



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
ENFOCADA EN LA COMPRA, REMODELACIÓN Y VENTA (FLIPPING) DE  
INMUEBLES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ MEDIANTE LA METODOLOGÍA  
ONUUDI

PREFEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A COMPANY FOCUSED ON  
THE PURCHASE, REMODELING, AND SALE (FLIPPING) OF REAL ESTATE IN  
PANAMA CITY USING THE UNIDO METHODOLOGY.

MARIA JOSÉ CARRILLO FORERO

Trabajo de grado para optar a título de maestría en Gerencia de Proyectos

Asesor, docente

Francisco Javier Salazar Gómez

MGP - MBA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN

2025

## CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1. GENERAL .....	14
4.2. ESPECÍFICOS .....	14
5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	15
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
7. Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (Flipping) de inmuebles.....	21
7.1. Estudio de entorno y sector.....	21
7.2. Estudio de mercado .....	38
7.2.1. Producto .....	38
7.2.2. Precio.....	38
7.2.3. Plaza.....	40
7.2.4. Promoción.....	44
7.3. Estudio Técnico.....	45
7.3.1. Localización .....	45
7.3.2. Tamaño.....	49
7.3.3. Ingeniería.....	51
7.4. Estudio administrativo y organizacional.....	55

7.4.1. Organigrama.....	55
7.4.2. Cargos y perfiles.....	56
7.5. Estudio legal.....	60
7.5.1. Tipo de sociedad.....	60
7.5.2. Marco normativo, permisos y requisitos.....	61
7.5.3. Impuestos.....	64
7.5.4. Contratos.....	65
7.6. Estudio financiero.....	66
7.6.1. Presupuestos.....	66
7.6.2. Financiación.....	68
7.6.3. Estados financieros proyectados.....	69
7.6.4. Costo de capital.....	70
7.6.5. Criterios de evaluación financiera.....	70
7.7 Análisis de riesgos.....	71
8. CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Construcción como porcentaje del PIB (%).</i>	23
<i>Ilustración 2. Aporte al crecimiento de la construcción por provincia (%).</i>	24
<i>Ilustración 3. Crecimiento promedio de los segmentos de la construcción según la formación bruta de capital (%).</i>	24
<i>Ilustración 4. Variación porcentual anual y trimestral del VAB de actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, administrativas y servicios de apoyo de mercado en la república: Años 2019-24.</i>	25
<i>Ilustración 5. Proyecciones de crecimiento del PIB de Panamá, América Latina - Caribe y el Mundo, según fuente de proyección: Años 2024 y 2025.</i>	25
<i>Ilustración 6. Comparación de la inflación de Chile, Costa Rica, Panamá, Uruguay y Promedio de América Latina y el Caribe, Según el Índice de Precios al Consumidor: Años 1981 -2023 (Variación %).</i>	26
<i>Ilustración 7. Déficit habitacional cuantitativo y cualitativo (% del total de hogares).</i>	28
<i>Ilustración 8. Estimación del déficit habitacional y sus componentes.</i>	28
<i>Ilustración 9. Estimación del déficit de servicios básicos y del déficit habitacional ampliado.</i>	29
<i>Ilustración 10. Número de personas que habitan en hogares con déficit habitacional ampliado y sin acceso a servicios básicos.</i>	29
<i>Ilustración 11. Tabla resumen estudio PESTEL.</i>	34
<i>Ilustración 12. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.</i>	35
<i>Ilustración 13. Tabla resumen – Fuerzas de Porter.</i>	37
<i>Ilustración 14. Precios promedio de venta por m2 (USD) según distrito, corregimiento y barrio.</i>	38
<i>Ilustración 15. Precio promedio de venta por m2 (USD) según distrito, corregimiento y barrio para estratos Bajo y Medio-Bajo.</i>	40
<i>Ilustración 16. Unidades de vivienda por municipio entre los años 2017 y 2023.</i>	41
<i>Ilustración 17. Permisos de construcción por corregimiento - Año 2023.</i>	41
<i>Ilustración 18. Unidades de vivienda por corregimiento - Año 2023.</i>	42
<i>Ilustración 19. Ocupación de casas en el municipio de Panamá - Año 2023.</i>	42
<i>Ilustración 20. Porcentaje de casas y apartamentos - Año 2023.</i>	43
<i>Ilustración 21. Propiedad Horizontal - Indicadores Promedio 2022.</i>	43
<i>Ilustración 22. Valor de Venta - Precio Mínimo.</i>	44
<i>Ilustración 23. Valor de Venta - Precio Promedio.</i>	44

<i>Ilustración 24. Valor de Venta - Precio Máximo.....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 25. Costo de redes sociales. ....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 26. Costo de página web. ....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 27. Costo de participación en ferias inmobiliarias. ....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 28. Ubicación geográfica de Panamá. ....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 29. Pirámide de Población - Panamá 2024. ....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 30. Zona de intervención - Corregimientos de NSE Bajo y Medio-Bajo del municipio de Panamá.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 31. Tabla comparativa de costos para un espacio de Coworking en ciudad de Panamá. ...</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 32. Localización del espacio de Coworking - Spaces. ....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 33. Número de coordinadores de obra requeridos.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 34. Escritorio de trabajo - SPACES Coworking. ....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 35. Costo total por año del espacio de coworking y software de contabilidad y facturación. ....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 36. Costos directos para remodelación de vivienda. ....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 37. Flujograma de compra de vivienda. ....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 38. Flujograma de remodelación. ....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 39. Flujograma de venta.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 40. Flujograma de facturación y contabilidad. ....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 41. Organigrama.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 42. Carga prestacional.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 43. Nómina Fija. ....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 44. Prestadores de servicio. ....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 45. Cuadro comparativo entre S.R.L y S.A. ....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 46. Costos legales y administrativos. ....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 47. Valor a pagar por permiso de ocupación.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 48. La lista de proyectos, obras o actividades que ingresarán al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, utilizando como referencia entre otras, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Código CIIU) ....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 49. Impuesto de Bien Inmueble (IBI). ....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 50. Tipos de contratos. ....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 51. Ingresos del proyecto. ....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 52. Costos del proyecto. ....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 53. Gastos del proyecto. ....</i>	<i>67</i>

<i>Ilustración 54. Inversión inicial.</i> .....	67
<i>Ilustración 55. Depreciaciones y Amortizaciones.</i> .....	67
<i>Ilustración 56. Capital de trabajo.</i> .....	68
<i>Ilustración 57. Flujo del crédito.</i> .....	68
<i>Ilustración 58. Parámetros iniciales - Crédito.</i> .....	68
<i>Ilustración 59. Amortizaciones del financiamiento.</i> .....	69
<i>Ilustración 60. Flujo de caja del proyecto.</i> .....	69
<i>Ilustración 61. Flujo de caja del inversionista.</i> .....	70
<i>Ilustración 62. Matriz de riesgos.</i> .....	72
<i>Ilustración 63. Impacto de los riesgos en el VPN del proyecto.</i> .....	73
<i>Ilustración 64. Impacto de los riesgos en la TIR del proyecto.</i> .....	74
<i>Ilustración 65. Impacto de los riesgos en el BAUE del proyecto.</i> .....	75
<i>Ilustración 66. Impacto de riesgos en el VPN del inversionista.</i> .....	75
<i>Ilustración 67. Impacto de riesgos de la TIR del inversionista.</i> .....	76
<i>Ilustración 68. Impacto de riesgos en el BAUE del inversionista.</i> .....	77

## RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad evaluar la prefactibilidad para la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (flipping) de inmuebles en la ciudad de Panamá, lo que contribuye a la revitalización de zonas urbanas y ofrece propiedades modernizadas con mayor potencial de valorización.

Asimismo, se busca responder ante el déficit habitacional que enfrenta la ciudad integrando diseños funcionales, acabados modernos y soluciones que optimicen el uso de los espacios. Con ello, el proyecto no solo se alinea a las tendencias actuales del mercado inmobiliario, sino que también plantea un modelo de inversión estructurado maximizando los retornos.

Este estudio se basa en la metodología de prefactibilidad de proyectos propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), utilizando fuentes secundarias y terciarias, lo cual permite obtener un análisis completo y sistémico a través de siete subestudios, con el fin de determinar la viabilidad integral del proyecto.

De esta manera, en caso de resultar viable, el proyecto podrá ser ejecutado y presentado a potenciales inversionistas, constituyéndose como una alternativa rentable y sostenible que, además de generar oportunidades económicas, contribuya al fortalecimiento del sector inmobiliario en la ciudad de Panamá.

**Palabras clave:** Prefactibilidad, Compra, Renovación, Venta, Inmuebles, Factibilidad, Viabilidad, Estudio de inversión, Negociación, Adquisición, Inversión, Restauración, Reforma, Remodelación, Modernización, Reparación, Reacondicionamiento, Comercialización, Promoción, Traspaso, Bienes raíces, Propiedades, Activos inmobiliarios, Vivienda.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the prefeasibility of creating a company focused on the purchase, renovation, and sale (flipping) of real estate in Panama City, contributing to the revitalization of urban areas and offering modernized properties with greater appreciation potential.

Likewise, the project seeks to address the housing deficit faced by the city by integrating functional designs, modern finishes, and solutions that optimize the use of space. In doing so, the project not only aligns with current trends in the real estate market but also proposes a structured investment model that maximizes returns.

This study is based on the prefeasibility project methodology proposed by the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), using secondary and tertiary sources, which makes it possible to obtain a comprehensive and systemic analysis through seven sub-studies, with the purpose of determining the overall viability of the project.

Thus, if proven feasible, the project may be executed and presented to potential investors, positioning itself as a profitable and sustainable alternative that, in addition to generating economic opportunities, contributes to the strengthening of the real estate sector in Panama City.

**Keywords:** Pre-feasibility, Purchase, Renewal, Sale, Real estate, Feasibility, Viability, Investment study, Negotiation, Acquisition, Investment, Restoration, Reform, Remodeling, Modernization, Repair, Refurbishment, Commercialization, Promotion, Transfer, Properties, Real estate assets, Housing, fix and flip, Flipping houses.

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Panamá es reconocida como líder regional de inversión extranjera gracias a su dinamismo económico, estabilidad política, su condición geográfica y su constante crecimiento urbano. Dentro de este contexto, el sector inmobiliario se ha convertido en la principal atracción de inversión, no solo por su capacidad de responder al déficit habitacional, sino también por la generación de valor a través de la renovación de espacios.

Bajo estas condiciones surge el **flipping inmobiliario**, que consiste en la compra de propiedades subvaloradas que requieren mejoras significativas para luego promocionarlas y venderlas a un precio más alto en el mercado.

En los últimos años, este modelo ha tomado mucha fuerza en varios países debido a que se ha convertido en una alternativa rentable para inversionistas que buscan generar ganancias considerables en un corto periodo de tiempo. Particularmente en Panamá, este negocio representa una oportunidad emergente gracias a la creciente demanda de viviendas, la recuperación y mejora de áreas urbanas estratégicas y las políticas gubernamentales que buscan incentivar la inversión en vivienda.

No obstante, para garantizar la viabilidad de este negocio es fundamental realizar un estudio de prefactibilidad que permita evaluar los factores clave que inciden en la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta de inmuebles en la ciudad de Panamá, aplicando la metodología ONUDI como marco de referencia.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Panamá es líder regional en atracción de inversión extranjera gracias a su estabilidad política y económica, entorno favorable para el desarrollo de negocios, acceso a mercados, apertura comercial, bajos impuestos, excelente ubicación geográfica, su condición como centro bancario internacional y el uso del dólar como moneda legal (Davis, 2023).

Las actividades económicas con mayor tasa de crecimiento en el primer trimestre del 2024 fueron: hoteles y restaurantes (11.8%), Actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas; administrativas y servicios de apoyo (8.8%), Actividades financieras y de seguros (8.1%), Construcción -mercado- (6.6%) y Artes, entretenimiento y creatividad; otras actividades de servicio (6.6%) (Dirección de Análisis Económico y Social, 2024).

En este contexto, la actividad inmobiliaria en el primer trimestre del año 2024, según el registro público de Panamá presentó un incremento del 0,2% en su acumulado a junio. El total de propiedades registradas el primer semestre fue de 67,805 o 162 más que el anterior año, de acuerdo con las cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Cabe resaltar que este incremento fue principalmente para las propiedades tipo horizontal (Dirección de Análisis Económico y Social, 2024).

Conforme al reporte de Convivienda, para el año 2024 se proyectó la venta de 10,071 unidades de vivienda, es decir, un 31% con respecto al anterior año (Convivienda, 2023). Además, hay optimismo por parte del presidente reelecto de la Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces respecto al desempeño del sector inmobiliario como motor económico del país y en la atracción de inversiones (García, 2024).

Es evidente que los bienes raíces se han convertido en las inversiones más comunes y atractivas para las personas. En Panamá este proceso resulta mucho más accesible gracias a las facilidades que ofrece el gobierno, como la **ley 3 de 1985** (Régimen de Interés Preferencial para Vivienda), la cual fue creada para fomentar la adquisición de vivienda (interés social, media, o alta) mediante el subsidio que aporta el Estado para reducir la tasa de interés de los préstamos hipotecarios; este subsidio puede llegar a ser hasta de un 4% sobre la tasa de interés del préstamo (MIVIOT Noticias, 2025).

Existen diferentes modelos de inversión de bienes raíces, uno de ellos es el flipping mobiliario, el cual ha generado interés en los últimos años. Este modelo consiste en comprar inmuebles, generalmente casas, que se encuentren a precios más bajos por su estado de deterioro, con el fin de realizar remodelaciones que aumenten su valor comercial para luego venderlas a un precio más alto y obtener ganancias.

En España también ha tomado mucha fuerza este modelo, un 16,9% de las personas prefiere comprar vivienda usada con la intención de hacer reformas, esta cifra permite validar una tendencia cada vez más afianzada en el mercado internacional, especialmente en ciudades grandes como Barcelona, Madrid y la costa del sur (Cajigas, 2024).

Este tipo de inversiones también es muy popular en Estados Unidos, donde se ha consolidado como una estrategia rentable del mercado inmobiliario. Entre el 2005 y 2021, los inversionistas que adoptaron este modelo obtuvieron ganancias de 62.000 dólares al año (Bancolombia, 2024).

También en otros países como Colombia, se ha empezado a adoptar este tipo de inversión como una buena alternativa viable para generar rentabilidad. Los compradores de ambos países son muy diferentes, pero en realidad el flipping inmobiliario responde a una misma necesidad, que es la de atender a personas que se encuentran listas para buscar vivienda, ubicadas en zonas estratégicas y a un buen precio (Bancolombia, 2024).

Ahora bien, más allá del panorama internacional, el “house flipping” está creciendo cada vez más en Panamá y ofrece un potencial considerable, tanto para inversionistas locales como para extranjeros debido a que es una estrategia de inversión rentable, especialmente para propiedades residenciales y comerciales. En el sector residencial, esta estrategia ha demostrado ser una inversión sólida, particularmente en zonas como Bocas del Toro y Coronado, donde la demanda de viviendas remodeladas está en aumento. Por otro lado, en el sector comercial, las áreas como Doleguita y Chiriquí tienen potencial para desarrollar este tipo de negocio, ya que existen propiedades de más de sesenta años que requieren ser renovadas y transformadas en oficinas o locales comerciales, con el fin de satisfacer la creciente demanda (Panacrypto, 2024).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta fundamental entender cuáles son las ventajas, las desventajas y riesgos asociados a este modelo de negocio. Entre los beneficios más destacados se resalta su capacidad de generar altos retornos, ya que gracias a las remodelaciones es posible aumentar significativamente el valor de la propiedad en el mercado. Además, este tipo de proyectos pueden ser completados en un período de seis meses a un año, lo que permite al inversionista recuperar su dinero de una forma mucho más rápida, y, por último, el impacto positivo que se genera al valorizar el sector (Noble Park Capital, 2024).

Ahora bien, aunque los beneficios son atractivos, este modelo también presenta ciertas desventajas. Una de ellas son las fluctuaciones del mercado, ya que el sector inmobiliario es impredecible, lo que podría generar dificultades al momento de vender la propiedad; por otro lado, durante la ejecución pueden surgir gastos inesperados que afectan el presupuesto inicial y a esto se le suman los posibles retrasos en tiempo de entrega de las remodelaciones, incrementando los gastos de mantenimiento mencionados anteriormente (Noble Park Capital, 2024).

De esta forma, surge la pregunta clave que guía el enfoque del estudio: ¿Es viable crear una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (Flipping) de inmuebles en la ciudad de Panamá?

### 3. JUSTIFICACIÓN

El estudio se realiza con el fin de brindar a los inversionistas una alternativa diferente de inversión con el objetivo de incrementar la rentabilidad más allá de lo que pueden llegar a obtener con inversiones tradicionales.

De esta forma, la solución que se plantea es buscar analizar la viabilidad de la creación de empresa enfocada en la compra, renovación y venta de inmuebles en la ciudad de Panamá, y así verificar que sea posible generar la rentabilidad esperada.

Los resultados proporcionarán información útil para aquellos inversionistas que desean que su principal fuente de ingresos sean los bienes raíces, pero buscan la metodología que más se ajuste a sus recursos disponibles y rendimientos esperados. Además, se logra beneficiar a diferentes entes vinculados directa o indirectamente, como futuros empleados, empresas de financiamiento, proveedores, fondos de inversiones, comunidad cercana al proyecto y compradores. Este proyecto no solo busca el beneficio empresarial, sino también aportar a la economía nacional, la generación de empleo, la calidad de vida de los habitantes, y a su vez contribuir a la renovación urbana mediante la recuperación de inmuebles, lo cual genera un aporte positivo en la comunidad y en la valorización del sector.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. GENERAL

Realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (Flipping) de inmuebles en ciudad de Panamá mediante la metodología ONUDI.

### 4.2. ESPECÍFICOS

- Elaborar un estudio de entorno y sector que permita analizar los factores externos que influyen en el proyecto bajo la metodología PESTEL y evaluar los posibles clientes, competidores y proveedores.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar las características de la oferta y demanda del sector, teniendo presente la definición de producto, precio, plaza y promoción.
- Desarrollar un estudio técnico que permita determinar los recursos, materiales y procedimientos necesarios para la operación del negocio determinando la localización, el tamaño y la ingeniería.
- Elaborar un estudio administrativo y organizacional para definir el organigrama, los cargos y perfiles.
- Elaborar un estudio legal con el fin de definir el tipo de sociedad y el marco normativo, permisos y requisitos vigentes, así como sus impactos ambientales.
- Desarrollar un estudio financiero que permita evaluar la rentabilidad del proyecto, donde se elaboren los respectivos presupuestos, estados financieros proyectados, costo de capital y los criterios de evaluación financiera del Valor Presente Neto – VPN y Tasa Interna de Retorno - TIR.
- Identificar los posibles riesgos que puedan afectar la viabilidad del proyecto.

## 5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan diferentes conceptos y metodologías fundamentales para comprender este trabajo, junto con referencias clave que facilitan la comprensión de los objetivos y resultados obtenidos.

Tal y como se menciona anteriormente, el proyecto se basa en realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (flipping) de inmuebles en la ciudad de Panamá mediante la metodología ONUDI.

Para entender el significado de este objetivo es importante comenzar con la definición de proyecto, el cual es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o un resultado único. Tiene un inicio y un fin y puede ser parte de un programa, portafolio o ser independiente, según (Project Management Institute, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental comprender el ciclo de vida de un proyecto, el cual se define como la secuencia de fases que atraviesa desde su inicio hasta su fin (Project Management Institute, 2021). Estas fases incluyen: Idea, Pre-inversión, Inversión y Operación (Sapag Chain, 2008). La etapa de la idea surge gracias a la necesidad de resolver un problema, necesidad o la oportunidad de un negocio. Después, en la etapa de la pre-inversión se realizan tres estudios: Perfil, Prefactibilidad y Factibilidad. En el estudio del “Perfil” se analiza qué idea puede ser descartada con el objetivo de no invertir recursos significativos. Por otro lado, la “Prefactibilidad” solo tiene en cuenta fuentes de información secundarias y terciarias para definir con cierta aproximación las probables inversiones, los costos de operación y los ingresos que generará el proyecto, a diferencia del estudio de “Factibilidad”, debido a que este solo se basa en fuentes de información primarias con el fin de garantizar mayor precisión en el cálculo de las variables financieras y económicas (Sapag Chain, 2008). Al obtener resultados exitosos en la factibilidad, se toma la decisión de ejecutar el proyecto y esto da inicio a la etapa de inversión, dando como resultado la producción de bienes y servicios necesarios para dejar el proyecto en condiciones de entrar en la última fase llamada operación, la cual genera permanencia en la producción de bienes o servicios, y esto implica la realización de actividades financieras, logísticas, administrativas, y el control del proceso operativo con el fin de garantizar el éxito de los objetivos establecidos del proyecto (Meza, 2017).

Con base en esto, el presente estudio se centrará exclusivamente en la evaluación de la prefactibilidad bajo la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la cual les otorga a los países en desarrollo una herramienta para la preparación de proyectos técnica, financiera y económicamente sólidos. Así mismo, la metodología se compone de 8 componentes con el fin de determinar la viabilidad del proyecto desde un punto de

vista integral. Estos son: estudio de entorno y sector, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal, estudio financiero y estudio de riesgos. (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 1978).

El primer componente por abordar es el estudio de entorno, el cual se desarrollará a partir de la metodología PESTEL, la cual se basa en evaluar los siguientes elementos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, para identificar las posibles oportunidades y amenazas externas que pueden afectar en el negocio. A partir de los resultados obtenidos se pueden plantear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la compañía (Amador-Mercado, 2022).

Ahora bien, para complementar este análisis anterior es fundamental realizar un estudio del sector, el cual identifica los principales participantes que determinan la rentabilidad de la industria, como los posibles competidores, proveedores y clientes. Además, permite comprender los mecanismos internos de la competitividad y los orígenes de la rentabilidad, con el fin de desarrollar estrategias que les permita a los nuevos aspirantes enfrentar los desafíos del sector (Porter, 2017).

Por otro lado, el estudio de mercado consiste en analizar la demanda, oferta y precios de un producto, bien o servicio, que supone suministrará el negocio. (Meza, 2017). Las cuatro herramientas principales para evaluar el mercado son conocidas como “Las cuatro Ps”: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Un producto es cualquier cosa que puede ser ofrecida en el mercado para su consumo o uso con el objetivo de satisfacer una necesidad. Ahora bien, el precio es el valor que se cobrará por la oferta; la plaza hace referencia a qué herramientas empleará la empresa para asegurar que la oferta esté disponible para los consumidores meta; y la promoción es el proceso de comunicación hacia los clientes meta para informarlos y convencerlos de la oferta (Armstrong et al., 2013).

Asimilar estos conceptos ayuda a comprender la ley de la oferta y la demanda, la cual es el principio básico para el análisis del mercado. Por un lado, la demanda se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a pagar. Así mismo, lo que un comprador paga por una unidad específica de algún bien o servicio, es llamado “Precio”; la cantidad total de unidades compradas a ese precio es denominada “Cantidad Demandada” y la relación inversa entre estos dos parámetros es conocida como “Ley de la Demanda”, la cual asume que todas las variables que afectan la demanda son constantes. Por otro lado, la oferta se refiere a la cantidad de un bien o servicio que el productor es capaz de suministrar a un determinado precio. La relación entre el precio y la cantidad ofertada es directamente proporcional y es denominada “Ley de la oferta” (a mayor aumento en el precio, mayor aumento en la cantidad ofertada y viceversa) (Greenlaw & Shapiro, 2017).

