1,258.5
F	Construcción.....	3,058.4	4,253.5	5,953.0	7,192.7	7,932.3
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.....	7,814.0	9,574.3	9,778.3	10,246.2	10,556.3
H	Hoteles y restaurantes.....	1,224.0	1,543.3	1,653.6	1,779.8	1,982.1
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones.....	5,146.0	5,581.8	5,907.9	6,192.0	6,505.2
J	Intermediación financiera.....	2,479.3	2,865.1	3,013.2	3,263.9	3,690.1
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.....	2,701.4	3,095.2	3,604.8	4,087.6	4,427.1
M	Enseñanza privada.....	314.9	363.5	413.2	451.3	479.8
N	Actividades de servicios sociales y de salud privada.....	356.3	386.0	441.8	471.0	513.2
O	Otras actividades comunitarias, sociales y personales de servicios.....	555.9	587.3	748.6	823.2	856.4
...	Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI), asignados al consumo interno.....	797.7	955.4	987.9	1,053.1	1,125.5
	Producción para uso final propio					
F	Construcción.....	296.9	352.9	483.8	576.5	634.5
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.....	2,097.4	2,141.2	2,346.8	2,661.1	2,712.0
P	Hogares privados con servicio doméstico.....	194.8	210.9	214.5	234.2	226.9
	Otra producción no de mercado					
L	Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria.....	1,279.7	1,430.9	1,596.9	1,690.1	1,851.6
M	Enseñanza.....	753.0	842.6	1,008.6	1,101.4	1,142.5
N	Actividades de servicios sociales y de salud pública.....	591.9	613.0	780.4	832.0	866.7
O	Otras actividades comunitarias, sociales y personales de servicios.....	53.2	57.3	34.6	38.1	78.8
	Valor Agregado Bruto, en valores básicos.....	32,871.6	38,306.7	43,027.2	47,121.6	50,114.7
...	Más: Impuestos a los productos netos de subvenciones.....	1,502.3	1,648.1	1,829.0	2,044.1	2,017.6
	PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE COMPRADOR.....	34,373.8	39,954.8	44,856.2	49,165.8	52,132.3

Nota: Por razones de redondeo algunas cifras pueden presentar leves diferencias.

Fuente: Contraloría General de la República

COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, A
 PRECIOS DE COMPRADOR, SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA,
 A PRECIOS DE 2007: AÑO 2015



Fuente: Contraloría General de la República

Anexo 5: Viviendas ocupadas por número de cuartos en el municipio de Panamá

Cuadro 4. VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS EN LA REPÚBLICA, POR NÚMERO DE CUARTOS, SEGÚN ÁREA, PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA, TIPO Y PERSONAS EN LA VIVIENDA: CENSO 2010

Área, provincia, comarca indígena, tipo y personas en la vivienda	Viviendas particulares ocupadas								Promedio de cuartos por vivienda
	Total	Número de cuartos en la vivienda							
		1	2	3	4	5	6	7 y más	
TOTAL.....	896,050	115,306	185,473	271,488	198,956	81,904	27,729	15,194	3.1
PANAMA.....	470,465	51,265	96,077	143,527	111,879	44,072	14,872	8,773	3.2
1.....	66,328	15,278	19,367	17,820	9,315	3,103	929	516	2.6
2.....	89,065	10,810	21,235	29,222	18,404	6,258	1,994	1,142	3.0
3.....	96,956	9,399	19,752	32,232	23,635	8,080	2,488	1,370	3.2
4.....	93,325	7,139	16,226	29,463	25,818	9,736	3,122	1,821	3.3
5.....	58,939	4,208	9,637	17,330	16,581	7,095	2,530	1,558	3.5
6.....	30,769	2,082	4,818	8,633	8,597	4,196	1,547	896	3.5
7.....	15,641	1,054	2,327	4,137	4,315	2,376	903	529	3.6
8.....	9,575	663	1,407	2,359	2,627	1,524	596	399	3.7
9.....	3,887	211	507	983	1,073	644	279	190	3.8
10 y más.....	5,980	421	801	1,348	1,514	1,060	484	352	3.9
Promedio de personas por vivienda.....	3.6	2.9	3.2	3.5	3.9	4.2	4.4	4.6	
Apartamento.....	66,608	4,748	19,546	25,507	10,729	4,042	1,254	782	3.0
1.....	15,391	1,646	5,672	5,461	1,783	615	133	81	2.7
2.....	18,358	1,290	5,623	7,324	2,723	927	302	169	2.9
3.....	13,948	869	3,708	5,749	2,446	804	234	138	3.0
4.....	9,904	483	2,399	3,737	2,043	854	236	152	3.2
5.....	5,083	262	1,191	1,844	1,000	473	199	114	3.3
6.....	2,165	95	515	797	409	206	78	65	3.3
7.....	894	49	214	288	171	92	42	38	3.4
8.....	519	31	135	182	91	42	21	17	3.2
9.....	138	6	37	48	26	13	5	3	3.2
10 y más.....	208	17	52	77	37	16	4	5	3.1
Promedio de personas por vivienda.....	2.8	2.4	2.6	2.8	3.1	3.3	3.5	3.7	

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá

Anexo 6: Contenedores Sostenibles

Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

Caroline Uittenbroek, Graduate Student, & Professor Will Macht

A Dutch developer converts shipping containers into 1,000 units of student housing in Amsterdam.



Developing student housing is challenging because the low rents students can afford does not support the high operating expenses and construction costs usually encountered. The deficit in the balance of trade between western and Asian countries has created a surplus of shipping containers that has lowered their price because they are often more expensive to ship back empty than to build new in Asia.

Now a Dutch developer has shown how to use the latter problem to solve the former, cure a shortage of student housing and create a new lifestyle that students find desirable. Amsterdam has two universities and several colleges that attract many students to the city each year who find it difficult and expensive to live in the city. In the Netherlands the universities do not provide housing for their students. In addition to its rent control system, the city of Amsterdam requires that private, non-profit student

PSU Center for Real Estate • Quarterly & Urban Development Journal • 4th Quarter 2009 • Page 53

Uittenbroeck & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

housing corporations be responsible for renting housing to students in order to protect students from paying too much rent.

Like most Dutch universities, the University of Amsterdam does not have a traditional campus, and demand for student housing is high. In 2004, more than 6,000 students were on a waiting list for student housing. To assist students in finding appropriate accommodation, the university has signed agreements with various social housing corporations. The major student housing corporations, such as Stichting DuWo and DeKey, both independent non-profit social housing corporations, did not have places to house the overload of students. The for-profit Dutch company, Amsterdam-based Tempohousing, devised the scheme to convert shipping containers into student housing.

The founder of Tempohousing, Quinten De Gooijer, originated the plan after two of his cousins came to study in Amsterdam but were unable to find housing. As a developer, De Gooijer thought this was a niche in the market he could fill.



Creating affordable housing for students is a particular challenge within the Dutch system because its complex point-based system of rent control does not allow raising rents to levels needed to support development costs. De Gooijer thought used containers could be converted to student housing at a low enough cost to be supported by controlled rents.

To promote the idea of the container housing, Tempohousing presented the concept to the city of Amsterdam, the universities and the housing corporations. All of them had to be convinced that a shipping container could be converted into a desirable living space for students.

Having located a site about 15 minutes from downtown on which the city had previously planned a prison that had been cancelled, De Gooijer asked the government if he could develop the site for container housing. Netherlands' law requires that development competitions be held. De Gooijer's plan won the competition. His Keetwonen project was the only project that was deemed feasible, defined as

Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

one in which rents could support building costs.

Additionally, the municipality had required that the development needed to be a temporary solution. The project was only permitted to occupy the site for five years and then other redevelopment plans were to be made for this location. Shipping container construction is inherently mobile and after five years the units could be moved and reused on another site. The classification as temporary buildings proved auspicious because that subjected them to less restrictive building code requirements, an important consideration for a new venture.



Keetwonen is the first project of Tempohousing. The project consists of 1,000 container units, a laundry, a small supermarket, a bike repair shop and a restaurant spread over a land area of about 4.5

Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

acres [1.8 hectares (300 by 60 meters)]. The converted container units were placed on the site at a pace of 20 to 25 units a day. It took just a few extra weeks to also place the additional amenities, such as the restaurant and an office for the caretaker. As one student observed, “Keetwonen has all the amenities of a campus – only the university is missing.”



