

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Maestría en Negocios Internacionales**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA AMPLIACIÓN DE OPERACIONES  
INTERNACIONALES PARA CONSTRUARRIENDOS S.A**

**Consultores:**

**Fernando Mesa Sierra**

**German Darío Tirado B**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2013**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Maestría en Negocios Internacionales**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA AMPLIACIÓN DE OPERACIONES**

**INTERNACIONALES PARA CONSTRUARRIENDOS S.A**

**Consultores:**

**Fernando Mesa Sierra**

**German Darío Tirado B**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Maestría en Negocios**

**Internacionales**

**Tutor:**

**Jorge A. Valencia De Los Ríos**

**Coordinador de Consultoría - Gestión y Conocimiento S.A.S.**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2013**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

Medellín, febrero 28 de 2013

## ÍNDICE

	<b>pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	23
INTRODUCCION	27
1. JUSTIFICACIÓN	20
1.1 Justificación Social	20
1.2 Justificación Teórica	34
1.3 Justificación Metodológica	35
1.4 Justificación Práctica	35
1.5 Justificación del Grupo de Consultores	36
2. MARCO METODOLÓGICO	41
2.1 Diagnóstico empresarial recolección y compilación de datos, Análisis e interpretación de resultados, Problemática (Contexto de la Consultoría)	41
2.2 Explicación de los datos obtenidos y la interpretación de la valoración	44
2.3 Resultados Obtenidos del Diagnóstico, luego de la Tabulación	46
2.4 Interpretación del gráfico general de diagnóstico	47
2.5 Consideraciones que llevaron al grupo consultor a la aplicación de un segundo diagnóstico	53
2.6 Dofa Realizado a Construarriendos	60
2.7 Hallazgos en los Diagnósticos de la Empresa Construarriendos	64
3. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	67
3.1 Alternativa de solución No.1.	67

	16
3.2 Alternativa de solución No.2.	67
4. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA SUBSEDE DE LA EMPRESA CONSTRUARRIENDOS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ	69
4.1 Objetivos	69
4.1.1 Objetivo General.	69
4.1.2 Objetivos específicos: En 4 fases.	69
4.2 Inteligencia de Mercados_ Macro Ambiente Externo e Identificación y valoración de Alternativas de Solución	70
4.2.1 En Colombia.	70
4.2.2 Comparativo de incrementos de precio de propiedad raíz de Colombia con otros países	70
5. ALTERNATIVA 2 DE LA CONSULTORÍA	71
5.1 Ubicación geográfica del Proyecto, para la segunda opción de solución a la empresa Construarriendos	72
5.1.1 Conozcamos Un Poco Sobre Panamá.	72
5.1.2 Monografía y datos importantes de Panamá.	73
5.1.3 Crecimiento de Panamá.	74
5.1.4 Moneda de Panamá.	75
5.1.5 Análisis del Mercado del Arriendo y Estadísticas de las Viviendas en Panamá.	77
5.1.6 Análisis de la Demanda de Viviendas en Ciudad de Panamá-2012.	83
5.1.7 Análisis de la Oferta en Panamá.	84
5.1.8 Análisis de la Demanda potencial actual.	86
5.2 Inteligencia de mercados- estimación de la demanda futura	87
5.3 Análisis de la competencia en Panamá	90

	17
5.4 Análisis de precios de arrendamientos de viviendas en Panamá	92
6. ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	96
7. DEPRECIACIÓN DE LAS INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO	100
8. REALIZAR UN ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA ACORDE CON LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO	103
8.1 Inversiones del Proyecto	106
8.1.1 Inversiones iniciales y su financiación.	107
8.2 Proyección de ventas del proyecto	109
8.2.1 Metodología para la proyección.	110
8.3 Precios de venta – esquema de ingresos del proyecto	113
8.4 Análisis del punto de equilibrio del proyecto	118
8.5 Impuestos del Proyecto	119
8.6 Conclusión del estudio económico y financiero	122
8.7 Análisis de riesgos	108
9. REALIZAR UN ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO PARA DEFINIR PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO EN ESE PAÍS (PANAMÁ) PARA EL AÑO 2014.	125
9.1 Constitución de la empresa sede de Construarriendos la ciudad de Panamá	125
9.1.1 Comerciante individual.	125
9.1.2 ¿Qué tipo de empresa puedo crear?	125
9.1.3 Registrar una sociedad extranjera.	125
9.1.4 La Sociedad Anónima (S.A.).	126
9.1.5 La Sociedad Colectiva de Responsabilidad Limitada (SRL).	127
9.1.6 La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL).	128

9.1.7 ¿Qué procedimientos debo realizar?	129
9.2 Servicios potenciales que construarriendos prestará en Panamá	131
9.3 Conclusión del estudio legal	131
10. ESTADO DEL ARTE - MARCO DE REFERENCIA	133
10.1 Normas aplicable al corretaje inmobiliario- Venta de propiedad raíz	134
11. CONCLUSIONES DE VIABILIDAD Y RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES	136
REFERENCIAS	139

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1.Indicadores y Metas Estratégicas del Gobierno Colombiano en vivienda	32
Tabla 2. Ficha Tecnica: Construarriendos	37
Tabla 3. Formato usado para el diagnóstico de la empresa: con los datos diligenciados y la programación de consultoría que se le realizará	41
Tabla 4. Cuestionario de diagnóstico para establecer áreas de posible intervención	43
Tabla 5. Del estado de la empresa Construarriendos S.A, obtenida luego de tabular la información se obtuvo el siguiente	46
Tabla 6. Análisis General de la Empresa y Recomendaciones Generales	48
Tabla 7. Resultados obtenidos del diagnóstico, en el área de Planeación Empresarial	49
Tabla 8. Datos Generales diagnóstico	52
Tabla 9. Diagnostico empresarial	55
Tabla 10. Datos Generales diagnóstico 2	57
Tabla 11. Resultados Modelo Comercial y de Mercadeo diagnóstico 2	58
Tabla 12. Resultados de Propiedad Intelectual 2	59
Tabla 13. Matriz dofa construirriendos s.a. según diagnósticos realizados	61
Tabla 14. Ponderación DOFA	63
Tabla 15. Datos generales de Panamá	72
Tabla 16. Estadísticas poblacionales por estado en Panamá	76
Tabla 17. Estimación de la población total en la ciudad de Panama por sexo al 1 de julio 2012	76



Tabla 18. Ocupación de Viviendas Particulares en la República de Panamá-año 2012	79
Tabla 19. Distribución de la vivienda Urbana-Nicho de mercado de interés	81
Tabla 20. Ocupación de Viviendas Particulares en el distrito de Panamá-año 2012	82
Tabla 21. Ocupación de viviendas particulares en Ciudad de Panamá -2012	84
Tabla 22. Ocupación de viviendas en ciudad de Panamá -Año 2012	85
Tabla 23. Cálculo de la Demanda de ciudad de Panamá al 2013	88
Tabla 24. Proyección del déficit habitacional en Panamá a 5 años: DEMANDA FUTURA	89
Tabla 25. Resumen de análisis de precios	95
Tabla 26. De Requerimientos Técnicos (valores en dólares)	98
Tabla 27. De depreciación y amortización de las inversiones a cinco años.	99
Tabla 28. De valores discriminados de prestaciones sociales en Panamá.	101
Tabla 29. De cargos y personal del proyecto	102
Tabla 30. Indicadores Económicos de Panamá 2013	104
Tabla 31. Reglas de juego adoptadas para el proyecto en Panamá	105
Tabla 32. Amortización de las inversiones en préstamo a cinco años	108
Tabla 33. Resumen y análisis de la amortización del préstamo a realizar a cinco años	109
Tabla 34. Proyección de Ventas	109
Tabla 35. Flujo de caja proyectado en los 12 primeros meses	110
Tabla 36. Flujo de caja operacional para los cinco primeros años	111
Tabla 37. Precios de Venta (US. comisiones obtenidas por cada producto)	113
Tabla 38. Proyección de ingresos anuales en dólares	114
Tabla 39. Gastos Generales	115
Tabla 40. Pérdidas y Ganancias del Proyecto	116

Tabla 41. Cálculo del Capital de trabajo Operativo	117
Tabla 42. Distribución del capital de trabajo neto operativo.	118
Tabla 43. Análisis del Punto de equilibrio de la empresa.	119
Tabla 44. Presupuesto del impuesto de Renta	119
Tabla 45. Estructura del capital de los socios e incremento por año	120
Tabla 46. Evolución del patrimonio líquido	120
Tabla 47. Sobre los dividendos que se obtendrían cada año con el proyecto ejecutado	121
Tabla 48. Cuadro de Flujo de caja resumen e indicadores financieros del proyecto	121
Tabla 49. Calificación de riesgo países latinoamericanos	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Disminución Promedio del Valor de los Arrendamientos en Construarriendos	28
Gráfico 2. Evolución Histórica y Proyección de la utilidad Promedio Anual de Construarriendos S.A, División de Arriendos S.A.	28
Gráfico 3. Del Estado General de la Empresa analizada desde 13 áreas:	47
Gráfico 4. Plan de Mejoramiento en el área de Planeación Empresarial	50
Gráfico 5. Plan de Mejoramiento Mercadeo y Ventas	51
Gráfico 6. Ventas Anuales	52
Gráfico 7. % de Utilidades Anuales	53
Gráfico 8. Resultados Generales Diagnóstico 2	57
Gráfico 9. Sobre el Modelo Comercial y de Mercadeo Diagnóstico 2	58
Gráfico 10. Resultados de Propiedad Intelectual 2	59
Gráfico 11. % de Incremento en el Precio Prom. Mt2 / PIB PC (Colombia) y otros países	70
Gráfico 12. Mapa limítrofe de la Ciudad de Panamá	74
Gráfico 13. Mapa con la división territorial de la ciudad de Panamá	75
Gráfico 14. Republica de Panamá	75
Gráfico 15. Distribución de la vivienda en Panamá (país)	81
Gráfico 16. Distribución de la vivienda Urbana-Nicho de mercado de interés	82
Gráfico 17. Ciudad de Panamá- Composición por Tipo de Vivienda	83
Gráfico 18. Ocupación viviendas en ciudad de Panamá año 2012	83

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1: Documento base de estudio de mercados aplicados (entrevista al sector inmobiliario de la ciudad de Panamá)

ANEXO No. 2: Documento con entrevista a profundidad realizada por el grupo de consultores.

ANEXO No. 3: Documento con información sobre los salarios de Panamá para el año 2014.

ANEXO No. 4: Aspectos laborales en Panamá

ANEXO No. 5: Requisitos para registrar contratos de arrendamiento en Panamá.

ANEXO No. 6: Mercado del arrendamiento

ANEXO No. 7: Dinámica del sector inmobiliario del año 2012.

ANEXO No. 8: Análisis precios vivienda Colombia

ANEXO No 9: Ley 93 de 1973 Arrendamiento Panamá

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Construarriendos S.A, inició labores en enero de 2008 animada por la alta demanda de vivienda que vivía la Ciudad de Medellín. Se constituyó por Escritura Pública N° 176 del 23 de Enero de 2008 y actualmente ofrece al mercado local los servicios de construcción de vivienda y administración de arriendo de propiedades. Entre sus clientes se cuentan 515 arrendatarios de los estratos 1, 2, 3 y 4 de la Ciudad de Medellín.

Construarriendos S.A, en la división de arriendos compite con poderosas empresas de con antigüedad en la Ciudad de Medellín como: Arrendamientos Nutibara, Santafé, Coninsa, Ramón H S.A, Alberto Álvarez S.A, Habitamos Propiedad Raíz, Acrecer S.A y otro buen número de

medianas y pequeñas firmas (Aprox. 362 inmobiliarias) con las que comparte el 20% restante del mercado. A pesar del poco tiempo que lleva en el mercado Construarriendos S.A logra posicionarse como una empresa seria, responsable y emprendedora generando indicadores positivos de crecimiento gracias a una buena administración y al crecimiento del sector de la construcción en los últimos tres años; sin embargo y a pesar del auge del sector el mercado de arriendos se viene comportando de manera contraria, pues la oferta de bienes inmuebles para la compra con beneficios monetarios del estado, genera una disminución en la demanda de arriendo, lo cual afecta directamente el negocio de Construarriendos S.A.

El problema presentado por la firma consiste en lo siguiente:

Un dato particular proporcionado por la firma muestra que en los últimos años el valor promedio del canon de arriendo administrado por Construarriendos S.A ha pasado de \$ 600.000 a \$ 480.000, lo cual evidencia una disminución en el canon promedio resultado del mayor stock de oferta de vivienda nueva y usada del mercado local. Esta disminución del 20% del canon promedio de los arriendos administrados, representa una disminución de los ingresos operacionales de Construarriendos S.A en la división de arriendos, disminuyendo la utilidad promedio de la firma del 12.0% en el 2009 al 8.62% en el 2012, según fuentes de la empresa.

Lo anterior lleva a la firma a buscar alternativas empresariales y la consultoría ofrecida a la firma Construarriendos S.A, cumplirá precisamente con la misión de evaluar alternativas viables, mediante un proceso inicial de diagnóstico.

La metodología empleada en este trabajo, está basada en la técnica de consultoría, que se inicia con un proceso de diagnóstico, mediante el uso de algunos cuestionarios y herramientas básicas que permitan determinar la raíz del problema y concluya con una solución viable para la empresa. Se tiene en cuenta la inteligencia de mercados para conocer el mercado meta determinado y establecer la viabilidad comercial, se utilizará además la Matriz DOFA para el diagnóstico organizacional de la empresa; la investigación es de tipo exploratoria y servirá como herramienta de investigación de mercados aportando datos para formular los diferentes estudios que componen el proyecto a saber: estudio de mercado, estudio legal, administrativo, técnico y financiero en los diferentes niveles que cubre la consultoría a saber: idea, perfil y prefactibilidad.

La consultoría interpreta fielmente las necesidades de la firma y utilizará todas las estrategias conducentes para cumplir a cabo con los objetivos propuestos y sin duda que la experiencia acumulada por Construarriendos S.A en estos 5 años de operaciones será un apoyo importante. Se hará énfasis especial en el estudio de inteligencia de mercados basado en el método de *investigación exploratoria a profundidad* (incluyendo visitas a la empresa donde se analizará la problemática planteada, se revisará o confirmará mediante diferentes herramientas de diagnóstico y se darán las conclusiones y se trazará el camino a seguir, como solución al problema real de la empresa.

De ser necesario se procederá a realizar una investigación básica de tipo primario o estudios primarios de prefactibilidad, para establecer algún nicho de mercado opcional a conquistar, se podrán realizar entrevistas, visitas a empresarios, arrendatarios o entidades gubernamentales)

Para tal fin los consultores invertirán 200 horas de trabajo profesional para el desarrollo de la consultoría y un presupuesto de US \$ 26.843, que incluye visitas directas al lugar de realización del proyecto, además de los medios y equipos básicos para ejecutar la consultoría.

Los resultados y análisis de prefactibilidad realizados para el proyecto de montaje de una subse de la empresa Construarriendos, arrojaron viabilidad de mercado, viabilidad técnica, viabilidad económica, viabilidad financiera y viabilidad legal y operativa. Por esta razón el grupo consultor presenta la Alternativa 2, como viable bajo todos los parámetros analizados, sin olvidar las acciones definidas y realizadas en la alternativa 1.