En cuanto al estudio técnico se describen las obras necesarias para llevar a cabo el proyecto, teniendo en cuenta el diseño y la distribución de los espacios físicos, también se debe establecer la tecnología seleccionada y proporcionar toda la

información de los equipos necesarios que se utilizarán para la operación (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 1978). Además, según (Gómez & Díez 2015) se deben tener en cuenta la capacidad de producción, los procesos de operación y la localización del proyecto, incluyendo todo el montaje requerido para comenzar la ejecución. Sumado a esto, se debe establecer el cronograma, la planificación de inversiones y los costos operativos estimados.

Por otra parte, el estudio administrativo permite definir los cargos y perfiles que se necesitan para la operación del negocio, teniendo en cuenta los costos salariales y prestacionales, así como inversiones en áreas locativas y los costos fijos asociados a una operación normal (Gómez & Díez, 2015); mientras que el estudio organizacional se realiza con el fin de establecer la estructura de trabajo dentro de la compañía, según (Marín-Idárraga & Campos, 2015), la estructura organizacional se define como un sistema interconectado de comportamientos de personas, las cuales tienen como objetivo cumplir con una tarea que ha sido dividida en varios subsistemas, garantizando que cada cargo responda con una parte de dicha tarea y de esta forma se incrementen los esfuerzos para la eficiencia del sistema.

Ahora bien, en el estudio legal se realiza un análisis de las normativas vigentes como leyes, normas y decretos que rigen al negocio (Gómez & Díez, 2015); Además, se establece el tipo de sociedad comercial a constituir y se evalúan las posibles repercusiones ambientales que genera el proyecto, lo cual implica revisar el cumplimiento de regulaciones en materia de sostenibilidad (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 1978).

En complemento, se desarrolla un estudio financiero que tiene como fin evaluar la rentabilidad del proyecto a partir de la elaboración de presupuestos, estados financieros proyectados, costo de capital y criterios de evaluación financiera como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). El VPN se define como el valor actual de la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos de una propuesta, mientras que la TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos con el de los egresos del proyecto (Metz, 2014). (Gómez & Díez, 2015) mencionan que en este estudio “se proyectan las inversiones a realizar, los ingresos, los costos y gastos operacionales, con los cuales se construye el flujo de caja y los criterios de rentabilidad que apoya la toma de decisiones” (p. 20).

Por último, se identifican los posibles riesgos que afecten la viabilidad del proyecto, entendiéndose como riesgo la variación que hay entre los flujos de caja reales y los estimados; por ende, entre más grande sea esta variación, más grande es el riesgo debido a que este se manifiesta sobre los rendimientos del proyecto (Sapag Chain, 2008).

Más allá de los estudios metodológicos para determinar la viabilidad del proyecto, es esencial comprender el contexto en el que se desarrollará este negocio, especialmente desde el punto de vista del emprendimiento.

El término emprendimiento se entiende como el desarrollo de un proyecto que tiene un fin económico, social, político, entre otros, y además presenta un cierto nivel de incertidumbre con un componente de innovación. Ser emprendedor significa adaptarse al cambio, tener creatividad para transformar un acontecimiento negativo o positivo en una oportunidad y ser capaz de crear algo nuevo para generar un impacto en su propia vida y en la comunidad (Formichella, 2002).

En este sentido, uno de los ámbitos en el que el emprendimiento ha cobrado mayor relevancia es en el sector inmobiliario. La compra de vivienda además de ser una necesidad básica, se ha convertido en una opción muy atractiva de inversión. Este proceso de compra consiste en la transferencia de un inmueble a otra persona a cambio de un valor en dinero llamado también “precio” (Notaria 57 de Bogotá, 2022).

Una vez se adquiera la propiedad, muchos compradores optan por renovar o remodelarla, por lo que es importante comprender la diferencia entre estos dos conceptos. La renovación se refiere a las mejoras o reparaciones que se le pueden hacer a la vivienda, es decir, actualizar la estética sin cambiar la finalidad, y normalmente no implica cambios estructurales importantes; mientras que en la remodelación se cambia el diseño y la estructura de la propiedad, por lo tanto, requiere de una mano de obra mucho más especializada. Gracias a estas modificaciones se puede planear la venta de la propiedad, aumentando su valor en el mercado con el fin de obtener ganancias (Tovar Camilo Arquitectura, 2023).

Este tipo de intervenciones hacen parte del modelo de negocio llamado “Fix and Flip”, conocido también como “Business flipping” o “flipping”, que traducido al español significa “voltear”, y en Estados Unidos se usa para describir la compra de propiedades subvaloradas que requieren de mejoras significativas para luego promocionarlas y venderlas a un precio más alto en el mercado, en un corto período de tiempo y de esta forma obtener ganancias considerables (Infobae, 2024). Esta estrategia comenzó a finales de la década pasada con una pequeña cantidad de inversores, pero en la actualidad ha venido tomando mucha fuerza en diferentes sectores y áreas.

Se considera que esta estrategia es una de las más complejas dentro del mundo inmobiliario debido a que se necesita una inversión significativa de capital, conocimientos técnicos y de mercado (Boardman, 2013). Un aspecto importante para cualquier proyecto inmobiliario es la ubicación, las propiedades deben estar cerca de áreas empresariales, escuelas, universidades, restaurantes, entre otros, ya que estos parámetros ayudan a atraer diferentes perfiles de compradores (LaHouse, 2022)

En este contexto, los inversionistas que se dedican a esto ganan dinero no por la venta, sino por la compra a bajo precio de las propiedades, esa es la clave principal de este negocio, porque después al venderlas se deben descontar unos gastos importantes que afectan las ganancias, como los costos de reparación (dinero que se debe invertir para mejorar la propiedad), costos de mantenimiento (servicios públicos, seguro, cuota al banco en caso de solicitud de préstamo), costos de cierre

(seguro del título, tarifas de fideicomiso, tarifas del préstamo bancario) y costos de comisión (tarifa de comisión al agente inmobiliario) (Boardman, 2013).

Finalmente, es importante tener en cuenta el capital que se requiere para alcanzar la meta de ganancias y esto depende de las siguientes variables: precio ideal de compra, valor después de la reparación (VDR), cuánto trabajo de remodelación se requiere, la cantidad de tiempo que se tomará en completar la remodelación, si se planea tomar un préstamo o pagar en efectivo, y el tiempo que se tarde en vender la propiedad (Boardman, 2013).

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio es un diseño no experimental debido a que no se manipularán variables y es de tipo transversal con enfoque mixto, porque tiene establecidos objetivos que se pueden medir de manera cuantitativa y cualitativa. El enfoque cuantitativo, según (Hernández Sampieri et al., n.d.) “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”; mientras que el enfoque cualitativo, “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et al., n.d.).

Dado este diseño metodológico, se procederá a elaborar diversos estudios que permitan evaluar la prefactibilidad del proyecto. En primer lugar, se llevará a cabo un estudio de entorno usando la herramienta del PESTEL, con el objetivo de analizar los factores externos que influyen directamente en el proyecto. Posteriormente, se analizará información proveniente de páginas, como las de Convivienda y Acobir para interpretar la oferta y la demanda del mercado inmobiliario aplicando las 4P's. A nivel técnico se definirán los recursos, materiales y procedimientos necesarios para la operación del negocio, teniendo en cuenta normativas como COPANIT (normas de materiales y procesos constructivos) y SPIA (Sociedad panameña de ingenieros y arquitectos para estándares de construcción y urbanismo). En cuanto a la estructura organizacional se definirá un organigrama que permita comprender los roles que existan dentro de la compañía. Simultáneamente, se definirá la viabilidad legal del proyecto, considerando normativas establecidas en fuentes especializadas como MIVIOT (Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial) y Registro Público de Panamá y sus impactos ambientales. A su vez, se realizará un estudio financiero para determinar la rentabilidad del negocio, teniendo en cuenta bases de datos como las de CAPAC (Cámara Panameña de la Construcción), cotizaciones, flujos de caja, análisis de costos, presupuestos e identificando el costo de capital – Tasa Interna de Oportunidad (TIO) o Tasa de Descuento. Por último, se identificarán los posibles riesgos asociados al proyecto mediante una matriz de riesgos.

## 7. Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta (Flipping) de inmuebles

### 7.1. Estudio de entorno y sector

Para identificar los factores externos que influyen en el proyecto se desarrolla un análisis de entorno mediante la metodología PESTEL, que contempla los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

#### **Aspecto Político:**

El Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) es la entidad principal encargada de regir la política relacionada con la vivienda en Panamá. En los últimos años estas políticas se han enfocado especialmente en la legalización de asentamientos informales, el otorgamiento de subsidios para adquisición de vivienda, la promoción de la construcción, el mejoramiento de las viviendas a través de la autoconstrucción y en la construcción de vivienda de interés social (Astudillo & Garcimartín, 2021).

En cuanto a la legalización de asentamientos informales se han establecido programas con el fin de buscar legalizar la tenencia de las tierras ocupadas especialmente en las áreas periféricas. Estos incluyen evaluaciones socioeconómicas y trazados de calles, veredas y espacios públicos. Es importante resaltar que, en el año 2014, hasta el 41% de la vivienda en el área metropolitana de Panamá fue generada de manera informal (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Adicionalmente, existe un subsidio llamado “Ley de Interés Preferencial”, el cual se aplica a las tasas de interés de hipotecas para viviendas nuevas de hasta B/.180,000, beneficiando a los locales y residentes permanentes. Los subsidios van desde el 1,5% hasta el 4% sobre la tasa de interés, según el valor de la propiedad y el tipo de construcción, con un plazo de financiación entre 5 y 10 años no renovables. Además, esta ley permite que los compradores puedan acceder al beneficio por un tiempo más amplio y también exonera el impuesto de traspaso (ITBI) si es la primera venta de la vivienda, siempre y cuando el permiso de ocupación haya sido emitido entre el 2017 y 2025 (Gaceta Oficial, 2019).

Por otro lado, hay un programa conocido como “Plan Progreso”, el cual tiene como objetivo otorgar viviendas de crecimiento progresivo a familias en situación de vulnerabilidad, con la opción de ampliarla para crear un pequeño negocio, el apoyo de la autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa (Ampyme) y el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (MIVIOT, 2024).

Sumado a esto, hay otro programa nombrado como “Techos de esperanza”, el cual tiene como fin mejorar las condiciones habitacionales para familias en situación de vulnerabilidad, a través del reemplazo de viviendas en malas condiciones por una unidad básica de 40,8 m<sup>2</sup>, compuesta por dos habitaciones, sala-comedor, cocina, baño y tanque séptico biodigestor. Los que aplican a este programa deben tener un terreno que no exceda las 5 hectáreas y no pueden vender, alquilar o permutar el inmueble (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Ahora bien, en los últimos años se han desarrollado proyectos de vivienda de interés social, uno de ellos, terminado en el 2013, fue la renovación urbana de Curundú, que incluyó la entrega de 1,000 unidades, 40 locales y zonas verdes, con un monto aproximado de \$94 millones de dólares. De igual modo, se distingue otro proyecto de renovación urbana en Colón, en el cual se construyeron 5,000 unidades, espacios públicos, renovación de edificios históricos y mejoras en el sistema de drenaje y pluvial, con un costo aproximado de \$600 millones de dólares (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Existen otros programas del MIVIOT, que se basan en la rehabilitación de inmuebles, apoyo para entrega de viviendas a familias damnificadas y el respaldo financiero a bancos y cooperativas para facilitar el financiamiento de viviendas de interés social (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Cabe resaltar que entre el 2013 y 2017, se destinó un 70% del gasto público para proyectos de renovación urbana y de interés social; un 18% y 8% respectivamente para los subsidios de interés preferencial y del fondo solidario y un 3% para el resto de los programas (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Por último, la última herramienta política aprobada por el ministerio fue la ley 179 del 2020, la cual permite la regulación del leasing inmobiliario, facilitándole al arrendatario la compra del inmueble después de haber pagado al menos cinco años de arriendo (Astudillo & Garcimartín, 2021).

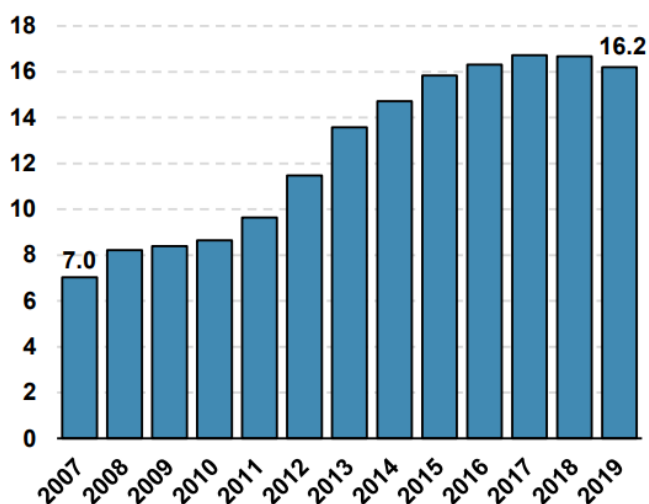
### **Aspecto Económico:**

Panamá es considerada una de las economías más dinámicas del mundo en los últimos años. Se ha evidenciado entre los años 2007 y 2019, un crecimiento económico con un promedio anual del 6,5% frente al 2,2% de América Latina y el Caribe y el 1,5% de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, todo esto gracias a su posición geográfica, estabilidad económica, y su condición como sistema dolarizado (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Sumado a esto, el elemento principal que aportó a este crecimiento fue la expansión del Canal de Panamá y los efectos inducidos en la inversión privada. La tasa total de inversión en el año 2007 alcanzó el 27,9% del PIB y en el año 2019 aumentó a un 41%, tanto por la construcción de viviendas, como por obras de infraestructura y de edificios no residenciales (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Es importante resaltar que, durante este período, el sector de la construcción fue el que más aportó al crecimiento total de la economía, duplicando su participación en el PIB (Ver ilustración 1). Además, según las Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas, Panamá se ubicó como el quinto país a nivel mundial, donde este sector tuvo el mayor peso de participación en el PIB, tal como se puede observar en la gráfica (Astudillo & Garcimartín, 2021).

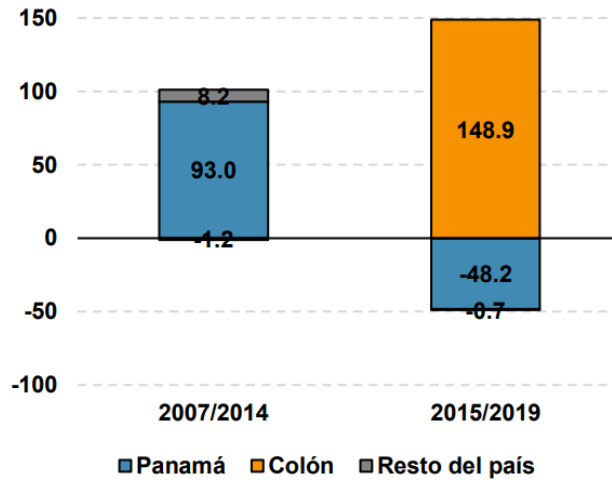
Ilustración 1. Construcción como porcentaje del PIB (%).



Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021).

El mayor crecimiento de la construcción se dio en dos provincias: Panamá (incluyendo Panamá Oeste) aportó el 51,8% y Colón un 43,2% entre el 2007 y 2019. No obstante, este crecimiento se divide en dos etapas diferentes. Entre 2007 y 2014, Panamá fue la provincia principal del crecimiento, mientras que entre el 2015 y 2018 lo fue Colón. Este comportamiento se puede observar en la ilustración 2 (Astudillo & Garcimartín, 2021).

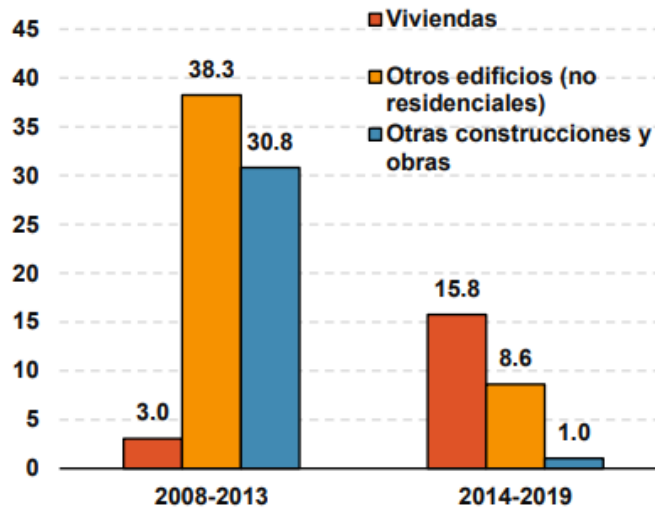
Ilustración 2. Aporte al crecimiento de la construcción por provincia (%).



Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

Por otro lado, entre el 2008 y el 2013, los edificios no residenciales y la infraestructura aportaron los valores más altos, 38,3% y 30,8% respectivamente, mientras que durante el 2014 y el 2019, los grupos que lideraron el crecimiento fueron las viviendas y los edificios no residenciales, con un 15,8% y 8,6% respectivamente, tal como se puede observar en la siguiente ilustración (Astudillo & Garcimartín, 2021).

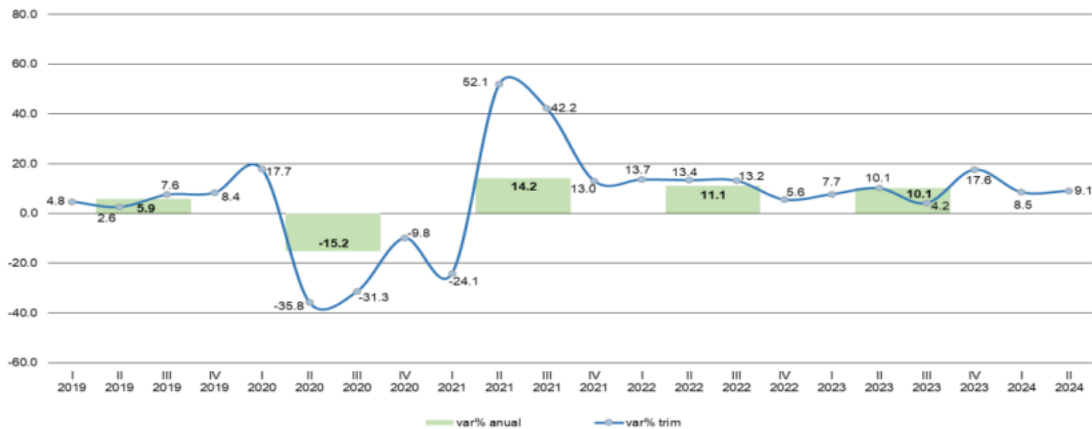
Ilustración 3. Crecimiento promedio de los segmentos de la construcción según la formación bruta de capital (%).



Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

Para el segundo trimestre del 2024, el valor agregado bruto de la categoría “actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, administrativas y servicios de apoyo” registró un crecimiento del 6,2%; la categoría de actividades inmobiliarias de mercado incrementó un 9,1% y la actividad inmobiliaria destinada a la adquisición de vivienda propia registró un aumento del 3,1%, tal como se puede ver en la ilustración número 4 (INEC, 2024a).

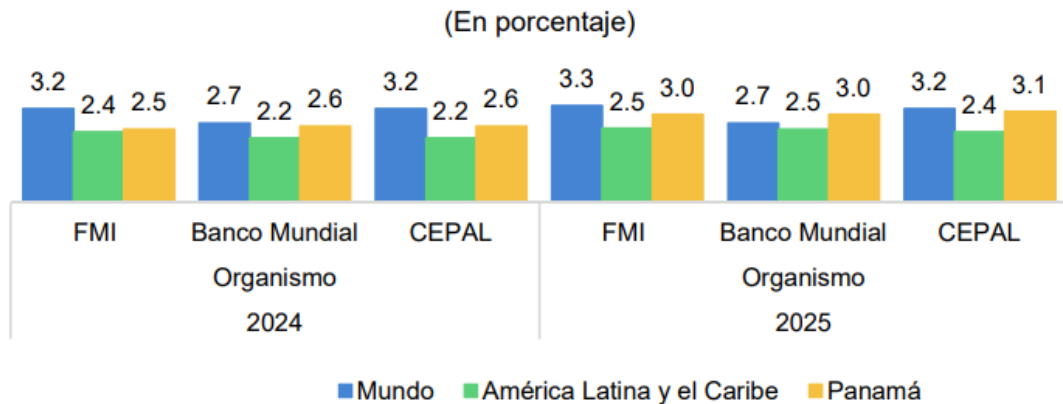
Ilustración 4. Variación porcentual anual y trimestral del VAB de actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, administrativas y servicios de mercado en la república: Años 2019-24.



Fuente: Ilustración tomada de (INEC, 2024b)

Para el año 2025, las proyecciones de crecimiento económico por parte de los organismos internacionales oscilan entre el 3,1% CEPAL, 3% Banco Mundial y 3% Fondo Monetario Internacional – FMI. Estos datos de proyección se logran apreciar en la siguiente gráfica. (Chapman et al., 2025).

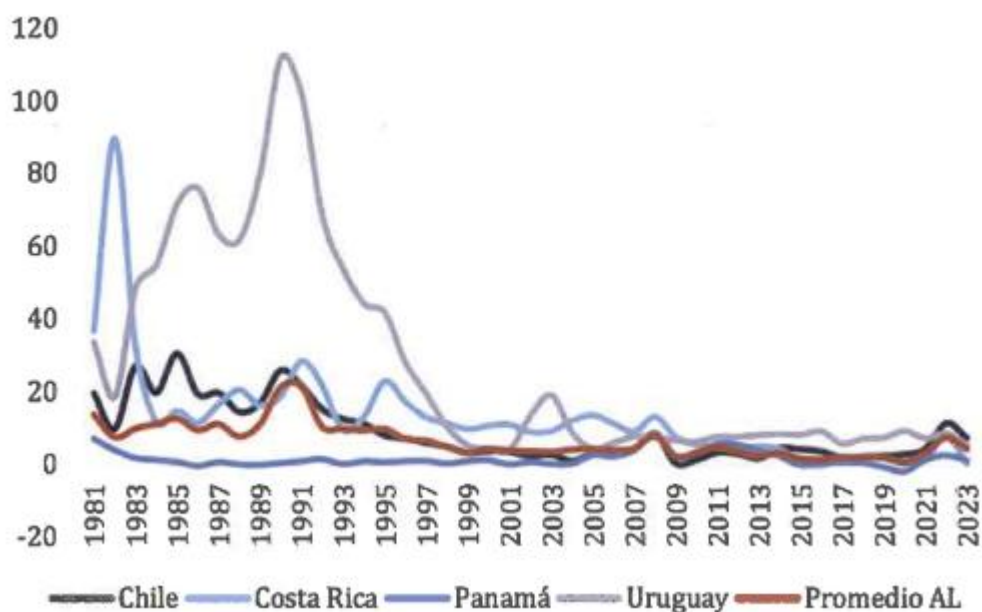
Ilustración 5. Proyecciones de crecimiento del PIB de Panamá, América Latina - Caribe y el Mundo, según fuente de proyección: Años 2024 y 2025.



Fuente: Ilustración tomada de (Chapman et al., 2025)

Cabe resaltar que el incremento del IPC ha sido muy estable durante las últimas cuatro décadas, alcanzando un promedio del 2,2%, siendo el más bajo de América Latina y muy inferior a su promedio (11,4%), todo esto gracias a su condición como sistema dolarizado, tal como se puede ver en la siguiente ilustración (Consejo de Gabinete, 2024).