1 We buy the containers straight from the factory.



2 Conversion into turnkey units in specialized factories.



3 Standard transportation sec easy to stack and connect.



4 Building up to seven levels possible without additional structures.



5 With special couplings the building process is very easy.



6 External walkways provide access to the individual homes.

Containers are seismically stable, welded steel-framed modules that are stacked up to ten high and interlocked for stable shipment across rolling oceans. They can hold over 67,000 pounds and bear loads of over 210 pounds per square foot, far greater than any student use, or abuse, can generate.

The 1,000 units at Keetwonen are stacked up to five levels high, bolted together and divided into 12 different buildings. Covered, but unenclosed, galleries and stairways connect the units. In between the buildings, there are courtyards between buildings formed by walkways, bridges and stairways, which also provide bike storage. Each unit has its own private balcony, or garden if the unit is on the ground floor.



Initially, De Gooijer was not sure if the size and location would appeal to students. The most common size and most economic containers were the 40-footers, which are 8 ft (2.4 m) wide, 40 feet long (12 m) and 8'6" high (2.6 m). He thought students might consider them too narrow and small. Second, the location was not perfect. It is located next to a jail and in an industrial area. Therefore, the company decided to add extra amenities.

Uitenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

However, common Dutch student housing was smaller than the 320 square feet (30 square meters) that containers provide to each student, without the need for roommates. In addition, there is cross ventilation between an entry from an open walkway at one end and a private balcony at the other end. The container is divided in two rooms separated by a small bathroom onto which is attached a kitchenette with a kitchen sink and a stove.

The ventilation of the units is controlled by a combination of natural cross ventilation and a manual switch system that regulates mechanical ventilation. One natural gas-fired central boiler



per building provides heating. The hot water for the shower and the kitchen is fed by the each unit's own hot water heater. Recognizing the penchant for long student showers, Tempohousing intentionally chose to reduce operating expenses by providing a 50-liter (13.2-gallon) boiler per unit that gives the student the option to shower for up to 15 to 20 minutes before the water turns cold. After this period the boiler needs time to reheat. The shower is also supplied with a water saving showerhead.

High-speed Internet service and security via a central audio phone to open doors for visitors at the main door are included. The rent for a student to live in a container is 425 Euros per month (\$595 at current exchange rates) including the Internet service, water, gas and electricity costs. Students living in a container obtain the right to monthly rent subsidies from the government. This subsidy is approximately 130 Euros (\$182) and therefore makes the rent only 295 Euros per month (\$413).

Reusing shipping containers is the ultimate in sustainability, using far fewer materials and far less embodied energy than any kind of construction. Although that was its initial goal, Tempohousing decided not to reuse used shipping containers for this project because the company found it difficult to find 1,000 containers that were in reasonably similar condition, and reconditioning and conversion costs with local labor would be too expensive.

Therefore, the company chose to use an existing container factory in China to construct and convert the containers in a continuous sequence, which lowered the costs significantly. The containers were all adapted to make the infill construction fit better and make it easier to build the containers. The factory that Tempohousing used is capable of building 12 units a day. Transporting the prefabricated units to the Netherlands was not difficult because standard modules easily fit container ships and a single ship can carry up to 7,500 40-footers.

For insulation the company uses a box within box system. The walls and roof are insulated within each unit using rigid XPS extruded polystyrene insulation material covered with drywall. Between the walls,

Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

gaps are closed with a sealing band, but only at the façades. The units are designed to maintain average temperatures of 21 degrees Celsius (70 degrees Fahrenheit), are soundproofed and fire resistant with one-hour construction. Extra attention was paid to fire resistance of the building after the fire at Schiphol (the airport of Amsterdam) four years ago, where thirteen people were killed at a temporary detention center. An extra roof is placed on top of the containers in order to control the rainwater and to add extra insulation the top level of the containers.

The costs per unit for Tempohousing were approximately 20,000 Euros (\$28,000), according to De Gooijer. This was without tax, but including the stairways, balconies, galleries and the connections to the electricity, water and gas network. At current prices, a project of 250 units would be more expensive, De Gooijer says. Due to increased building costs a unit would now cost about 26,000 Euros (\$36,400). A project of 1,000 units gave the advantage of economy of scale, which lowered the building costs of the project.

Because the units need to be rented out by a social housing corporation, DeKey, which owns over 27,000 housing units and almost 7,000 student units primarily in Amsterdam, has an agreement with Tempohousing to manage and lease the units. However in this case, Tempohousing retains ownership of the units and is the leasehold owner of the ground for at least the five years promised after the units were completed in 2006. The development agreement provided that after the first five years Tempohousing was obligated to remove the units to another site selected and offered by the city. The site is intended to be developed into a live-work complex. The area where the containers are standing will be developed in the last phases. If the city fails to provide a site, the municipality will pay for any losses that would occur. However, the project has already received an extension to ten years, to 2016, and De Gooijer believes that even after that period, the project will be permitted to remain on that location.



Keerwonen has proven to be the second most desired complex within the 7,000 units that DeKey manages. Separate bedroom and living/study areas, private bathrooms and kitchens, private balconies,

Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

natural cross ventilation, sound and thermal insulation, security, privacy, no need for roommates and affordable rents have combined to overcome any perceived shortcoming of containers being too narrow. And the students find container living to be “cool” observed one University of Amsterdam student.



Jantien Hijne has been living in the containers for six months and prefers it. She realizes that the narrow width of her unit could be somewhat inconvenient to some people, however she says that it is perfect for her alone. According to Hijne, “there is enough space and more important it is all for yourself”. This is not often the case in Amsterdam.

Hijne’s container has two rooms divided by a narrow hallway, plus a kitchen and bathroom. In the room with the kitchen she has room for a dining table. In the other room there is a bed, a bureau, a closet for her clothes and a seating area with a couch and a television set. She explains that it is very convenient that there are two rooms. “I do not cook in the same room where I sleep and people can visit me but I do not have to welcome them in my bedroom”



Uittenbroek & Macht • Sustainable Containers: Cost-Effective Student Housing

In the future, Tempohousing will concentrate on doing more student housing projects in the Netherlands. For developers and universities, converting shipping containers for student housing has proven to be economically and ecologically sustainable.

In addition, the company is also developing housing for the young urbanist. De Gooijer calls it the urban city apartment or loft. The units will be about 640 square feet (60 square meters), which is double the size of the student container housing.

There has been a variety of experimental housing built with containers, mostly in small quantities. At over 1,000 units, the Amsterdam container project is far larger and demonstrates both its utility and economy. Especially important, by confining units to the size of a single container, the developer was able to avoid the higher costs of cutting and fitting that has plagued other aspirants and escalated conversion costs. Moreover, by providing more space and amenities for lower costs at sizable scale for a population that finds the unusual space attractive and affordable, the developer has shown that developing student housing may be the ideal market for feasible sustainable container development.



Anexo 7: Análisis PESTEL

Político	Económico	Socio-cultural
<p>1. Posee un gobierno democrático con funcionamiento independiente de los poderes</p> <p>2. Caracterizado por intercambiar en el poder los partidos políticos ya que la reelección no es permitida en la república de Panamá</p> <p>3. No se observan indicios de cambios significativos que afecten la inversión y desarrollo de nuevas empresas.</p>	<p>1. Panamá posee la tasa de crecimiento del PIB más alta de Latinoamérica (5.8% para el 2015)</p> <p>2. Moody's Investors calificó a Panamá el pasado 25 de octubre de 2016 como Baa2 con perspectiva estable.</p>	<p>1. Panamá posee aproximadamente el 50% de la población en la ciudad capital</p> <p>2. Es uno de los países más diversos y abierto a las nuevas tendencias globales que favorecen la aceptación de diversidad de inversiones</p>
Tecnológico	Legal	Ecológico
<p>1. Fácil acceso a nuevas tecnologías</p>	<p>1. Municipio ente encargado en regular los permisos necesarios para la construcción y aprobación del proyecto.</p> <p>2. El Departamento del Cuerpo de Bomberos quienes evalúan los proyectos para emitir los permisos de ocupación de las viviendas.</p> <p>3. El Ministerio de Comercio regula la emisión de licencias de corredores de bienes y raíces.</p>	<p>1. Panamá posee un organismo regulador en términos relacionados al ambiente denominado Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) que se en el cual se debe tramitar un permiso de aprobación del estudio de impacto ambiental de todos los proyectos.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8: Permisos de trabajo aprobados a extranjeros 2014-2015

Permiso de trabajo aprobados a extranjeros		
2014	2015	% Variación
13,792	17,907	29.8%