## INTRODUCCION

La empresa Construarriendos S.A, inició labores en enero de 2008 animada por la alta demanda de vivienda que vivía la Ciudad de Medellín. Se constituyó por Escritura Pública N° 176 del 23 de Enero de 2008 y actualmente ofrece al mercado local los servicios de construcción de vivienda y administración de arriendo de propiedades. Entre sus clientes se cuentan 515 arrendatarios de los estratos 1, 2, 3 y 4 de la Ciudad de Medellín.

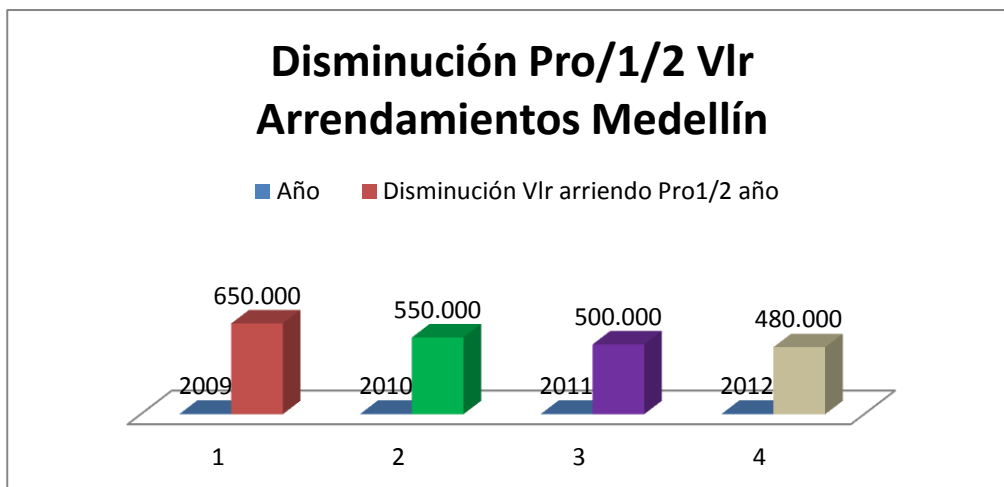
Construarriendos S.A, en la división de arriendos compite con poderosas empresas de mucha antigüedad y nombre en la Ciudad de Medellín como: Arrendamientos Nutibara, Santafé, Coninsa Ramón H S.A, Alberto Álvarez S.A, Habitamos Propiedad Raíz, Acrecer S.A y otro buen número de medianas y pequeñas firmas (Aprox. 362 inmobiliarias) con las que comparte el 20% restante del mercado.

Sin embargo y a pesar del auge del sector de la construcción, el mercado de arriendos se viene comportando de manera contraria, pues la oferta de bienes inmuebles para arriendo aumenta y la demanda para arriendo de vivienda nueva y usada; entre otras razones por la alta demanda que existe para compra de vivienda nueva, lo cual afecta directamente el negocio de Construarriendos S.A.

Un dato particular proporcionado por la firma muestra que en los últimos años el valor promedio del canon de arriendo administrado por Construarriendos S.A ha pasado de \$ 600.000 a \$ 480.000, lo cual evidencia una disminución en el canon promedio resultado del mayor stock de oferta de vivienda nueva y usada del mercado local.



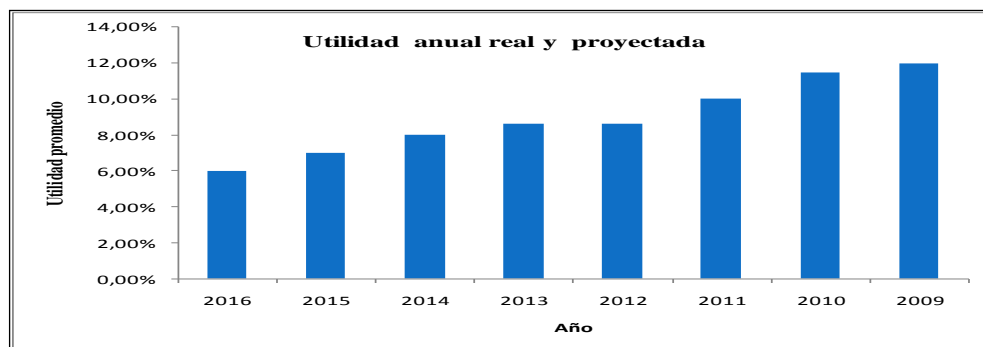
Gráfico 1. Disminución promedio del Valor de los arrendamientos en Construarriendos



**Fuente:** Autores con base en información contable de Construarriendos S.A.

Lo cual representa un problema para la organización porque afecta la rentabilidad del capital invertido disminuyendo la tasa de ganancia obligándola a buscar incrementar sus clientes para tener un mayor número de administraciones que compensen la disminución del precio de los arriendos, (Véase Gráfico 2.)

Gráfico 2. Evolución Histórica y Proyección de la utilidad Promedio Anual de Construarriendos S.A, División de arriendos S.A.



**Fuente:** Autores con base en información contable de Construarriendos S.A.

Esta disminución del 20% del canon promedio de los arriendos administrados, representa una disminución de los ingresos operacionales de Construarriendos S.A en la división de arriendos, disminuyendo la utilidad promedio de la firma del 12.0% en el 2009 al 8.62% en el 2012, según fuentes de la empresa.

### **Solicitud de la empresa Construarriendos:**

Se busca que la empresa tenga crecimiento positivo y participe de nuevos mercados como el de Ciudad de Panamá (Nota: más adelante se explica porque Panamá y no otros países); país que ha mostrado un alto crecimiento industrial, económico, social y como ciudad importante para los negocios y el turismo; para ello la consultoría utilizará la metodología de formulación y evaluación de proyectos para empresas en marcha, con el objetivo de formular y evaluar al nivel de prefactibilidad la viabilidad de la ampliación del nivel de operaciones de Construarriendos S.A a nivel internacional y específicamente para la ciudad de Panamá.

La investigación tiene en cuenta el componente de la inteligencia de mercados con el cual se pretende conocer un mercado meta determinado y establecer la viabilidad comercial de Construarriendos, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la empresa, incluyendo la Matriz DOFA, para determinar las posibilidades que tiene la empresa de mejorar sus indicadores. Se espera que esta investigación de tipo exploratoria sirva como herramienta de apoyo en la investigación de mercados, que permita adelantar la formulación de los diferentes estudios que

componen un proyecto a saber: estudio de mercado, estudio legal, administrativo, técnico y financiero, en los diferentes niveles del proyecto: idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Se hace énfasis especial en el estudio de inteligencia de mercados basado en el método de investigación exploratoria a profundidad (incluyendo visitas directas al nicho de mercado a conquistar, de ser posible entrevistas y visitas a empresarios, arrendatarios y entidades gubernamentales) y en el análisis riguroso de la abundante información secundaria existente del sector de la construcción en el mercado local e internacional para garantizar los resultados esperados.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Construarriendos S.A preocupada por las cifras y el comportamiento del sector de arriendos en la Ciudad de Medellín, requiere nuevas alternativas empresariales y la consultoría ofrecida por los candidatos a magister en negocios internacionales cumplirá precisamente con la misión de diagnosticar los problemas actuales de la empresa y evaluar posibles alternativas viables en el mercado internacional.

El diagnóstico realizado a la empresa Construarriendos, muestra un peligroso descenso en sus ingresos en los últimos años y pese a las diferentes estrategias adoptadas por la empresa y verificadas por el grupo consultor, se puede concluir que el país en su afán por mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, en los últimos años viene desplegando políticas tendientes a dotar de viviendas a las familias que hoy pagan arrendamiento, desde el plan de gobierno del actual presidente que se comprometió con 1000.000 nuevas viviendas para los colombianos.(Plan de gobierno2010-2014- <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9VFE2pI%3D&tabid=1238>, pag.48).

### *1.1 Justificación Social*

Una empresa común y corriente, como es el caso en estudio, está imposibilitada para luchar contra medidas impuestas por un país, como en el caso de las medidas de mejora social que Colombia se ha impuesto en el último gobierno; veamos algunas medidas gubernamentales

que el equipo consultor considera como las causas del deterioro en los indicadores económicos de Construarriendos y en general de las empresas inmobiliarias de Colombia:

“**Vivienda:** Su importancia obedece al incremento de la demanda de la vivienda en zonas urbanas. Por tal razón, se aumentará la disponibilidad del suelo para construir proyectos de vivienda de interés social, se mejorará la disponibilidad y el acceso a mecanismos de financiación y se fortalecerá la articulación entre el subsidio de vivienda familiar, el crédito y la oferta vivienda. Son 92.153.274 millones de pesos para cumplir con estos objetivos” (según ABC del Plan de Desarrollo Juan Manuel Santos- <http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/6592-abc-del-plan-nacional-de-desarrollo-2010-014?tmpl=component&print=1>)

*Tabla 1. Indicadores y Metas Estratégicas del Gobierno Colombiano en vivienda*

OBJETIVOS/INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	2014	2019 (VISIÓN COLOMBIA 2019)
Dinámica de la construcción (Viviendas Iniciadas en el cuatrienio)	560.300	1.000.000	1.800.000

**Fuente:** tomado del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos”-Resumen ejecutivo. Pág. 48 (2010) <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pI%3d&tabid=1238>.

Según el presidente Santos con el impulso de las cinco locomotoras del crecimiento, se logrará disminuir el déficit de vivienda entre otros indicadores importantes para el país. Para lograrlo se aprobó el presupuesto en la Ley 1450 de 16-06-2011. Donde se encuentra la construcción de viviendas gratis para los colombianos, norma que además busca reactivar el empleo y el crecimiento del país; esta medida ha generado que los departamentos, las ciudades y los municipios de toda Colombia se unan a la propuesta, adicionando otros recursos para aumentar el número de viviendas nuevas.

La ciudad de Medellín ha sido un ejemplo en esta estrategia y lo incluyó además en su plan de gobierno 2012-2015, por lo que se puede prever que en los próximos años, muchos más medellinenses contarán con vivienda propia.

Esto está muy bien por los colombianos pobres y como plan de desarrollo local; Las implicaciones en la empresa Construarriendos, son contrarias, pues su sostenibilidad se ha soportado en la falta de vivienda propia de las familias y que requieren de una propiedad arrendada donde vivir y la oferta de unos propietarios de varias viviendas que las entregan a las compañías de servicios de Propiedad Raíz para que las ubique en el mercado del arriendo, venta o permuta cobrando una comisión de intermediación.

Al incrementar los propietarios de una vivienda en el país, proporcionalmente disminuye la necesidad de contratar una vivienda arrendada o comprar una vivienda para vivir, lo que constituye la causa más importante de la disminución en los indicadores económicos y la rentabilidad de la empresa Construarriendos, esta variable no es controlable por parte de la

compañía y se disminuyen las posibilidades de solucionar el problema mediante la puesta en marcha de planes mejoramiento interno.

Otro agravante tiene que ver con la presencia de empresas competidoras demasiado sólidas, con mucha trayectoria y reconocimiento en la ciudad de Medellín, que contrarrestan la posibilidad de realizar una campaña agresiva comunicacional y de mercadeo, contemplada inicialmente por los consultores como estrategia, pues las inversiones serían muy altas y los efectos favorables muy limitados.

### ***1.2 Justificación Teórica***

Con este proyecto del tipo consultoría, el equipo de consultores nutre sus conocimientos teóricos recibidos de parte de los docentes de la Universidad ESUMER, en varias áreas de la formación de la maestría en negocios internacionales; los conocimientos adquiridos en la formación, son reforzados mediante investigaciones secundarias, tomadas desde diferentes fuentes bibliográficas y cibergráficas, enunciadas en este documento.

El trabajo reúne elementos investigativos para la toma de decisiones y el aprendizaje mediante la práctica en la formulación de un proyecto que sirva de solución a una problemática en particular de una empresa real de la ciudad de Medellín.

### ***1.3 Justificación Metodológica***

Es muy normal en la economía colombiana, que las empresas sufran altibajos en sus niveles de ventas, también es normal que una empresa tenga que despedir a algunos empleados porque sus indicadores de ingresos y utilidades disminuyan y también es supremamente común el saber que en los primeros tres años de vida se cierran más del 50% de las empresas que se formalizan en el país. Hoy mediante este documento de investigación y consultoría, se muestra en esta metodología, dos caminos iniciales como posibles soluciones para la problemática encontrada en la empresa “Construarriendos”, con la que se espera frenar el cierre definitivo en poco tiempo, según lo muestran sus indicadores económicos y financieros; el grupo de consultores, abordando con la seriedad y la responsabilidad que da la formación, toman como base la sensibilización a los propietarios sobre la responsabilidad social empresarial, el diagnóstico y el análisis, donde juntos buscan darle una salida conjunta y diferente al problema encontrado.

### ***1.4 Justificación Práctica***

El proyecto de consultoría que aquí se presenta, es el resultado de un trabajo serio, sistemático donde se busca luego del análisis de una problemática de una empresa que está en funcionamiento en la ciudad de Medellín y que presenta problemas de ingresos y rendimientos económicos que empeoran en los últimos años; esta empresa recurre a los servicios del grupo de consultores, que buscan ayudarlo en la construcción de una estrategia viable que le permita continuar en el mercado; Este proyecto, cuenta con el visto bueno de la Junta directiva de la



empresa Construarriendos, para realizar los estudios e investigaciones pertinentes en la búsqueda de una solución real que se pondrá en práctica, de encontrarse viable en esta consultoría.

Los resultados de este trabajo, pretenden contribuir a impedir el cierre definitivo de la empresa con todos sus empleados, que llevan ya más de cinco años generando el sustento para sus familias de la empresa Construarriendos; con este trabajo de consultoría y su implementación real, se espera mejorar los indicadores económico-financieros de la empresa.

### ***1.5 Justificación del Grupo de Consultores***

Parte desde el análisis de la empresa y definiendo entre dos posibilidades generales iniciales de consultoría:

- Realizar una reactivación interna de la empresa, para mejorar la situación existente.
- Sugerir el cierre de la empresa.
- Realizar un estudio de prefactibilidad para la apertura de un nuevo mercado, o reestructuración de la empresa.

Ante estas dos propuestas, se definen los pro y los contra de la primera opción, que mostró ser menos atractiva para los socios de la empresa Construarriendos y la aceptación con agrado de la segunda propuesta, por lo que se da inicio a un análisis más minucioso de la Compañía objeto de esta consultoría, para mirar a la luz de la formulación real del proyecto, la posibilidad de implementar sus servicios a otro país, mediante una propuesta de Internacionalización de la empresa Construarriendos.

En resumen y como se desprende del análisis que aquí se presenta, existen normas nuevas en el país, el departamento de Antioquia y sobretodo en la ciudad de Medellín, que no deja posibilidad a la empresa de continuar con el mismo ritmo que venía, dado que estas normas han ido generando una pérdida de mercado potencial para la empresa; la normatividad de un país, es un factor externo que está fuera del alcance de las empresas, esta es la razón por la cual se piensa en una consultoría especializada, que presente opciones diferentes a la empresa para lograr salir de la crisis que hoy presenta.