Ilustración 6. Comparación de la inflación de Chile, Costa Rica, Panamá, Uruguay y Promedio de América Latina y el Caribe, Según el Índice de Precios al Consumidor: Años 1981 -2023 (Variación %).



Fuente: Ilustración tomada de (Consejo de Gabinete, 2024)

Ahora bien, gran parte de la generación de empleo proviene de las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, así como el transporte y almacenamiento, los cuales en conjunto representan alrededor de una cuarta parte del total de empleos netos generados. Hace 20 años, el comercio generó 135,930 empleos, mientras que el sector de la construcción durante su auge entre 2006 y 2014, generó 104,345 empleos, sobresaliendo como el principal motor de la generación de empleo en el país (Consejo de Gabinete, 2024).

En este contexto, es evidente que el sector inmobiliario es de gran relevancia para el crecimiento económico y generación de empleo en el país. Según el Registro Público de Panamá, para el primer trimestre del 2024 hubo una disminución del 4,9% en el registro de propiedades, tanto horizontales como no horizontales, lo que

equivale a 31,896 unidades o 1,642 por debajo del año anterior (Dirección de Análisis Económico y Social, 2024).

Sin embargo, el sector privado tuvo una evolución positiva reflejada por las ventas efectuadas en las principales ferias del sector, las cuales superaban los B/.100 millones (Dirección de Análisis Económico y Social, 2024).

### **Aspecto Social:**

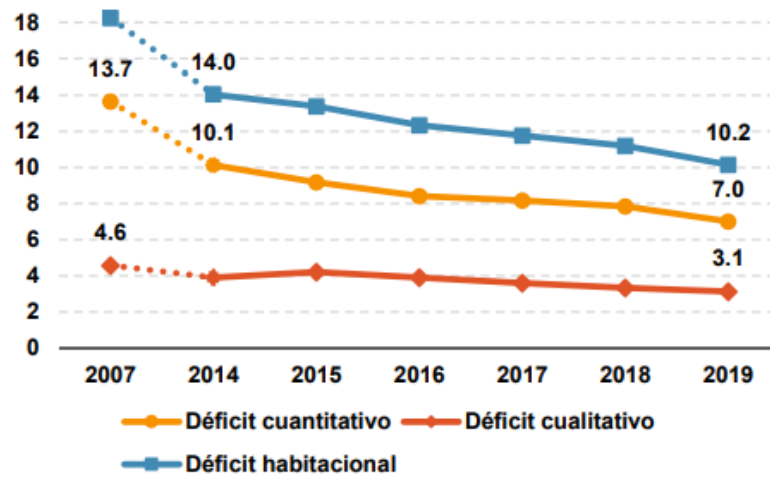
La mayor problemática social en el país está condicionada por tres factores principales. El primero es la falta de acceso a servicios básicos, seguido de la adquisición de vivienda nueva y finalmente las necesidades de reparación (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Estos factores son los que determinan la medición del déficit habitacional ampliado, el cual se clasifica en dos categorías: Déficit Habitacional y Déficit de servicios básicos. El déficit habitacional puede dividirse en dos tipos, el cualitativo, que se basa en los requerimientos de mejora en los materiales de construcción para vivienda; y el cuantitativo, que corresponde a los requerimientos para obtener vivienda nueva. Por su parte, el déficit de servicios básicos se basa en la carencia de servicios esenciales como agua potable, electricidad, saneamiento y recolección de residuos para viviendas que no presentan déficit habitacional (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Según los resultados de las encuestas de propósitos múltiples, en el 2019 el déficit netamente habitacional era de 118,383 viviendas, lo equivalente al 10,2% de los hogares. De este total, el 7% correspondía al déficit cuantitativo, es decir, 81,818 viviendas por suplir, y el 3,1% al déficit cualitativo, lo equivalente a 36,564 viviendas por ser mejoradas. (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Entre el 2007 y 2019, el déficit habitacional se redujo del 50,6% al 28,9% de los hogares, lo que corresponde a un total de 37,770 necesidades habitacionales menos y una reducción de 8,1 puntos porcentuales del total de hogares. Se logra evidenciar que el aspecto con mayor participación en la caída fue el cuantitativo, reduciéndose 6,6 puntos porcentuales, mientras que el cualitativo disminuyó solo 1,4 puntos porcentuales, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Ilustración 7. Déficit habitacional cuantitativo y cualitativo (% del total de hogares).



Fuente:  
tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

Ilustración

Otro hallazgo relevante de las encuestas es que la principal causa del déficit cuantitativo es el hacinamiento, entendiéndose este como la densidad de personas por cuarto. Sin embargo, si se calculará como densidad por dormitorio, el número de hogares en esta condición pasaría de 49,155 a 172,492, lo que representaría un 17,6% de hogares que requieren de una vivienda nueva. Estos resultados se pueden apreciar en la siguiente ilustración (Astudillo & Garcimartín, 2021).

Ilustración 8. Estimación del déficit habitacional y sus componentes.

Componentes	2007	%	2019	%	Var. relativa (%)	Diferencia p.p.
<b>Déficit cuantitativo</b>	<b>116,924</b>	<b>13.7%</b>	<b>81,819</b>	<b>7.0%</b>	<b>-30.0%</b>	<b>-6.6%</b>
Allegamiento	7,293	0.9%	10,636	0.9%	45.8%	0.1%
Solo Improvisada	4,451	0.5%	4,538	0.4%	2.0%	-0.1%
Solo Condenada	3,536	0.4%	6,054	0.5%	71.2%	0.1%
Solo Deterioro total	5,286	0.6%	2,101	0.2%	-60.3%	-0.4%
Solo Hacinamiento	81,393	9.5%	49,155	4.2%	-39.6%	-5.3%
Dos componentes a la vez	14,320	1.7%	9,259	0.8%	-35.3%	-0.9%
Más de dos componentes a la vez	645	0.1%	76	0.0%	-88.2%	-0.1%
<b>Déficit cualitativo</b>	<b>39,229</b>	<b>4.6%</b>	<b>36,564</b>	<b>3.1%</b>	<b>-6.8%</b>	<b>-1.4%</b>
Deficiencias en el techo	3,462	0.4%	4,519	0.4%	30.5%	0.0%
Deficiencias en las paredes	2,917	0.3%	2,765	0.2%	-5.2%	-0.1%
Deficiencias en el piso	23,116	2.7%	23,938	2.1%	3.6%	-0.6%
Dos componentes a la vez	9,734	1.1%	5,342	0.5%	-45.1%	-0.7%
<b>Déficit habitacional</b>	<b>156,153</b>	<b>18.3%</b>	<b>118,383</b>	<b>10.2%</b>	<b>-24.2%</b>	<b>-8.1%</b>
Sin déficit habitacional	699,133	81.7%	1,046,903	89.4%	49.7%	8.1%
Total de hogares	855,286	100.0%	1,165,286	100.0%	36.2%	-

Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

Ahora bien, el 77,4% del total de hogares que requerían de una vivienda nueva, presentaban carencias en alguno de los servicios esenciales. Así mismo, un 18,7% de los hogares, aunque no tenían déficit habitacional, si enfrentaban problemas de acceso a servicios, siendo la principal carencia el saneamiento, seguido del agua potable y la electricidad.

En términos absolutos, cerca de 100,000 hogares dejaron de vivir en condiciones precarias, es decir, que el déficit habitacional ampliado pasó de afectar a la mitad, a menos de un tercio de los hogares. Esto gracias a la reducción en tres aspectos clave: viviendas con problemas de acceso a más de un servicio esencial, viviendas en condición de hacinamiento y las que solo carecían de saneamiento. Estos tres aspectos aportaron el 43,6%, 33,3% y 25,8% a la caída del déficit total, así como se puede observar en la ilustración 9 (Astudillo & Garcimartín, 2021)

*Ilustración 9. Estimación del déficit de servicios básicos y del déficit habitacional ampliado.*

Componentes	2007	%	2019	%	Var. relativa (%)	Diferencia p.p.
<b>Hogares con carencias en servicios básicos</b>	<b>417,645</b>	<b>48.9%</b>	<b>308,557</b>	<b>26.5%</b>	<b>-26.1%</b>	<b>-22.4%</b>
<b>Hogares con déficit habitacional y carencias en servicios básicos</b>	<b>140,800</b>	<b>16.5%</b>	<b>90,749</b>	<b>7.8%</b>	<b>-35.5%</b>	<b>-8.7%</b>
<b>Hogares sin déficit habitacional y con carencias en servicios básicos (Déficit de servicios básicos)</b>	<b>276,845</b>	<b>32.4%</b>	<b>217,808</b>	<b>18.7%</b>	<b>-21.3%</b>	<b>-13.7%</b>
Solo sin acceso agua potable	24,747	2.9%	36,346	3.1%	46.9%	0.2%
Solo sin acceso servicio sanitario	116,314	13.6%	91,383	7.8%	-21.4%	-5.8%
Solo sin acceso a electricidad	1,851	0.2%	4,441	0.4%	139.9%	0.2%
Dos componentes a la vez	105,324	12.3%	63,128	5.4%	-40.1%	-6.9%

Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

Por último, es importante mencionar que, en el 2019, el 34,2% de la población vivía en hogares con déficit habitacional ampliado (Ver ilustración 10), siendo mucho mayor al porcentaje de los hogares en condición de hacinamiento y al número de personas por hogar en los que tenían déficit (Astudillo & Garcimartín, 2021).

*Ilustración 10. Número de personas que habitan en hogares con déficit habitacional ampliado y sin acceso a servicios básicos.*

Componentes	2007	%	2019	%	Var. relativa (%)	Diferencia p.p.
<b>Déficit habitacional ampliado</b>	<b>1,835,337</b>	<b>52.8%</b>	<b>1,444,218</b>	<b>34.2%</b>	<b>-21.3%</b>	<b>-18.6%</b>
Déficit habitacional	836,050	24.1%	654,588	15.5%	-21.7%	-8.5%
Cuantitativo	704,529	20.3%	529,846	12.6%	-24.8%	-7.7%
Cualitativo	131,521	3.8%	124,742	3.0%	-5.2%	-0.8%
Déficit de servicios básicos	999,287	28.8%	789,631	18.7%	-21.0%	-10.0%
<b>Sin déficit habitacional ampliado</b>	<b>1,640,404</b>	<b>47.2%</b>	<b>2,774,590</b>	<b>65.8%</b>	<b>69.1%</b>	<b>18.6%</b>
<b>Hogares con carencias en servicios básicos</b>	<b>1,738,211</b>	<b>50.0%</b>	<b>1,268,017</b>	<b>30.1%</b>	<b>-27.1%</b>	<b>-20.0%</b>
<b>Hogares con déficit habitacional y carencias en servicios básicos</b>	<b>738,924</b>	<b>21.3%</b>	<b>478,387</b>	<b>11.3%</b>	<b>-35.3%</b>	<b>-9.9%</b>
<b>Total de personas</b>	<b>3,475,741</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,218,808</b>	<b>100.0%</b>	<b>21.4%</b>	<b>-</b>

Fuente: Ilustración tomada de (Astudillo & Garcimartín, 2021)

### **Aspecto Tecnológico:**

Según el reporte del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el 64% de los catorce países estudiados cuentan con una iniciativa de impulso privado del Building Information Modeling (BIM), mediante un BIM Fórum respaldado por la cámara de construcción nacional (Argentina, Chile, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) (Soto & Manríquez, 2023).

En el caso de Panamá, este fórum es promovido por la Cámara Panameña de la Construcción (CAPAC) y tiene como objetivo reunir profesionales, instituciones académicas y entidades del sector para impulsar las prácticas del BIM. Todo esto con el fin de fortalecer la innovación tecnológica y mejora de los procesos constructivos (Global BIM Network, 2025).

Por otro lado, la Alcaldía de Panamá está trabajando en una reforma al acuerdo 281 de obras y construcciones, con el fin de fortalecer el sector de la construcción, siendo este uno de los mayores generadores de empleo e inversión en el país mediante la digitalización total de los procesos de revisión de planos y permisos. Esta transformación busca agilizar trámites, mejorar el desempeño institucional y reducir las barreras burocráticas que obstaculizan el desarrollo urbano (Alcaldía de Panamá, 2025).

Además, el Internet de las Cosas (IoT) también se ha convertido en una herramienta clave para el desarrollo de proyectos de construcción, ya que mediante sistemas de monitoreo permite optimizar en tiempo real los procesos constructivos, garantizando la seguridad y durabilidad de las infraestructuras urbanas en crecimiento. Fernando Pérez, director de ventas para Latinoamérica de Worldsensing, señala: “Integrar soluciones tecnológicas avanzadas como el monitoreo de variables geotécnicas del terreno en nuestros proyectos de construcción es una inversión en el futuro. Los dispositivos de monitoreo en tiempo real mejoran la eficiencia operativa y garantizan

la seguridad al facilitar la identificación temprana de deslizamientos o inestabilidades. Esto nos permite construir ciudades más resilientes y sostenibles” (Panamá 24 Horas, 2024).

Así mismo, es importante mencionar que Panamá cuenta con todas las bases necesarias para convertirse en hub digital de la región a través de la implementación de programas como Oracle Academy y Oracle University, los cuales le permiten al país innovar en temas tecnológicos y de digitalización para optimizar la competitividad de los sectores productivos, fomentar la inversión en capital humano y tecnología y modernizar al Estado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá, 2025).

Por último, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt) ha creado una estrategia de regulación para la inteligencia artificial con el apoyo del gobierno, sectores productivos, la academia y la sociedad civil. Esta estrategia se fundamenta en cuatro ejes principales: uso inteligente, desarrollo inteligente, formación inteligente y alianzas inteligentes, con el fin de posicionar a Panamá como líder en la implementación de esta tecnología de forma segura, ética y confiable, promoviendo así el crecimiento y la competitividad del país (Impacto Positivo, 2025).

### **Aspecto Ecológico:**

El Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE), en colaboración con la CAPAC, desarrollaron una guía de buenas prácticas ambientales (GBPA) para reformas y construcción de edificaciones menores, la cual está dirigida hacia los proyectos, obras o actividades que puedan llegar a generar impactos ambientales. Esta guía es un complemento de las regulaciones ambientales vigentes, en la cual se tienen en cuenta parámetros ambientales y sociales que permiten definir acciones de prevención, mitigación o corrección, con el fin de garantizar la protección del ambiente (MiAMBIENTE, 2025).

Adicionalmente, existe una organización sin fines de lucro llamada “Panamá Green Building Council” (Panamá GBC), la cual forma parte del World Green Building Council (World GBC), que fomenta la construcción sostenible para dinamizar la economía (Panamá GBC, 2025). En el país operan más de 70 certificaciones que permiten evaluar la sostenibilidad en los edificios, las más reconocidas son LEED, EDGE, WELL y FITWEL, lo que refleja el compromiso con las prácticas constructivas responsables, permitiendo mejorar significativamente la calidad del aire interior, la calidad del agua, el aislamiento acústico, iluminación y confort psicológico para los habitantes; además de reducir los costos de operación, disminuir la generación de residuos y aumentar la competitividad en el mercado (Castillo & Mack-Vergara, 2024).

Por otro lado, en Panamá hay leyes que buscan incentivar la construcción sostenible por medio de incentivos fiscales. Una de ellas es la ley 47 del 2023, la cual beneficia a todas las personas naturales o jurídicas que construyan, operen o mantengan

instalaciones solares, abarcando proyectos para autoconsumo residencial como de gran escala. Esta ley elimina el impuesto selectivo de consumo sobre equipos solares, además de la exoneración del Impuesto de Transferencia de Bienes Corporales Muebles y la Prestación de Servicios (ITBMS), y esta alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 7: Energía Asequible y no contaminante (Asamblea Nacional de Panamá, 2023).

Finalmente, es importante mencionar que para construir cualquier edificación nueva residencial y no residencial, destinadas a uso público como privado, se deben seguir unos lineamientos estipulados en el Reglamento de Edificación Sostenible (RES), creado por la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura (JTA), con el apoyo de la CAPAC y Panamá GBC. Esta normativa promueve prácticas sostenibles en el diseño, la construcción y operación de las edificaciones con el fin de reducir el impacto ambiental que generan, fomenta el uso eficiente de los recursos naturales (agua, energía, materiales), propicia la salud y el bienestar de los habitantes y, por último, reduce los costos operativos a largo plazo (Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura, 2023).

### **Aspecto legal:**

A lo largo de los años, se han aprobado ciertas leyes que favorecen y dinamizan el mercado de la vivienda en Panamá. Una de ellas es la ley No 6 del 2006, la cual establece los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) a nivel nacional, regional y local para el desarrollo urbano a través de la regulación del uso del suelo (residencial, comercial, industrial), la definición de la altura máxima permitida y la densidad poblacional por hectárea según la zonificación (Ministerio de Vivienda, 2007).

Por otro lado, la ley 66 del 2017 define ciertos parámetros con el fin de reducir la tarifa del Impuesto de Transferencia de Bienes Inmuebles (ITBI) según el valor catastral de la propiedad, permitiéndole a los vendedores elegir entre dos opciones: pagar el 5% sobre el valor de la venta o el 10% sobre la utilidad neta; además, esta ley también establece que los bienes inmuebles constituidos como vivienda principal del propietario y con base imponible no mayor a los B/.120,000, están exentos del impuesto. Este régimen es de gran ayuda para las actividades como el flipping mobiliario debido a que favorece la carga tributaria (Asamblea Nacional de Panamá, 2017).







Ahora bien, la ley 136 de 2013 establece que los propietarios de una edificación construida, reconstruida o restaurada, ubicada en el casco antiguo de Panamá, estarán exonerados del impuesto sobre la renta de las utilidades obtenidas por actividades comerciales, venta o transferencia del inmueble, por un período de diez años. Además, si las edificaciones obtienen el permiso de ocupación quedarán exentas de pagar el impuesto del inmueble por un período de treinta años y también

es importante resaltar la exoneración del ITBI en la primera transferencia de propiedad restaurada, si la inversión mínima es de B/.50,000 (Asamblea Nacional de Panamá, 2014).

Así mismo, existe un Régimen de Sociedades de Inversión Inmobiliaria (SII), que capta fondos de inversionistas con el fin de invertirlo especialmente en bienes raíces, como propiedades, proyectos de construcción o administración de inmuebles. Para ser parte de este régimen, una de las condiciones es que al menos el 80% de los activos estén destinados a este tipo de actividades inmobiliarias, y a cambio se reciben ciertos beneficios fiscales como la exoneración del impuesto sobre la renta y dividendos (Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá, 2014).

A continuación, se presenta un resumen del estudio PESTEL (ver ilustración 11), donde se plasman los aspectos más relevantes de cada análisis, indicando con el semáforo rojo aspectos no favorables, semáforo amarillo aspectos que presentan incertidumbre y semáforo verde aspectos favorables.

Ilustración 11. Tabla resumen estudio PESTEL.

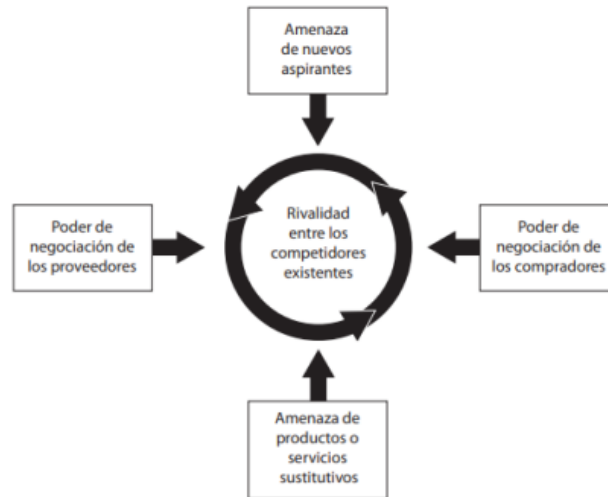
<p><b>POLÍTICO</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El MIVIOT promueve políticas de legalización de asentamientos y subsidios a la vivienda, lo que dinamiza el acceso a propiedades remodeladas.</li> <li>2. La Ley de Interés Preferencial permite reducir tasas hipotecarias y exonerar impuestos en la primera venta, favoreciendo la comercialización.</li> <li>3. Programas como "Techos de Esperanza" y "Plan Progreso" evidencian un compromiso del gobierno con mejorar el acceso a vivienda, lo que amplía la base de posibles compradores.</li> </ol>	<p><b>ECONÓMICO</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panamá presenta una economía estable y dolarizada, con una de las inflaciones más bajas de América Latina (promedio del 2,2%).</li> <li>2. El sector construcción ha sido uno de los principales motores de crecimiento y empleo entre 2007 y 2019.</li> <li>3. Las proyecciones de crecimiento para 2025 se mantienen positivas (3-3,1%), lo que sugiere un entorno favorable para la inversión en proyectos inmobiliarios.</li> </ol>
<p><b>SOCIAL</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El país presenta un déficit habitacional importante, con más de 100 mil viviendas necesarias, lo cual abre oportunidades para remodelación y oferta de vivienda usada.</li> <li>2. El hacinamiento y la falta de servicios básicos son problemáticas persistentes, especialmente en sectores vulnerables, lo que indica necesidad de renovación urbana.</li> <li>3. La mejora en el acceso a servicios y reducción del déficit habitacional ampliado muestran una tendencia positiva, aunque aún insuficiente.</li> </ol>	<p><b>TECNOLÓGICO</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panamá impulsa la adopción del BIM y la digitalización de trámites en el sector construcción, lo que reduce tiempos y mejora eficiencia.</li> <li>2. Tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) se están aplicando para monitorear seguridad y eficiencia en obras en tiempo real.</li> <li>3. Estrategias nacionales en IA y TICs buscan posicionar al país como hub digital, fortaleciendo la competitividad del sector.</li> </ol>
<p><b>ECOLÓGICO</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El país cuenta con normativas y guías para construcción sostenible, como el Reglamento de Edificación Sostenible (RES) y la GBPA.</li> <li>2. Existen incentivos fiscales importantes para proyectos que incorporen energía solar o prácticas de eficiencia energética.</li> <li>3. Las certificaciones como LEED, EDGE, WELL y FITWEL permiten agregar valor a las propiedades remodeladas en términos de sostenibilidad.</li> </ol>	<p><b>LEGAL</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen leyes que incentivan la inversión inmobiliaria mediante exoneraciones del impuesto de inmuebles y del ITBI en ciertos casos.</li> <li>2. El Régimen de Sociedades de Inversión Inmobiliaria (SII) otorga beneficios fiscales importantes para quienes deseen estructurar el negocio en este modelo.</li> <li>3. El marco regulatorio para usos de suelo, altura y densidad está claramente definido por los Planes de Ordenamiento Territorial (Ley 6 de 2006), lo que otorga seguridad jurídica al inversionista</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis Sectorial**

Para comprender la dinámica exterior del entorno en el que se desarrollará el proyecto, se deben identificar, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, factores clave como los posibles proveedores, clientes y competidores, lo cual se puede apreciar en la ilustración 12.

Ilustración 12. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Tomado de (Porter, 2008)

A continuación, se hace énfasis en cada una de las fuerzas mostradas anteriormente.

#### Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores con más capacidad de negociación son aquellos que captan más valor mediante el incremento de los precios, reducción de la calidad de los productos, limitando los servicios ofrecidos o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008).

Ahora bien, el poder de negociación que tienen los proveedores en el contexto del flipping inmobiliario puede variar según el tipo de insumo o servicio requerido.

En cuanto a los materiales de construcción y acabados, existen varias cadenas de ferreterías como Do It Center, Novey, Cochez y Cía, Construmarket y Epa. Esta amplia oferta hace que su poder de negociación sea bajo, ya que el comprador tiene la facilidad de comparar precio y calidad.