Fuente: Servicio nacional de Migración

Anexo 9: Evolución déficit habitacional en Panamá 2010-2016

Evolución déficit habitacional PANAMA 2010 al 2016	2010	2012	2014	2015	2016	Variación 2010-2016
Bocas del Toro	11,179	12,247	16,200	16,990	15,154	3,975
Coclé	8,326	6,015	12,825	11,586	12,852	4,526
Colón	11,601	9,155	9,632	8,885	8,925	-2,676
Chiriquí	10,890	6,693	14,810	13,717	11,074	184
Darien	2,756	2,611	6,532	6,645	7,542	4,786
Herrera	2,260	799	3,602	3,328	2,980	720
Los Santos	1,147	37	926	881	758	-389
Panamá	44,075	32,010	30,729	25,554	20,584	-23,491
Veraguas	7,054	5,070	18,818	18,038	17,821	10,767
Comarcas Emberá	1,089	1,207	2,114	2,209	3,058	1,969
Comarca Guna Yala	10,876	10,811	11,735	11,727	10,058	-818
Comarca Ngobe Buglé	25,412	26,529	43,166	44,005	47,520	22,108
TOTAL	136,665	113,184	171,089	163,565	158,326	21,661

Fuente: Contraloría General Panamá Elaboración: Propia

Anexo 10: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Barreras de entrada:	Baja	1. El mercado Inmobiliario en Panamá durante los últimos años ha tenido una época de bonanza, dando fruto a muchos proyectos de construcción. 2. Los costos de lotes (venta), maquinaria, recurso humano y flujo de capital son altos, y este es el principal limitante
Poder de negociación de los Proveedores	Alta	1. El principal proveedor clave de la idea de negocio son los dueños de los lotes, siendo este el principal recurso para el funcionamiento de la empresa, ya que la ubicación de los mismos es factor clave para los clientes
	Baja	2. Suministro de contenedores y materiales de construcción el poder de negociación es bajo, ya que existe varios proveedores de los mismos y se puede negociar con ellos, adicionalmente Panamá tiene la facultad que importar cualquier material específico se puede llevar a cabo fácilmente.

Poder de negociación de los Consumidores	Medio	1. A pesar de que Panamá actualmente está en boom inmobiliario, por la gran cantidad de proyectos que están en rumbo, revisando las opciones disponibles en las zonas escogidas para desarrollar la idea y en los rangos de renta pensados no hay muchas opciones, lo cual disminuye el poder de los compradores; como sustitutos encontramos los hoteles, hostales y residencias
Amenazas de Sustitutos	Alta	<p>Existe posibilidad de servicios sustitutos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apartamentos de construcción tradicional, son los mas comunes y aceptados por los clientes. 2. Hoteles, que últimamente han bajado su tasa de ocupación y podrían competir con los alquileres de viviendas igualando sus precios. 3. Hostales, han venido creciendo últimamente por ser los más económicos del mercado sin embargo, no los que ofrecen mejor calidad. 4. Airbnb que ha venido aumentando presencia en Panama, sin embargo, no aumenta la oferta ya que es una aplicación que pone en contacto dueños de propiedades con personas que deseen buscar alojamientos temporales.
Rivalidad entre competidores	Alta	<p>Dentro del segmento y propuesta de valor que queremos ofrecer en el mercado inmobiliario actualmente en Panamá no encontramos propuesta similar, por lo cual no se tiene competidor directo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los sustitutos más importantes serian: hoteles, hostales, ARBNB, apartamentos de alquiler por días. 2. Los costos de cambio para el cliente son bajos por la alta oferta del mercado. 3. Las barreras de salida de la empresa son bajas comparadas con el de la industria ya que con lo único que se cuenta como activo físico son los módulos habitacionales que se pueden vender al detal a cualquier persona que desee comprarlo para utilizar en su propia propiedad.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Censo 2010 Viviendas Particulares y Ocupadas Bellavista y San Francisco

Cuadro 3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LAS VIVIENDAS POR PROVINCIA, DISTRITO, CORREGIMIENTO Y LUGAR POBLADO: CENSO 2010

PROVINCIA, DISTRITO, CORREGIMIENTO Y LUGAR POBLADO	POBLACIÓN	
	TOTAL	TOTAL
PANAMÁ PROVINCIA	470,465	1,713,070
PANAMÁ MUNICIPIO	249,729	880,691
BELLA VISTA	9,988	30,136
SAN FRANCISCO	14,725	43,939

Fuente: Contraloría General de la República

Anexo 12: Estimación y proyección de Panamá

Cuadro 1. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA REPÚBLICA, SEGÚN SEXO Y EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2010-20

Sexo y edad	Estimación al 1 de julio										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL.....	3,661,835	3,723,821	3,787,511	3,850,735	3,913,275	3,975,404	4,037,043	4,098,135	4,158,783	4,218,808	4,278,500

Fuente: Contraloría General de la República

Anexo 13: Entrevista dueños de terreno

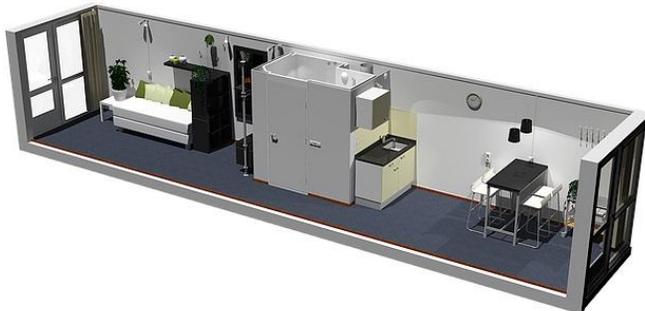
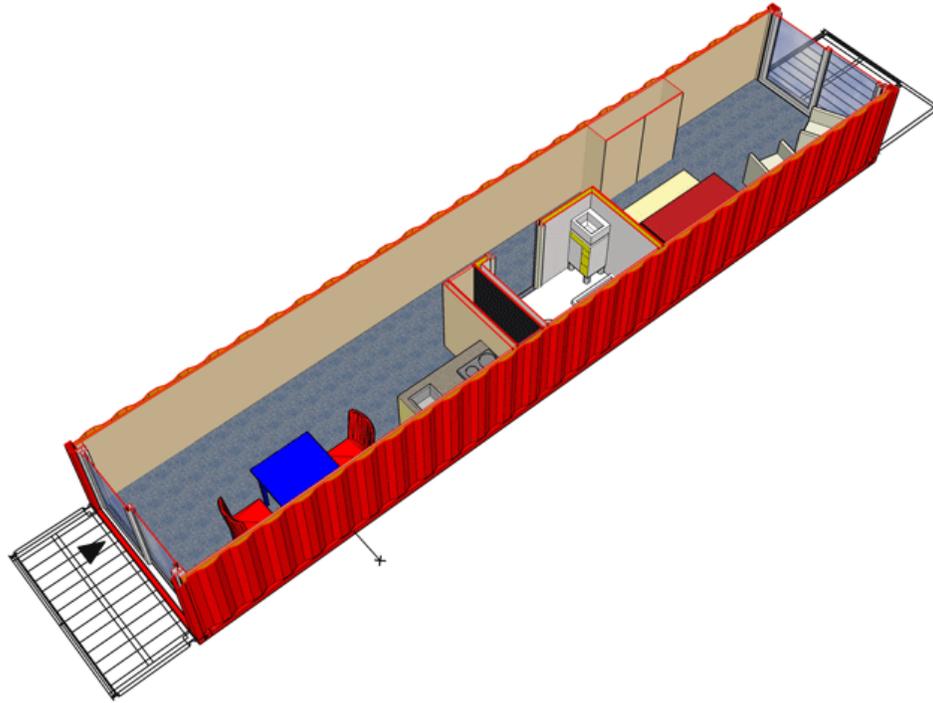
Entrevista " Dueños de Terrenos"	
Fecha	sep-16
Muestra	3
Alcance	Entrevista con 3 personas que administran terrenos en las zonas de interés
Medio Utilizado	Presencial

- **Lote Centenario- Coco Del Mar- Corregimiento San Francisco**
Entrevistado: Luis Barrera, Marcum International S.A
Área: 1,483 M2
Venta M2: \$ 1,600
Alquiler M2: \$ 3
Condiciones: Se alquilan para negocios que no requieran mucha inversión (adecuación, movimientos de tierra), como: Estacionamientos, plazas de locales, car cash, almacenamiento material de obra.
Términos: En alquiler existe una cláusula de salir en un plazo máximo de 90 días.
- **Lote Concretera Avenida Balboa- Corregimiento Bella Vista**
Entrevistado: Manuel Luque, Interplus Panamá S.A
Área: 2,700 M2
Venta M2: \$3,500
Alquiler M2: \$ 5
Condiciones: Se alquilan para negocios que no requieran mucha inversión (adecuación, movimientos de tierra), como: Estacionamientos, plazas de locales, car cash, almacenamiento material de obra.
Términos: En alquiler existe una cláusula de salir en un plazo máximo de 90 días.
- **Lote Horizon Tower-Avenida Balboa-Corregimiento Bella Vista**
Entrevistado: Benjamín Tarín, Horizon Tower
Área: 6,000 M2
Venta M2: \$ 3,500
Alquiler M2: \$ 5
Condiciones: Se alquilan para negocios que no requieran mucha inversión (adecuación, movimientos de tierra), como: Estacionamientos, plazas de locales, car cash, almacenamiento material de obra.
Términos: En alquiler existe una cláusula de salir en un plazo máximo de 90 días.