### **Aspectos generales sobre la Empresa a la cual se le realiza la Consultoría**

A continuación se presenta la información básica de la empresa a la cual se le realiza la consultoría

*Tabla 2. Ficha Técnica: Construarriendos*

Razón Social	CONSTRUCCIONES Y ARRENDAMIENTOS MEDELLIN S.A
Sigla	CONSTRUARRIENDOS S.A.
Cámara de Comercio	MEDELLIN PARA ANTIOQUIA
Número de Matrícula	0039141504
Identificación NIT	900196984 - 8
Último Año Renovado	2013
Fecha de Matrícula	20080129
Fecha de Vigencia	20280123
Estado de la matrícula	ACTIVA
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD COMERCIAL

Tipo de Organización	SOCIEDAD ANONIMA
Afiliado	Si
Categoría de la Matrícula	SOCIEDAD ó PERSONA JURIDICA PRINCIPAL ó ESAL
Empleados	2 permanentes y 2 temporales
Representante -Contacto	Gerardo Palacios
Sector	Construcción (Propiedad Raíz)
PBX	(+57 4) 2612726- 261 0057
Correo	<a href="mailto:contactenos@construarriendos.com">contactenos@construarriendos.com</a> ; <a href="mailto:Construarriendossa@une.net.co">Construarriendossa@une.net.co</a>
Dirección oficinas	Cra.43ª No. 34-95 oficina No 211-212- Conjunto Comercial Almacentro Medellín- Colombia
Dirección Web	<a href="http://www.construarriendos.com/index.php">http://www.construarriendos.com/index.php</a>

La empresa Construarriendos S.A, tiene por objeto principal la compra, venta, permuta, arriendo y en general adquisición o enajenación por cualquier título de edificios, solares, terrenos o fincas, así como su ordenación, parcelación, urbanización y la realización de toda clase de actividades inmobiliarias; la contratación de estudios técnicos, ingeniería, arquitectura, y la construcción en general y la compraventa de propiedad raíz.

La internacionalización se presenta como segunda opción, para poder así mejorar la competitividad, realizando un análisis previo mediante un estudio de prefactibilidad que contemple los costos y ventajas que tendrá el proyecto de ampliar operaciones en Panamá y saber si le resultaría rentable localizar una agencia de la firma en ese país, teniendo en cuenta variables como infraestructura, costos de transporte, proveedores, marco legal y costo de oportunidad, entre otros.

Para Construarriendos S.A, los negocios internacionales son una opción válida cuando el mercado local no da respuestas adecuadas y Panamá ofrece mejores ventajas, pues es una economía que crece, tiene una democracia estable y un marco legal sólido y por ello la firma piensa, explorar sus ventajas competitivas en otro país.

Consideran los directivos de Construarriendos S.A tener ventajas competitivas propias para entrar al mercado inmobiliario panameño, el cual crece positivamente en los últimos años hasta ser uno de los más importantes de la región latinoamericana con un ritmo acelerado y dinámico que lo convierte en un centro urbano pujante, con un importante auge en la construcción.(González, 2012.)

El turismo crece paulatinamente cada día con más fuerza, sus indicadores macroeconómicos son estables y resultan atractivos para los inversionistas, su inflación es de alrededor del 1% en los últimos 30 años, gracias en su mayor parte a un sistema de tributación muy beneficioso que ha atraído la inversión externa. El Canal de Panamá y su ruta comercial son vitales para el comercio internacional, las grandes inversiones del gobierno de EE.UU. en los últimos tiempos y la cantidad de turistas dinamizan el mercado inmobiliario y el fondo político es estable y la estabilidad jurídica a las inversiones garantiza igualdad de derechos en las inversiones y a las prácticas empresariales. (González, 2012.)

Los datos actuales indican 1.028.252 Metros cuadrados de locales comerciales y 352.505 de locales industriales disponibles y no hay riesgo de burbujas inmobiliarias, hay solidez en el

sector bancario y el crecimiento económico está por encima del 8%.(González, 2012.) No obstante lo anterior, la empresa Construarriendos S.A es consciente que requiere un estudio serio de consultoría pues no cuenta con la experiencia de hacer estudios de formulación y evaluación de proyectos con énfasis en inteligencia de mercados y de diseñar y poner en marcha estrategias de ingreso al mercado externo.

## 2. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Diagnóstico empresarial recolección y compilación de datos, Análisis e interpretación de resultados, Problemática (Contexto de la Consultoría)

El equipo de consultoría, luego de las conversaciones iniciales con las directivas, inicia un proceso de diagnóstico, que incluye entrevistas con las directivas de la empresa, análisis del sector a nivel local, regional, departamental y nacional; igualmente se diseña y aplica un formato de diagnóstico para determinar el estado actual de la empresa.

Tabla 3. Formato usado para el diagnóstico de la empresa: con los datos diligenciados y la programación de consultoría que se le realizará

		PROGRAMACIÓN	Si	FECHA
FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE CONSULTORÍA	DIAGNOSTICO	1. Diagnóstico	x	ago-13
	No. ___1___	2.Contabilidad	x	sep-13
CONSULTORÍA PARA LA EMPRESA: CONSTRUARRIENDOS LTDA.		3. financiero	x	oct-13
AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ( llene los siguientes datos)		4. Formación Gerencial.	x	oct-13
AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL		5. Personal	x	Nov.11
Fecha: / 10 / 08 /2013/ EMPRESA: Construcciones y Arrendamientos Medellín S.A - Construarriendos S.A. NIT: 900196984 - 8		6. Consultoría 1	x	Nov.5

	PROGRAMACIÓN	Si	FECHA
TEL.: (04) 2612726 Cel. : Email: gdtirado@gmail.com	7.Consultoría 2	x	Nov. 8
RESPONSABLE: Gerardo Palacios Cargo: Representante Legal	8. Consultoría 3	x	Nov.12
EMPRESA: Micro: <input checked="" type="checkbox"/> Peq. ___ Barrio: Cr43 a 34-95 Of 212 Medellín, Antioquia Estr:1- 2- 3-4X- 5- 6.	9. Propuestas	x	Nov.20
SECTOR: Construcción( Propiedad Raíz) <input checked="" type="checkbox"/>	10. Definición	x	Nov.23
Datos de Ventas: Promedio de arriendos año: 2009:\$ 650.000 ; 2010:\$590.000; 2011:\$550.000; 2012:\$480.000 (Disminución)	11. Formulación Propuesta		Dic.15
No. Arrendamientos /mes: <input type="checkbox"/> 515_ Vlr. Vtas./mes:\$ 247'200.000; 10% com. : 24'720,000	12. Revisión avances		Dic.20
% Utilidad real anual: 2009: 12 % 2010: 11% 2011:10% 2012:8,4% (Disminución)	13. Ajustes		ene-12
No. EMPLEADOS: Fijos <input type="checkbox"/> 2__ Temporales. <input type="checkbox"/> 2__ ¿La empresa está en local propio? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	14. Entrega definitiva		ene-15
Tipo de seguridad social: EPS <input checked="" type="checkbox"/> __ SISBEN <input type="checkbox"/> __ Afiliado por su empresa: <input checked="" type="checkbox"/> Un familiar. <input type="checkbox"/> Particular. <input type="checkbox"/>			
CALIFIQUE OBJETIVAMENTE: "0, a 10", según sea su estado de avance en su empresa para cada pregunta cuando no le aplique la pregunta coloque N.A.			

Fuente: Construcción propia equipo consultor.

El análisis de datos de la tabla No.3 (anterior) podemos observar una *disminución de las ventas de la empresa y sus ingresos en los últimos cuatro años*, lo cual lleva al equipo consultor a analizar otras posibles causas, en el cuadro de diagnóstico siguiente.

Tabla 4. Cuestionario de diagnóstico para establecer áreas de posible intervención

ÁREAS	CALIFICACIÓN PREGUNTA	CALIFICACIÓN ÁREA Y FINAL.	observaciones		
<b>1. MERCADEO Y VENTAS</b>	86,25%	6,6346			
¿Cuenta la empresa con un logotipo y/o imagen corporativa?	10				
¿Cuenta la empresa con un Plan de Mercadeo y ventas?	10				
¿La empresa tiene definido el público objetivo para su producto o servicio?	10				
¿Sabe porqué sus clientes prefieren su producto y no el de la competencia?	9				
¿ Realizan comparativos de calidad y precio con los productos de la competencia?	10				
¿Ha explorado otros proveedores para sus Productos, Materias Primas o Insumos?	N.A				
¿Tiene definido su plan de publicidad, promoción y medios?	10				
¿Tiene Ud. preparación para participar en eventos comerciales?	10				
<b>2. PLANEACION EMPRESARIAL</b>	68,57%	5,2747			
¿Conoce la capacidad instalada actual de su empresa y posee plan de contingencia?	10				
¿La empresa cuenta con una Misión y una Visión de forma escrita?	10				
¿La empresa ha analizado sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA)?	8				
¿La tiene un "Plan de la Empresa" y o un plan estratégico ?	0				
¿Tiene definidos los planes de trabajo o planes de producción?	10				
¿Tiene definido un protocolo de familia en su empresa?	N.A				
¿Realiza medición y seguimiento al avance de lo programado?	10				
<b>3. RECURSOS HUMANOS</b>	100%	7,6923			
¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?.	10				
¿Conoce los beneficios: Parafiscales Reducidos Dec. 525/09?	10				
¿Sus empleados están afiliados a: EPS-Riesgos Profesionales-Pensión-Caja Compens?	10				
¿Tiene claramente definidas las funciones para cada cargo?	10				
¿Conoce y cumple con lineamientos para selección de personal y conoce las obligaciones laborales	10				
<b>4. PROCESO PRODUCTIVO DE BIENES Y SERVICIOS</b>	78%	5,9829			
¿Se tiene en la empresa algún tipo de pronósticos de ventas?	0				
¿Estos pronósticos de ventas son usados en la planeación de la producción?	0				
¿El Producto/servicio tiene diseño, ficha técnica y/o está descrito por pasos u operaciones?	10				
¿Tiene definido por escrito el proceso de cada producto?	10				
¿Tiene claridad sobre la distribución en planta que mejor se acomodan a su empresa?	10				
¿Cumple los requisitos de manipulación segura de maquinaria, e insumos?	10				
¿El producto/servicio cumple con las normas técnicas sectoriales?	10				
¿Realiza inventario de materias primas para hacer el plan de compras ?	10				
¿Cuenta su empresa un plan de mantenimiento?	10				
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	100%	7,6923			
¿Tiene conocimiento sobre el registro de libros en la Cámara de Comercio?	10				
¿Al iniciar actividades realizó un balance general y lo realiza mensualmente?	10				
¿Se preocupa por mantener sus cuentas por pagar al mínimo interés del mercado?	10				
¿Lleva usted la contabilidad en forma adecuada según las normas?	10				
¿Realiza registros diariamente de las operaciones de su empresa?	10				
<b>6. SU EMPRESA, LA DIAN Y EL ESTADO</b>	100%	7,6923			
¿Conoce las obligaciones para el régimen en el que se encuentra?	10				
¿Sabe si está en el régimen que le corresponde por ley?	10				
¿Cumple con las obligaciones que tiene con la Dian?	10				
¿Sabe que es el IVA y como se aplica en su empresa?	10				
¿Sabe qué es la ReteFuente y cómo aplicarlo a su empresa?	10				
¿Sabe qué es el Reteiva y si está obligado a cumplirlo?	10				
<b>7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN- TIC`S</b>	100%	7,6923			
¿Tiene en su empresa, al menos un equipo de Computo y con conexión a Internet?	10				
¿Cuenta con un "Correo Electrónico"?	10				
¿Cuenta su empresa con software o herramienta para agilizar procesos?(explicar)	10				
¿Realiza publicidad por medios electrónicos: redes sociales, publicidad a clientes potenciales regularmente?	10				
¿Tiene su empresa un sitio web?	10				
¿Reliza pagos por medios electrónicos (PILA)?	10				
¿Tiene conocimiento sobre los negocios por medios electrónicos?	10				



<b>8. GESTION FINANCIERA Y COSTOS</b>	100%	7,6923			
¿Conoce los costos fijos, variables y el punto de equilibrio de su empresa?	10				
¿Sabe cuál es su capacidad de pago y endeudamiento?	10				
¿Sabe cuál o cuáles de sus productos son más rentables o cuáles le dan pérdida?	10				
¿Realiza regularmente análisis de sus estados financieros?	10				
¿Tiene definidas sus políticas de crédito y administración de cartera?	10				
¿Realiza análisis y pronósticos de flujos de caja?	10				
¿Conoce las diferentes fuentes de financiación que puede tomar para su empresa?	10				
<b>9. MANEJO AMBIENTAL</b>	100%	7,6923			
¿Conoce las normas ambientales que rigen para su empresa(1299/2008)?	10				
¿Tiene clasificados los materiales o insumos acorde con las normas ambientales?	10				
¿Tiene definidos y controlados los residuos y desperdicios de su empresa?	10				
¿Tiene elaborado y cumple con un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos?	10				
¿Sabe qué es producción limpia?	10				
¿Hace uso eficiente de los recursos naturales?	10				
<b>10 SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	100%	7,6923			
¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, emergencias).	10				
¿La planta, los procesos y los equipos están diseñados para dar un ambiente seguro?	10				
¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas?.	10				
¿La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas?.	10				
<b>11. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL Y REGISTROS</b>	100,0%	7,6923			
¿Cuándo hizo el registro en Cámara, se dio cuenta en que entidades quedó inscrito?	10				
¿La empresa tiene "Certificado de Uso de suelos o de Ubicación"?	10				
¿Tiene la empresa todos los permisos, Licencias y certificados para funcionar?	10				
¿Su producto tiene Registro de Marca, Diseño, embotellado, u otros registros de propiedad?	10				
¿Sus productos tienen Registro en el "RUP" "Código de Barras" "Turismo"?	10				
¿Su empresa de alimentos tienen INVIMA(o similar);Su Negocio paga-SAYCO-ACINPRO?	10				
¿Sabe como manejar adecuadamente los asuntos comerciales de su empresa?	10				
¿Sabe cómo acceder a los beneficios legales para las mipymes?	10				
<b>12 GESTION DE CALIDAD</b>	100%	7,6923			
¿Conoce la norma técnica NTC 6001?	10				
¿Conoce las normas técnicas sectoriales ICONTEC, que aplican a su empresa?	10				
¿Tiene definido un plan de mejoramiento continuo?	10				
<b>13. ASOCIATIVIDAD</b>	100%	7,6923			
¿Conoce y aplica economías de escala?	10				
¿Está inscrito o tiene acceso a algún directorio sectorial?	10				
¿Le interesa participar de talleres o equipos donde se promueva la asociatividad?	10				

Fuente: Construcción propia equipo consultor, con información de Construarriendos.