Por otro lado, el poder de negociación de la mano de obra especializada, como los albañiles, plomeros, maestros de obra, electricistas y carpinteros es relativamente alta debido a que se requiere un nivel técnico más avanzado y también porque pueden elevar sus tarifas dependiendo de la demanda del mercado o la urgencia del proyecto.

En el caso de las herramientas de marketing, como los portales de publicación de bienes raíces, presentan un bajo poder de negociación debido a que en el mercado existen muchas alternativas, como Metro Realty Panamá, Grupo Tribaldos, Global

Inmuebles, Comproalquile, Encuentra24 y Locanto, lo que permite al comprador elegir en función de calidad vs precio.

Y, por último, en cuanto a la renta de maquinaria, existen varias empresas como Power Gen SA, Airco SA, Renta Equipos y Multiequipos, las cuales tienen un bajo poder de negociación debido a la alta demanda en el sector.

#### Poder de negociación de los compradores:

Los clientes son más poderosos si tienen mayor poder de negociación sobre los vendedores, ya que son capaces de capturar más valor si los obligan a bajar precios, mejorar la calidad o los servicios (Porter, 2008).

En el mercado de los bienes raíces de Panamá, los clientes poseen un nivel moderado de negociación debido a que existe una amplia oferta de propiedades, tanto nuevas como usadas, además de que tienen fácil acceso a plataformas digitales que les permite analizar y comparar precios y demás condiciones relevantes para tomar una decisión. Pero también se debe tener en cuenta que, si el proyecto cuenta con unas características únicas, como una excelente ubicación, acabados modernos y una óptima distribución de espacios, se podría influir en el poder de negociación de los compradores.

#### Amenaza de nuevos aspirantes:

La entrada de nuevos aspirantes al sector refleja una fuerte intención de ganar participación en el mercado, lo que genera presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008).

Actualmente, el modelo del flipping inmobiliario está tomando tanta fuerza en el mercado panameño, que impulsa tanto a pequeños inversionistas como profesionales independientes y hasta inversionistas extranjeros a incursionar en este negocio, lo que hace que su poder de negociación sea alto. No obstante, la falta de conocimiento en el tema, los errores en la evaluación de propiedades o sobrecostos durante la ejecución pueden presentar un riesgo bastante alto para estos nuevos aspirantes.

#### Amenaza de productos o servicios sustitutos:

El ingreso al mercado de estos productos o servicios sustitutos “Limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios” (Porter, 2008).

Para el proyecto esta amenaza se considera moderada debido a que depende del perfil del comprador. Entre los principales sustitutos se encuentran: la compra de viviendas nuevas, viviendas usadas sin remodelar y viviendas en alquiler.

Es importante mencionar que las viviendas nuevas que clasifican para los beneficios otorgados por la ley de interés preferencial son una amenaza directa, ya que los compradores se sienten atraídos por los subsidios financieros. Así mismo, existen compradores que cuentan con el conocimiento, la experiencia o los recursos

necesarios para llevar a cabo la remodelación de su vivienda por cuenta propia, lo cual compite directamente con el modelo de negocio.

### Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad se puede apreciar de muchas formas, como en los descuentos de precios, campañas publicitarias, lanzamientos de nuevos productos o las mejoras en servicios. “La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia” (Porter, 2008)

Para el contexto en el que se encuentra el proyecto, la rivalidad entre los competidores es moderada, debido a que apenas está tomando fuerza este modelo de negocio y por lo cual, comparado con la demanda, no se constituye en una rivalidad representativa. Las siguientes compañías están calificadas como competidores directos:

- Easy Realty Inc
- Ocean Gate Real Estate
- RE/MAX Life Panamá

Ilustración 13. Tabla resumen – Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Estudio de mercado

Para el desarrollo del presente estudio es fundamental entender el comportamiento actual del mercado inmobiliario en la ciudad de Panamá, a través de las condiciones de oferta y demanda del sector, las preferencias del consumidor y la viabilidad comercial del negocio con base en los pilares fundamentales del marketing, denominados las 4P's, los cuales se desarrollan a continuación.

### 7.2.1. Producto

El producto ofrecido es el flipping (vivienda remodelada), obtenida a través de tres procesos: el primero es la compra, el segundo la remodelación y el tercero la venta. Esta alternativa habitacional se caracteriza por su acondicionamiento para uso inmediato y por tener mejoras significativas en su funcionalidad, estética y distribución de espacios. Estas condiciones le permiten entrar a competir frente al mercado de las viviendas nuevas o no intervenidas, especialmente en las zonas donde es difícil encontrar inmuebles con este tipo de características.

### 7.2.2. Precio

A partir de las estadísticas publicadas en (*Encuentra24.Com, 2025*) se logra evidenciar los precios mínimo, promedio y máximo de venta de vivienda para cada uno de los distritos, corregimientos y barrios de Panamá, lo cual permite establecer los precios de compra y venta asociados a los procesos del producto ofrecido.

En este caso, se determinó que el distrito escogido es Panamá provincia, específicamente ciudad de Panamá y de acuerdo con esto se tomaron los siguientes datos observados en la ilustración 14.

*Ilustración 14. Precios promedio de venta por m<sup>2</sup> (USD) según distrito, corregimiento y barrio.*

CORREGIMIENTO	BARRIO	\$/M2 (MIN)	\$/M2 (PROM)	\$/M2 (MAX)	NSE
Pacora	-	\$ 678	\$ 807	\$ 1.060	Bajo
Alcalde Díaz	-	\$ 424	\$ 947	\$ 2.136	Bajo
24 de Diciembre	Cerro azul	\$ 833	\$ 987	\$ 1.261	Bajo
24 de Diciembre	Nuevo Tocumen	\$ 524	\$ 819	\$ 1.351	Bajo
Las Cumbres	Las Lajas	\$ 548	\$ 718	\$ 892	Bajo
Ernesto Córdoba	Villa Zaita	\$ 762	\$ 899	\$ 1.002	Bajo
Juan Díaz	Campo Limberg	\$ 708	\$ 900	\$ 1.221	Bajo
Juan Díaz	Ciudad Radial	\$ 473	\$ 758	\$ 1.130	Bajo
Juan Díaz	Costa del Este	\$ 2.008	\$ 2.224	\$ 2.341	Alto
Juan Díaz	Costa Sur	\$ 1.372	\$ 1.440	\$ 1.545	Medio-Alto
Juan Díaz	Las Acacias	\$ 623	\$ 818	\$ 1.088	Bajo
Juan Díaz	Santa Clara	\$ 643	\$ 728	\$ 775	Bajo
Juan Díaz	Santa María	\$ 2.506	\$ 2.942	\$ 3.721	Alto
Juan Díaz	Don Bosco	\$ 702	\$ 847	\$ 991	Bajo
Chilibre	-	\$ 368	\$ 610	\$ 733	Bajo
Ancón	Albrook	\$ 1.454	\$ 1.579	\$ 1.721	Alto
Ancón	Balboa	\$ 1.002	\$ 1.239	\$ 1.532	Medio-Bajo
Ancón	Cardenas	\$ 1.626	\$ 1.808	\$ 1.994	Alto
Ancón	Clayton	\$ 1.978	\$ 2.177	\$ 2.557	Alto
Ancón	Diablo	\$ 1.227	\$ 1.376	\$ 1.651	Medio-Alto
Ancón	Dorado Lake	\$ 1.457	\$ 1.601	\$ 1.707	Alto
Ancón	Llanos de Curundu	\$ 1.053	\$ 1.526	\$ 1.721	Alto
Ancón	Los Ríos	\$ 1.297	\$ 1.372	\$ 1.523	Medio-Alto
Bella Vista	Av. Balboa	\$ 2.124	\$ 2.124	\$ 2.124	Alto
Bella Vista	El Cangrejo	\$ 1.122	\$ 1.311	\$ 1.638	Medio
Bella Vista	El Carmén	\$ 1.049	\$ 1.388	\$ 1.760	Medio-Alto
Bella Vista	Obarrio	\$ 1.269	\$ 1.670	\$ 2.082	Alto
Betania	Dos Mares	\$ 1.369	\$ 1.484	\$ 1.598	Alto
Betania	El Dorado	\$ 1.012	\$ 1.217	\$ 1.577	Medio-Bajo
Betania	La Alameda	\$ 1.118	\$ 1.233	\$ 1.331	Medio-Bajo
Betania	La Locería	\$ 1.063	\$ 1.159	\$ 1.343	Medio-Bajo
Betania	Los Angeles	\$ 1.036	\$ 1.178	\$ 1.414	Medio-Bajo
Betania	Miraflores	\$ 862	\$ 1.067	\$ 1.278	Bajo
Betania	Tumba Muerto	\$ 765	\$ 1.064	\$ 1.268	Bajo
Betania	Villa Cáceres	\$ 704	\$ 838	\$ 1.068	Bajo
Betania	Villa de las Fuentes	\$ 913	\$ 1.066	\$ 1.249	Bajo
Parque Lefevre	Chanis	\$ 970	\$ 1.050	\$ 1.153	Bajo
Parque Lefevre	Reparto Nuevo Panamá	\$ 1.047	\$ 1.074	\$ 1.106	Bajo
Pedregal	-	\$ 497	\$ 744	\$ 1.376	Bajo
Pueblo Nuevo	Hato Pintado	\$ 938	\$ 1.135	\$ 1.333	Medio-Bajo
Pueblo Nuevo	La Loma	\$ 1.449	\$ 1.449	\$ 1.449	Medio-Alto
Río Abajo	-	\$ 557	\$ 739	\$ 1.262	Bajo
San Francisco	Altos de Golf	\$ 1.291	\$ 1.677	\$ 1.980	Alto
San Francisco	Coco del Mar	\$ 1.382	\$ 1.665	\$ 2.145	Alto
San Francisco	Punta Paitilla	\$ 1.339	\$ 1.640	\$ 1.930	Alto
Tocumen	Las Mañanitas	\$ 746	\$ 866	\$ 1.115	Bajo
Vía Tocumen	-	\$ 480	\$ 589	\$ 801	Bajo

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados anteriores, se observa que el Nivel Socioeconómico (NSE) con mayor predominancia es el “**Bajo**”, seguido del “**Medio-Bajo**”, por lo tanto, nuestro nicho de mercado se orientará hacia estos segmentos (ver ilustración 15).

*Ilustración 15. Precio promedio de venta por m2 (USD) según distrito, corregimiento y barrio para estratos Bajo y Medio-Bajo.*

CORREGIMIENTO	BARRIO	\$/M2 (MIN)	\$/M2 (PROM)	\$/M2 (MAX)	NSE
Pacora	-	\$ 678	\$ 807	\$ 1.060	Bajo
Alcalde Díaz	-	\$ 424	\$ 947	\$ 2.136	Bajo
24 de Diciembre	Cerro azul	\$ 833	\$ 987	\$ 1.261	Bajo
24 de Diciembre	Nuevo Tocumen	\$ 524	\$ 819	\$ 1.351	Bajo
Las Cumbres	Las Lajas	\$ 548	\$ 718	\$ 892	Bajo
Enresto Córdoba	Villa Zaita	\$ 762	\$ 899	\$ 1.002	Bajo
Juan Díaz	Campo Limberg	\$ 708	\$ 900	\$ 1.221	Bajo
Juan Díaz	Ciudad Radial	\$ 473	\$ 758	\$ 1.130	Bajo
Juan Díaz	Las Acacias	\$ 623	\$ 818	\$ 1.088	Bajo
Juan Díaz	Santa Clara	\$ 643	\$ 728	\$ 775	Bajo
Juan Díaz	Don Bosco	\$ 702	\$ 847	\$ 991	Bajo
Chilibre	-	\$ 368	\$ 610	\$ 733	Bajo
Ancón	Balboa	\$ 1.002	\$ 1.239	\$ 1.532	Medio-Bajo
Betania	El Dorado	\$ 1.012	\$ 1.217	\$ 1.577	Medio-Bajo
Betania	La Alameda	\$ 1.118	\$ 1.233	\$ 1.331	Medio-Bajo
Betania	La Locería	\$ 1.063	\$ 1.159	\$ 1.343	Medio-Bajo
Betania	Los Angeles	\$ 1.036	\$ 1.178	\$ 1.414	Medio-Bajo
Betania	Miraflores	\$ 862	\$ 1.067	\$ 1.278	Bajo
Betania	Tumba Muerto	\$ 765	\$ 1.064	\$ 1.268	Bajo
Betania	Villa Cáceres	\$ 704	\$ 838	\$ 1.068	Bajo
Betania	Villa de las Fuentes	\$ 913	\$ 1.066	\$ 1.249	Bajo
Parque Lefevre	Chanis	\$ 970	\$ 1.050	\$ 1.153	Bajo
Parque Lefevre	Reparto Nuevo Panamá	\$ 1.047	\$ 1.074	\$ 1.106	Bajo
Pedregal	-	\$ 497	\$ 744	\$ 1.376	Bajo
Pueblo Nuevo	Hato Pintado	\$ 938	\$ 1.135	\$ 1.333	Medio-Bajo
Río Abajo	-	\$ 557	\$ 739	\$ 1.262	Bajo
Tocumen	Las Mañanitas	\$ 746	\$ 866	\$ 1.115	Bajo
Vía Tocumen	-	\$ 480	\$ 589	\$ 801	Bajo
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 750</b>	<b>\$ 932</b>	<b>\$ 1.209</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.3. Plaza

Entre el 2017 y 2023, el municipio de Panamá fue líder en el sector de la construcción de viviendas, superando a Arraiján, La Chorrera y San Miguelito, con 50,466 unidades registradas, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Ilustración 16. Unidades de vivienda por municipio entre los años 2017 y 2023.

MUNICIPIOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	VARIACIÓN VS. 2023
ARRAIJÁN	2,460	2,540	1,563	627	1,387	1,709	2,056	20%
LA CHORRERA	5,983	4,189	3,900	1,184	2,500	3,242	2,077	-36%
PANAMÁ	8,924	8,556	8,053	4,992	5,098	8,374	6,469	-23%
SAN MIGUELITO								
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>17,367</b>	<b>15,285</b>	<b>13,516</b>	<b>6,803</b>	<b>8,985</b>	<b>13,325</b>	<b>10,602</b>	<b>-20%</b>

Fuente: Tomado de (Convivienda, 2023)

Adicionalmente, el municipio de Panamá cuenta con 26 corregimientos, los cuales en el año 2023 obtuvieron 372 permisos de construcción en total. El principal corregimiento con mayor cantidad de permisos otorgados fue **Pacora** con 70, el segundo **Juan Díaz** con 48 y el tercero **Ancón** con 42, tal como se puede observar en la ilustración 15.

Ilustración 17. Permisos de construcción por corregimiento - Año 2023.

CORREGIMIENTO	PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	%	CORREGIMIENTO	PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	%
PACORA	70	19%	PEDREGAL	7	2%
JUAN DÍAZ	48	13%	CALIDONIA	6	2%
ANCÓN	42	11%	TOCUMEN	6	2%
SAN FRANCISCO	31	8%	SANTA ANA	5	1%
ERNESTO CÓRDOBA	28	8%	LAS MAÑANITAS	4	1%
24 DE DICIEMBRE	20	5%	PUEBLO NUEVO	4	1%
LAS GARZAS	16	4%	RÍO ABAJO	4	1%
BETANIA	15	4%	SAN FELIPE	2	1%
LAS CUMBRES	15	4%	CHILIBRE	1	0%
ALCALDE DÍAZ	13	3%	CURUNDÚ	1	0%
BELLA VISTA	13	3%	CAIMITILLO	0	0%
PARQUE LEFEVRE	13	3%	EL CHORRILLO	0	0%
DON BOSCO	8	2%	SAN MARTÍN	0	0%
			<b>GRAN TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado de (Convivienda, 2023)

Por otro lado, se registraron 6,438 unidades de vivienda, de las cuales el corregimiento de **Pacora** aportó un 26%, seguido del corregimiento de **Las Garzas** con un 16% y **San Francisco** con un 11%.

Ilustración 18. Unidades de vivienda por corregimiento - Año 2023.

CORREGIMIENTO	UNIDADES DE VIVIENDA	%	CORREGIMIENTO	UNIDADES DE VIVIENDA	%
PACORA	1,700	26 %	CHILIBRE	79	1%
LAS GARZAS	1,053	16 %	LAS MAÑANITAS	62	1%
SAN FRANCISCO	687	11 %	PARQUE LEFEVRE	58	1%
JUAN DÍAZ	635	10 %	CURUNDÚ	50	1%
ALCALDE DÍAZ	541	8 %	BELLA VISTA	45	1%
24 DE DICIEMBRE	380	6 %	BETANIA	31	0%
LAS CUMBRES	232	4 %	DON BOSCO	20	0%
ERNESTO CÓRDOBA	224	3 %	CAIMITILLO	13	0%
ANCÓN	170	3 %	CALIDONIA	5	0%
PUEBLO NUEVO	152	2 %	EL CHORRILLO	0	0%
SAN FELIPE	104	2 %	SAN MARTÍN	0	0%
RÍO ABAJO	100	2 %	SANTA ANA	0	0%
PEDREGAL	97	2 %	TOCUMEN	0	0%
			<b>GRAN TOTAL</b>	<b>6,438</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado de (Convivienda, 2023)

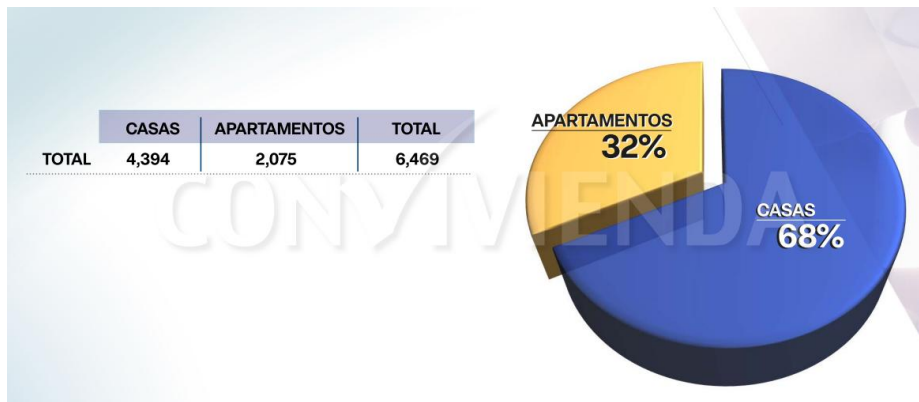
También, es importante mencionar que el tipo de vivienda más comercializada en el municipio de Panamá fueron las casas, representando el 68% del total, lo equivalente a 4,394 unidades; seguido de los apartamentos, con una participación del 32%, correspondiente a 2,075 unidades. El corregimiento de Pacora se destaca por el mayor número de casas registradas (Ver ilustraciones 17 y 18).

Ilustración 19. Ocupación de casas en el municipio de Panamá - Año 2023.

CORREGIMIENTO	CASAS UNIDADES	CORREGIMIENTO	CASAS UNIDADES
PACORA	1,700	SAN FRANCISCO	7
LAS GARZAS	1,053	RÍO ABAJO	5
ALCALDE DÍAZ	541	SAN FELIPE	1
24 DE DICIEMBRE	380	PARQUE LEFEVRE	1
LAS CUMBRES	192	PUEBLO NUEVO	0
ERNESTO CÓRDOBA	184	LAS MAÑANITAS	0
JUAN DÍAZ	108	CURUNDÚ	0
CHILIBRE	79	BELLA VISTA	0
PEDREGAL	72	BETANIA	0
TOCUMEN	30	CALIDONIA	0
ANCÓN	18	EL CHORRILLO	0
CAIMITILLO	13	SAN MARTÍN	0
DON BOSCO	10	SANTA ANA	0
		<b>TOTAL</b>	<b>4,394</b>

Fuente: Tomado de (Convivienda, 2023)

Ilustración 20. Porcentaje de casas y apartamentos - Año 2023.



Fuente: Tomado de (Convivienda, 2023)

A partir de lo mencionado anteriormente, se define que el nicho de mercado se concentra en la provincia de Panamá, específicamente en el municipio de Panamá, ya que en esta área se concentra la mayor actividad en términos de desarrollo habitacional, lo que la posiciona como un entorno estratégico para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Ahora bien, se debe tener en cuenta el metraje promedio de las casas correspondientes a estos NSE. Según el reporte publicado por (Céspedes & Apolayo, 2023), para el nivel “Bajo” es de 72 m2 y para el “Medio-Bajo” de 91 m2, tal como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 21. Propiedad Horizontal - Indicadores Promedio 2022.

NSE	Valor de la Vivienda	Cantidad de proyectos	Absorción Histórica	Promedio Absorción Histórica	Unidades totales	Unidades vendidas	Unidades en inventario	Precio de inventario	Metraje total	Metraje de inventario	Precio por m2 de inventario
A+	+\$500,000	11	7.95	0.72	891	783	108	USD 917,609	335	412	USD 2,230
A	\$300,001 - \$500,000	12	12.79	1.07	1,152	909	243	USD 383,379	221	236	USD 1,744
MA	\$180,001 - \$300,000	16	19.18	1.20	1,786	1,457	329	USD 236,212	166	169	USD 1,458
M	\$120,001 - \$180,000	16	22.86	1.43	1,547	1,313	234	USD 139,141	137	138	USD 1,075
MB	\$70,000 - \$120,000	53	188.36	3.55	15,225	12,886	2,339	USD 90,833	91	92	USD 1,022
B	-\$70,000	62	265.68	4.29	23,398	16,874	6,524	USD 58,525	72	72	USD 877
Promedio			86.14	2.04				USD 91,727	94	89	USD 972
Suma		170	516.82		43,999	34,222	9,777				

Fuente: Tomado de (Céspedes & Apolayo, 2023)

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se procede a calcular el área promedio entre los dos NSE seleccionados:

$$\text{Área Promedio} = \frac{(15,225 * 91) + (23,398 * 72)}{(15,225 + 23,398)} = 79.9 \text{ m}^2 \approx 80 \text{ m}^2$$

Ecuación 1. Área promedio entre NSE "Bajo" y "Medio-Bajo".

Con los datos recolectados y calculados, se procede a definir el valor de compra y precio de venta para la vivienda, asumiendo tres escenarios, los cuales contemplan el precio mínimo, el precio promedio, el precio máximo y el número de unidades estimadas a vender por año. A continuación, se observa la respectiva proyección:

*Ilustración 22. Valor de Venta - Precio Mínimo.*

VALOR DE VENTA - PRECIO MÍNIMO						
		1	2	3	4	5
Incrementos anuales			100%	100%	100%	100%
Unidades a vender		5	10	20	40	80
\$/m2 (Usd)	932	932	932	932	932	932
M2 casa	80	80	80	80	80	80
<b>Total ventas/año</b>	<b>\$</b>	<b>372.800</b>	<b>745.600</b>	<b>1.491.200</b>	<b>2.982.400</b>	<b>5.964.800</b>

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 23. Valor de Venta - Precio Promedio.*

VALOR DE VENTA - PRECIO PROMEDIO						
		1	2	3	4	5
Incrementos anuales			100%	100%	100%	100%
Unidades a vender		5	10	20	40	80
\$/m2 (Usd)	1010	1010	1010	1010	1010	1010
M2 casa	80	80	80	80	80	80
<b>Total ventas/año</b>	<b>\$</b>	<b>404.000</b>	<b>808.000</b>	<b>1.616.000</b>	<b>3.232.000</b>	<b>6.464.000</b>

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 24. Valor de Venta - Precio Máximo.*

VALOR DE VENTA - PRECIO MÁXIMO						
		1	2	3	4	5
Incrementos anuales			100%	100%	100%	100%
Unidades a vender		5	10	20	40	80
\$/m2 (Usd)	1209	1209	1209	1209	1209	1209
M2 casa	80	80	80	80	80	80
<b>Total ventas/año</b>	<b>\$</b>	<b>483.600</b>	<b>967.200</b>	<b>1.934.400</b>	<b>3.868.800</b>	<b>7.737.600</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los anteriores datos, se establece que el **valor de compra** se define como el precio mínimo (ver ilustración 22) y el **precio de venta** de la vivienda es el correspondiente al precio promedio (Ver ilustración 23).