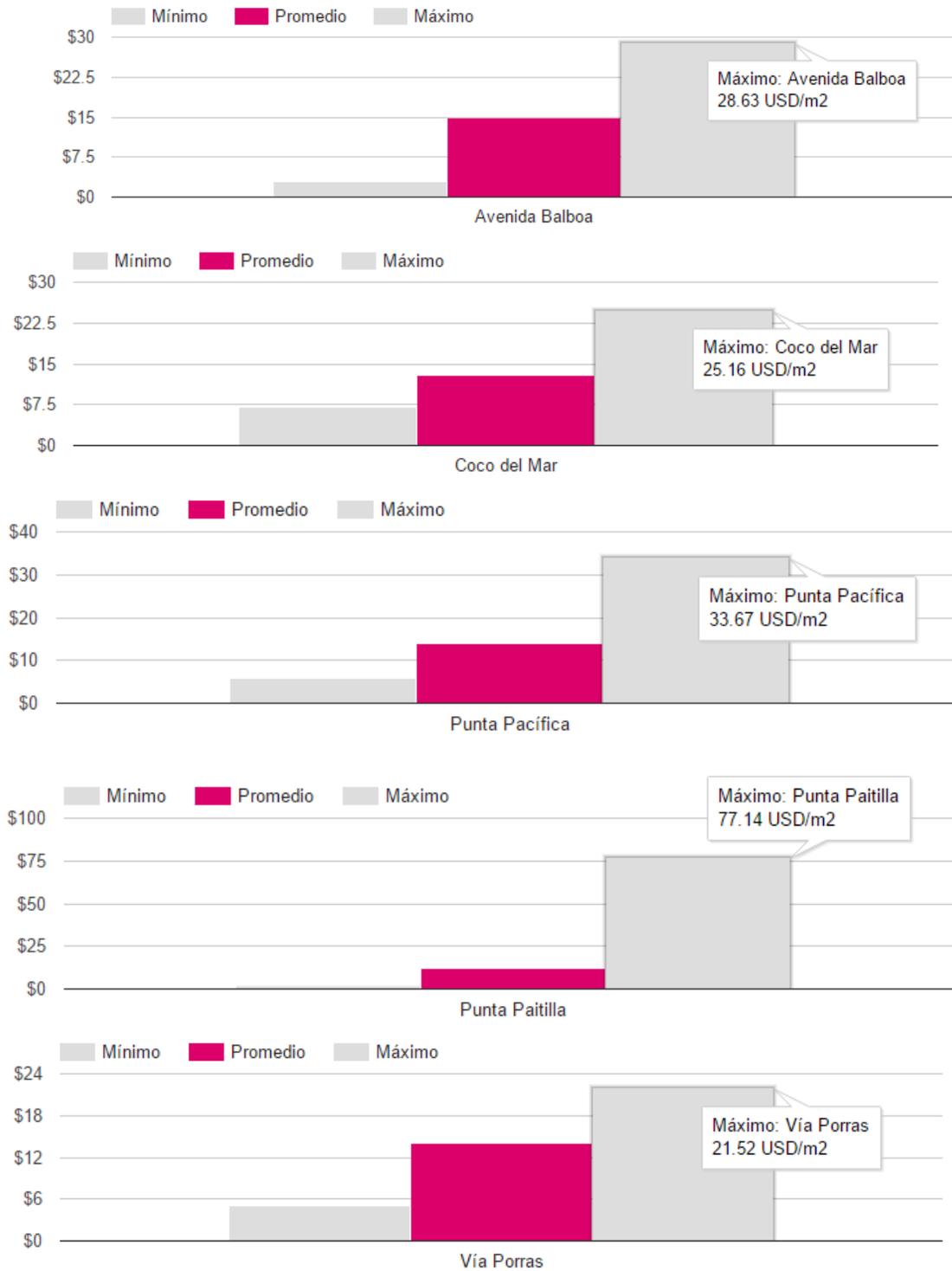
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Modelos de Viviendas Prefabricadas



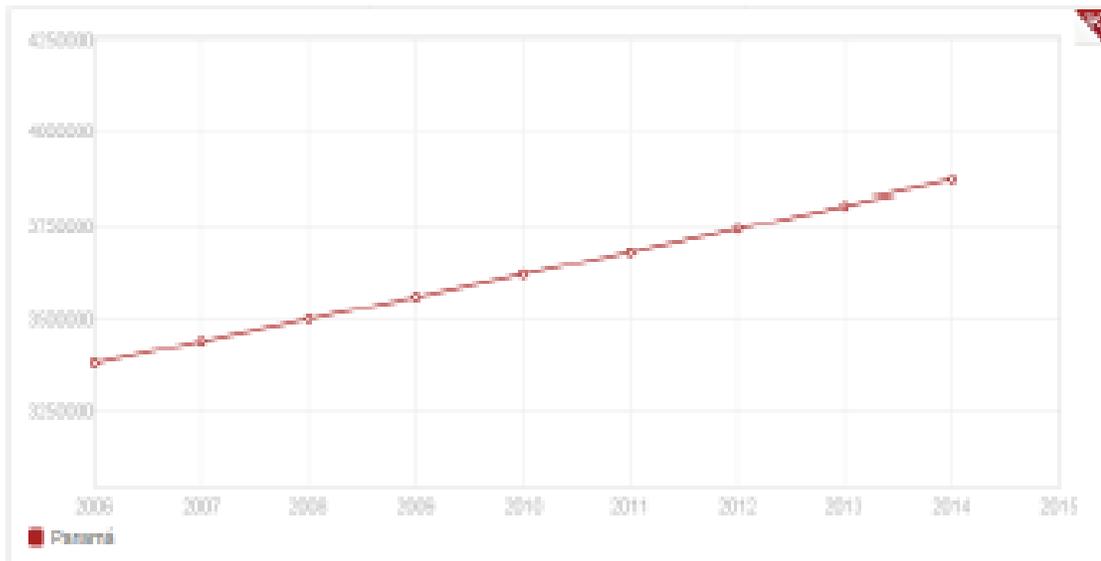
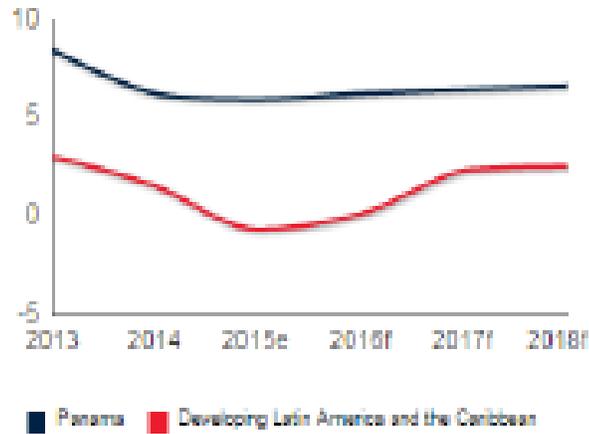


Anexo 15: Precios Por M2 (Alquiler)



Fuente: www.encuentra24.com

Anexo 16: Comportamiento PIB Panamá.