## 2.2 Explicación de los datos obtenidos y la interpretación de la valoración


La calificación de cada una de las áreas analizadas es realizada con el personal directivo de la empresa, previa sensibilización sobre la necesidad de tener respuestas verídicas, sobre el avance real de la empresa en los diferentes aspectos y cuando fue necesario, se realizaron las

claridades solicitadas. Todas las preguntas fueron realizadas en sentido positivo, para que las respuestas se pudieran tabular más fácilmente; de esta forma las respuestas se interpretan así:

- 0 significan que la empresa no posee ningún tipo de trabajo o que no tiene adaptada la estrategia en su operación.
- 1 o 2, significa que tiene muy pocos adelantos, que apenas conoce la estrategia pero no la aplica.
- 3 o 4, significa que conoce bien la estrategia y sabe cómo aplicarla, pero no la aplica.
- 5 o 6, significa que conoce bien la estrategia y sabe cómo aplicarla y ha iniciado el proceso en la empresa.
- 7 y 8, significa que la empresa conoce bien la estrategia, sabe cómo aplicarla y tiene muy avanzado el proceso.
- 9 o 10, significa que la empresa conoce bien la estrategia y la está aplicando en todos los escenarios que lo requieren.

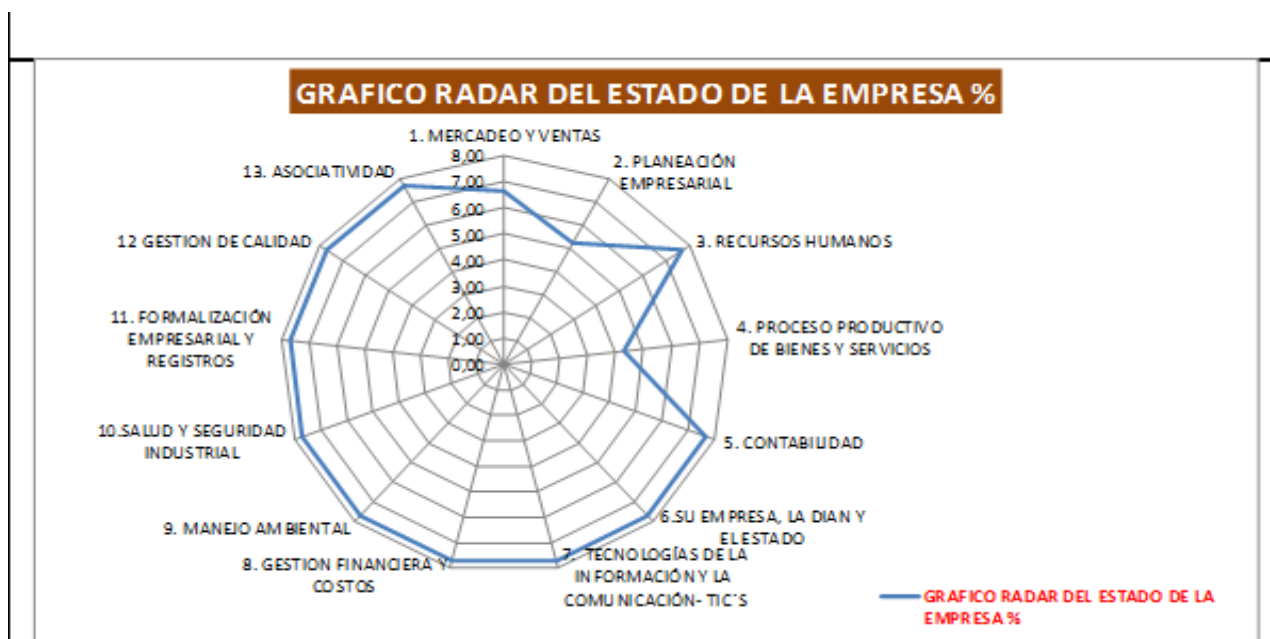
## 2.3 Resultados Obtenidos del Diagnóstico, luego de la Tabulación

Tabla 5. Del estado de la empresa Construarriendos S.A, obtenida luego de tabular la información se obtuvo el siguiente:

 <b>PROYECTO CONSULTORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b>	
<b>ÁREA : 12 AREAS DIAGNÓSTICADAS</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Dar una visión general del estado de la empresa según el diagnóstico y darle algunas recomendaciones básicas.	
<b>VERIFICACIÓN: CARPETA CON DOCUMENTOS DE LA EMPRESA EN ARCHIVO DEL PROYECTO:</b>	
1. Formato de diagnóstico diligenciado y firmado por el empresario. 2. Formato de compromiso de permanencia en el programa firmado por el empresario 3. Acta de visitas firmada. 4. Informes de visitas de estudiantes, promotores y asesor empresarial 5. Planes de Mejoramiento 6. Evaluaciones del proceso	
<b>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN 13 AREAS</b>	
<b>GRAFICO RADAR DEL ESTADO DE LA EMPRESA</b>	
<b>AREA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>%</b>
1. MERCADEO Y VENTAS	6,63
2. PLANEACIÓN EMPRESARIAL	5,27
3. RECURSOS HUMANOS	7,69
4. PROCESO PRODUCTIVO DE BIENES Y SERVICIOS	5,98
5. CONTABILIDAD	7,69
6.SU EMPRESA, LA DIAN Y EL ESTADO	7,69
7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN- TIC'S	7,69
8. GESTION FINANCIERA Y COSTOS	7,69
9. MANEJO AMBIENTAL	7,69
10.SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	7,69
11. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL Y REGISTROS	7,69
12 GESTION DE CALIDAD	7,69
13. ASOCIATIVIDAD	7,69
<b>TOTAL</b>	<b>94,82</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en diagnóstico de la tabla No. 4

Gráfico 3. Del Estado General de la empresa analizada desde 13 áreas:



Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla No. 4

## 2.4 Interpretación del gráfico general de diagnóstico


La intención cuando se realiza el diagnóstico es visualizar gráficamente, cuáles de los 13 aspectos analizados, muestran deficiencias, de esta manera en el gráfico de radar, una empresa ideal será aquella que presente lleno completamente el radar con la línea azul en el borde externo y los aspectos que se muestran con deprimidos, como las falencias o áreas que no cumplen al 100% su conocimiento, implementación o ejecución, que por lo tanto requieren del apoyo del equipo de consultores, ya sea con información, capacitación asesoría o consultoría especializada para su adecuada aplicación.

Se encontró que la *empresa Construarriendos*, cuenta con un excelente desarrollo en la mayoría de las áreas de la empresa, según los 13 indicadores que se tomaron como base para la realización de la investigación de diagnóstico; Que presenta falencias en las áreas de:

- Planeación empresarial.
- Mercadeo y ventas
- Proceso productivo o prestación de servicios.

Estas tres áreas son las que obtuvieron el menor puntaje en la autovaloración realizada, que se visualizan en el gráfico radar con deprimidos y por eso se definen como las áreas internas que requieren atención prioritaria por parte del equipo de consultores y que son motivo de análisis para definir las reales incidencias en la problemática focal de la compañía.

*Tabla 6. Análisis General de la Empresa y Recomendaciones Generales*

RECOMENDACIONES GENERALES	
Empresa del cluster Construcción, prestadora de servicios en administración de propiedad horizontal, compraventas, avalúos y diseño de planos, que	
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO ACORDADO CON EL EMPRESARIO(Asesorías y capacitaciones)</b>	
<p><b>NOTA.</b> La empresa internamente se encuentra muy bien organizada, las falencias encontradas desde el punto de vista operativo y procedimental son mínimas, se profundizará más en el tema externo de la empresa y con la DOFA, para analizar otras posibles soluciones.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría en Planeación( Plan Estratégico, Plan de empresa y DOFA)</li> <li>2. Asesoría y acompañamiento en Mercadeo y Ventas</li> <li>3. Procesos</li> </ol>	
<b>DIGANÓSTICO: Lo encontrado no es la causa de la disminución en ventas, por lo cual se buscarán otras alternativas en esta consultoría.</b>	

Fuente: Elaboración propia, basada en la tabla No. 4

**Interpretación de la Tabla No.6 con las recomendaciones generales:** Según la evaluación obtenida, la empresa presenta falencias en los tres aspectos o áreas analizadas

(Planeación, en los procesos para la prestación de los servicios, mercadeo y ventas), estos datos (tabla 6) dan claridad al grupo consultor, que la empresa requiere de un apoyo para mejorar estas áreas; que podrían estar generando la causa del desequilibrio en las ventas de la empresa. Estos aspectos se le dan a conocer a los directivos de la empresa, y se les genera como un PLAN DE MEJORAMIENTO, para el cual se concretan unas fechas de consultoría y unas acciones puntuales, que aparecen descritas en la tabla No.3.


Luego de hacer los análisis generales, se procede a realizar los análisis particulares de cada área por separado, con el fin de profundizar en las reales causas de que se presente como deficiente en el diagnóstico, partiendo para ello de cada una de las preguntas del cuestionario realizado por área y la auto calificación dada por los empleados; igualmente se realiza otro gráfico de radar para estos tres aspectos que mostraron falencias, compuesto por cada una de las preguntas realizadas y su evaluación. Así se podrán visualizar mejor las debilidades y diseñar un adecuado PLAN DE MEJORAMIENTO por área específica.

*Tabla 7. Resultados obtenidos del diagnóstico, en el área de Planeación Empresarial*

<b>2. PLANEACION EMPRESARIAL</b>	<b>VALORACION</b>
Capacidad instalada actual	10
Misión y una Visión	10
DOFA	8
<b>"Plan de la Empresa" y o un plan estratégico</b>	<b>0</b>
Planes de trabajo o planes de producción	10
Protocolo de familia	10
Medición y seguimiento	10

Fuente: Elaboración propia, basada en diagnóstico de la tabla No. 4.

Gráfico 4. Plan de Mejoramiento en el área de Planeación Empresarial



COMPONENTE

**PLAN DE MEJORAMIENTO Construirriendos S.A.**

REGRESAR AL MENÚ

AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

---

**ÁREA 2 : PLANEACION EMPRESARIAL**

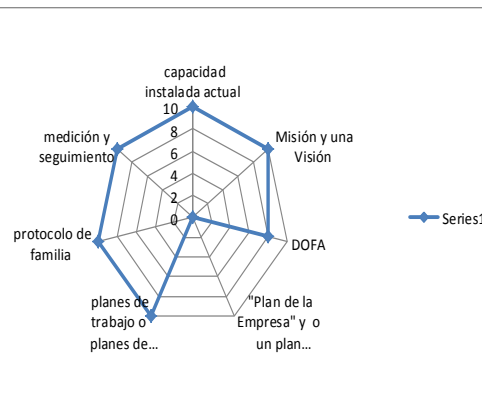
**OBJETIVO:** Dar información sobre los procesos de planeación en la empresa y la implementación de un plan de empresa .

**VERIFICACIÓN:** CARPETA CON DOCUMENTOS DE LA EMPRESA EN ARCHIVO DEL PROYECTO:

Actividades

1. Entregar información sobre los contenidos de un Plan de Empresa
2. Actualizar el actual Plan de empresa.
3. Difundirlo y aplicarlo.

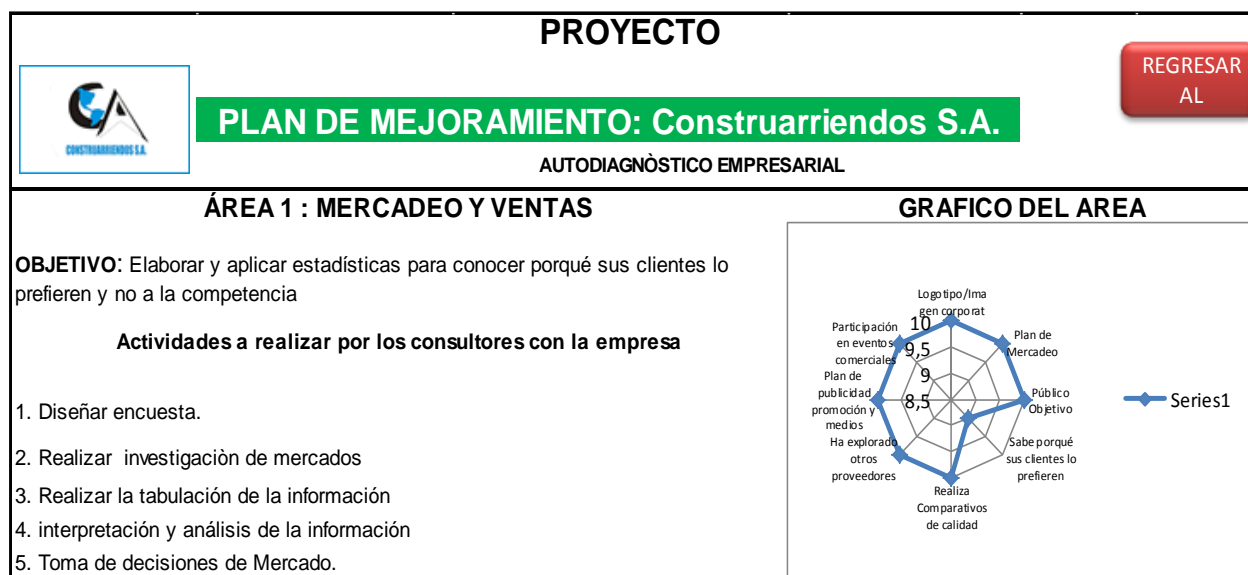
**GRAFICO DEL AREA**



2.4 ¿El empresario tiene un "Plan de la Empresa" y lo está siguiendo?				
Debilidad	Acciones		Fecha	Responsables
	Actividades	Tareas		
<p><b>2.4 El empresario No ha elaborado su plan de empresa, lo tiene desactualizado o lo tiene y no lo aplica adecuadamente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar información sobre los contenidos de un Plan de Empresa</li> <li>2. Actualizar el actual Plan de empresa.</li> <li>3. Difundirlo y aplicarlo.</li> </ol>	<p>Entregar formato y explicar</p> <p>Revisar y actualizar el Plan de empresa existente( ver su pertinencia)</p> <p>Sugerir Plan de difusión y aplicación</p>		

Fuente: Elaboración propia, basada en diagnóstico de la tabla No. 4

Gráfico 5. Plan de Mejoramiento Mercadeo y Ventas



**1.4 ¿Sabe porqué sus clientes prefieren su producto y no el de la competencia?  
Realizar comparativos de calidad y precio con los productos de la competencia**

Debilidad	Acciones		Indicadores	Fecha	Responsables
	Actividades	Tareas			
<b>1.4 No se tiene definida en la empresa una estrategia para determinar el impacto de sus productos en sus clientes ni los de la competencia.</b>	1. Diseñar encuesta.	1.1 Definir datos de interés para la investigación	Modelo de encuesta	Enero 10/2014	Fernando y Germán
		1.2 Buscar modelos de encuesta en la web y ajustar.			
		1.3 Definir la población o la muestra a encuestar.			
	2. Realizar investigación de mercados	2. Realizar ensayos y aplicar la encuesta.	Encuestas aplicadas según recomendaciones		
	3. Realizar la tabulación de la información	3.1. Tabulación de los resultados obtenidos	cuadros de tabulación de datos		
	4. interpretación y análisis de la información	3.2 . Análisis y propuestas para las necesidades detectadas.	Documento de análisis y propuestas.		
	5. Toma de decisiones de Mercado.	3.3. Entorno económico legal, regulación tecnológica			

Fuente: Elaboración propia, basada en diagnóstico de la tabla No. 4



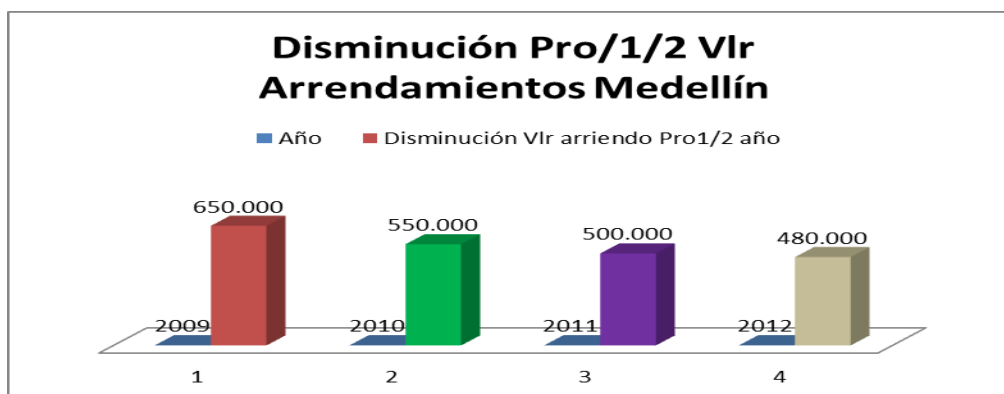
**Análisis de ventas y utilidades extractados del diagnóstico:** Situación que genera el “Problema Central” de la empresa.