#### 7.2.4. Promoción

Para posicionar la empresa en el mercado se deben implementar estrategias de promoción multicanal, como lo son las redes sociales, el desarrollo de una página

web y adicionalmente la participación en ferias inmobiliarias reconocidas en el país como Expo Vivienda CAPAC y Expo Inmobiliaria ACOBIR. A continuación, se detallan los valores estimados para cada grupo con proyección a cinco años.

*Ilustración 25. Costo de redes sociales.*

REDES SOCIALES						
	0	1	2	3	4	5
Costo de creación (USD)	\$ 300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo anual de gestión (USD)	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
<b>Total/año (USD)</b>	<b>\$ 1.500</b>	<b>\$ 1.200</b>	<b>\$ 1.200</b>	<b>\$ 1.200</b>	<b>\$ 1.200</b>	<b>\$ 1.200</b>

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 26. Costo de página web.*

PÁGINA WEB						
	0	1	2	3	4	5
Costo desarrollo inicial (USD)	\$ 800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dominio + hosting anual (USD)	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Mantenimiento técnico (USD)	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
<b>Total/año (USD)</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 350</b>	<b>\$ 350</b>	<b>\$ 350</b>	<b>\$ 350</b>	<b>\$ 350</b>

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 27. Costo de participación en ferias inmobiliarias.*

FERIAS INMOBILIARIAS						
	0	1	2	3	4	5
Costo stand (USD)	\$ -	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500
20% Materiales (USD)	\$ -	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
<b>Total/año (USD)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.200</b>	<b>\$ 4.200</b>	<b>\$ 4.200</b>	<b>\$ 4.200</b>	<b>\$ 4.200</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.3. Estudio Técnico

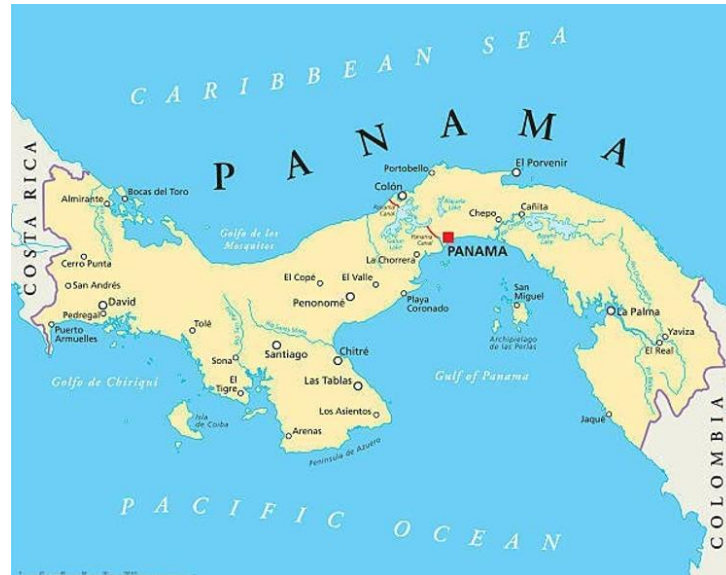
### 7.3.1. Localización

#### 7.3.1.1 Macro localización

Panamá tiene una ubicación estratégica, ya que gracias al canal de Panamá se posiciona como puerta de entrada entre América del Norte y América del Sur. Esta ruta marítima es una de las más transitadas a nivel mundial, lo que la convierte en

un centro clave de comercio internacional, así como para el desarrollo del comercio regional y turismo (Pallas, 2024).

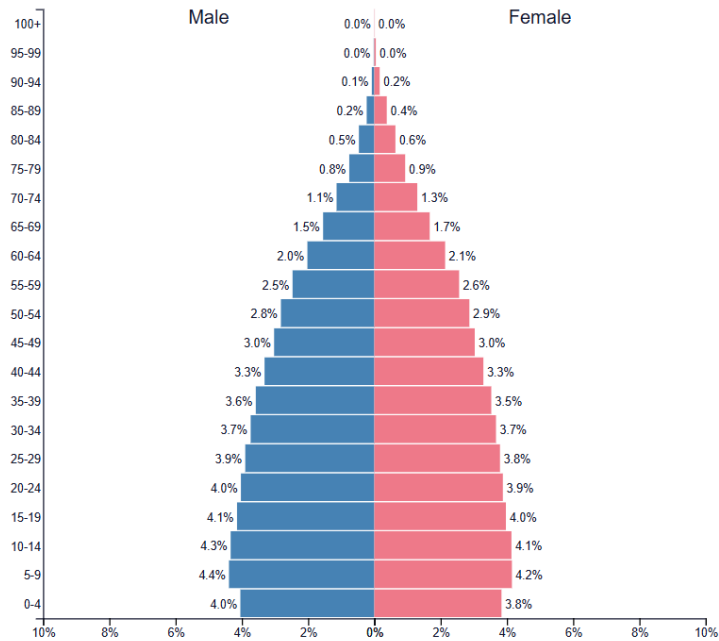
Ilustración 28. Ubicación geográfica de Panamá.



Fuente: Tomado de (Google Maps, 2025)

Adicionalmente, en el 2024 Panamá registró una población total de 4.515.577 habitantes, lo que refleja una estructura demográfica muy positiva, debido a que es uno de los países de Latinoamérica con una de las tasas más altas de fertilidad (2.3 hijos por mujer), lo que indica una población joven y en crecimiento (ver ilustración 29).

Ilustración 29. Pirámide de Población - Panamá 2024.

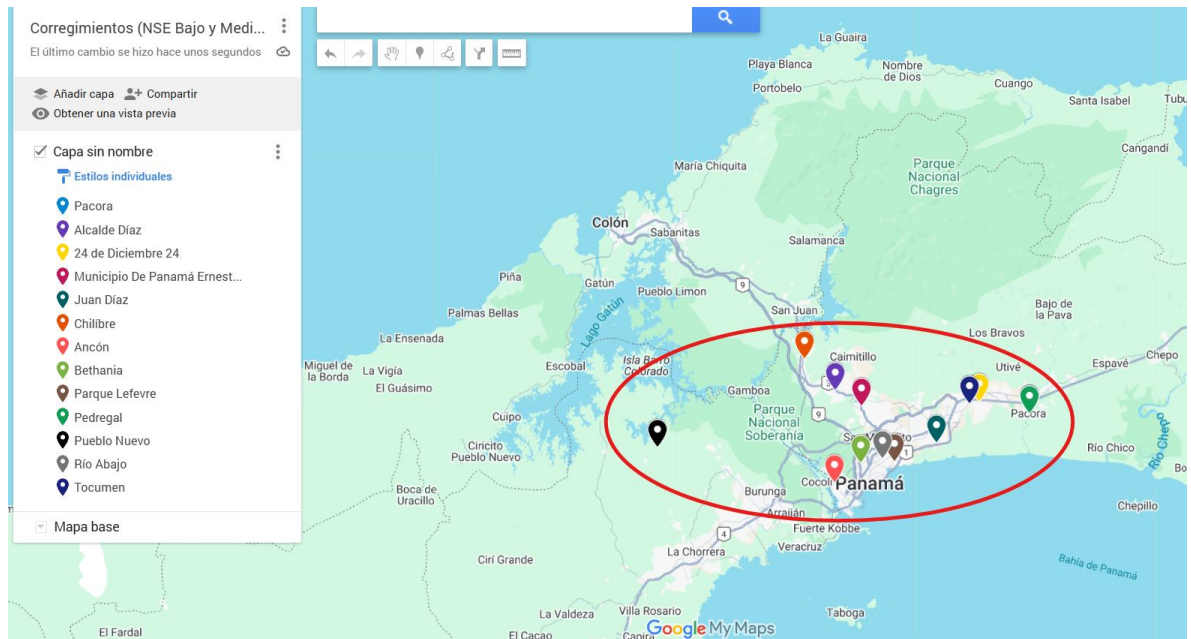


Fuente: Tomado de (PopulationPiramid.net, 2024)

### 7.3.1.2. Micro localización

De acuerdo con el estudio de mercado realizado anteriormente, el nicho se concentra en el municipio de Panamá, específicamente en los corregimientos de NSE Bajo y Medio-Bajo, los cuales son: Pacora, Alcalde Diaz, 24 de Diciembre, Ernesto Córdoba, Juan Díaz, Chilibre, Ancón, Betania, Parque Lefevre, Pedregal, Pueblo Nuevo, Río Abajo, Tocumen y Vía Tocumen (ver ilustración 30).

Ilustración 30. Zona de intervención - Corregimientos de NSE Bajo y Medio-Bajo del municipio de Panamá.



Fuente: Elaboración propia

Para las actividades administrativas se optó por el uso de un espacio de Coworking, una solución que permite reducir los costos fijos y optimizar recursos durante la etapa inicial del proyecto. Se analizaron 6 opciones ubicadas en ciudad de Panamá, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

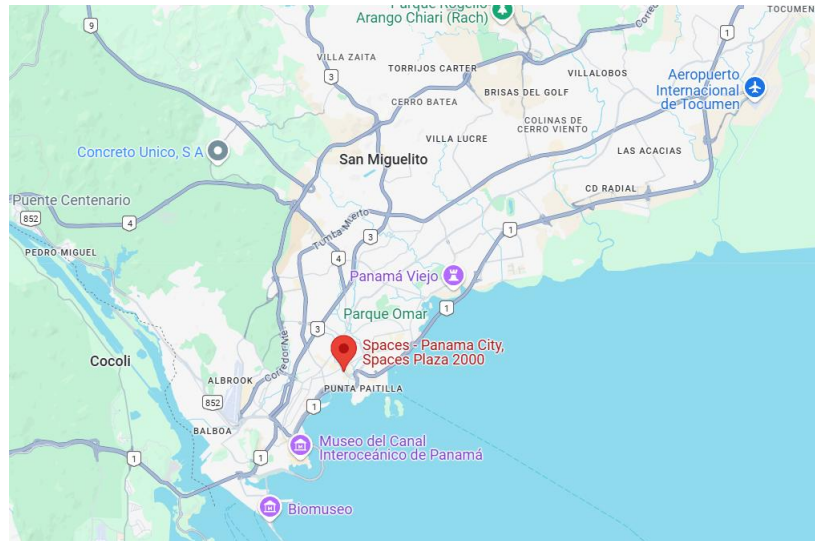
Ilustración 31. Tabla comparativa de costos para un espacio de Coworking en ciudad de Panamá.

Espacio	Precio	Ubicación	Características destacadas
Business Point	US\$ 90/mes (hot desk)	Av. Perú, calle 39, Bella Vista	Económico y céntrico
Workings (My Office Panama Inc.)	US\$ 25/día (hot desk)	Ave. Samuel Lewis, Obarrio	Flexible, acceso 24/7, ambiente creativo
Regus	US\$ 199–289/mes	Varias sucursales (Financial District, Costa del Este)	Marca global, opciones flexibles, internet, salas
Spaces	Desde US\$ 89/mes (coworking); US\$ 219/mes (dedicated desk)	Plaza 2000, Centro Financiero	Comunidad profesional, buen diseño
Panama Coworking Center	US\$ 50/día; US\$ 15/hora	Costa del Este	Opciones por hora y día, flexible
FlexO	US\$ 40/día; oficinas privadas desde US\$ 20/hora	San Francisco, zona financiera	Ideal para oficinas ocasionales, incluye servicios

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos anteriores, se selecciona la opción de “Spaces”, debido a que tiene una excelente relación costo-beneficio, brinda estabilidad, comodidad y ambiente profesional; además, está en una zona estratégica (Plaza 2000), que se encuentra en el centro financiero de la ciudad y al ser “Dedicated desk” permite tener una oficina fija durante todos los días. A continuación, se observa específicamente su localización.

Ilustración 32. Localización del espacio de Coworking - Spaces.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la parte operativa, se decide implementar un esquema llamado “justo a tiempo”, en el cual los materiales se solicitan a medida que avanza la remodelación de cada casa intervenida. Esta estrategia permite optimizar el flujo de caja, reducir costos de almacenamiento, minimizar pérdidas por deterioro o robo de materiales y mantener una mayor eficiencia en la planificación de cada obra. Además, favorece una operación más controlada y eficiente, ajustándose a las necesidades de cada proyecto y facilitando una mejor coordinación con los proveedores locales.

### 7.3.2. Tamaño

Para la determinación del tamaño del proyecto se establece que un coordinador de obra, contando con el respaldo de la mano de obra especializada, tendrá a su cargo como máximo 20 proyectos. A continuación, se puede observar en la siguiente ilustración el número total de coordinadores que se requieren durante el horizonte de tiempo del proyecto.

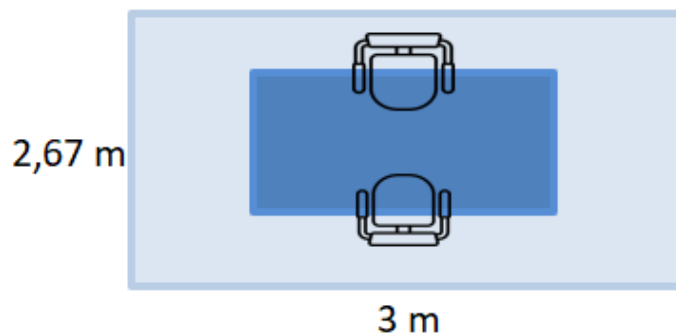
Ilustración 33. Número de coordinadores de obra requeridos

Item	1	2	3	4	5
Unidades a vender (Und)	5	10	20	40	80
Coordinador de obra (Und)	1	1	1	2	4

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, el tamaño de la oficina del coworking seleccionado anteriormente es de aproximadamente 8 m<sup>2</sup>, lo cual incluye un escritorio, una silla ergonómica, un casillero para guardar objetos personales y una pequeña zona de trabajo. Este espacio cuenta con todos los servicios tales como wifi, limpieza, seguridad, servicios administrativos y uso de zonas comunes (sala de reuniones, cafetería, recepción). A continuación, se observa la distribución del espacio de trabajo (Ver ilustración 34).

Ilustración 34. Escritorio de trabajo - SPACES Coworking.



Fuente: Elaboración propia

El costo total por año del espacio de coworking se calcula teniendo en cuenta el valor mensual de \$219 USD correspondiente al “Dedicated Desk”. Además, se considera el costo de inversión del software de contabilidad y facturación, en el cual está incluido el costo de mantenimiento. Ver ilustración número 35.

Ilustración 35. Costo total por año del espacio de coworking y software de contabilidad y facturación.

<b>COSTOS OPERATIVOS (COWORK + SOFTWARE)</b>						
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ Dedicated desk (Usd)	\$ 2.628	\$ 2.628	\$ 2.628	\$ 2.628	\$ 2.628	\$ 2.628
Software contable (Usd)	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
<b>Toal/año (USD)</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 3.348</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3. Ingeniería

#### 7.3.3.1. Técnico

La ilustración 36 presenta los costos directos de obra, desglosados en los ítems más comunes empleados en la remodelación de una vivienda. Los valores de referencia fueron obtenidos de Ideas Inmobiliarias S.A.S. y posteriormente convertidos a dólares estadounidenses (USD) con el fin de estandarizar la información.

Ilustración 36. Costos directos para remodelación de vivienda.

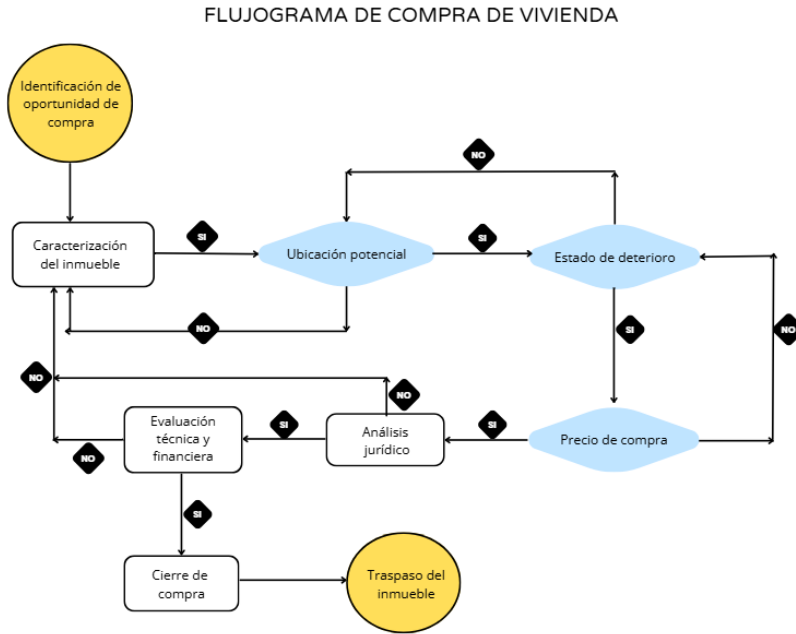
PRESUPUESTO FLIPPING INMOBILIARIO												
ITEM	DESCRIPCIÓN Y DEMOLICIONES	UNID	CANT	VR UNIT CONTRATISTA	VR UNIT	VR TOTAL CONTRATISTA	VI TOTAL	% INCIDENCIA	CANT	VR UNIT	VI TOTAL	CONTRATISTAS
<b>1 DESMONTES Y DEMOLICIONES</b>												
1.1	Desmonte de puerta en madera principal de garage	gls	1,00	\$20	\$20	\$20	\$20	0,95%	1,00	\$20	\$20	\$0
1.2	Desmonte de ventanas	unz	3,00	\$13	\$14	\$38	\$41		3,00	\$13	\$38	\$0
1.3	Desmonte de marco de puerta en segundo piso	gls	1,00	\$13	\$14	\$13	\$14		1,00	\$13	\$13	\$0
<b>2 ELECTRICIDAD</b>												
2.1	Suministro e instalación de saldos eléctricos nuevos, incluye permisión de abrir marco	unz	85,00	\$30	\$32	\$2.550	\$2.678	23,95%	85,00	\$30	\$2.550	\$0
2.2	Mano de obra para instalación de lamparas	unz	13,00	\$6	\$7	\$81	\$88		13,00	\$6	\$81	\$0
2.3	Mano de obra instalación aparatos existentes	unz	44,00	\$3	\$3	\$110	\$119		44,00	\$3	\$110	\$0
2.4	Suministro e instalación de salida 220V para puerta, incluye el breaker	unz	1,00	\$83	\$89	\$83	\$89		1,00	\$83	\$83	\$0
2.5	Suministro e instalación de tablero eléctrico nuevo de 12 pachas	gls	1,00	\$170	\$184	\$170	\$184		1,00	\$170	\$170	\$0
2.6	Suministro e instalación de breakers de protección en contador sistema	gls	1,00	\$60	\$63	\$60	\$63		1,00	\$60	\$60	\$0
2.7	Suministro e instalación de puntos de red	unz	3,00	\$30	\$32	\$90	\$95		3,00	\$30	\$90	\$0
2.8	Suministro e instalación de pachas nuevas	unz	12,00	\$30	\$0	\$360	\$0		12,00	\$30	\$360	\$0
<b>3 PLOMERIA</b>												
3.1	Mano de obra para cambio de plomería en toda la casa, incluye demoliciones y botada de escombros	gls	1,00	\$475	\$513	\$475	\$513	8,90%	1,00	\$475	\$475	\$0
3.2	Suministro e instalación de abastios para salidas de agua nuevas de agua caliente y fría de baños incluye demoliciones	unz	4,00	\$43	\$46	\$170	\$184		4,00	\$43	\$170	\$0
3.3	Suministro e instalación de desagües nuevos para baños	unz	1,00	\$43	\$46	\$43	\$46		1,00	\$43	\$43	\$0
3.4	Mano de obra instalación de sanitarios	unz	5,00	\$20	\$22	\$100	\$108		5,00	\$20	\$100	\$0
3.5	Mano de obra instalación de mezcladores	unz	4,00	\$55	\$59	\$220	\$238		4,00	\$55	\$220	\$0
3.6	Mano de obra instalación de rejillas de piso	unz	4,00	\$4	\$4	\$15	\$16		4,00	\$4	\$15	\$0
3.7	Mano de obra instalación de pozos de lavamanos	unz	4,00	\$15	\$16	\$60	\$65		4,00	\$15	\$60	\$0
3.8	Mano de obra instalación de grifería de lavamanos	unz	4,00	\$3	\$3	\$10	\$11		4,00	\$3	\$10	\$0
3.9	Mano de obra instalación de duchas	unz	4,00	\$3	\$3	\$10	\$11		4,00	\$3	\$10	\$0
<b>4 GAS</b>												
4.1	Suministro e instalación de red de gas para cocina y calentador, incluye: Válvulas, tubería y accesorios, Certificación de EPM (3 instalaciones calentador, estufa y jacuzzi)	gls	1,00	\$700	\$756	\$700	\$756		1,00	\$700	\$700	\$0
4.2	Suministro e instalación de medidor G4 de gas, incluye suministro e instalación de regulador R7 y galletines para su respectiva revisión por EPM	gls	1,00	\$240	\$259	\$240	\$259		1,00	\$240	\$240	\$0
4.3	Instalación de calentador	gls	1,00	\$75	\$81	\$75	\$81		1,00	\$75	\$75	\$0
<b>5 IMPERMEABILIZACIONES Y LOSA</b>												
5.1	Suministro y aplicación de impermeabilizante en duchas	m2	11,85	\$4	\$5	\$50	\$50		11,85	\$4	\$50	\$0
5.2	Armado y vaciado de losa en concreto de 21 Mpa en segundo piso, acero de refuerzo adherido a la losa existente con espesor a = 10cm	m2	15,29	\$20	\$22	\$306	\$330		15,29	\$20	\$306	\$0
<b>6 DRYWALL Y SUPERBOARD</b>												
6.1	Suministro e instalación de Drywall para paredes y cielo falso, incluye estructura y acabado en masilla	m2	33,46	\$18	\$19	\$596	\$632		33,46	\$18	\$596	\$0
6.2	Suministro e instalación de placas de superboard en fachada por encargo de puerta de paracosteros	m2	5,85	\$28	\$30	\$161	\$174		5,85	\$28	\$161	\$0
6.3	Suministro e instalación de madera para refuerzos lineales para posterior instalación de puertas y ventanas	m	2,76	\$2	\$2	\$5	\$5		2,76	\$2	\$5	\$0
<b>7 PINTURA Y RESANES</b>												
7.1	Resanes en paredes incluye botada de escombros	gls	1,00	\$200	\$216	\$200	\$216	34,98%	1,00	\$200	\$200	\$0
7.2	Suministro y aplicación de 2 manos de pintura tipo 2 según color elegido por el cliente en paredes	m2	548,32	\$4	\$4	\$1.919	\$2.073		548,32	\$4	\$1.919	\$0
7.3	Suministro y aplicación de 2 manos de pintura tipo 2 según color elegido por el cliente en cielos	m2	77,02	\$4	\$4	\$270	\$291		77,02	\$4	\$270	\$0
7.4	Suministro y aplicación de pintura tipo KORAZA en fachada	m2	328,99	\$5	\$5	\$1.563	\$1.688		328,99	\$5	\$1.563	\$0
7.5	Tratamiento en alfardas y tabilla de techos	m2	84,52	\$3	\$3	\$211	\$228		84,52	\$3	\$211	\$0
7.6	Alquiler de andamios y canes para trabajos en alturas	gls	1,00	\$300	\$324	\$300	\$324		1,00	\$300	\$300	\$428
7.7	Protección de piso 2 con cartón	gls	1,00	\$20	\$22	\$20	\$22		1,00	\$20	\$20	\$0
<b>8 ENCHAPES, TEXTURAS Y NICHOS</b>												
8.1	Mano de obra instalación de enchape en chimenea	gls	1,00	\$25	\$27	\$25	\$27	14,80%	1,00	\$25	\$25	\$0
8.2	Demolición y fermeto de nichos	unz	3,00	\$38	\$41	\$113	\$122		3,00	\$38	\$113	\$0
8.3	Mano de obra instalación de enchape cerámico o porcelanato en baños y paredes de duchas	m2	56,19	\$11	\$12	\$632	\$683		56,19	\$11	\$632	\$0
8.4	Mano de obra instalación de zocalo cerámico o en porcelanato en baños	m	11,76	\$5	\$5	\$59	\$64		11,76	\$5	\$59	\$0
8.5	Mano de obra instalación de enchape tipo SPC en piso 1	m2	98,27	\$3	\$4	\$319	\$345		98,27	\$3	\$319	\$0
8.6	Mano de obra construcción de muro bajo en borde losa de segundo piso, incluye mampostería, revoco, estuco y pintura	gls	1,00	\$38	\$41	\$38	\$41		1,00	\$38	\$38	\$0
8.7	Tejados en muros	m2	29,77	\$10	\$11	\$298	\$322		29,77	\$10	\$298	\$0
8.8	Pulida de piso segundo piso	gls	1,00	\$425	\$445	\$425	\$445		1,00	\$425	\$425	\$0
<b>9 ENCHAPES, TEXTURAS Y NICHOS</b>												
9.1	Suministro e instalación de mampostería para muro en patio, incluye revoco, estuco y pintura y doviles.	gls	1,00	\$75	\$79	\$75	\$79	0,57%	1,00	\$75	\$75	\$0
<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>						<b>\$13.263,33</b>	<b>\$13.839,60</b>	<b>100,00%</b>			<b>\$13.263,33</b>	<b>\$427,82</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.3.2. Procesos

En las siguientes ilustraciones se pueden observar los flujogramas correspondientes a cada uno de los procesos principales relacionados al flipping.