Fuente: Banco Mundial, 2015

Anexo 17: Composición salarial Panamá

Ingresos	% población	Muestra oficial
1. Menos de 400	33%	396
2. De 400 a 999	35%	418
3. De 999 a 1999	20%	242
4. 2000 o más	12%	144
Total	100%	1200

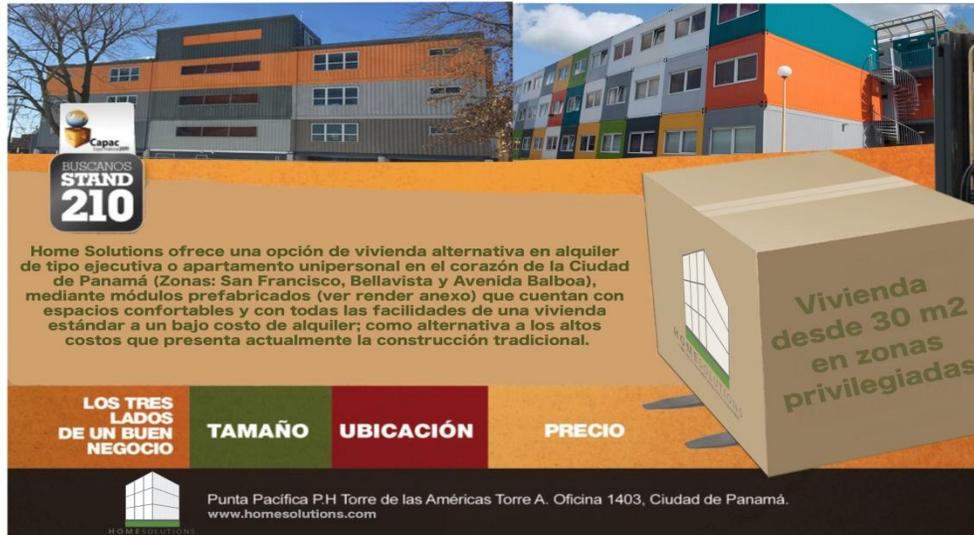
Fuente: Dichter & Neira **Elaboración:** Propia

Anexo 18: Ubicación Tentativa Primer Proyecto Home Solutions



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 19: Brochure/Catalogo Home Solutions



BUSCAMOS STAND 210

Home Solutions ofrece una opción de vivienda alternativa en alquiler de tipo ejecutiva o apartamento unipersonal en el corazón de la Ciudad de Panamá (Zonas: San Francisco, Bellavista y Avenida Balboa), mediante módulos prefabricados (ver render anexo) que cuentan con espacios confortables y con todas las facilidades de una vivienda estándar a un bajo costo de alquiler; como alternativa a los altos costos que presenta actualmente la construcción tradicional.

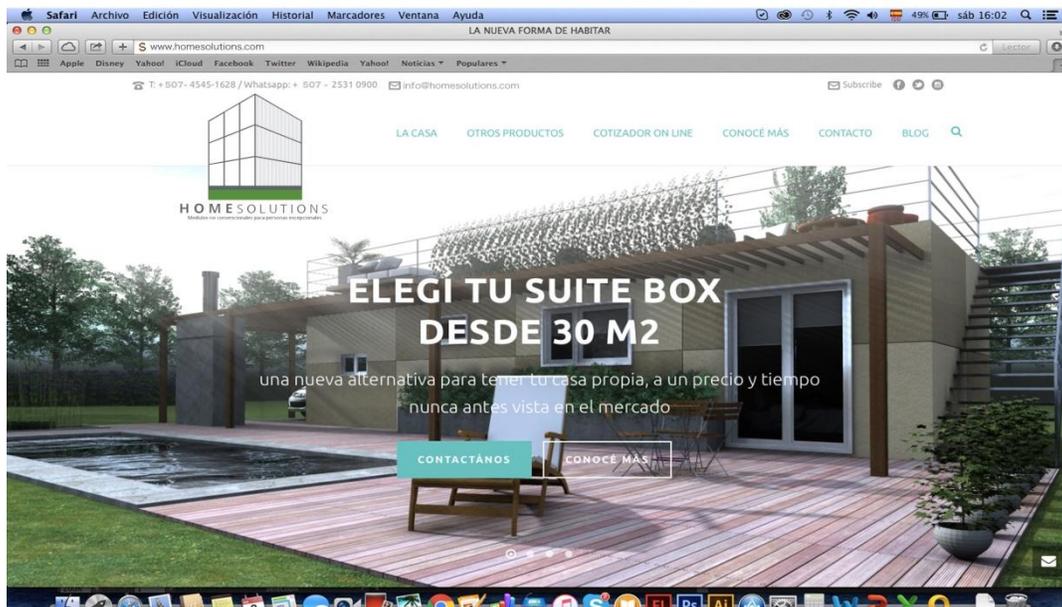
LOS TRES LADOS DE UN BUEN NEGOCIO **TAMAÑO** **UBICACIÓN** **PRECIO**

Vivienda desde 30 m² en zonas privilegiadas

Punta Pacífica P.H Torre de las Américas Torre A. Oficina 1403, Ciudad de Panamá.
www.homesolutions.com

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 20: Pagina Web Home Solutions



Safari Archivo Edición Visualización Historial Marcadores Ventana Ayuda
www.homesolutions.com LA NUEVA FORMA DE HABITAR

LA CASA OTROS PRODUCTOS COTIZADOR ON LINE CONOCÉ MÁS CONTACTO BLOG

HOMESOLUTIONS
Módulo de construcción para personal ejecutivo

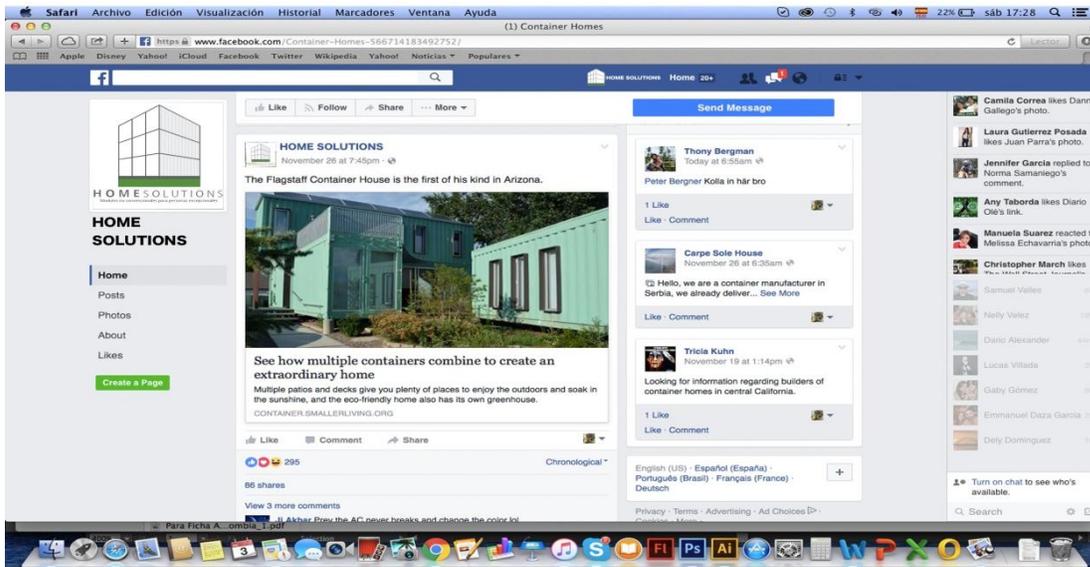
ELEGÍ TU SUITE BOX DESDE 30 M²

una nueva alternativa para tener tu casa propia, a un precio y tiempo nunca antes vista en el mercado

CONTACTÁNOS CONOCÉ MÁS

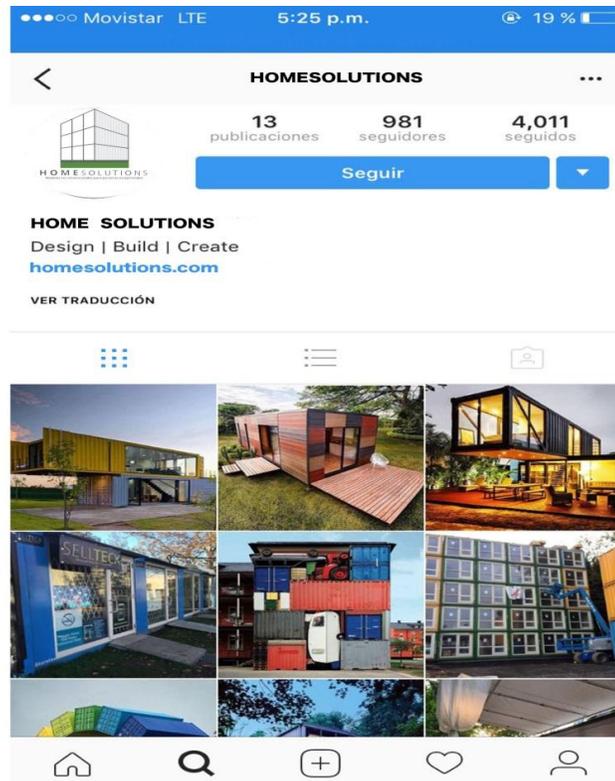
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 21: Facebook Home Solutions