<b>Datos de Ventas: Promedio de arriendos año:</b> 2009:\$ 650.000; 2010:\$590.000; 2011:\$550.000; 2012:\$480.000 (Disminución)	
<b>No. Arrendamientos /mes:</b> _515_	
<b>Vlr. Vtas./mes:</b> \$ 247'200.000; 10% com. : 24'720,000	
<b>% Utilidad real anual:</b> 2009: 12 % 2010: 11% 2011:10% 2012:8,4% (Disminución)	

*Tabla 8. Datos Generales diagnóstico*

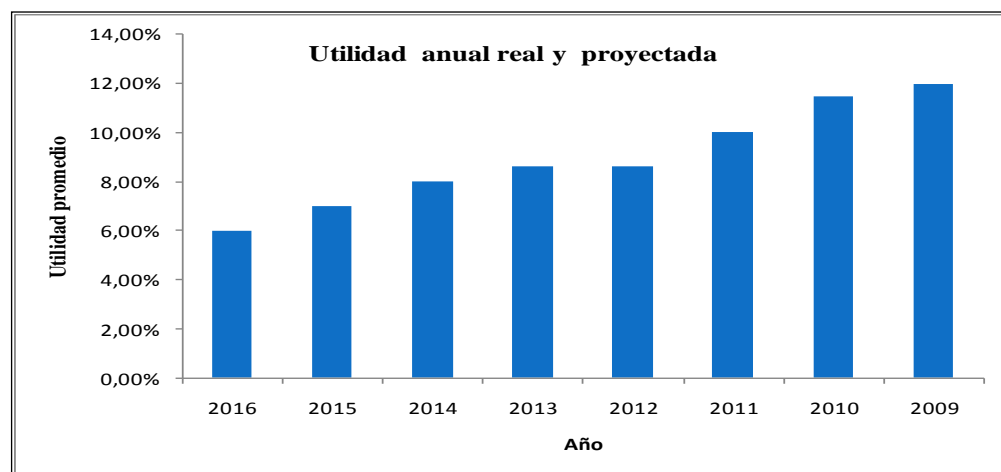
<b>Análisis de ventas y utilidades:</b>	
<b>Ventas</b>	<b>Unidades promedio/año</b>
<b>2009</b>	650000
<b>2010</b>	590000
<b>2011</b>	550000
<b>2012</b>	480000

*Gráfico 6. Ventas anuales*



Fuente: Elaboración propia, basada en el autodiagnóstico

*Gráfico 7. % de utilidades anuales*



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las gráficas anteriores, el problema focal de la empresa Construarriendos, tiene que ver directamente con la disminución anual y constante en el número de ventas, que ocasiona disminución en el volumen de ingresos y el porcentaje anual de utilidades.

### ***2.5 Consideraciones que llevaron al grupo consultor a la aplicación de un segundo diagnóstico***


- El primer modelo aplicado no arrojó los resultados satisfactorios para los consultores ni para los empresarios.
- Los planes de mejoramiento que se requieren son muy simples y no permiten realmente generar opciones que alivien la actual situación de la empresa, pues casi todos los indicadores muestran un excelente desempeño.

- No se encuentra aún visible la real causa para que las ventas y los indicadores de utilidad de la empresa estén disminuyendo anualmente.

Por estas razones se procede a aplicar un segundo diagnóstico, con algunas variables diferentes, con el fin de complementar o mejorar las estrategias internas o externas de la empresa que estén al alcance y que den una solución efectiva a la problemática expuesta.

Dado que el diagnóstico realizado inicialmente, no posee los parámetros completos aplicables a la empresa y además no se encontraba nada efectivo para realizar la mejora que se buscaba; se cambiaron algunos conceptos y la forma de hacer algunas preguntas, para buscar posibles errores en la formulación o en la interpretación en la aplicación del segundo “diagnóstico empresarial”, con otros ítems de mayor profundidad para la empresa, con el fin de ser más asertivos en el análisis. El segundo formato usado es el siguiente:

Tabla 9. Diagnostico empresarial

			
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL			
FECHA:	23-ago-12	NOMBRE DE CONTACTO:	GERARDO PALACIOS
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Construarriendos S.A	TELEFONOS:	2612736
NIT:	900196934-8	EMAIL:	construarriendossa@une.net.co
TIPO DE EMPRESA:	COMERCIAL	SITIO WEB:	www.construarriendossa.com.co
FECHA DE CREACIÓN:	23-ene-08	CONSULTORES:	Fernando Mesa - German Dario Tirado
		FECHA DE ELABORACIÓN:	23-ago-12
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA			
<p>principal la compra, venta, permuta, arriendo y en general adquisicion o enajenación por cualquier titulo de edificios de todas las clases, solares, terrenos y toda clases de fincas, rurales o urbanas, así como su ordenación, parcelación y urbanización y la realización de toda clase de actividades inmobiliarias. La contratación de estudios técnicos, ingeniería, arquitectura, y la construcción en general y la compraventa de propiedad raiz.</p>			
VARIABLES		CALIFICACIÓN	
Califique de 1 a5, la percepción, siendo debil 1 y 5 fuerte frente al tema.			
ANALIS DE ENTORNO			
¿Tiene identificado quien es su competencia?		5	
¿Tiene identificado cuales son los productos o servicios sustituidos de su negocio?		5	
¿Sabe por que le comprarán a usted sus productos y no a sus competidores?		5	
¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?		3	
¿Tiene identificados las amenazas de productos de sus sustitutos?		4	
¿Conoce en detalle cuales son los proveedores clave para desarrollar su negocio y a tenido		5	
¿Sabe cual es el nivel de depedencia que tiene con sus diferentes proveedores?		4	
¿Sabe como posicionar sus productos acorde con la Matriz Posicionamiento		2	
<b>TOTAL</b>		<b>4,13</b>	
VALIDACION MODELO DE NEGOCIOS			
¿Tiene identificado sus clientes?		4	
¿Sabe como se debe relacionar con sus clientes? ¿Cómo mejoraria la venta?		4	
¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregara su oferta?		4	
¿Tiene definido como hace los criterios de cobro? ¿Cómo son sus ingresos?		4	
¿Tiene estructurada su oferta de valor? ¿Por que le comprarian a usted y no a otro?		4	
¿Conoce que necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes? ¿que puede		3	
¿Sabe que actividades son las mas claves para su organización?		5	
¿Sabe que procesos son los mas claves para su organización?		4	
¿H aelaborado un diagrama, donde pueda ver visualmente su negocio, con todas las relaciones		1	
<b>TOTAL</b>		<b>3,67</b>	
VALIDACION PLATAFORMA ESTRATEGICA			
¿Tiene diferenciada la Misión y la Visión de su empresa?		5	
¿Conoce cuales son sus fortalezas?		5	
¿Sus fortalezas son iguales a las de sus competidores? ¿Sabe porque?		3	
¿Tiene definido a donde quiere llegar con su organización a corto plazo? 1 año.		5	
¿Tiene definido a donde quiere llegar con su organización a mediano plazo? 2 años.		5	
¿Tiene definido a donde quiere llegar con su organización a largo plazo? 3 años.		5	
¿Conoce que es lo que tiene que hacer mañana para que su organización cumpla su visión?		5	
¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino?		2	
¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la misión?		3	
<b>TOTAL</b>		<b>4,22</b>	
VALIDACION MODELO COMERCIAL Y MERCADEO			
¿Tiene estructurado sus procesos de Ventas? ¿tiene un ciclo de ventas Definido?		2	
¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas?		3	
¿Conoce cuales son sus clientes? ¿Sabe cual es su cliente más valioso?		4	
¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?		3	
¿Qué tan cercano es su relación con sus clientes?		3	
¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de los clientes?		3	
¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?		3	
¿Tiene estructurado el plan de Mercado? ¿Sabe a que clientes le va a llegar con su plan?		3	
¿Sabe cuantas ventas necesita hacer para cerrar mes? ¿tiene indicadores de ventas?		2	
¿Tiene implementado un sistema CRM?		2	
<b>TOTAL</b>		<b>2,8</b>	

VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿Tiene Estructurada una Cadena de valor para su Organización?	4
¿Ha pensado como serían los cargos de las personas en su organización?	4
¿Ha Definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?	4
¿Para usted es importante el Organigrama?	5
¿Tiene estructurado y Caracterizados los procesos de la organización?	3
¿Ha pensado que debe tener un modelo para la toma de desiciones en su organización?	5
<b>TOTAL</b>	<b>4,20</b>
VALIDACIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA	
¿Tiene algún personal que este dedicado al manejo de la información en su organización?	4
¿Conoce la ley 603 de 2000? Sobre derechos de autor?	4
¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su Empresa?	4
¿Tiene Correo Electrónico Corporativo?	4
¿Tiene Sitio WEB?	4
¿Tiene Sitio de E-Commerce?	4
Cuenta con una aplicación de software CRM (Administracion de las relaciones con los Clientes)	0
¿Tiene Software Contable?	5
¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?	5
¿Su organización tiene más de 5 Empleados?	5
¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información son altas?	4
¿Está conciente de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?	4
¿Utiliza software de oficina licenciado?	5
¿Tiene software que este basado en bases de datos?	5
¿Realiza Actividades de Marketing a través de Internet?	5
<b>TOTAL</b>	<b>4,13</b>
VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS	
Conoce y sabe manejar los conceptos de ingresos y egresos	5
Flujo de caja libre descontado	5
Análisis de la capacidad de generación de caja	5
Capital de trabajo operativo	5
Proyecciones - presupuestos	5
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>
PITCH	
Elevator Pitch: Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 Segundos.	5
One Page: Tiene Preparado en un pagina quién es y que hace su negocio?	5
Poster: Tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa?	5
Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio.	5
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>
PROPIEDAD INTELECTUAL	
Su organización posee patentes obtenidas o en proceso ante la oficina de registro?	0
Los productos de su organización estan basados en licencias de tecnología?	0
Los productos de su organización son desarrollos propios?	5
Los desarrollos propios son susceptibles de protección?	0
<b>TOTAL</b>	<b>1,25</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3,05</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la empresa Construarriendos

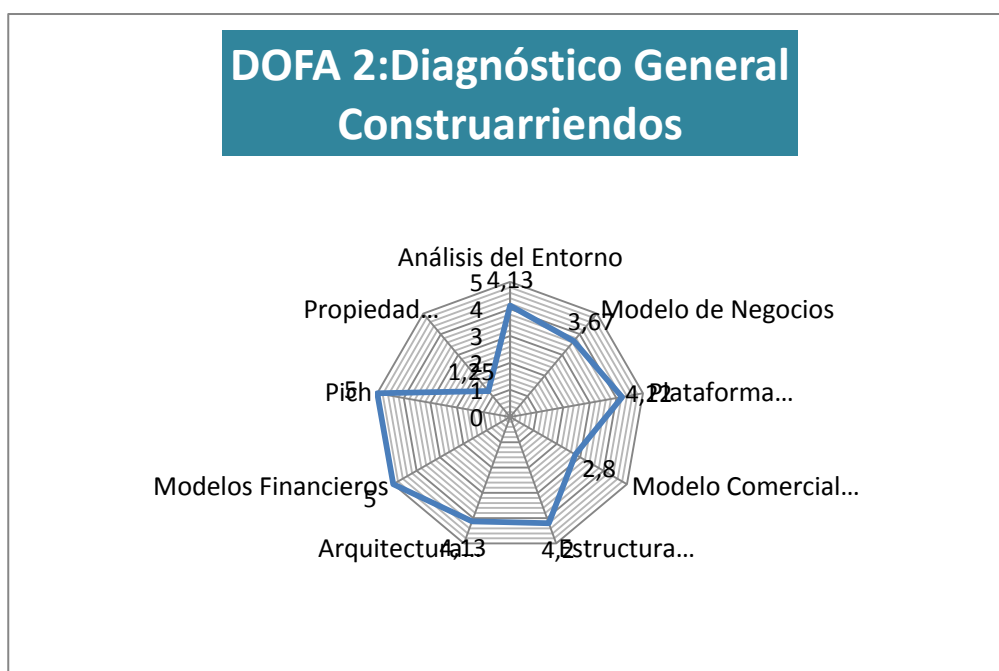
**Analicemos los resultados Generales de este segundo modelo de diagnóstico:**

*Tabla 10. Datos Generales diagnóstico 2*

VARIABLES	CALIFICACIÓN
Análisis del Entorno	4,13
Modelo de Negocios	3,67
Plataforma estratégica	4,22
Modelo Comercial y mercadeo	2,80
Estructura Organizacional	4,20
Arquitectura Tecnológica	4,13
Modelos Financieros	5,00
Pich	5,00
Propiedad Intelectual	1,25

Fuente: Elaboración propia

*Gráfico 8. Resultados Generales diagnóstico 2*



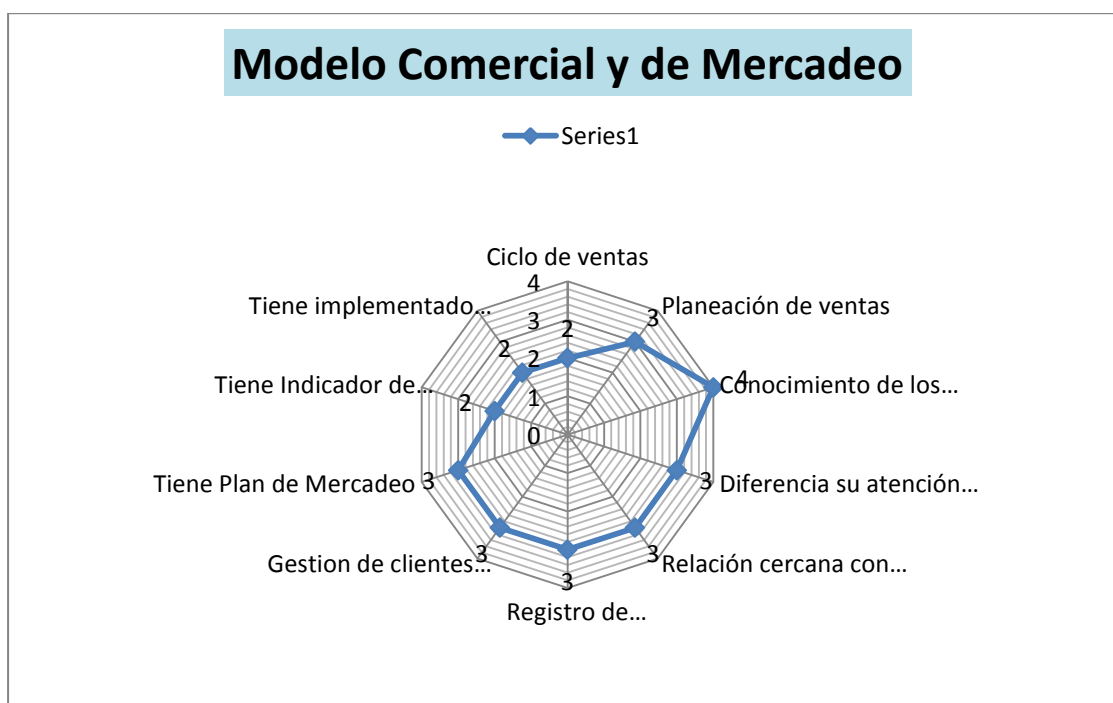
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del diagnóstico de Construarriendos.