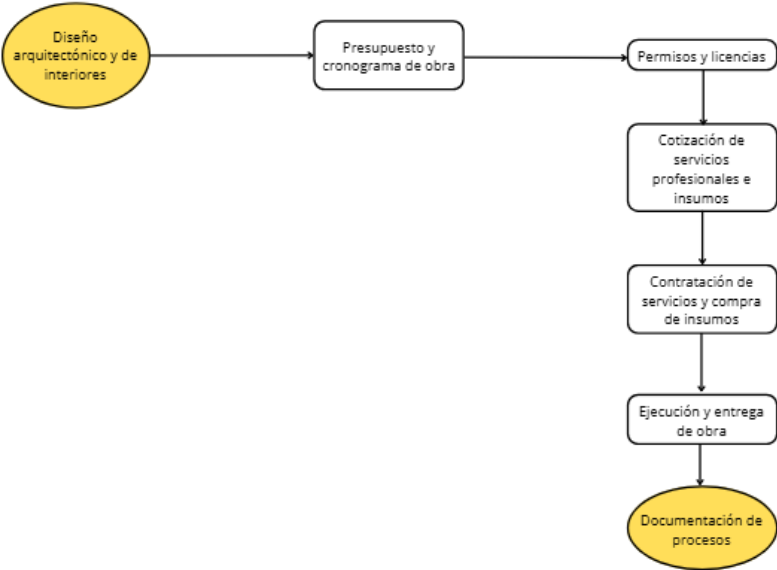
Ilustración 37. Flujograma de compra de vivienda.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 38. Flujograma de remodelación.

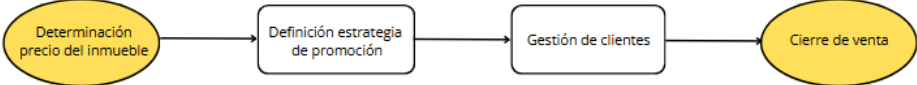
FLUJOGRAMA DE REMODELACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39. Flujo de remodelación.

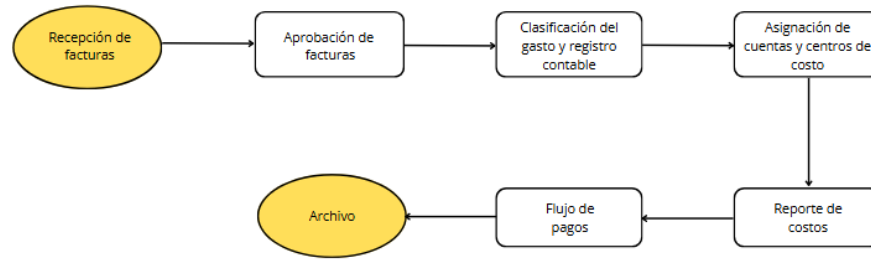
FLUJOGRAMA DE VENTA



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 40. Flujo de facturación y contabilidad.

## FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN & CONTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

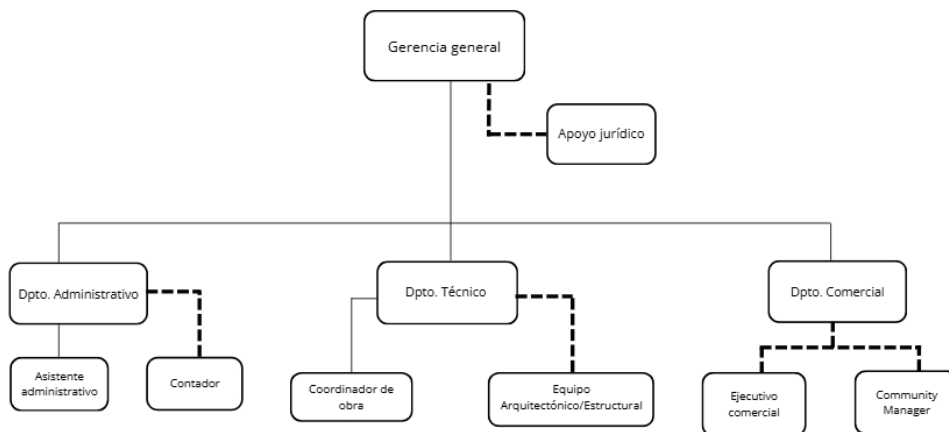
## 7.4. Estudio administrativo y organizacional

A partir de los anteriores estudios se procede a definir la estructura organizacional de la compañía teniendo en cuenta los cargos con sus respectivos perfiles necesarios.

### 7.4.1. Organigrama

En la siguiente ilustración se presenta el organigrama propuesto para la compañía.

Ilustración 41. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

## 7.4.2. Cargos y perfiles

Teniendo en cuenta el organigrama, se procede a definir los cargos y perfiles para cada una de las áreas establecidas.

### **Gerencia general:**

**1. Gerente general:** Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura, preferiblemente con especialización o maestría en gerencia de proyectos y experiencia mínima de 4 años en procesos constructivos. Debe tener habilidades para liderar equipos multidisciplinarios; manejo de presupuestos; supervisión de proyectos garantizando el alcance, calidad y costo; además debe tener habilidades en la toma de decisiones, liderazgo, negociación, gestión estratégica y comunicación efectiva. Por otro lado, debe tener dominio de herramientas como Microsoft Word, Microsoft Excel, AutoCAD, Microsoft Project, Revit, Civil 3D.

Este cargo hace parte de la **nómina fija**, es decir, forma parte del personal contratado de manera permanente. El salario promedio mensual para este cargo es de **USD \$2,750**, y al sumarle la carga prestacional aproximada del **38%**, el costo total mensual para la empresa asciende a aproximadamente **USD \$3,795**.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Dirigir y supervisar la operación general de la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros
- Tomar decisiones clave en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos
- Representar legalmente a la empresa ante entidades gubernamentales, clientes, proveedores y otros actores del sector
- Supervisar a los líderes de cada área y coordinar la gestión integral de los recursos
- Aprobar presupuestos, estados financieros y reportes mensuales generados por el contador
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal, tributaria, laboral y técnica vigente en Panamá
- Identificar oportunidades de negocio y alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento de la empresa
- Garantizar un ambiente laboral positivo, motivador y enfocado en resultados
- Delegar funciones, hacer seguimiento y realizar evaluaciones de desempeño

**2. Apoyo jurídico:** Profesional en derecho con idoneidad para ejercer en Panamá y experiencia mínima de 3 años en el sector inmobiliario o civil. Debe tener conocimiento de normativas laborales, licencias de construcción, contratos, trámites notariales y municipales. Se valoran habilidades de redacción jurídica, análisis normativo y negociación.

Este cargo se contratará bajo la modalidad de **prestación de servicios** con una **tarifa mensual de \$400 USD**.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Asesorar legalmente a la empresa en temas civiles, comerciales, laborales y contractuales
- Redactar y revisar contratos clave
- Gestionar permisos, licencias y tramites notariales
- Atender conflictos, reclamaciones o litigios legales
- Mantener actualizado al equipo directo sobre cambios normativos relevantes

### **Departamento administrativo:**

**1. Asistente administrativo:** Técnico en administración o estudiante universitario en áreas afines con experiencia mínima de 1 año en funciones de manejo financiero, contable y administrativo. Debe manejar herramientas como Microsoft Word, Microsoft Excel, manejo de software contable, facturación electrónica, gestión del correo electrónico y tener habilidades comunicativas.

Este cargo hace parte de la **nómina fija**, es decir, forma parte del personal contratado de manera permanente. El salario promedio mensual para este cargo es de **USD \$800**, y al sumarle la carga prestacional aproximada del **38%**, el **costo total mensual para la empresa** asciende a aproximadamente **USD \$1,104**.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Apoyar en la gestión documental
- Coordinar agendas, reuniones y citas administrativas
- Coordinar pagos a proveedores
- Apoyar en procesos logísticos internos (compras menores, gestión de suministros)
- Recopilar y entregar al contador toda la documentación necesaria para los procesos contables y financieros

**2. Contador:** Profesional en contaduría pública, idóneamente registrado como CPA por la Junta Técnica de Contabilidad en Panamá, con experiencia mínima de 3 años en contabilidad financiera y tributaria. Debe manejar sistemas contables, normativa fiscal panameña y herramientas como Microsoft Word y Microsoft Excel.

Este cargo se contratará bajo la modalidad de **prestación de servicios** con una **tarifa mensual de \$400 USD**.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales
- Elaborar reportes contables
- Registrar y verificar todas las operaciones contables de la empresa (ingresos, egresos, activos, pasivos, patrimonio)
- Presentar declaraciones fiscales y mantener actualizada la contabilidad

- Coordinar con el asistente administrativo la recepción y verificación de documentos contables (facturas, comprobantes de pago, reportes de gastos, planillas)

### **Departamento Técnico**

**1.Coordinador de obra:** Ingeniero civil con matrícula profesional vigente y experiencia mínima de 3 años en dirección técnica de obras civiles. Debe tener conocimiento en lectura de planos, normas de construcción según la ley panameña, control de calidad, programación de obra y manejo de personal; además debe dominar herramientas como Microsoft Project, Microsoft Excel, Microsoft Word y AutoCAD y BIM.

Este cargo hace parte de la **nómina fija**, es decir, forma parte del personal contratado de manera permanente. El salario promedio mensual para este cargo es de **USD \$1,400**, y al sumarle la carga prestacional aproximada del **38%**, el **costo total mensual para la empresa** asciende a aproximadamente **USD \$1,932**.

#### **Funciones y responsabilidades:**

- Planificar y coordinar todas las actividades de obra
- Supervisar el cumplimiento del cronograma, presupuesto, calidad y uso eficiente de recursos
- Elaborar reportes semanales y mensuales de avance de obra
- Dirigir y controlar al personal técnico y operativo en campo
- Coordinar reuniones de obra con contratistas, proveedores y demás actores involucrados en la ejecución del proyecto
- Apoyar en el levantamiento de cantidades de obra para la elaboración de presupuestos
- Participar en inspecciones técnicas y en la entrega final de los proyectos ante los clientes o autoridades
- Proponer soluciones técnicas a imprevistos en campo priorizando costos, tiempo y calidad
- Mantener comunicación directa y constante con la dirección general para alinear objetivos de cada proyecto

**2. Equipo arquitectónico/estructural:** Este equipo está conformado por profesionales arquitectos e ingenieros que cuentan con más de 6 años de experiencia en el sector de la construcción, manejo en el diseño estructural y arquitectónico, interpretación de planos y supervisión de proyectos. Deben manejar herramientas como Microsoft Office, Revit (BIM), AutoCAD, SketchUp.

Este cargo hace parte de los prestadores de servicio con una **tarifa de \$2,750** por proyecto.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Desarrollo de planos arquitectónicos y estructurales teniendo en cuenta la normativa panameña.
- Elaborar memorias de cálculo, especificaciones técnicas y reportes necesarios para trámites y aprobaciones
- Brindar soporte en la etapa de construcción
- Coordinar y revisar la integración de todas las especificaciones técnicas del proyecto
- Participar en reuniones técnicas con el equipo técnico
- Proponer soluciones técnicas y de diseño que optimicen costos, tiempo y calidad

### **Departamento Comercial**

**1. Ejecutivo comercial:** Profesional en mercadeo, ventas, negocios o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en el sector de la construcción o inmobiliario. Debe tener habilidades comunicativas, dominio de técnicas de negociación y conocimiento de CRM.

Este cargo hace parte de los prestadores de servicio. Los pagos de honorarios serán de la siguiente manera: un básico mensual de **USD \$400** más un **3%** de comisión sobre el valor de cada negocio logrado.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Promocionar los proyectos
- Gestionar la atención de los clientes y el cierre de ventas
- Hacer seguimiento postventa y fidelización
- Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales

**2. Community manager:** Profesional en marketing digital, publicidad o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en la gestión de redes sociales, estrategias digitales y creación de contenido. Debe tener habilidades de redacción creativa, diseño básico (uso de Canva, Illustrator o similares), fotografía móvil, análisis de métricas y conocimiento de plataformas como Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn y Google Business. Se valora experiencia previa en el sector inmobiliario.

Este cargo se contratará bajo la modalidad de **prestación de servicios** con una **tarifa mensual de \$400 USD**.

### **Funciones y responsabilidades:**

- Diseñar y ejecutar estrategias de contenido digital
- Gestionar diariamente las redes sociales
- Crear contenido visual y escrito
- Analizar métricas e indicadores digitales

- Coordinar campañas publicitarias pagas en redes sociales

Ilustración 42. Carga prestacional.

CARGA PRESTACIONAL	
Item	Porcentaje
Seguro social (CSS)	12,25%
Seguro educativo	1,50%
Prima de antigüedad	1,92%
<b>Sub TOTAL</b>	<b>15,67%</b>
Riesgos Profesionales	5,67%
Decimo tercer mes	8,33%
Vacaciones	8,33%
<b>Sub TOTAL</b>	<b>22,33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43. Nómina Fija.

NÓMINA FIJA					
Cargo	Salario mínimo (USD/mes)	Salario máximo (USD/mes)	Salario promedio (USD/mes)	Carga prestacional (USD)	Costo total (USD/mes)
Gerente general	\$ 2.000	\$ 3.500	\$ 2.750	\$ 1.045	\$ 3.795
Asistente administrativo	\$ 700	\$ 900	\$ 800	\$ 304	\$ 1.104
Coordinador de obra	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 1.400	\$ 532	\$ 1.932

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 44. Prestadores de servicio.

PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
Cargo	Tarifa	Costo (USD)
Apoyo jurídico	Mensual	\$ 400
Contador	Mensual	\$ 400
Arquit/Estructural	Por proyecto	\$ 2.750
Community manager	Mensual	\$ 400
Ejecutivo comercial	Mensual	\$ 400

Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Estudio legal

En este estudio se definen los requerimientos legales necesarios para operar de acuerdo con la normatividad vigente de Panamá, considerando el tipo de sociedad que mejor se adapta a las condiciones del negocio, los impuestos que se deben pagar al Estado, los contratos a celebrar para una correcta ejecución del proyecto y los impactos ambientales asociados a los procesos de flipping inmobiliario.

### 7.5.1. Tipo de sociedad

Según (Biz Latin Hub, 2025), en Panamá existen varios tipos de estructuras jurídicas para constituir una empresa. A continuación, se nombran las principales:

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L):** Ofrece una estructura de responsabilidad limitada para los miembros y es adecuada para pequeñas empresas.

- **Fundación de Interés Privado:** Su estructura es similar a la de un fideicomiso y otorga flexibilidad para la gestión de activos, planificación patrimonial y fines benéficos.
- **Sociedad Anónima (S.A):** Proporciona responsabilidad limitada a los accionistas y es la más usada para actividades empresariales. Además, ofrece flexibilidad operativa, ventajas fiscales para operaciones internacionales y una estructura ágil para la gestión.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se descarta la Fundación de Interés Privado debido a que no constituye propiamente una sociedad comercial. En este sentido, se hace un cuadro comparativo entre la S.A. y la S.R.L. (ver ilustración 45):

*Ilustración 45. Cuadro comparativo entre S.R.L y S.A.*

ASPECTO	S.R.L	S.A
Accionistas	Requiere al menos 2 accionistas	Requiere al menos 1 accionista
Inscripción	Los accionistas deben estar inscritos en el registro público	No se requiere la inscripción de los accionistas en el registro público
Estructura de incorporación	Requiere 1 administrador, 2 accionistas y el nombramiento de un agente residente. No es necesario un consejo de administración	Requiere 3 directores (presidente, secretario y tesorero) y el nombramiento de un agente residente
Responsabilidad de accionistas	Los accionistas responden solidariamente de las deudas hasta el importe de sus aportaciones	Los accionistas responden solidariamente de las deudas hasta el importe de sus aportaciones
Reglamento	Regulado por la Ley 4 de 9 de enero de 2009	Regulado por la Ley de sociedades anónimas (Ley N° 32 de 1927)

Fuente: Elaboración propia

Con base en esta comparación, se establece que la estructura legal más adecuada para el modelo de negocio es la **S.A.** Además, es importante resaltar que es la más destacada en Panamá gracias a su flexibilidad y adaptabilidad, convirtiéndose en la opción preferida para una amplia gama de empresas (Biz Latin Hub, 2025).

### 7.5.2. Marco normativo, permisos y requisitos

Una vez se haya seleccionado el tipo de sociedad, se procede a inscribir la empresa a través del Registro Público de Panamá para después solicitar un número de identificación fiscal (Registro Único de Contribuyentes – RUC) en la Dirección General de Ingresos (DGI) (Biz Latin Hub, 2025).

Después se procede a abrir una cuenta bancaria en Panamá a nombre de la sociedad constituida, lo cual es un requisito para su correcta operatividad y control financiero. Adicionalmente, se requiere gestionar una licencia comercial a través del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), que acredite que la empresa está legalmente habilitada para iniciar operaciones (Biz Latin Hub, 2025).

A continuación, en la siguiente ilustración, se pueden observar los costos relacionados con lo mencionado anteriormente.

Ilustración 46. Costos legales y administrativos.

COSTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS						
	0	1	2	3	4	5
Registro Público	\$ 250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios legales	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuenta bancaria	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencia comercial (MICI)	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55
Tasa única anual	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
<b>Total/año (USD)</b>	<b>\$ 2.205</b>	<b>\$ 355</b>	<b>\$ 355</b>	<b>\$ 355</b>	<b>\$ 355</b>	<b>\$ 355</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se deben considerar permisos, normas y estudios adicionales que aseguren la legalidad de las remodelaciones, el cumplimiento de la normativa urbanística y la correcta transferencia de la propiedad. A continuación, se detallan en tres categorías:

### **Municipales:**

Según el artículo 76 de la Ley 106 de 1973, es un requisito obtener el **permiso de construcción** o remodelación otorgado por la Dirección de Obras y Construcciones Municipales. Es importante resaltar que, si el valor de la construcción es menor a /20,000, el costo del permiso es del 1% sobre el valor total de la obra, pero si supera este valor se debe pagar el **2%** (Consejo Municipal de Chame, 2022).

### **Urbanísticos y Técnicos:**

Con base en la Ley N°6 de 2006, para cualquier remodelación en inmuebles se debe contemplar la normativa de zonificación y uso del suelo, también conocida como Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Urbano.

Por otro lado, se debe gestionar el **permiso de ocupación** una vez la propiedad haya sido remodelada y se encuentre lista para ser habitada, según el acuerdo 281 de 6 de diciembre del 2016.

El valor de este permiso depende de los siguientes montos observados a continuación (Ilustración 47). Es importante aclarar que para este estudio se considera un valor de **B/.250.00**.

Ilustración 47. Valor a pagar por permiso de ocupación.

Comercios y Residencias hasta B/.25,000.00	Impuesto de....B/.25.00
De B/. 25,000.00 a B/.49,999.99.....	B/.50.00
De B/.50,000.00 a B/.99,999.99.....	B/.100.00
De B/.100,000.00 a B/.149,999.99.....	B/.150.00
De B/.150,000.00 a B/.199,999.99.....	B/.200.00
De B/.200,000.00 a B/.249,999.99.....	B/.250.00
De B/.250,000.00 a B/.299,999.99.....	B/.300.00
De B/.300,000.00 a B/.349,999.99.....	B/.350.00
De B/.350,000.00 a B/.399,999.99.....	B/.400.00
De B/.400,000.00 a B/.449,999.99.....	B/.450.00
De B/.450,000.00 a B/.500,000.00 en adelante	se le aplicará el 0.001% del valor de la obra.

Fuente: (Consejo Municipal de Chame, 2022)

### **Ambientales:**

Se debe resaltar que para remodelaciones menores (interiores) no se requiere un estudio de impacto ambiental (EIA), pero si hay afectaciones en la densidad poblacional, afectación estructural o alteraciones significativas de fachadas, se debe realizar un EIA según la Ley 41 de 1998 (Ley General de Ambiente de Panamá), ya que pueden llegar a causar un impacto ambiental significativo. Además, se debe considerar el Decreto Ejecutivo N°123 de 2009, debido a que clasifica el nivel de impacto en tres diferentes categorías:

- **EIA – Categoría I:** Obras o actividades incluidas en la lista del Artículo 16 de este reglamento que generan impactos ambientales negativos no significativos y que no conllevan riesgos ambientales negativos significativos.
- **EIA – Categoría II:** Obras o actividades incluidas en la lista del Artículo 16 de este reglamento que generan impactos ambientales negativos de carácter significativo que afectan parcialmente el ambiente y que pueden ser mitigados con medidas conocidas.
- **EIA – Categoría III:** Obras o actividades incluidas en la lista del Artículo 16 de este reglamento que producen impactos ambientales negativos de carácter significativo cuantitativo o cualitativo, generando impactos acumulativos y sinérgicos que requieren de un análisis más profundo.

A continuación, se puede observar la lista del artículo 16, la cual especifica que, para nuestro modelo de negocio, enfocado en la remodelación de viviendas “Unifamiliares”, no se necesita realizar ningún EIA (ver ilustración 48).