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 22: Instagram Home Solutions



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 23: Contrato Tipo Arrendamiento Terreno

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE TERRENO

Entre los suscritos a saber: _____, empresa Panameña, con domicilio en la Ciudad de Panamá, con número de registro -----, actuando en nombre propio quien en adelante se denominara **EL ARRENDADOR**, por una parte y por otra, -----, varón, de nacionalidad _____, casado / soltero, con cedula de identidad personal No. _____, representante legal de la Sociedad _____ debidamente inscrita en el registro público, RUC _____ con domicilio en la Ciudad de Panamá, en adelante se denominará **EL ARRENDATARIO**, acuerdan suscribir el presente **Contrato de Arrendamiento**, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Declara **EL ARRENDADOR** que es propietario de la finca número _____ inscrita en el Registro Público en la Sección de la Propiedad, Provincia de _____, que consiste en el alquiler de la finca para la construcción de un (1) edificio el cual estará conformado por cuarenta (40) apartamentos ubicado en la ciudad de _____, llamado **HOME SOLUTIONS**. Las medidas, linderos y demás pormenores constan en el Registro Público, bien inmueble que se denominara de ahora en adelante **LA PROPIEDAD**.

SEGUNDA: Sigue declarando que en caso que se efectuó la compraventa de la finca sujeta de arrendamiento **EL ARRENDADOR** se obliga a notificarle en un plazo de 30 días **AL ARRENDATARIO** de este hecho. **EL ARRENDATARIO** una vez recibida la notificación formal contara con un plazo de seis (06) meses para desalojar la finca arrendada, en caso de no cumplirse dichos términos **EL ARRENDADOR** se obliga a pagarle el 100% del costo de movilización del proyecto, incluyendo el valor de los permisos de construcción y ocupación del nuevo terreno donde estará ubicado el proyecto.

TERCERA: El término de este contrato es de veinticuatro (60) meses, prorrogables previo acuerdo expreso de las partes y notificado por la parte de **EL ARRENDATARIO** con 60 días de antelación al vencimiento del mismo, El cual empezara a regir a partir del día ___ del mes _____ del año ____.

CUARTA: En caso de que **EL ARRENDATARIO** desaloje el inmueble antes de los sesenta meses, deberá indemnizar al **ARRENDADOR** con el equivalente a (1) mes de multa, es decir el valor del canon de arrendamiento B/. _____ (_____ Balboas con 00/100).

QUINTA: **EL ARRENDATARIO** conviene y se obliga a pagar, en concepto de canon de arrendamiento y por meses anticipado, la suma mensual _____ **BALBOAS CON 00/100** (B/. _____), pagaderos dentro de los primeros cinco (5) de _____, **EL ARRENDATARIO** entregará a **EL ARRENDADOR** la suma de _____ **BALBOAS** (B/. _____), de los cuales o _____ balboas (B/. _____) corresponden a un mes de depósito, mas _____ balboas (B/. _____) del canon, adelantado, correspondiente al mes que corre de _____ del año ____; El depósito que ahora se entrega, B/. _____ (_____ Balboas con 00/100) será devuelto a **EL ARRENDATARIO** al finalizar este contrato, siempre y cuando la propiedad no haya sufrido daños y se hayan cancelado la totalidad de todas las cuentas. Este DEPÓSITO no deberá ser usado como pago del último mes de renta. **EL ARRENDATARIO** pagarán un recargo de 10% o sea la suma de

_____ BALBOAS (\$8_____), en caso de que el pago se realice después de los cinco (5) establecidos para el pago de la cuota mensual.

SEXTA: Las partes acuerdan que **EL ARRENDATARIO** cubrirá los pagos de televisión por cable, internet, energía eléctrica y agua.

SEPTIMA: La falta de pagos de dos (2) meses consecutivos por parte de **EL ARRENDATARIO** le dará derecho **AL ARRENDADOR** para declarar resuelto, de pleno derecho, el presente Contrato de Arrendamiento, sin necesidad de recurrir a la vía judicial y/o administrativa para exigir el fiel cumplimiento del mismo.

OCTAVA: **LA PROPIEDAD** se entrega **AL ARRENDATARIO** en óptimas condiciones; de igual manera **EL ARRENDATARIO** deberá entregarla al finalizar el contrato, en iguales condiciones que les fue entregada, salvo el deterioro por el uso normal de las instalaciones de **LA PROPIEDAD**.

NOVENA: Queda entendido que **EL ARRENDADOR** no será responsable por los daños, accidentales personales en las áreas de la finca, o pérdida que pudiesen sufrir las personas que utilizan el bien de **EL ARRENDATARIO**, en **LA PROPIEDAD** o en cualquier otra parte de **LA PROPIEDAD**.

DECIMA: **EL ARRENDATARIO** podrá efectuar en **LA PROPIEDAD**, mejoras, instalaciones o reformas, con el consentimiento previo de **EL ARRENDADOR**, siendo entendido que cualesquiera sean las mejoras que se realicen, siempre deberán ser con el consentimiento previo de **EL ARRENDADOR**, y estas quedarán en beneficio de **LA PROPIEDAD**, al momento de concluir el presente contrato.

DECIMA PRIMERA: **EL ARRENDATARIO** conviene en no subarrendar **LA PROPIEDAD** sin el permiso previo y expreso de **EL ARRENDADOR**, conforme establece el Artículo 19 de la Ley 93 del 4 de octubre de 1973; Tampoco podrá **EL ARRENDATARIO** ceder ni transferir los derechos y obligaciones que adquiere mediante este Contrato, sin el consentimiento previo y escrito de **EL ARENDADOR** en el mismo documento expresivo de tal cesión y/o transferencia.

En fe de lo cual se firman dos (2) copias del mismo tenor en la ciudad de Panamá, a los días () días del mes de _____ del año _____.

EL ARRENDADOR

EL ARRENDATARIO

Identificación

Identificación

Anexo 24: Contrato Tipo Arrendamiento Inmueble

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE INMUEBLE

Entre los suscritos a saber: **HOME SOLUTIONS**, empresa Panameña, con domicilio en la Ciudad de Panamá, con número de registro -----, actuando en nombre propio quien en adelante se denominara **EL ARRENDADOR**, por una parte y por otra, -----, varón, de nacionalidad _____, casado / soltero, con cedula de identidad personal No. _____, con domicilio en la Ciudad de Panamá, en adelante se denominará **EL ARRENDATARIO**, acuerdan suscribir el presente **Contrato de Arrendamiento**, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Declara **EL ARRENDADOR** que es propietario de la finca número _____ inscrita en el Registro Público en la Sección de la Propiedad, Provincia de _____, que consiste en un edificio ubicado en la ciudad de _____, llamado **HOME SOLUTIONS**. Las medidas, linderos y demás pormenores constan en el Registro Público, bien inmueble que se denominara de ahora en adelante **LA PROPIEDAD**.

SEGUNDA: Sigue declarando **EL ARRENDADOR** que por este medio da en arrendamiento a **EL ARRENDATARIO**, un apartamento dentro del edificio antes mencionado, descrito en la cláusula primera, el cual será utilizado para vivienda **LA PROPIEDAD**, objeto de ahora alquiler, consta de (1) recamaras, sala-comedor, cocina, área de terraza o balcón, un baño completo, closets, muebles de cocina, televisión por cable, internet wi-fi. Este apartamento viene amoblado con refrigerador o nevera pequeña, estufa de 4 quemadores, microonda, juego de comedor de 4 puestos, cama doble, aire acondicionado de 9000BTU, televisor de 29 pulgadas, vajilla y cubiertos.

TERCERA: El término de este contrato es de seis (12) meses, prorrogables previo acuerdo expreso de las partes y notificado por la parte de **EL ARRENDATARIO** con 60 días de antelación al vencimiento del mismo, El cual empezara a regir a partir del día ___ del mes _____ del año ____.

CUARTA: En caso de que **EL ARRENDATARIO** desaloje el inmueble antes de los doce meses, deberá indemnizar al **ARRENDADOR** con el equivalente a (1) mes de multa, es decir el valor del canon de arrendamiento B/____ (_____ Balboas con 00/100).