Tabla 11. Resultados Modelo Comercial y de Mercadeo diagnóstico 2

Modelo Comercial y de Mercadeo	
VARIABLE	VALIDACIÓN
Ciclo de ventas	2
Planeación de ventas	3
Conocimiento de los clientes valiosos	4
Diferencia su atención según el cliente	3
Relación cercana con los clientes	3
Registro de actividades con clientes	3
Gestión de clientes potenciales	3
Tiene Plan de Mercadeo	3
Tiene Indicador de Ventas	2
Tiene implementado CRM	2

Fuente: Resultados obtenidos del autodiagnóstico realizado a la empresa Construarriendos.

Gráfico 9. Sobre el Modelo Comercial y de Mercadeo diagnóstico 2



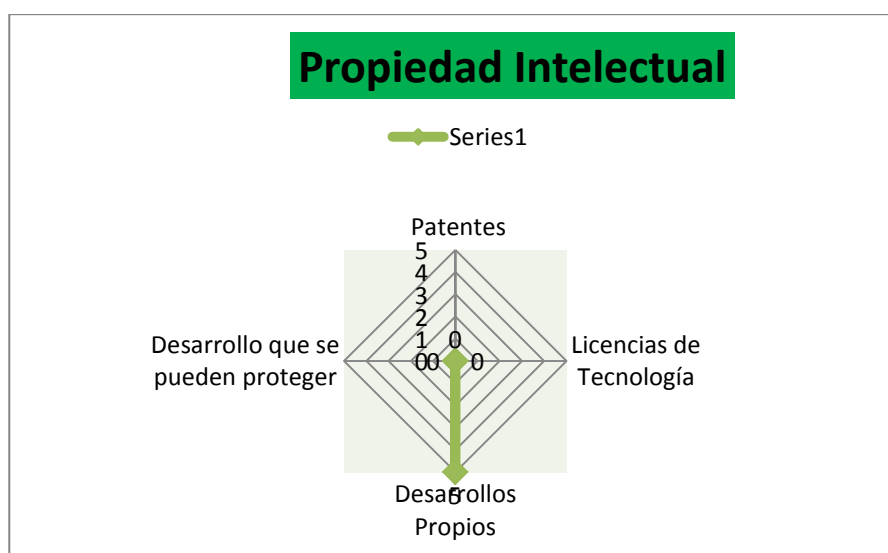
Fuente: Elaboración propia, con base en el autodiagnóstico realizado a la empresa Construarriendos.

Tabla 12. Resultados de Propiedad Intelectual 2

Propiedad Intelectual	
VARIABLE	VALIDACIÓN
Patentes	0
Licencias de Tecnología	0
Desarrollos Propios	5
Desarrollo que se pueden proteger	0

Fuente: Elaboración mediante tabulación de autodiagnóstico.

Gráfico 10. Resultados de Propiedad Intelectual 2



Fuente: elaboración propia, basada en el diagnóstico de la empresa Construarriendos

La empresa presenta también falencias en este indicador de propiedad intelectual, concepto que debe trabajarse también en el tiempo de la consultoría, mediante desarrollo y registros de propiedad sobre activos susceptibles de ser registrados.



Se encuentra que la empresa posee falencias en el mercadeo, modelo Comercial y de mercadeo, propiedad intelectual, y planeación, lo cual requeriría que el equipo de consultores interviniera esta empresa en las áreas de solución, pero dado que hay normas críticas impuestas por el gobierno colombiano, que generan las fallas de fondo en estas dos áreas, se concluye que aunque la intervención en el área fuese muy buena y que la empresa accediera a hacer las mejoras sugeridas por el equipo, no se lograrían los efectos requeridos de mejorar las ventas y la rentabilidad.

Para ello se parte del diagnóstico interno realizado inicialmente a la empresa en estudio.

### ***2.6 DOFA Realizado a Construarriendos***

Con los elementos que aporta este diagnóstico interno de la empresa Construarriendos y con el conocimiento que se tiene del sector en el campo externo del país Colombia, se realiza una matriz DOFA, con la cual se buscará trazar nuevas estrategias que permitan mejorar el escenario actual de la empresa Construarriendos Medellín.

Tabla 13. Matriz DOFA Construarriendos s.a. según diagnósticos realizados

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>LISTA DE FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>F1.</b> Capacidad de inversión de los socios para nuevos proyectos.</p> <p><b>F2.</b> El representante Legal maneja el idioma inglés</p> <p><b>F3.</b> Amplio conocimiento del mercado de propiedad raíz</p> <p><b>F4.</b> Buena experiencia en el sector</p> <p><b>F5.</b> Se cuenta con una buena estructura comercial</p>	<p><b>LISTA DE DEBILIDADES (D)</b></p> <p><b>D1.</b> No se tiene capacitación en contratación Estatal</p> <p><b>D2.</b> Existe mucha carga de trabajo</p> <p><b>D3.</b> Los empleados no dominan el idioma inglés</p> <p><b>D4.</b> No hay buena planeación estratégica</p> <p><b>D5.</b> No se tiene la certificación en sistemas de calidad, ni en sistemas de gestión.</p> <p><b>D6.</b> No se cuenta con buenas ventas y los recursos propios de la empresa disminuyen paulatinamente.</p>
<p><b>LISTA DE OPORTUNIDADES(O)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA: (F.O.)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA: (D.O.)</b></p>
<p><b>O1.</b> Hay muy buenas relaciones políticas</p> <p><b>O2.</b> Múltiples convocatorias públicas</p> <p><b>O3.</b> Se conoce el mercado Panameño</p> <p><b>O4.</b> Hay mercados externos mejores que el de Colombia</p>	<p>*Realizar un estudio de factibilidad para expandir acciones de la empresa en otros países, especialmente el de Panamá. (O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5).</p> <p>*Explorar mejor el mercado de las convocatorias públicas y buscar respaldo con las relaciones políticas, aprovechando que se posee buen respaldo financiero. ( O1, O2, F4, F5)</p>	<p>*Contratar capacitación los sábados o en horario de la noche en: contratación estatal, en Idioma Inglés, Talleres de planeación estratégica, Asesoría para la implementación de sistemas de calidad en horarios extra laborales. (O3, O4, O5, D1, D2, D3, D4, D5,)</p> <p>*Buscar nuevos esquemas de</p>

<b>O5.</b> Menos competencia en otros países	Establecer agendas de participación en eventos políticos y acompañarlo de un plan de mercadeo y publicidad de la empresa.	contratación en otro país. (O1, 02, D1,)
<b>LISTA DE AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA: F.A.</b>	<b>ESTRATEGIA: D.A.</b>
<p><b>A1.</b> Existe un alto número de competidores con mayor capacidad técnica, experiencia y conocimiento del sector público.</p> <p><b>A2.</b> Normatividad en vivienda e inversión disminuye número de arriendos potenciales</p> <p><b>A3.</b> Entrega de viviendas gratis en Colombia, disminuye los negocios de compra y venta</p> <p><b>A4.</b> Competencia muy fuerte.</p> <p><b>A5.</b> Disminución en los promedios del valor del canon de arrendamiento</p>	<p>*Buscar otro tipo de negocios, por ejemplo: Iniciar con contratos de poco valor en el sector público, para ir cogiendo experiencia y luego ingresar en mejores contratos (A1, A2, A3, A4, F1, F3, F4, F5).</p> <p>* Realizar alianza estratégica con una empresa que posea experiencia en contratación con el Estado. (A1, A2, A3, A4, F1, F3, F4, F5).</p>	<p>*Fortalecer a Construarriendos en nuevos esquemas de contratación con el Estado y analizar la posibilidad de ingresar al mercado de otros países.(A1,A2, A3, A,4, D1, D4)</p> <p>*Buscar capacitaciones en las áreas donde se presentan debilidades. (A1,A2, A3, A,4, D1, D3, D4, D5).</p> <p>Buscar cómo mejorar y hacer un buen manejo financiero de la empresa (A4, D4, D5).</p>

Fuente: Construcción propia equipo consultor.

*Tabla 14. Ponderación DOFA*

F.C.E. - Factores Críticos de Éxito	DOFA	Importancia	Facilidad	Suma	Orden calculado
*Realizar un estudio de factibilidad para expandir acciones de la empresa en otros países, especialmente el de Panamá. (03, 04, 05, F1, F2, F3, F4, F5).	FO	10	8	18	1
*Explorar mejor el mercado de las convocatorias públicas y buscar respaldo con las relaciones políticas, aprovechando que se posee buen respaldo financiero. ( O1, O2, F4, F5)	FO	4	6	10	4
* Buscar capacitaciones en las áreas donde se presentan debilidades. .(A1,A2, A3, A,4, D1, D3, D4, D5).	DA	8	5	13	3
*Buscar otro tipo de negocios, por ejemplo: Iniciar con contratos de poco valor en el sector público, para ir cogiendo experiencia y luego ingresar en mejores contratos (A1, A2, A3, A4, F1, F3, F4, F5).	FA	10	7	17	2

Fuente: Tomados de la Matriz DOFA de Construarriendos.

## *2.7 Hallazgos en los Diagnósticos de la Empresa Construarriendos*

1. Se encontró con los dos formatos de diagnósticos realizados a la empresa, que las falencias internas son parecidas en ambos formatos para las áreas de Mercadeo y Planeación empresarial.
2. Que estas falencias son mínimas comparadas con el *Problema Focal* de la empresa.
3. Que al solucionar o sanear estas debilidades, se mejoran las áreas y se logrará impactar positivamente el desarrollo a futuro de la empresa y disminuir en algo el acelerado ritmo de disminución en las ventas y las utilidades, permitiendo alargar la vida de la empresa.
4. Que estas medidas NO logran en definitiva frenar completamente la caída de la empresa.
5. En el diagnóstico realizado mediante la matriz DOFA, se analizan otros aspectos externos muy importantes que influyen de directamente en la actual situación de la empresa, constituidos por las “Amenazas”:
  - A1. Existe un alto número de competidores con mayor capacidad técnica, experiencia y conocimiento del sector público.
  - A2. Normatividad en vivienda e inversión disminuye número de arriendos potenciales
  - A3. Entrega de viviendas gratis en Colombia, disminuye los negocios de compra y venta
  - A4. Competencia muy fuerte.
  - A5. Disminución en los promedios del valor del canon de arrendamiento

Construarriendos S.A funcionó en años pasados localmente en el sector de bienes raíces con relativo éxito, en la construcción, en la venta de vivienda así como en los arriendos de propiedades entregadas para ser administradas. Entre sus clientes se cuentan hoy 515

arrendatarios de los estratos 1, 2, 3 y 4 quienes pagan un canon promedio de \$ 480.000 valor que es administrado a una tasa global del 8.67%, como comisión de administración.

No obstante lo anterior y aunque el mercado local de la construcción en la Ciudad de Medellín viene presentando cifras positivas de crecimiento en los últimos años, también es cierto es que el de arriendos no tiene la misma dinámica entre otras razones por las abundantes fuentes de crédito y facilidades de acceso hoy a los créditos nuevos para compra de vivienda (nueva y usada) y por los planes de subsidio que está ofreciendo el gobierno nacional.

De acuerdo con estudio realizado por el Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (Cenac y Fedelonjas), solo el porcentaje de familias propietarias se redujo en los últimos 10 años del 63,5 al 54,5 por ciento, lo que representa a 12 millones de hogares.

El problema está realmente en las políticas de vivienda del estado, contra lo cual el equipo consultor reconoce que no es posible hacer cambios en las normas y el problema continuaría sin solución.

Estos aspectos externos, vinculados con la normatividad del gobierno nacional, departamental y de la ciudad, son aspectos contra los cuales es imposible luchar, aspectos que no están en el resorte de ninguna empresa ni del equipo de consultoría

Se requiere entonces contemplar otras medidas, estrategias externas que permitan la subsistencia de Construarriendos; es así como toma fuerza la alternativa de tradisminuciónr en otro país cercano, de crear una sede por fuera de Colombia, donde la normatividad no influya en forma negativa en el crecimiento de este tipo de actividad y que se pueda prestar este servicio con mayor facilidad. Esta situación obliga a la firma a buscar alternativas y a pensar en un mercado como el de Ciudad de Panamá en plena expansión.

### **3. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES**

Presupuesto para la Ruta de Soluciones, Costos de la consultoría y alternativas que puedan ser viables para la empresa.

La ruta definida es:

#### ***3.1 Alternativa de solución No.1.***

Establecer un programa de capacitación, asesoría y consultoría para la empresa Construarriendos S.A, acorde con el diagnóstico realizado. Este Plan de Mejoramiento interno se inicia de inmediato por parte de los consultores, previo acuerdo con las directivas de la empresa.

#### ***3.2 Alternativa de solución No.2.***

Realizar un estudio de viabilidad para la expansión e internacionalización de la empresa.

De las dos alternativas se define por parte del equipo de consultoría en reunión con los directivos y socios de la empresa, como prioritaria y con mayor viabilidad para la solución real de la problemática, la segunda alternativa, sin desconocer que es también necesario y urgente el desarrollo del programa de acompañamiento paralelo en la empresa en los aspectos donde presenta falencias.



Esta decisión se sustenta porque los aspectos que constituyen la causa del problema, obedecen en mayor magnitud a razones externas del resorte gubernamental nacional y local, sobre los cuales ni el equipo de consultoría y los directivos poseen capacidad real de incidencia y de continuar en esta caída vertiginosa que muestran los indicadores en dos años más posiblemente se deba cerrar al perder el punto de equilibrio o generar altas pérdidas a la empresa; estos aspectos fueron claramente presentados y discutidos con las directivas y socios.