Ilustración 48. La lista de proyectos, obras o actividades que ingresarán al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, utilizando como referencia entre otras, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Código CIU)

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	Construcción y ampliación de presas y embalses.
	Ensanches de carreteras.
	Construcción de puentes.
	Construcción de carreteras.
	Construcción o rehabilitación de caminos rurales.
	Construcción de pasos elevados vehiculares, cableados, monorriel, teleféricos, funiculares.
	Movimiento y/o nivelación y/o relleno de tierra a realizar mayores a media hectárea, o con movimiento $\geq$ a 1000 m <sup>3</sup> .
	Edificaciones (exceptuando viviendas unifamiliares).
	Construcción de Galeras abiertas o cerradas mayores de 100 m <sup>2</sup> .
	Centros y locales comerciales.
	Urbanizaciones residenciales (incluyendo todas las etapas) con más de 5 residencias.
	Urbanizaciones industriales.
	Conjuntos residenciales [K3].
	Lotificaciones mayores de 1 Ha.
Terminales de transporte terrestre.	

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009)

### 7.5.3. Impuestos

Existen varios impuestos que deberá pagar la compañía para su correcto funcionamiento. A continuación, se detallan los principales:

#### **Impuesto de Transferencia de Bienes Inmuebles (ITBI):**

Se debe gestionar siempre que se realice la transferencia de un bien inmueble. La tasa de este impuesto es el **2%** sobre la base imponible más alta entre el precio de venta del inmueble y el valor catastral (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025)

#### **Impuesto de Bien Inmueble (IBI):**

Este impuesto aplica para todos los terrenos y todas las construcciones hechas sobre dichos terrenos. A continuación, se puede observar en la ilustración No 49 la tasa sobre la cual se calcula este impuesto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

Ilustración 49. Impuesto de Bien Inmueble (IBI).

VALOR CATASTRAL	% IMPUESTO
Hasta 30,000	0,0%
De 30,001 a 250,000	0,6%
De 250,001 a 500,000	0,8%
De 500,001 en adelante	1,0%

Fuente: Elaboración propia

Se debe aclarar que este impuesto no lo debe asumir en su totalidad la compañía, sino únicamente la proporción correspondiente al periodo en que la propiedad permanezca bajo su titularidad, es decir, hasta la fecha de venta del inmueble remodelado.

### **Impuesto sobre Ganancia de Capital:**

La tasa de este impuesto corresponde al valor más conveniente obtenido entre el 3% sobre el precio de venta o el **10%** sobre la ganancia obtenida (PGS, 2025).

### **Impuesto sobre la Renta (ISR):**

Es una declaración sobre todos los ingresos y gastos incurridos para obtener las ganancias que tributan este impuesto, el cual se calcula como el **25%** sobre las utilidades de la compañía (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025)

## 7.5.4. Contratos

En esta sección se presentan los contratos que se deberán celebrar durante las fases de compra, renovación y venta de los inmuebles con el fin de clarificar de una manera más precisa el marco legal del proyecto (Ver ilustración N°50).

Ilustración 50. Tipos de contratos.

Tipo de contrato	Partes interesadas
Contrato de promesa de compraventa	Vendedor – Comprador
Escritura pública de compraventa	Vendedor – Comprador – Notario – Registro Público
Contrato de corretaje inmobiliario	Comprador/Vendedor – Corredor de bienes raíces
Contrato de financiamiento/hipoteca	Comprador – Entidad financiera
Contrato de servicios profesionales	Propietario – Equipo de Arquitectura e Ingeniería
Contrato de obra	Propietario – Contratista
Contratos con subcontratistas especializados	Contratista/Propietario – Subcontratistas (electricista, plomero, etc.)
Contrato de suministro de materiales	Propietario/Contratista – Proveedor de materiales
Contrato de alquiler de equipos o maquinaria	Propietario/Contratista – Empresa de alquiler de equipos
Contrato de seguros	Propietario – Aseguradora

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Estudio financiero

Teniendo en cuenta todos los anteriores estudios, se procede a realizar el estudio financiero, el cual es uno de los más relevantes dentro de la evaluación de prefactibilidad, debido a que permite determinar la viabilidad económica del proyecto y su capacidad para generar rentabilidad en el tiempo. A continuación, se analizan los presupuestos (ingresos, costos, gastos, inversiones, depreciaciones y amortizaciones), financiación, estados financieros proyectados, costo de capital y criterios de evaluación financiera.

### 7.6.1. Presupuestos

A continuación, se presentan los presupuestos que constituyen la base principal del estudio financiero debido a que permiten estimar los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, así como los beneficios esperados de su operación.

#### 7.6.1.1. Ingresos

Con base en el “**Valor de venta-Precio Promedio**”, resultante del estudio de mercado, se establecen los ingresos estimados del proyecto, tal como se detalla a continuación en la ilustración 51.

*Ilustración 51. Ingresos del proyecto.*

VALOR DE VENTA - PRECIO PROMEDIO						
		1	2	3	4	5
Incrementos anuales			100%	100%	100%	100%
Unidades a vender		5	10	20	40	80
\$/m2 (Usd)	1010	1010	1010	1010	1010	1010
M2 casa	80	80	80	80	80	80
<b>Total ventas/año</b>	<b>\$</b>	<b>404.000</b>	<b>\$ 808.000</b>	<b>\$ 1.616.000</b>	<b>\$ 3.232.000</b>	<b>\$ 6.464.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.6.1.2. Costos

A través de los estudios técnicos y complementarios se establecen los costos del proyecto, los cuales se resumen en la siguiente ilustración.

*Ilustración 52. Costos del proyecto.*

COSTOS						
	0	1	2	3	4	5
Nomina		\$ 23.184	\$ 23.184	\$ 23.184	\$ 46.368	\$ 92.736
Prestadores de servicios		\$ 18.550	\$ 32.300	\$ 59.800	\$ 114.800	\$ 224.800
Costos Directos		\$ 69.198	\$ 138.396	\$ 276.792	\$ 553.584	\$ 1.107.168
Legales	\$ 2.205	\$ 3.824	\$ 6.733	\$ 12.551	\$ 24.650	\$ 48.849
Compra vivienda		\$ 260.960	\$ 521.920	\$ 1.043.840	\$ 2.087.680	\$ 4.175.360
<b>Total</b>	<b>\$ 2.205</b>	<b>\$ 375.716</b>	<b>\$ 722.533</b>	<b>\$ 1.416.167</b>	<b>\$ 2.827.082</b>	<b>\$ 5.648.913</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1.3. Gastos

A partir de los estudios técnicos y administrativos se definen los siguientes gastos (ver ilustración 53).

Ilustración 53. Gastos del proyecto.

GASTOS						
	0	1	2	3	4	5
Promocion	\$ 2.650	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 5.750
Operatvos Sw Contable y Coworking	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348	\$ 3.348
Nomina		\$ 58.788	\$ 58.788	\$ 58.788	\$ 58.788	\$ 58.788
Prestadores de servicios		\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400
Otros		\$ 22.368	\$ 44.736	\$ 89.472	\$ 178.944	\$ 357.888
<b>Total</b>	<b>\$ 5.998</b>	<b>\$ 104.654</b>	<b>\$ 127.022</b>	<b>\$ 171.758</b>	<b>\$ 261.230</b>	<b>\$ 440.174</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1.4. Inversiones

Teniendo en cuenta las cantidades a vender, los costos que demandan las remodelaciones y los apoyos administrativos y legales, se logra dimensionar el tamaño y la ingeniería que este proyecto requiere, lo que permite determinar las inversiones requeridas que se presentan a continuación (ver ilustración 54).

Ilustración 54. Inversión inicial.

Item	Inversión inicial (Usd)
Diseño de marca	\$ 800
Software de obra	\$ 1.000
Equipos de computo	\$ 2.000
Celulares	\$ 1.200
Otros	\$ 1.500
Imprevistos	\$ 1.000
<b>Total</b>	<b>\$ 7.500</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.6.1.5. Depreciaciones y amortizaciones

Con las inversiones ya definidas se entran a aplicar las depreciaciones y amortizaciones, que para este caso se ha aplicado el sistema de línea recta para un periodo de 5 años. Debe tenerse presente que este gasto no es una salida de caja y que genera beneficios tributarios para el proyecto. A continuación, se presentan las inversiones demandadas (ver ilustración 55).

Ilustración 55. Depreciaciones y Amortizaciones.

Depreciaciones y Amortizaciones								
Actividad	P. a depreciar	Base 2021	Periodo					
			0	1	2	3	4	5
Diseño de marca	5	\$ 800,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Software de obra	5	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Equipos de computo	5	\$ 2.000,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Celulares	5	\$ 1.200,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Otros	5	\$ 1.500,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Imprevistos	5	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total Depreciación (Usd)</b>		<b>\$ 7.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.6.2. Financiación

Con el fin de tener liquidez y apalancamiento para el proyecto, se toma como escenario inicial una estructura financiera o de capital del 70% de recursos de terceros (crédito bancario) y el 30% de recursos propios (inversionistas).

Es importante mencionar que el capital de trabajo resulta de la suma de los costos y gastos que se tienen estimados durante el primer año de operaciones y considerando un horizonte de tres meses de cobertura (ver ilustración 56).

*Ilustración 56. Capital de trabajo.*

Capital de Trabajo	Inversiones \$
Requerimiento	480.370
Meses	3
<b>Total</b>	<b>120.092</b>

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este escenario se presenta a continuación la tabla del flujo de crédito (ver ilustración 57).

*Ilustración 57. Flujo del crédito.*

Flujo del Credito		
Inversion Inicial		7.500
Capital de trabajo		120.092
<b>Total a Financiar</b>		<b>127.592</b>
Financiación	\$	Dist.%
Patrimonio	38.278	30%
Deuda	89.315	70%
<b>Total a Financiar</b>	<b>127.592</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, para el crédito se tienen en cuenta los siguientes parámetros (ver ilustración 58)

*Ilustración 58. Parámetros iniciales - Crédito.*

Información del Crédito	
Préstamo	\$ 89.315
Tasa EA	7,5%
Periodo	5
Comisión	1%

A partir de la anterior información se calcula la amortización de la deuda, la cual se puede observar en la siguiente ilustración, donde se detallan los saldos, amortizaciones, interés y cuotas correspondientes a cada periodo.

Ilustración 59. Amortizaciones del financiamiento.

Periodo	Saldo	Amortización a K	Interés	Cuota \$	Cuota final + Comisiones
0					
1	\$ 89.315	\$ 15.377	\$ 9.825	\$ 25.201	\$ 25.957
2	\$ 73.938	\$ 16.530	\$ 8.996	\$ 25.526	\$ 26.292
3	\$ 57.408	\$ 17.770	\$ 8.077	\$ 25.847	\$ 26.622
4	\$ 39.638	\$ 19.103	\$ 7.056	\$ 26.159	\$ 26.943
5	\$ 20.535	\$ 20.535	\$ 5.923	\$ 26.458	\$ 27.252

Fuente: Elaboración propia

### 7.6.3. Estados financieros proyectados

Contando con todos los presupuestos detallados del proyecto, se procede a la elaboración del estado de resultados y el flujo de caja neto, tanto para el proyecto (sin financiación) como para el inversionista (con financiación), los cuales se detallan a continuación (ver ilustraciones 60 y 61).

Ilustración 60. Flujo de caja del proyecto.

Flujo de Caja Proyectados								
Flujo de Caja del Proyecto - Sin financiación de terceros								
	Periodo					Prom	Part. %	
	0	1	2	3	4	5		
+ Ingresos		404.000,00	808.000,00	1.616.000,00	3.232.000,00	6.464.000,00	2.504.800,00	
- Costos operativos	2.205,00	375.715,64	722.532,59	1.416.166,50	2.827.082,00	5.648.913,01	1.832.102,46	73,1%
= Utilidad Bruta	-2.205	28.284	85.467	199.833	404.918	815.087	255.231	10,2%
- Gastos	5.998,00	104.654,00	127.022,00	171.758,00	261.230,00	440.174,00	185.139,33	7,4%
= Utilidad Operativa	-8.203	-76.370	-41.555	28.075	143.688	374.913	70.092	2,8%
- Depreciación		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,1%
= UAI		-77.870	-43.055	26.575	142.188	373.413	84.250	3,4%
- Intereses Prestamo								0,0%
= UAI		-77.870	-43.055	26.575	142.188	373.413	84.250	3,4%
- Impuestos		0,00	0,00	6.643,87	35.547,00	93.353,25	27.108,82	1,1%
= Utilidad Neta		-77.870	-43.055	19.932	106.641	280.060	57.142	2,3%
+ Depreciación		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,1%
+ Prestamo								0,0%
- Amortizacion a K								0,0%
- Inversiones	7.500,00							0,0%
- Capital de trabajo	120.092,41						120.092,41	4,8%
= Flujo de caja (miles)	-138.000	-76.370	-41.555	21.432	108.141	281.560	25.868	1,0%
Flujo de caja acumulado	-138.000	-214.370	-255.925	-234.493	-126.352	155.208		

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 61. Flujo de caja del inversionista.

Flujo de Caja del Inversionista - Con financiaci3n de terceros								
	Periodo					Prom	Part. %	
	0	1	2	3	4			5
+ Ingresos		404.000,00	808.000,00	1.616.000,00	3.232.000,00	6.464.000,00	2.504.800,00	
- Costos operativos	2.205,00	375.715,64	722.532,59	1.416.166,50	2.827.082,00	5.648.913,01	1.832.102,46	73,1%
= Utilidad Operativa	-2.205	28.284	85.467	199.833	404.918	815.087	255.231	10,2%
- Gastos	5.998,00	104.654,00	127.022,00	171.758,00	261.230,00	440.174,00	185.139,33	7,4%
= Utilidad Bruta	-8.203	-76.370	-41.555	28.075	143.688	374.913	70.092	2,8%
- Depreciaci3n	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,1%
= UAI	-8.203	-77.870	-43.055	26.575	142.188	373.413	68.842	2,7%
- Intereses Prestamo	0,00	9.824,62	8.996,19	8.076,65	7.055,95	5.922,97	6.646,06	0,3%
= UAI	-8.203	-87.694	-52.051	18.499	135.132	367.490	62.195	2,5%
- Impuestos	0,00	0,00	0,00	4.624,71	33.783,01	91.872,51	21.713,37	0,9%
= Utilidad Neta	-8.203	-87.694	-52.051	13.874	101.349	275.618	40.482	1,6%
+ Depreciaci3n		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,1%
+ Prestamo	89.314,69						\$00	3,6%
- Amortizaci3n a K		15.376,84	16.530,10	17.769,86	19.102,60	20.535,29	\$00	0,7%
- Inversiones	7.500,00						7.500,00	0,3%
- Capital de trabajo	120.092,41						120.092,41	4,8%
= Flujo de caja (miles)	-46.481	-101.571	-67.081	-2.396	83.746	256.582	20.467	0,8%
Flujo de caja acumulado	-46.481	-148.052	-215.133	-217.528	-133.782	122.800		

Fuente: Elaboraci3n propia

A partir de los anteriores flujos de caja, se puede apreciar que dentro de los primeros 3 a3os no se van a obtener utilidades netas positivas, principalmente por los altos costos operativos que representan un 73%, seguido de los gastos de funcionamiento (7,4%); pero por otro lado se observa que a partir del cuarto a3o de operaci3n se empieza a ver potencial de recuperaci3n, lo que confirma que ser3a una inversi3n a mediano plazo.

#### 7.6.4. Costo de capital

El costo de capital del proyecto se estima en un **7,8%**, calculado a partir de una estructura 70% (cr3dito) – 30% (patrimonio), con una tasa EA del 7,5% y una rentabilidad exigida entre el 10% y el 15% debido al nivel de riesgo inherente al sector inmobiliario.

#### 7.6.5. Criterios de evaluaci3n financiera

Basados en el costo de capital que se tiene en el sector inmobiliario de Panam3, se procede a calcular los criterios de evaluaci3n financiera, los cuales se presentan a continuaci3n.

##### 7.6.5.1. Valor Presente Neto – VPN

Teniendo en cuenta el flujo de caja del proyecto, se calcula el VPN arrojando un valor positivo de **\$43,785 usd**, lo que significa que se genera un retorno de inversi3n adicional al costo de oportunidad. Por otro lado, el VPN calculado para el inversionista tambi3n est3 dando un valor positivo de **\$36,241 usd**, lo que indica

que el proyecto es altamente rentable, debido a que no solo recupera los recursos, sino que también genera utilidades adicionales.

#### 7.6.5.2. Tasa Interna de Retorno – TIR

El costo de oportunidad establecido para el proyecto es del 8% y se está alcanzando una TIR del **12,5%** y **13%** para el proyecto e inversionista, respectivamente, lo cual indica que el proyecto es financieramente viable y ofrece una rentabilidad superior a la mínima esperada.

## 7.7 Análisis de riesgos

Según (Fasecolda, 2020), el riesgo operativo es la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas debido a deficiencias, fallas o inadecuaciones en los procesos, tecnología, infraestructura o por factores externos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a evaluar los riesgos que se pueden llegar a presentar durante la ejecución del proyecto. Esto es de gran importancia debido a que permite anticiparse a las situaciones que podrían desestabilizar el negocio, tomar acciones y crear planes de contingencia que ayudan a minimizar el posible impacto en los procesos de la empresa.

Con base en la *(Guía de Los Fundamentos Para La Dirección de Proyectos (Guía Del PMBOK), 2017)*, se procede a hacer un análisis cualitativo mediante un mapa de calor, el cual es una herramienta de gestión visual y estratégica para identificar la probabilidad e impacto de los riesgos más críticos que se podrían presentar en el proyecto. A continuación, se puede observar dicha matriz de riesgos (ver ilustración 62).

Ilustración 62. Matriz de riesgos.

No.	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Acciones	Responsables
1	Debido a retrasos o demoras en la obtención de permisos municipales, puede ocurrir postergación en las actividades, ocasionando retrasos en la ejecución del proyecto.	Moderada	Muy alta	Extremo	-Iniciar tramites temprano -Asesoría legal -Seguimiento a entidades	Dirección/Gestión de proyecto
2	Debido a errores en la valoración inicial del inmueble, puede ocurrir sobreestimación o subestimación, ocasionando pérdidas económicas o baja rentabilidad.	Moderada	Alta	Alto	-Capacitación técnica -Revisión por expertos -Doble validación	Dirección/Equipo técnico
3	Debido a fallas en la planificación de obra, puede ocurrir descoordinación logística y retrasos, ocasionando incremento en costos y tiempos.	Posible	Alta	Moderado	-Reforzar cronograma -Reuniones de control -Software de gestión	Dirección de operaciones
4	Debido a escasez o rotación de mano de obra calificada, puede ocurrir falta de personal especializado, ocasionando baja calidad y lentitud en ejecución.	Moderado	Alta	Alto	-Contratos de retención -Capacitación continúa -Incentivos	Recursos humanos/Operaciones
5	Debido a aumentos inesperados en precios de materiales y servicios, puede ocurrir incrementos presupuestarios, ocasionando reducción en márgenes de ganancia.	Posible	Alta	Moderado	-Revisar presupuestos -Fondos de contingencia -Negociar proveedores	Finanzas
6	Debido a riesgos legales o contractuales, puede ocurrir incumplimientos o litigios, ocasionando paralización o retrasos en obras.	Ocasional	Alta	Alto	-Asesoría legal permanente -Revisión detallada de contratos -Seguros de responsabilidad	Legal/Administración
7	Debido a incumplimiento o retrasos de proveedores y subcontratistas, puede ocurrir falta de suministros o trabajos pendientes, ocasionando interrupciones en el proceso constructivo.	Moderado	Alta	Extremo	-Contratos con múltiples proveedores -Inventario mínimo -Monitoreo constante	Logística/Dotación
8	Debido a fallas en el análisis del mercado objetivo, puede ocurrir sobreestimación de demanda o desconocimiento de competencia, ocasionando falta de ventas o pérdidas.	Posible	Alta	Moderado	-Estudios de mercado regulares -Uso de datos y encuestas -Revisión estratégica	Marketing/Comercialización
9	Debido a riesgos reputacionales, puede ocurrir insatisfacción de clientes o impactos ambientales negativos, ocasionando pérdida de imagen y rechazo social.	Ocasional	Muy alta	Extremo	-Protocolos de atención al cliente -Gestión ambiental responsable -Comunicación transparente	Gestión de calidad
10	Debido a errores operativos internos en gestión financiera o supervisión, puede ocurrir desorganización o fallas administrativas, ocasionando pérdidas materiales y desviaciones	Moderado	Alta	Alto	-Auditorías internas -Formación administrativa -Software financiero	Finanzas/Administración

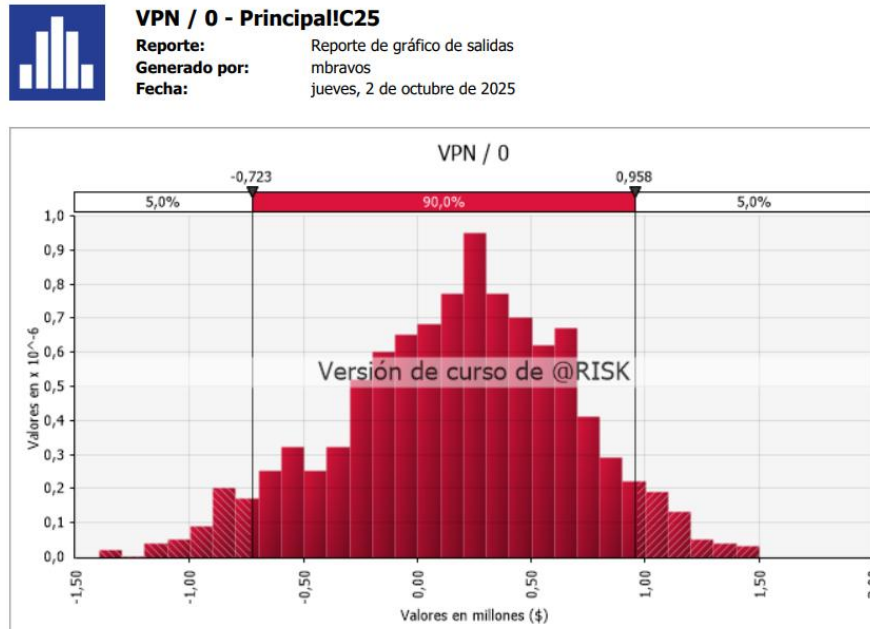
Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se realiza un análisis cuantitativo empleando la simulación Monte Carlo en @Risk, a través del cual se pueden hacer diferentes simulaciones de probabilidades y de impactos que pueden llegar a presentarse durante el horizonte del proyecto. En este caso, se evaluaron dos variables probabilísticas principales: ingresos y costos, bajo tres escenarios de comportamiento: pesimista (70%), moderado (100%) y optimista (120%). A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las simulaciones.