QUINTA: **EL ARRENDATARIO** conviene y se obliga a pagar, en concepto de canon de arrendamiento y por meses anticipado, la suma mensual _____ **BALBOAS CON 00/100** (B/____), pagaderos dentro de los primeros cinco (5) días de cada mes mediante deposito o transferencia bancaria a nombre de **HOME SOLUTIONS, EL ARRENDATARIO** entregará a **EL ARRENDADOR** la suma de _____ **BALBOAS** (B/____), de los cuales _____ balboas (B/____) corresponden a un mes de depósito, mas ochocientos balboas (B/____) del canon, adelantado, correspondiente al mes que corre de _____ del año ____; El deposito que ahora se entrega, B/____ (_____ Balboas con 00/100) será devuelto a **EL ARRENDATARIO** al finalizar este contrato, siempre y cuando la propiedad no haya sufrido daños y se hayan cancelado la totalidad de todas las cuentas. Este DEPÓSITO no deberá ser usado como pago del último mes de renta. **EL ARRENDATARIO** pagarán un recargo de 10% o sea la suma de _____ **BALBOAS** (B/____), en caso de que el pago se realice después de los cinco (5) establecidos para el pago de la cuota mensual.

SEXTA: Las partes acuerdan que **EL ARRENDATARIO** cubrirá los pagos de televisión por cable, internet, energía eléctrica y agua.

SEPTIMA: La falta de pagos de dos (2) meses consecutivos por parte de **EL ARRENDATARIO** le dará derecho **AL ARRENDADOR** para declarar resuelto, de pleno derecho, el presente Contrato de Arrendamiento, sin necesidad de recurrir a la vía judicial y/o administrativa para exigir el fiel cumplimiento del mismo.

OCTAVA: LA PROPIEDAD se entrega **AL ARRENDATARIO** en óptimas condiciones; de igual manera **EL ARRENDATARIO** deberá entregarla al finalizar el contrato, en iguales condiciones que les fue entregada, salvo el deterioro por el uso normal, incluyendo las puertas, baños, demás instalaciones de **LA PROPIEDAD**.

NOVENA: Queda entendido que **EL ARRENDADOR** no será responsable por los daños, accidentales personales en las escaleras o áreas de pasillos del edificio, o pérdida que pudiesen sufrir las personas que utilizan la vivienda o bienes de **EL ARRENDATARIO**, en **LA PROPIEDAD** o en cualquier otra parte de **LA PROPIEDAD**.

DECIMA: EL ARRENDATARIO podrá efectuar en **LA PROPIEDAD**, mejoras, instalaciones o reformas menores, con el consentimiento previo de **EL ARRENDADOR**, siendo entendido que cualesquiera sean las mejoras que se realizaren, siempre deberán ser con el consentimiento previo de **EL ARRENDADOR**, y estas quedará en beneficio de **LA PROPIEDAD**, al momento de concluir el presente contrato.

DECIMA PRIMERA: EL ARRENDATARIO conviene en no subarrendar **LA PROPIEDAD** sin el permiso previo y expreso de **EL ARRENDADOR**, conforme establece el Artículo 19 de la Ley 93 del 4 de octubre de 1973; Tampoco podrá **EL ARRENDATARIO** ceder ni transferir los derechos y obligaciones que adquiere mediante este Contrato, sin el consentimiento previo y escrito de **EL ARENDADOR** en el mismo documento expresivo de tal cesión y/o transferencia.

DECIMA SEGUNDA: EL ARRENDATARIO entiende que la propiedad a arrendar es de una (1) recámara y acepta que el número de personas en vivir en dicha propiedad no puede exceder de dos (2). Salvo el consentimiento del **ARRENDADOR** para lo cual debe ser notificado por escrito.

En fe de lo cual se firman dos (2) copias del mismo tenor en la ciudad de Panamá, a los días () días del mes de del año .

EL ARRENDADOR

EL ARRENDATARIO

Identificación

Identificación

Anexo 25 Capital de Trabajo, Método Déficit Acumulado Máximo

Capital de Trabajo	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Viviendas Alquiladas	8	16	24	30	36	36	36	36	36	36	36	36
Ingresos	6,400	12,800	19,200	24,000	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Costos Directos												
Subtotal	6,960	7,280	7,600	7,840	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080
Gastos de Administración y Venta												
Subtotal	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106
SALDO	(6,666)	(586)	5,494	10,054	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614	14,614
Letra del Prestamo	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)	(7,766)
ACUMULADO	(14,432)	(22,783)	(25,055)	(22,766)	(15,918)	(9,069)	(2,221)	4,628	11,476	18,325	25,173	32,021

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 26 Calculo de la Deuda

Calculo de la Letra mensual		
Valor Prestamo	VP	668,521
Letra Mensual	C	7,766
Interes Mensual	r	0.58%
Cantidad de cuotas	m	120

$$C = \frac{VP}{\left[1 - \frac{1}{(1+r)^m}\right]} \times r$$

Flujo de Deuda

Ano	Intereses	Amortizacion
1	45,346	47,841
2	41,882	51,304
3	38,168	55,019
4	34,185	59,002
5	29,913	63,273
6	25,332	67,854
7	20,420	72,767
8	15,152	78,035
9	9,502	83,684
10	3,444	89,743

Calculo del Saldo de la Deuda

No Cuota	Valor Deuda	Pago Intereses	Valor Cuota	Amortizacion	Saldo
1	668,521	3,905	7,766	3,860	664,661
2	664,661	3,883	7,766	3,883	660,778
3	660,778	3,860	7,766	3,905	656,873
4	656,873	3,837	7,766	3,928	652,944
5	652,944	3,814	7,766	3,951	648,993
6	648,993	3,791	7,766	3,974	645,019
7	645,019	3,768	7,766	3,998	641,021
8	641,021	3,745	7,766	4,021	637,000
9	637,000	3,721	7,766	4,044	632,956
10	632,956	3,698	7,766	4,068	628,888
11	628,888	3,674	7,766	4,092	624,796
12	624,796	3,650	7,766	4,116	620,680
13	620,680	3,626	7,766	4,140	616,541
14	616,541	3,602	7,766	4,164	612,377
15	612,377	3,577	7,766	4,188	608,189
16	608,189	3,553	7,766	4,213	603,976
17	603,976	3,528	7,766	4,237	599,738
18	599,738	3,503	7,766	4,262	595,476
19	595,476	3,479	7,766	4,287	591,189
20	591,189	3,454	7,766	4,312	586,877
21	586,877	3,428	7,766	4,337	582,540
22	582,540	3,403	7,766	4,363	578,178
23	578,178	3,378	7,766	4,388	573,790
24	573,790	3,352	7,766	4,414	569,376
25	569,376	3,326	7,766	4,439	564,937
26	564,937	3,300	7,766	4,465	560,471
27	560,471	3,274	7,766	4,491	555,980
28	555,980	3,248	7,766	4,518	551,462
29	551,462	3,221	7,766	4,544	546,918
30	546,918	3,195	7,766	4,571	542,347
31	542,347	3,168	7,766	4,597	537,750
32	537,750	3,141	7,766	4,624	533,126
33	533,126	3,114	7,766	4,651	528,475
34	528,475	3,087	7,766	4,678	523,796
35	523,796	3,060	7,766	4,706	519,091
36	519,091	3,032	7,766	4,733	514,357
37	514,357	3,005	7,766	4,761	509,596
38	509,596	2,977	7,766	4,789	504,808
39	504,808	2,949	7,766	4,817	499,991
40	499,991	2,921	7,766	4,845	495,146