Con base en estos análisis y determinaciones se procede entonces a definir un Estudio de Prefactibilidad para la creación de una sede de la empresa en otro país cercano a Colombia, para ello se presentan varias opciones y luego de una larga reunión se define como país objetivo para la realización inicial del estudio de Prefactibilidad a la Ciudad de Panamá del país Panamá, por ser uno de los países más conocidos de los socios de la empresa, por ser Panamá un país con altos indicadores de crecimiento en los últimos años, por ser una de las economías con mejores proyecciones y más estabilidad. Si para este país no se presenta favorabilidad, se tomará otro país suramericano.... De esta manera se concluye la primera fase de diagnóstico de la empresa Construarriendos y se da inicio a los estudios pertinentes para el montaje de este proyecto alternativo y complementario, como una subse de la empresa en dicha ciudad.

## **4. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA SUBSEDE DE LA EMPRESA CONSTRUARRIENDOS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

### ***4.1 Objetivos***

***4.1.1 Objetivo General.*** Formular y evaluar al nivel de prefactibilidad la viabilidad del proyecto de ampliación de operaciones internacionales de la firma Construarriendos S.A en la Ciudad de Panamá.

### ***4.1.2 Objetivos específicos: En 4 fases.***

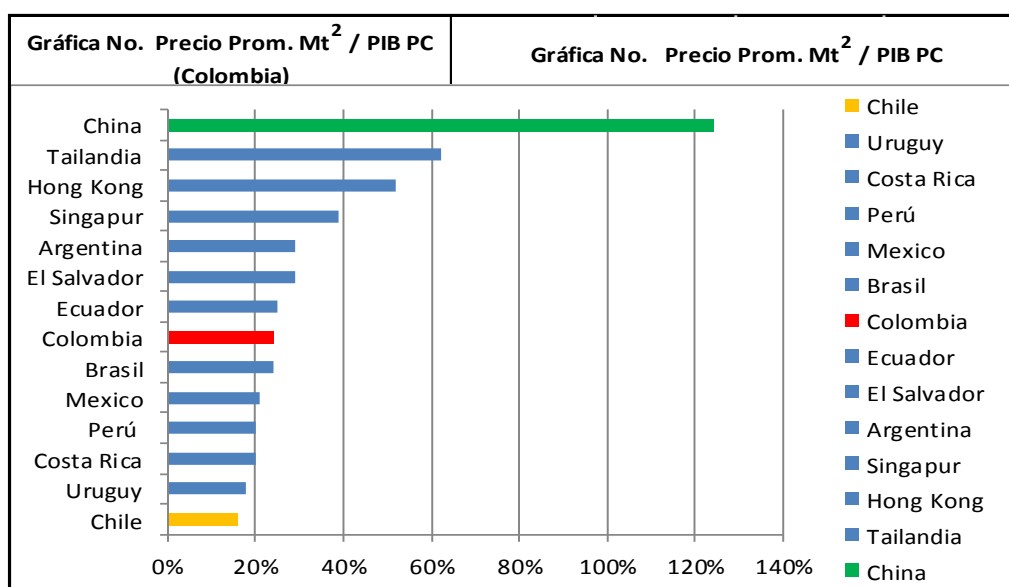
- Realizar un estudio e Inteligencia de mercados que permita tomar decisiones sobre la Viabilidad de Mercado, Comercial y de Gestión de la empresa Construarriendos para el año 2014.
- Efectuar Estudio de Viabilidad Técnica del proyecto
- Realizar un Estudio de Viabilidad Financiera y económica acorde con las investigaciones de mercado
- Realizar un estudio legal y Administrativo para definir prefactibilidad del proyecto en ese país (Panamá) para el año 2014.

## 4.2 Inteligencia de Mercados Macro Ambiente Externo e Identificación y valoración de Alternativas de Solución

**4.2.1 En Colombia.** El mercado de la propiedad raíz, en la ciudad de Medellín, en que se desenvuelve la empresa es altamente competido por el sin número de empresas que intermedian en el sector inmobiliario y viene aumentando (como lo dice la Lonja de propiedad Raíz, 2010), tiene características de competencia imperfecta y está dominado por un pequeño número de empresas de gran antigüedad, tradición y fortaleza financiera que tienen el 80% del mercado; razón por la cual las estrategias de mercadeo se hacen imperiosas, pues crece la competencia directa y se torna difícil por no decir sumamente complicado (por las altas inversiones) hacer parte del grupo de empresas privilegiadas que dominan el 80% del mercado

### 4.2.2 Comparativo de incrementos de precio de la propiedad raíz de Colombia con otros países.

Gráfico 11. Porcentaje (%) de Incremento en el Precio Prom. Mt<sup>2</sup> / PIB PC (Colombia) y otros países



Fuente: Global Property Guide- Análisis de precios de vivienda en Colombia. Pág. 8;  
<http://www.globalpropertyguide.com/>

Estos indicadores muestran cómo se ha mantenido estable el precio promedio del valor de la tierra en comparación con el PIB en Colombia al mismo tiempo que otros países han mejorado su valoración con respecto a años anteriores; lo cual disminuye el interés de invertir en este sector, por parte de los inversionistas, reduciendo aún más el escenario de utilidades futuras para las empresas de propiedad raíz en el país.

El ambiente externo influye en la economía de Colombia y hace que los inversionistas de un sector ingresen capitales al país o busquen otros países diferentes y con mejores opciones para realizar sus compras, esto es parte de las razones del cambio sufrido en la economía del país en los últimos años y esto es lo que se está reflejando en las cifras de la empresa Construarriendos, por lo cual se visualiza inicialmente a la Ciudad Panamá como una alternativa u oportunidad, la firma Construarriendos debe explorar ese mercado realizando una inteligencia de mercados que permita definir la viabilidad comercial de ampliar operaciones y en caso de no hacerlo puede comprometer su negocio por que la tendencia en los últimos años según los datos aportados por la empresa indican que hay pérdida de mercado y de rentabilidad.

## **5. ALTERNATIVA 2 DE LA CONSULTORÍA**

### **FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUARRIENDOS PARA LA CIUDAD DE PANAMÁ**

***Fase I: Estudio e Inteligencia de mercados que permita tomar decisiones sobre la Viabilidad de Mercado, Comercial y de Gestión de la empresa Construarriendos en la ciudad de Panamá para el año 2014.***

***5.1 Ubicación geográfica del Proyecto, para la segunda opción de solución a la empresa Construarriendos***

***5.1.1 Conozcamos Un Poco Sobre Panamá.*** Con el fin de explorar la viabilidad de incursionar en ese país con las operaciones de la empresa Construarriendos

*Tabla 15. Datos generales del país de Panamá*

***Información general***

Idioma:	Español
Moneda:	Balboa. El dólar también es de libre circulación.
Extensión territorial:	75,416.8 km <sup>2</sup>
Capital:	Ciudad de Panamá
Régimen político:	República democrática
Población total:	3.405.813 habitantes (2010)
Fronteras:	Costa Rica, Colombia, Mar Caribe y Océano Pacífico

**5.1.2 Monografía y datos importantes de Panamá.** Panamá tiene un tamaño aproximado entre 50 y 120 millas de ancho y está rodeado de aproximadamente 477 millas de costa en el Mar Caribe y 767 de costa con el océano Pacífico. La temperatura al nivel del mar es de aproximadamente 80 a 85 F (27 grados C), la mayor parte del año, disminuye un poco en las tardes. Le llaman la estación seca entre los meses de Diciembre a Abril (verano), el resto del año es la estación lluviosa. [http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad))

La ciudad de Panamá fue “Fundada el 15 de agosto de 1519 por Pedrarias Dávila cerca de una ranchería o cueva a la que llamaban Panamá, actualmente ocupa un área de 2.245 km<sup>2</sup>; como capital de la república, alberga la sede del Gobierno Nacional, junto a otras instituciones gubernamentales y una gran cantidad de consulados debidamente acreditados. Está comunicada mediante el puerto de Balboa, el aeropuerto Internacional de Tocumen, la carretera llamada Panamericana y una carretera transistémica (autopista Panamá - Colón), que une en 78,9 km la ciudad con la costa del mar Caribe”.

Este párrafo Tomado literalmente de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad))

La ciudad es el principal centro cultural y económico del país, posee una intensa actividad financiera y un centro bancario internacional, actualmente ocupa la 7<sup>a</sup> posición en la versión 2010 de la clasificación de las ciudades más competitivas del mundo. [http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad))

El Canal de Panamá y el turismo son también notables fuentes de ingreso para la economía de la ciudad, que cuenta con un clima tropical, junto a parques naturales y otros atractivos lugares de interés. Su amplia oferta cultural y gastronómica hizo que fuera elegida como Capital Americana de la Cultura en el año 2003 (conjuntamente con Curitiba, Brasil). Ocupa la posición No. 93 mundial y la 6ta en la región, en las ciudades con mejor calidad de vida en el 2010.

Fuente: documento tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1>

**5.1.3 Crecimiento de Panamá.** La nueva ciudad de Panamá ha sufrido fuertes cambios en los últimos años. Desde el año 1999, con la salida de las tropas estadounidenses y la obtención de la soberanía total del país, la ciudad ha acogido gran cantidad de ciudadanos extranjeros. Desde el año de 2002 a 2005 han establecido su residencia en el país 25.000 canadienses, 100.000 colombianos, y 17.000 hebreos, entre otros.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad))

**Gráfico 12. Mapa limítrofe de la ciudad de Panamá**



Fuente: ([http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad)))

Gráfico 13. Mapa con la división territorial de la ciudad de Panamá



Fuente: ([http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad)))

Link para ingresar a mapa de google por calles y barrios de Panamá: }

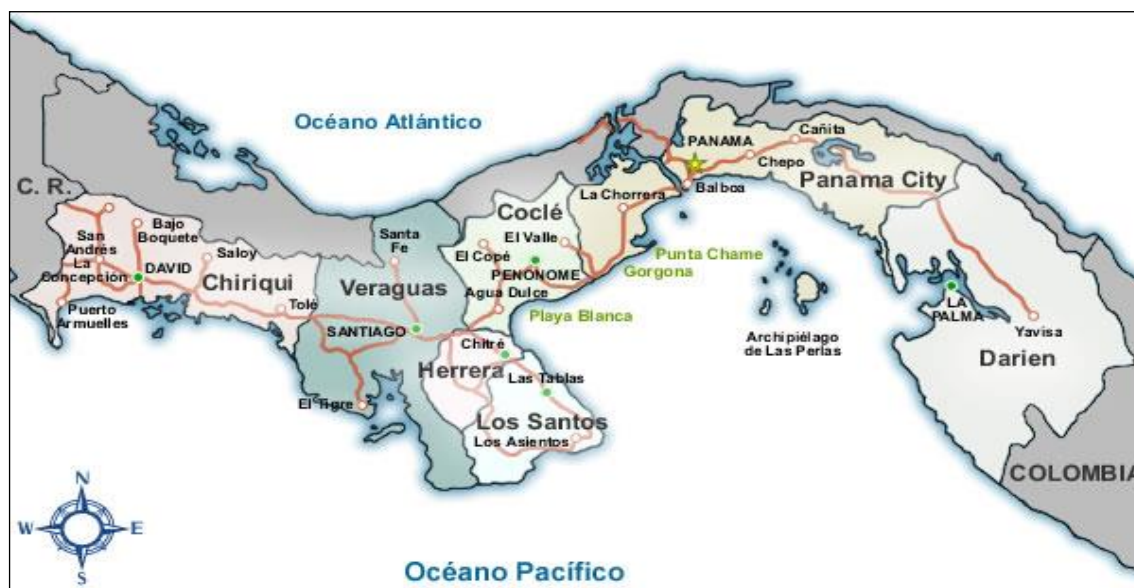
[http://www.reservas.net/alojamiento\\_hoteles/ciudaddepanama\\_mapasplanos.htm](http://www.reservas.net/alojamiento_hoteles/ciudaddepanama_mapasplanos.htm)

**5.1.4 Moneda de Panamá.** El Balboa está a la par del Dólar estadounidense desde 1904. Panamá fue el segundo país del continente americano cuya economía se dolarizó. Actualmente circulan monedas de 1, 5, 10, 25, 50 y 100 centésimos, que tienen el mismo peso, dimensiones y composición que las monedas del mismo valor del Dólar de los Estados Unidos, y para el papel moneda no hay balboas, sino que se usa el Dólar. Actualmente circula en Panamá la moneda de un dólar. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad)))

El proyecto se ubicará en la República de Panamá, más exactamente en el distrito de Panamá, en la capital, Panamá; ver los mapas.

Gráfico 14. República de Panamá





Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=mapa+por+barrios+de+ciudad+de+Panama&espv>

Tabla 16. Estadísticas poblacionales por estado en Panamá

<b>ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ, POR SEXO AL 1 DE JULIO DE 2012</b>			
Provincia, comarca indígena y distrito	Población estimada al 1 de julio		
	Total	Hombres	Mujeres
REPÚBLICA.....	<b>3.787.511</b>	<b>1.903.085</b>	<b>1.884.426</b>

Fuente: INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Tabla 17. Estimación de la población total en la ciudad de Panamá por sexo al 1 de julio de 2012

<b>ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, POR SEXO, AL 1 DE JULIO DE 2012</b>			
Provincia, comarca indígena y distrito	Población estimada al 1 de julio de 2012		
	Total	Hombres	Mujeres
PANAMÁ.....	<b>1.949.063</b>	<b>968.655</b>	<b>980.408</b>

Arraiján.....	246.801	122.611	124.190
Balboa.....	3.010	1.752	1.258
Capira.....	42.536	22.418	20.118
Chame.....	27.442	14.380	13.062
Chepo.....	51.816	27.303	24.513
Chimán.....	3.546	2.014	1.532
La Chorrera.....	175.586	88.494	87.092
Panamá.....	1.033.200	510.427	522.773
San Carlos.....	21.124	11.247	9.877
San Miguelito.....	342.783	167.367	175.416
Taboga.....	1.219	642	577

Fuente: INEC Panamá-2012. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

### ***5.1.5 Análisis del Mercado del Arriendo y Estadísticas de las Viviendas en Panamá.***

***Desarrollo económico del mercado inmobiliario en panamá*** - Tomado del comunicado de prensa de la Superintendencia de: (Bancos-Superintendencia de Bancos de Panamá)

La Superintendencia de Bancos de Panamá, en el año 2010 y 2011 circuló entre los bancos con actividad crediticia dentro del sector construcción una encuesta para analizar el mercado inmobiliario, que en esta ocasión, además de solicitar información relacionada con proyectos para vivienda unifamiliar y apartamentos, incluye aquellos proyectos financiados en los segmentos: Otras Construcciones, Infraestructura y Local Comercial. *El sector construcción ocupa el cuarto lugar en importancia por tamaño de cartera del total de la cartera de los bancos de licencia general al cierre de junio de 2011*, De acuerdo a la encuesta, se registran 31 nuevos proyectos en construcción, con un total de **1,835 locales comerciales**.

Es importante tener en cuenta la posibilidad de ingresar en la preventa de locales comerciales pues esta está ubicada en un 68% para aquellos proyectos con fechas de entrega de 2011. El 85% del total de la preventa de locales comerciales está dirigida a clientes locales. De **31 nuevos proyectos en construcción**, 6 se encuentran en zonas del interior de la república, con **un total de 107 unidades en el año 2011**. Las construcciones de proyectos de infraestructura, Otras Construcciones y Locales Comerciales están tomando auge.