Teniendo en cuenta el flujo de caja del proyecto, se evidencia que el 90% de las posibles proyecciones se concentran entre -0,723 millones y +0,958 millones de dólares. Además, aproximadamente el 65% de la simulación presenta un Valor Presente Neto (VPN) superior a cero, lo que indica una alta probabilidad de

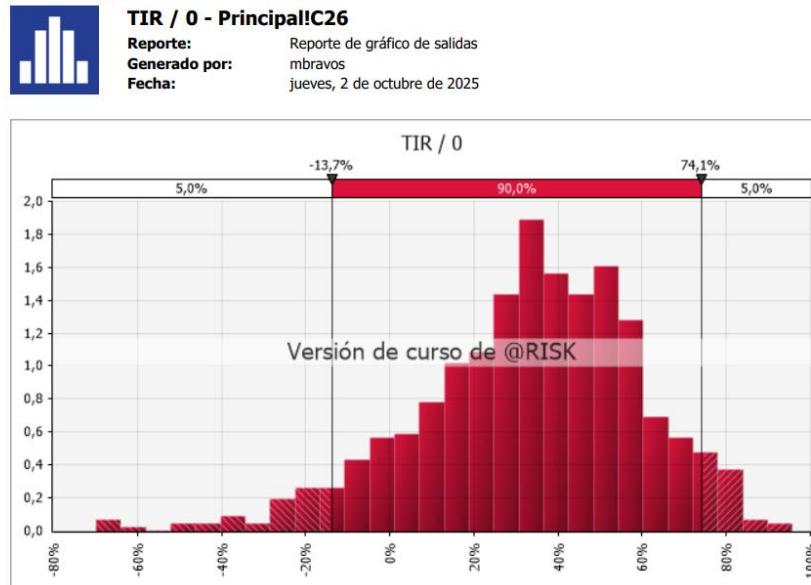
rentabilidad, mientras que el 35% restante arroja valores negativos, lo cual se asocia a un riesgo financiero medio (ver ilustración 63).

Ilustración 63. Impacto de los riesgos en el VPN del proyecto.



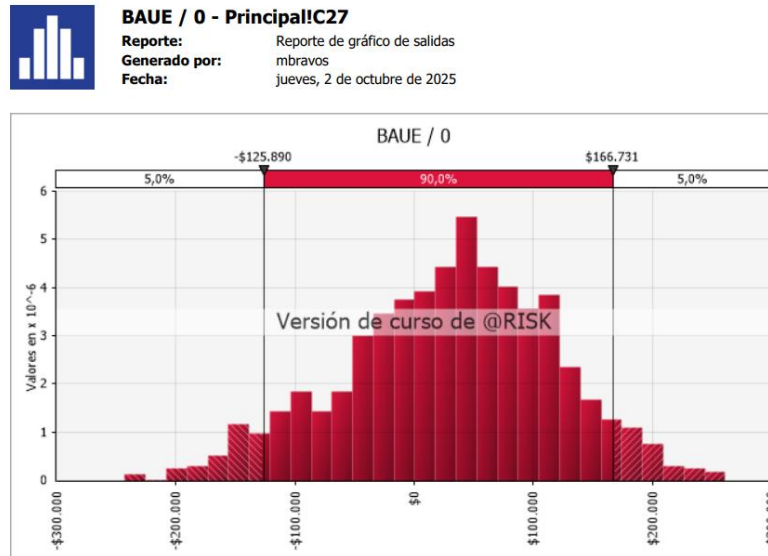
Por otro lado, se observa que la Tasa Interna de Retorno (TIR) de las proyecciones del flujo de caja del proyecto se sitúa entre -13,7% y 74,1%, evidenciando un riesgo financiero medio-alto. Además, la distribución muestra la mayor concentración de densidad de probabilidades entre el 20% y el 50%, lo que indica que más del 60% de las simulaciones arrojan una TIR superior al 0%. Esto sugiere que el proyecto puede ser altamente rentable, aunque exista una franja aproximadamente del 10% donde la TIR arroja valores negativos, reflejando la sensibilidad del retorno ante las variaciones de los costos e ingresos. En la ilustración 64, se puede observar el resultado obtenido.

Ilustración 64. Impacto de los riesgos en la TIR del proyecto.



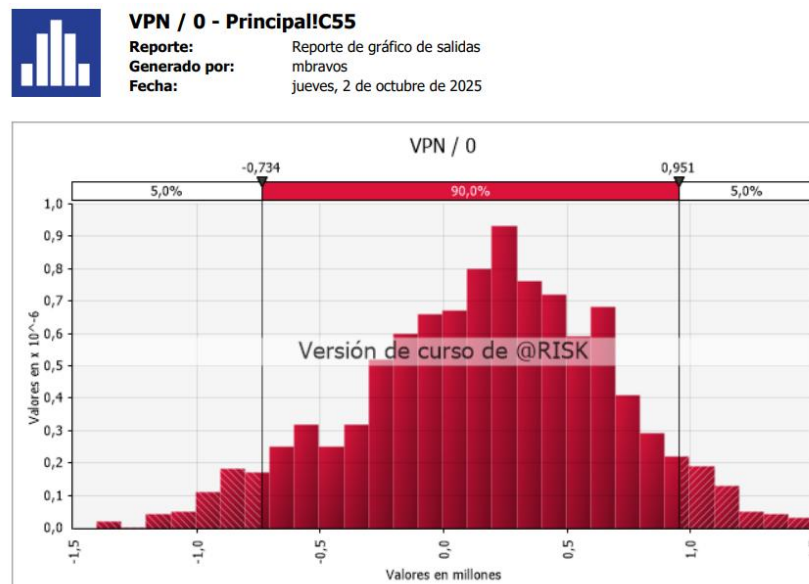
Ahora bien, teniendo en cuenta el Beneficio Anual Uniforme Equivalente (BAUE), se evidencia que el 90% de las proyecciones del flujo de caja del proyecto se encuentran situadas entre -\$125.890 y \$166.731, lo que indica que la mayor concentración de valores, aproximadamente un 60%, se encuentra en un rango positivo. Este comportamiento sugiere que el proyecto tiene una alta probabilidad de generar utilidades a lo largo del horizonte de tiempo (Ver ilustración 65).

Ilustración 65. Impacto de los riesgos en el BAUE del proyecto.



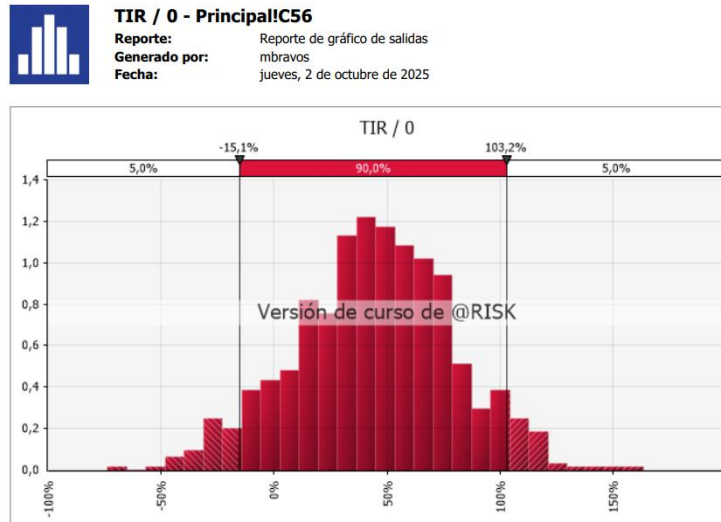
El resultado obtenido para el VPN correspondiente al flujo de caja del inversionista indica que el 90% de las simulaciones varían entre -\$0,734 y \$0,951 millones de dólares, es decir, que más del 60% presentan un VPN superior a cero. Este comportamiento refleja una alta probabilidad de rentabilidad para el inversionista (ver ilustración 66).

Ilustración 66. Impacto de riesgos en el VPN del inversionista.



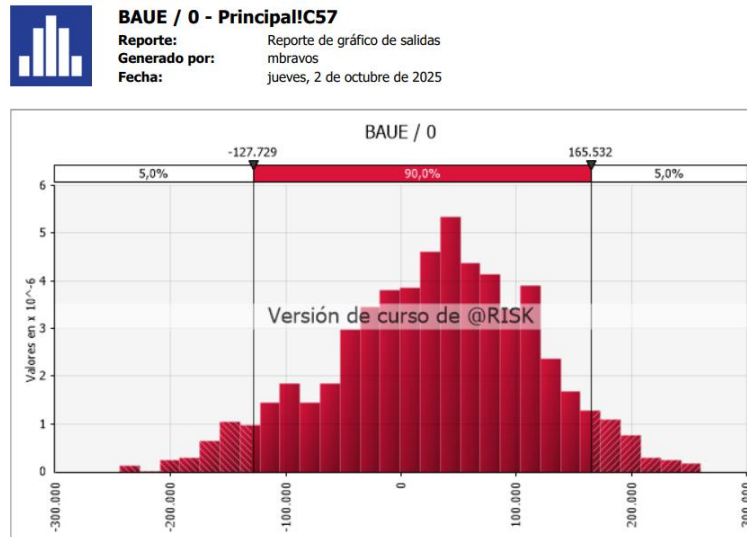
En cuanto a la TIR relacionada con el flujo de caja del inversionista, se evidencia que el 90% de las simulaciones se encuentran ubicadas entre -15,1% y 103,2%. Este comportamiento indica un riesgo moderado debido a la alta dispersión de valores, pero también se evidencia que más del 60% de las simulaciones presentan una TIR superior a cero, reflejando una alta probabilidad de rentabilidad del capital invertido. A continuación, se presenta el resultado obtenido (ver ilustración 67).

Ilustración 67. Impacto de riesgos de la TIR del inversionista.



Finalmente, los resultados de las simulaciones del BAUE correspondientes al flujo de caja del inversionista reflejan que el 90% se concentra entre -\$127,729 y \$165,532, es decir, que más del 60% de los valores están en un rango superior a cero, lo que indica que existe una alta probabilidad de generación de utilidades anuales equivalentes. Este comportamiento se puede observar en la ilustración 68.

Ilustración 68. Impacto de riesgos en el BAUE del inversionista.



## 8. CONCLUSIONES

- El estudio demuestra que la creación de una empresa enfocada en la compra, renovación y venta de inmuebles en la ciudad de Panamá es financieramente viable debido a los resultados positivos obtenidos en los principales indicadores económicos como el VPN, TIR y BAUE.
- A través del estudio de mercado se logra evidenciar que el déficit habitacional es significativamente alto en Panamá, lo que impulsa la necesidad de proyectos de renovación urbana y modernización de viviendas. En este contexto, el modelo de flipping inmobiliario se posiciona como una solución práctica y eficiente para atender la demanda y contribuir al fortalecimiento económico del país.
- Aunque se identificaron riesgos asociados a la volatilidad del mercado inmobiliario, los sobrecostos y los retrasos en obra, estos pueden ser mitigados mediante una adecuada planificación financiera, control presupuestal y selección estratégica de zonas de inversión. La implementación de metodologías de gestión de proyectos, bajo el enfoque del PMI y la matriz de riesgos planteada, permite mantener el control sobre los factores críticos de éxito.

- Las políticas de vivienda promovidas por el MIVIOT, como el régimen de interés preferencial y las leyes de incentivos fiscales, generan un marco legal favorable para el desarrollo de este modelo de negocio. Asimismo, los planes de ordenamiento territorial, las exoneraciones tributarias para proyectos de renovación y los beneficios en zonas históricas fortalecen la propuesta desde la perspectiva jurídica y administrativa.
- Los resultados del estudio financiero, mediante indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital, demuestran que el proyecto es financieramente atractivo. Esto lo convierte en una alternativa viable para inversionistas locales y extranjeros que buscan diversificar portafolios con activos inmobiliarios de rápida valorización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* No. 1 (vol. 4, Issue 8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Armstrong, Gary., Kotler, Philip., & Mues Zepeda, Astrid. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Alcaldía de Panamá. (2025). *Alcaldía de Panamá impulsa el desarrollo económico mediante digitalización de trámites en el sector construcción*. <https://mupa.gob.pa/alcaldia-de-panama-impulsa-el-desarrollo-economico-mediante-digitalizacion-de-tramites-en-el-sector-construccion/>
- Asamblea Nacional de Panamá. (2014). *Que actualiza el régimen fiscal aplicable para la rehabilitación y puesta en valor del conjunto monumental histórico del caso antiguo de la ciudad de Panamá*. Asamblea Nacional de Panamá.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2017). *Que modifica artículos del Código Fiscal, en materia de impuesto de inmuebles, y dicta otras disposiciones*. Asamblea Nacional de Panamá.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2023). *Ley 417 del 27 de diciembre de 2023*. [www.gacetaoficial.gob.pa/validar-gaceta](http://www.gacetaoficial.gob.pa/validar-gaceta)
- Astudillo, Jhonatan & Garcimartín, Carlos. (2021). *Condiciones-habitacionales-y-deficit-de-vivienda-en-la-decada-de-la-construccion-de-Panama*. <https://doi.org/10.18235/0003788>
- Bancolombia. (2024, February 23). *Flipping inmobiliario: una oportunidad de inversión en finca raíz*. <https://blog.bancolombia.com/educacion-financiera/flipping-inmobiliario/>

- Biz Latin Hub. (2025). *Cómo registrar una sociedad en Panamá*.  
<https://www.bizlatinhub.com/es/registrar-empresa-panama-formacion-empresa/>
- Boardman, Marty. (2013). *Fixing and Flipping Real Estate: Strategies for the Post-Boom Era*.
- Cajigas G., Ángela. (2024). *'House flipping', la tendencia de moda en España para comprar una vivienda a buen precio*.  
<https://www.revistaad.es/decoracion/articulos/house-flipping-espana-vivienda-que-es>
- Castillo, K. & Lisbeth Mack-Vergara, Y. (2024). Hacia una construcción sostenible en Panamá: análisis de certificaciones existentes. Towards sustainable construction in Panama: analysis of existing certifications. *Revista de Iniciación Científica*, 11(1), 67–74. <https://doi.org/10.33412/rev-ric.v11.1.4126>
- Chapman Felipe, Sáiz Gabriela Eida & Fernández Fausto. (2025). *Balance Fiscal del Gobierno Central y del Sector Público No Financiero*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Céspedes, M., & Apolayo, J. (2023). *Real estate foresight: análisis de oferta inmobiliaria Panama*. Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces (ACOBIR) y 4S Real Estate.
- Consejo de Gabinete. (2024). *Plan Estratégico de Gobierno 2025-2029*.  
[www.gacetaoficial.gob.pa/validar-gaceta](http://www.gacetaoficial.gob.pa/validar-gaceta)
- Consejo Municipal de Chame. (2022). Acuerdo N°08 de 19 de mayo de 2022, por medio del cual se modifica el Régimen Impositivo en sus códigos 1.1.2.8.04 (EDIFICACIONES, REEDIFICACIONES, ENSANCHES, CARRETERAS) y se deroga el acuerdo 9 del 25 de julio del 2019. *Gaceta Oficial Digital*.
- Convivienda. (2023). *Resultados-2023-proyecciones-2024-*. Convivienda.

- Davis, E. (2023). *RÍO BARCO: implications of entrepreneurial investment in Panama*. University of Oregon.
- Dirección de Análisis Económico y Social. (2024). *MEF-DAES.-Informe-Economico-y-Social-Primer- semestre-2024*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Encuentra24.com. (2025). Tendencias de precios de propiedades. <https://www.encuentra24.com/panama-es/cnad/statistic/type/realstate>
- Fasecolda. (2020). *Sistema de administración de Riesgo Operativo (SARO)*. <https://publicaciones.fasecolda.com/regimen-de-seguros/chapter/p2-c12/>
- Formichella, M. (2002). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Conference: VII Congreso Nacional e internacional de Administración, y XI CONAMerco (Congreso de Administración del MERCOSUR).
- Gaceta Oficial. (2019). Ley N° 94 que modifica la ley 3 de 1985, que establece un régimen de intereses preferenciales en ciertos préstamos hipotecarios, y dicta otras disposiciones. *Gaceta Oficial Digital*.
- García Armuelle, L. (2024, May 6). *Acobir: Debemos enfocarnos positivamente porque hay que atraer las inversiones*. <https://www.laestrella.com.pa/economia/acobir-debemos-enfocarnos-positivamente-porque-hay-que-atraer-las-inversiones-KX7231826>
- Global BIM Network. (2025). *BIM Forum Panamá*. <https://globalbim.org/es/info-collection/bim-forum-panama/>
- Gómez, Elkin & Díez, Jhon. (2015). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Google Maps. (2025). *Mapa de Panamá*. [https://www.google.com/search?q=mapa+de+panama&sca\\_esv=2dbf529d86e0c71d&rlz=1C1ONGR\\_enCO1108CO1108&udm=2&biw=1536&bih=730&sxsrf=AE3TifMqYFtJAeGY09CGjFlw6hNlgJnMbQ%3A1750004475586&ei=-](https://www.google.com/search?q=mapa+de+panama&sca_esv=2dbf529d86e0c71d&rlz=1C1ONGR_enCO1108CO1108&udm=2&biw=1536&bih=730&sxsrf=AE3TifMqYFtJAeGY09CGjFlw6hNlgJnMbQ%3A1750004475586&ei=-)

\_JOaMrKI8uCkvQPgNOBsAk&ved=0ahUKEwiKtP3Y6vONAxVLgYQIHBYBpAJYQ4  
dUDCBQ&uact=5&oq=mapa+de+panama&gs\_l=EGNpbWciDm1hcGEgZGUgcGF  
uYW1hMgcQlxgnGMkCMgUQABiABDIFEAAyGAQyBRAAGIAEMgUQABiABDIFE  
AAyGAQyBRAAGIAEMgUQABiABDIFEAAyGAQyBRAAGIAESKMJUABYrQhWAH  
gAkAEAmAG\_AaABxw6qAQQwLjEzuAEDyAEA-  
AEBmAlNoAL1DsICChAAGIAEGEMYigXCAg0QABiABBixAxDGloFwgIIEAAyGA  
QYsQPCAgOQABiABBixAxgKwgILEAAyGAQYsQMYgwGYAwCSBwQwLjEzoAe2  
XLIHBDAuMTO4B\_UOwgcFMC44LjXIByY&sclient=img#vhid=UDFfxUOSJylqTM&  
vssid=mosaic

Greenlaw, Steven & Shapiro, David. (2017). *principles-of-microeconomics-2e-draft*. OpenStax.

Grupo Banco Mundial. (2024). *Inflación, Precios al Consumidor (% Anual) - Panamá*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=PA>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D. & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (n.d.). *Métodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana de editores, S.A DE C.V

Impacto Positivo. (2025). *Panamá prepara estrategia de regulación para la Inteligencia Artificial (IA)*. <https://somosimpactopositivo.com/estrategia-nacional-de-ia/>

INEC. (2024a). *Índice de Precios al Consumidor (IPC): Diciembre de 2024*. INEC.

INEC. (2024b). *Producto Interno Bruto (PIB): Segundo Trimestre de 2024 Año de referencia 2018*. INEC.

Infobae. (2024). *Fix & Flip: La tendencia que gana terreno en el sector inmobiliario de Miami*.

<https://www.infobae.com/inhouse/2024/05/22/fix-flip-la-tendencia-que-gana-terreno-en-el-sector-inmobiliario-de-miami/>

Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura. (2023). *Resolución de la JTIA No.002 de 13 de enero de 2023, por medio de la cual se aprueba el reglamento de edificación sostenible para la República de Panamá. V2. 2022. Gaceta Oficial Digital.*

LaHouse. (2022). *House Flipping: Qué es y cómo rentabilizar tu inversión.* La Haus. <https://www.lahaus.mx/blog/tendencias-del-mercado/house-flipping-invertir-mexico>

Marín-Idárraga, D. A. & Campos, L. Á. L. (2015). Organizational structure and inter-organizational relations: Analysis in health care public institutions in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>

Mete Roberto Marcos. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica.* Universidad La Salle en Bolivia

Meza Orozco, Jhonny de Jesús. (2017). *Evaluación financiera proyectos.* ECOE Ediciones.

MiAMBIENTE. (2025). *MiAMBIENTE anuncia consulta pública para Guía de Buenas Prácticas en reformas y construcciones menores.* <https://miambiente.gob.pa/miambiente-anuncia-consulta-publica-para-guia-de-buenas-practicas-en-reformas-y-construcciones-menores/>

Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá. (2025). *MICI y Oracle abordan la transformación digital de Panamá y la creación de nuevas oportunidades en tecnología.* <https://mici.gob.pa/2025/01/16/mici-y->

oracle-abordan-la-transformacion-digital-de-panama-y-la-creacion-de-nuevas-oportunidades-en-tecnologia/?utm\_source=chatgpt.com

Ministerio de Economía y Finanzas. (2009). *Decreto Ejecutivo 123 (De 14 de agosto de 2009)*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Declaración Jurada del Impuesto a la Transferencia de Bienes Inmuebles (ITBI). Formulario 106*.

[https://dgi.mef.gob.pa/DInforme/Formulario106?utm\\_source=chatgpt.com](https://dgi.mef.gob.pa/DInforme/Formulario106?utm_source=chatgpt.com)

Ministerio de Vivienda. (2007). *Por el cual se reglamenta la Ley 6 de 1 de febrero de 2006 Que reglamenta el ordenamiento territorial para el desarrollo urbano y dicta otras disposiciones*. Ministerio de Vivienda.

MIVIOT. (2024). *Plan Progreso*. [https://www.miviot.gob.pa/plan-progreso/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.miviot.gob.pa/plan-progreso/?utm_source=chatgpt.com)

MIVIOT Noticias. (2025, February 26). *Gabinete propone cambios al régimen sobre interés preferencial para vivienda*. <https://www.miviot.gob.pa/2025/02/26/gabinete-propone-cambios-al-regimen-sobre-interes-preferencial-para-vivienda/>

Noble Park Capital. (2024). *Unlocking the Potential: A Guide to Fix and Flip Real Estate Investing*. <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-potential-guide-fix-flip-real-estate-investing-epkjc/>

Notaria 57 de Bogotá. (2022). *Compraventa de inmuebles*. <https://notaria57bogota.com.co/2022/05/03/compraventa-de-inmuebles/>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (1978). *ONUDI*. Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. Naciones Unidas.

Panacrypto. (2024). *Renovating and Flipping Properties in Panama: Opportunities, Costs, and Considerations*.  
[https://panacrypto.com/renovate-and-flip-your-property-in-panama/?utm\\_source=chatgpt.com](https://panacrypto.com/renovate-and-flip-your-property-in-panama/?utm_source=chatgpt.com)

Pallas. (2024). *The ultimate guide to the Panama real estate market*.  
<https://pallaslife.com/knowledge/the-ultimate-guide-to-the-panama-real-estate-market/>

Panamá 24 Horas. (2024). *El Internet de las Cosas impulsa la seguridad en infraestructuras urbanas de Panamá*.  
[https://www.panama24horas.com.pa/tecnologia/el-internet-de-las-cosas-impulsa-la-seguridad-en-infraestructuras-urbanas-de-panama/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.panama24horas.com.pa/tecnologia/el-internet-de-las-cosas-impulsa-la-seguridad-en-infraestructuras-urbanas-de-panama/?utm_source=chatgpt.com)

Panamá GBC. (2025). *Panamá Green Building Council*.  
<https://panamagbc.org/>

PGS. (2025). *Declaraciones Informes Declaración Jurada del Impuesto a la Transferencia de Bienes Inmuebles (ITBI). Formulario 106*.  
<https://www.panamags.com/impuestos-en-la-compraventa-de-inmuebles/>

PopulationPyramid.net. (2024). *Population Pyramids of the World from 1950 to 2100*. <https://www.populationpyramid.net/panama/2024/>

Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter*. Harvard Business Review América Latina.

Porter, Michael. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK*). Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute, Inc.

Sapag Chain, N. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill.

Soto, Carolina & Manríquez, Sebastián. (2023). *Panorama General del Avance de BIM en América Latina y el Caribe*. [www.maiocchipublicidad.es](http://www.maiocchipublicidad.es)

Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá. (2014). *Que crea la categoría de Sociedad de Inversión Inmobiliaria*. Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá.

Tovar Camilo Arquitectura. (2023). *Cómo remodelar tu casa*. <https://camilotovararquitectura.com.co/blog/posts/remodelar-tu-casa#index-2>