41	495,146	2,892	7,766	4,873	490,273
42	490,273	2,864	7,766	4,902	485,372
43	485,372	2,835	7,766	4,930	480,442
44	480,442	2,807	7,766	4,959	475,483
45	475,483	2,778	7,766	4,988	470,495
46	470,495	2,748	7,766	5,017	465,478
47	465,478	2,719	7,766	5,046	460,431
48	460,431	2,690	7,766	5,076	455,355
49	455,355	2,660	7,766	5,106	450,250
50	450,250	2,630	7,766	5,135	445,115
51	445,115	2,600	7,766	5,165	439,949
52	439,949	2,570	7,766	5,196	434,754
53	434,754	2,540	7,766	5,226	429,528
54	429,528	2,509	7,766	5,256	424,272
55	424,272	2,478	7,766	5,287	418,984
56	418,984	2,448	7,766	5,318	413,666
57	413,666	2,417	7,766	5,349	408,317
58	408,317	2,385	7,766	5,380	402,937
59	402,937	2,354	7,766	5,412	397,525
60	397,525	2,322	7,766	5,443	392,082
61	392,082	2,290	7,766	5,475	386,607
62	386,607	2,258	7,766	5,507	381,100
63	381,100	2,226	7,766	5,539	375,561
64	375,561	2,194	7,766	5,572	369,989
65	369,989	2,161	7,766	5,604	364,385
66	364,385	2,129	7,766	5,637	358,748
67	358,748	2,096	7,766	5,670	353,078
68	353,078	2,063	7,766	5,703	347,375
69	347,375	2,029	7,766	5,736	341,639
70	341,639	1,996	7,766	5,770	335,869
71	335,869	1,962	7,766	5,804	330,065
72	330,065	1,928	7,766	5,837	324,228
73	324,228	1,894	7,766	5,872	318,356
74	318,356	1,860	7,766	5,906	312,451
75	312,451	1,825	7,766	5,940	306,510
76	306,510	1,791	7,766	5,975	300,535
77	300,535	1,756	7,766	6,010	294,525
78	294,525	1,721	7,766	6,045	288,480
79	288,480	1,685	7,766	6,080	282,400
80	282,400	1,650	7,766	6,116	276,284

81	276,284	1,614	7,766	6,152	270,133
82	270,133	1,578	7,766	6,188	263,945
83	263,945	1,542	7,766	6,224	257,721
84	257,721	1,506	7,766	6,260	251,461
85	251,461	1,469	7,766	6,297	245,165
86	245,165	1,432	7,766	6,333	238,831
87	238,831	1,395	7,766	6,370	232,461
88	232,461	1,358	7,766	6,408	226,053
89	226,053	1,321	7,766	6,445	219,608
90	219,608	1,283	7,766	6,483	213,126
91	213,126	1,245	7,766	6,521	206,605
92	206,605	1,207	7,766	6,559	200,047
93	200,047	1,169	7,766	6,597	193,450
94	193,450	1,130	7,766	6,635	186,814
95	186,814	1,091	7,766	6,674	180,140
96	180,140	1,052	7,766	6,713	173,427
97	173,427	1,013	7,766	6,752	166,674
98	166,674	974	7,766	6,792	159,882
99	159,882	934	7,766	6,832	153,051
100	153,051	894	7,766	6,871	146,179
101	146,179	854	7,766	6,912	139,268
102	139,268	814	7,766	6,952	132,316
103	132,316	773	7,766	6,993	125,323
104	125,323	732	7,766	7,033	118,290
105	118,290	691	7,766	7,075	111,215
106	111,215	650	7,766	7,116	104,099
107	104,099	608	7,766	7,157	96,942
108	96,942	566	7,766	7,199	89,743
109	89,743	524	7,766	7,241	82,501
110	82,501	482	7,766	7,284	75,218
111	75,218	439	7,766	7,326	67,892
112	67,892	397	7,766	7,369	60,523
113	60,523	354	7,766	7,412	53,111
114	53,111	310	7,766	7,455	45,655
115	45,655	267	7,766	7,499	38,156
116	38,156	223	7,766	7,543	30,614
117	30,614	179	7,766	7,587	23,027
118	23,027	135	7,766	7,631	15,396
119	15,396	90	7,766	7,676	7,720
120	7,720	45	7,766	7,720	0

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 27 Flujo de Caja Ajustado Proyectado

Escenario 70% Deuda

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO NETO DEUDA	668,521	(81,850)	(82,716)	(83,645)	(84,640)	(85,708)	(86,853)	(88,082)	(89,399)	(90,811)	(92,326)
FLUJO NETO PROYECTO	(955,030)	139,497	143,686	148,312	146,046	159,027	166,976	175,361	172,569	187,153	834,174
Flujo Ajustado	(286,509)	57,647	60,970	64,667	61,405	73,319	80,122	87,279	83,171	96,342	741,848

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 28 Resultados Análisis de Sensibilidad

Forecast: VAN

Cell: R11

Summary:

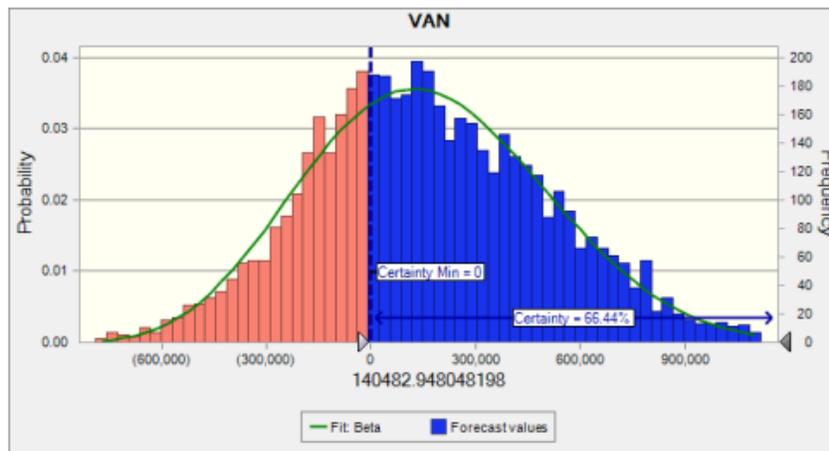
Certainty level is 66.44%

Certainty range is from 0 to ∞

Entire range is from (855,970) to 1,291,585

Base case is 140,483

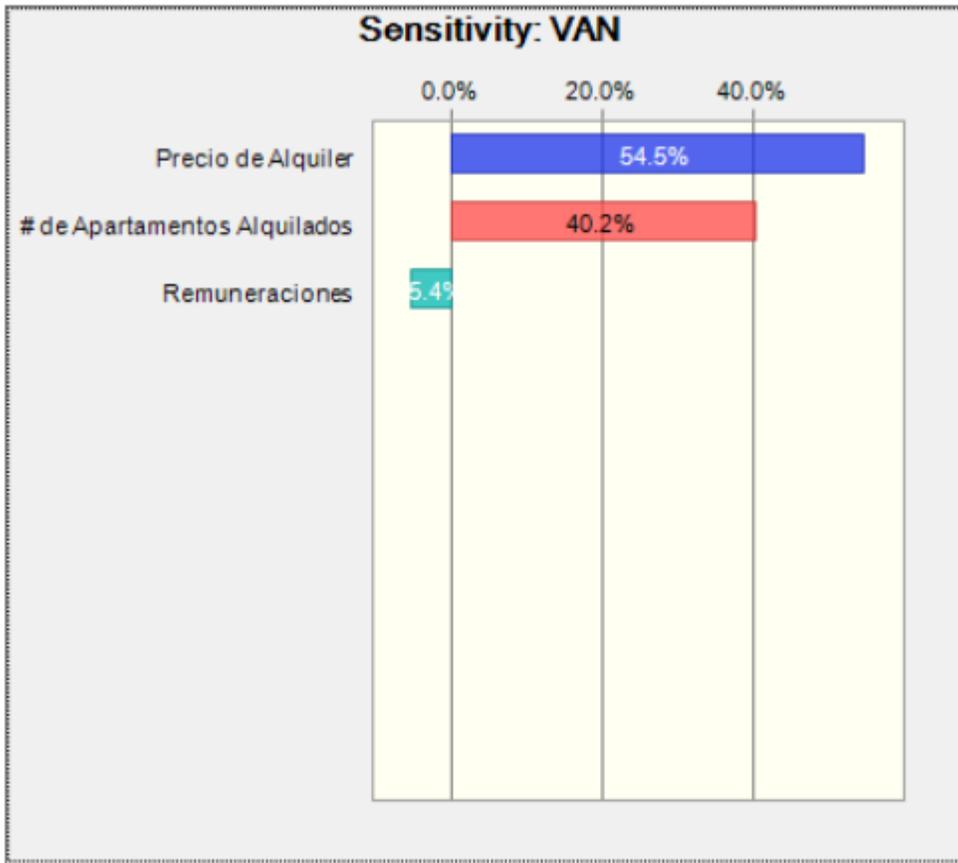
After 5,000 trials, the std. error of the mean is 4,812



Statistics:	Forecast values
Trials	5,000
Base Case	140,483
Mean	163,677
Median	139,829
Mode	—
Standard Deviation	340,225
Variance	115,752,892,211
Skewness	0.1976
Kurtosis	2.82
Coeff. of Variation	2.08
Minimum	(855,970)
Maximum	1,291,585
Range Width	2,147,555
Mean Std. Error	4,812

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 29 Sensibilidad de las variables de supuestos.



Fuente: Elaboración Propia.