Estas cifras hacen prever una expansión del sector inmobiliario, mayor a muchos países, posiblemente por la ubicación estratégica que posee esta metrópoli centroamericana y el auge en la internacionalización de los mercados.



Fuente de imágenes: <https://www.google.com.co/search?q=imagenes+de+la+ciudad+de+panama>

“Panamá. El ministro de Economía y Finanzas, Frank De Lima, anunció este jueves, 3 de mayo, que creció en un 9.26% en 2012. Con anterioridad, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) había anunciado que el crecimiento económico de Panamá proyectado sería de

7.5% para este año. Sin embargo, De Lima señaló que después de revisar el Índice Mensual de Actividad Económica (Imae) de Panamá correspondiente a los meses de enero y febrero, “hemos actualizado la estimación de crecimiento”. En el reporte del Imae, dado a conocer por la Contraloría General de la República, se informó que para enero-febrero de 2012 este índice creció en 9.26%, comparado con igual período del año anterior. Los principales sectores que presentaron tasas positivas para la economía del país fueron: transporte, almacenamiento y comunicaciones; construcción; hoteles y restaurantes; explotación de minas y canteras; comercio; actividades comunitarias, sociales y personales; electricidad y agua; salud privada, intermediación financiera y administración pública, se indicó en el reporte del Imae. Según la empresa DELIMA, en el año 2011, Panamá logró el crecimiento económico de (10.6%) más alto de toda la región.

El ministro informó –en conferencia de prensa– que a la fecha los sectores que han tenido mayor crecimiento en lo que va del año son: turismo, construcción y comercio. Además, agregó que en el sector portuario se ha registrado un dinamismo en el área logística, lo que ha permitido la generación de empleos. El pasado 25 de abril, el analista Rubén Lachman, de la firma consultora Intracorp, estimó que el crecimiento económico de Panamá sería superior al 7.5% anunciado inicialmente por el MEF.

*(Con datos de Carlos H. González)*PRENSA.COM/Carlos H. González. (Tomado de informe IMAE, 2012. <http://www.prensa.com/uhora/economia/economia-panamena-crecera-10-en-2012-segun-proyecciones-del-mef/89478> ).

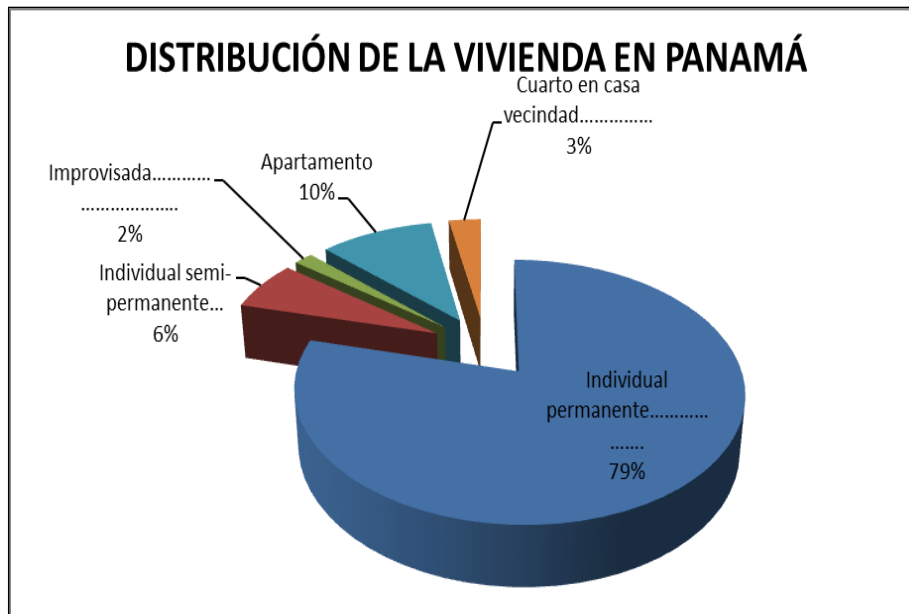
*Tabla 18. Ocupación de Viviendas Particulares en la República de Panamá-año 2012*

Viviendas particulares							
Indicador	Total	Condición de ocupación de la vivienda					
		Con ocupantes presentes	Con ocupantes ausentes	Desocupadas			
				En venta o alquiler	En reparación o construcción	De veraneo o temporal	Otro motivo
<b>TOTAL.....</b>	<b>1.059.030</b>	<b>896.050</b>	<b>76.340</b>	<b>17.002</b>	<b>23.971</b>	<b>29.906</b>	<b>15.761</b>
Individual permanente.....	836.860	718.615	51.321	10.217	19.355	25.476	11.876
Individual semi-permanente	68.318	52.935	7.982	321	1.503	3.362	2.215
Improvisada.....	17.735	15.063	1.368	30	348	436	490
Apartamento.....	106.183	83.141	13.228	5.784	2.651	546	833
Cuarto en casa vecindad..	29.934	26.296	2.441	650	114	86	347
<b>URBANA.....</b>	<b>693.962</b>	<b>609.361</b>	<b>43.634</b>	<b>13.977</b>	<b>13.221</b>	<b>7.458</b>	<b>6.311</b>
Individual permanente.....	545.911	489.829	27.086	7.461	10.077	6.652	4.806
Individual semi-permanente	8.923	7.029	919	139	301	296	239
Improvisada.....	5.884	5.051	512	16	114	71	120
Apartamento.....	105.026	82.465	12.965	5.739	2.641	392	824
Cuarto en casa vecindad..	28.218	24.987	2.152	622	88	47	322
<b>RURAL.....</b>	<b>365.068</b>	<b>286.689</b>	<b>32.706</b>	<b>3.025</b>	<b>10.750</b>	<b>22.448</b>	<b>9.450</b>
Individual permanente.....	290.949	228.786	24.235	2.756	9.278	18.824	7.070
Individual semi-permanente	59.395	45.906	7.063	182	1.202	3.066	1.976
Improvisada.....	11.851	10.012	856	14	234	365	370
Apartamento.....	1.157	676	263	45	10	154	9
Cuarto en casa vecindad..	1.716	1.309	289	28	26	39	25

Fuente: INEC Panamá cifras del año 2012.

Esta información es general, corresponde al país completo, pero los datos que aquí se presentan, muestran un universo poblacional de viviendas, como población potencial que podría interesar a la empresa para realizar proyecciones para tiempo futuro.

Gráfico 15. Distribución de la vivienda en Panamá (país)



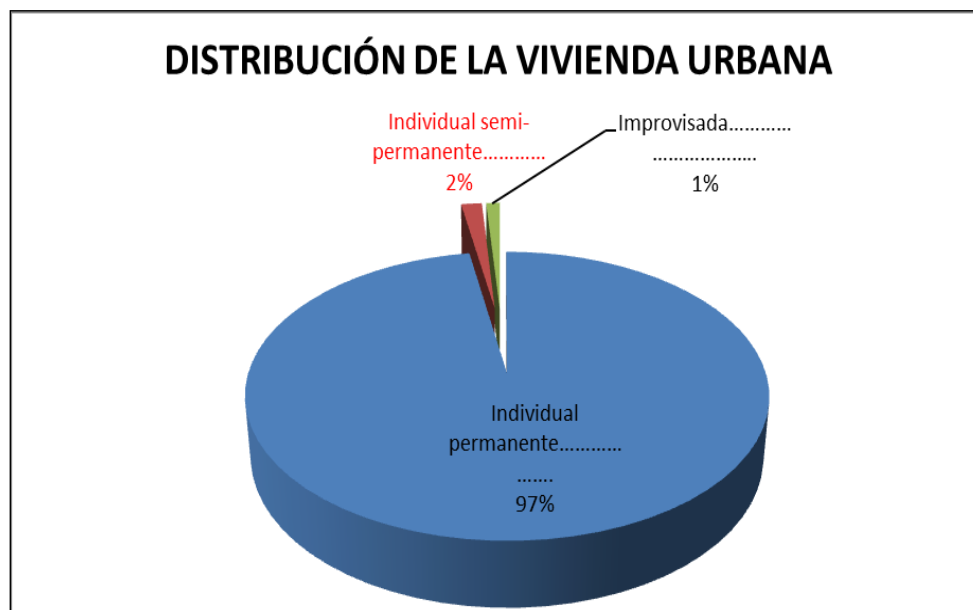
Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Tabla 19. Distribución de la vivienda Urbana-Nicho de mercado de interés

URBANAS (País)...	<b>693.962</b>
Individual permanente	545.911
Individual semi-permanente	8.923
Improvisada.....	5.884
Apartamento.....	105.026
Cuarto en casa vecindad	28.218

Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Gráfico 16. Distribución de la vivienda Urbana-Nicho de mercado de interés



Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Tabla 20. Ocupación de Viviendas Particulares en el distrito de Panamá-año 2012

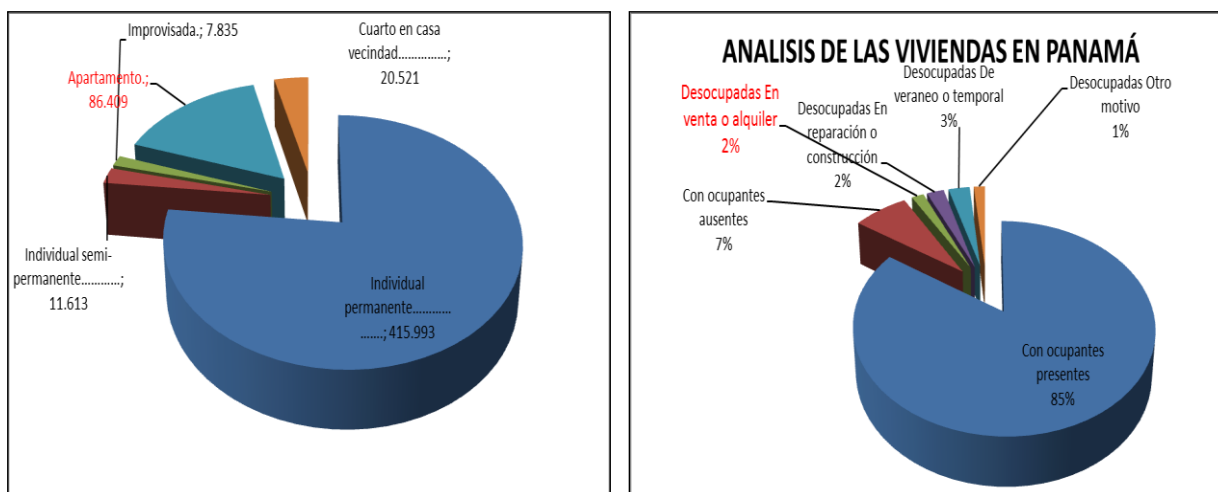
Indicador	Total
<b>TOTAL (República).....</b>	<b>1.059.030</b>
Individual permanente	836.860
Individual semi- permanente...	68.318
Improvisada.....	17.735
Apartamento.....	106.183
Cuarto en casa vecindad	29.934

Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Puede observarse en estos datos y en los siguientes, que el total de viviendas del país, son 1'059.030 de las cuales la gran mayoría se encuentran ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Panamá, razón por la cual se escogerá esta ciudad para acentar el proyecto de Construarriendos.

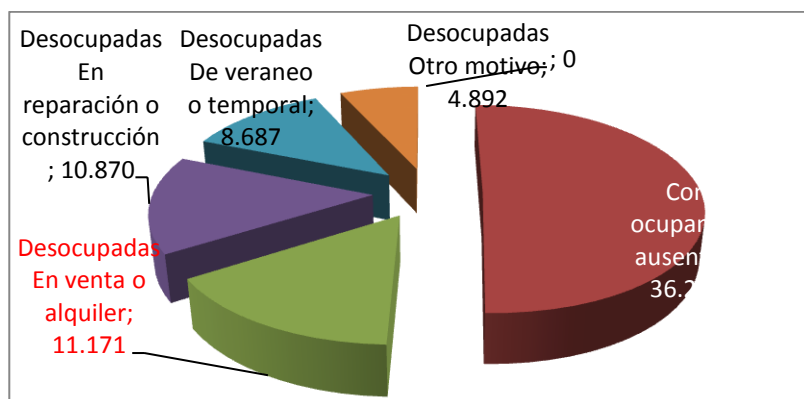
**5.1.6 Análisis de la Demanda de Viviendas en Ciudad de Panamá-2012.**

*Gráfico 17. Ciudad de Panamá- Composición por Tipo de Vivienda*



Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

*Gráfico 18. Ocupación viviendas en ciudad de Panamá año 2012*



Fuente: diseño propio basado en INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>



Tabla 21. Ocupación de viviendas particulares en Ciudad de Panamá -2012

Indicador	Total	Condición de ocupación de la vivienda					
		Con ocupantes presentes	Con ocupantes ausentes	Desocupadas			
				En venta o alquiler	En reparación o construcción	De veraneo o temporal	Otro motivo
<b>CIUDAD DE PANAMÁ.....</b>	<b>542.371</b>	<b>470.465</b>	<b>36.286</b>	<b>11.171</b>	<b>10.870</b>	<b>8.687</b>	<b>4.892</b>
Individual permanente.....	415.993	369.421	21.884	5.532	7.769	7.648	3.739
Individual semi-permanente....	11.613	9.279	1.134	79	320	540	261
Improvisada.....	7.835	6.758	592	17	177	137	154
Apartamento.....	86.409	66.608	11.226	5.128	2.534	339	574
Cuarto en casa vecindad.....	20.521	18.399	1.450	415	70	23	164

Fuente: INEC Panamá año 2012. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Según la tabla 21 se puede ver como hay un mercado potencial de viviendas importante al cual puede acceder la nueva empresa, en porcentaje mínimo al inicio, pero que luego de un tiempo se podrá posicionar en el mercado e ir ganando una mayor participación, como resultado de la aplicación de similares estrategias a las aplicadas al inicio de sus operaciones en la ciudad de Medellín.

**5.1.7 Análisis de la Oferta en Panamá.** La oferta de viviendas, está condicionada en un porcentaje muy alto por la voluntad y disposición del estado de construir o apoyar a las empresas constructoras en generación de viviendas de interés social; también está condicionada a las inversiones de privados que desean hacer buenos negocios con sus construcciones. También se debe considerar que la oferta de locales comerciales en un nicho muy atractivo, dado que los viajeros y empresas buscan una excelente ubicación en los lugares céntricos de la ciudad, donde están cerca a todo.

Viviendas potenciales para arrendamiento , según los datos del INEC Panamá y/o para la venta de vivienda; los datos de estos indicadores que le interesan a la empresa Construarriendos, los constituyen en orden de importancia, las siguientes viviendas:

- 11.171: Viviendas que se encontraban para la venta o alquiler
- 10.870: En construcción o reparación
- 8.687: De Veraneo o temporales
- 4.892: Desocupadas por algun motivo
- 36.286 : Con ocupantes.

*Tabla 22. Ocupación de viviendas en ciudad de Panamá -Año 2012*

<b>Ocupación de la vivienda en Panamá Año 2012</b>		
Con ocupantes		36.286
Desocupadas	En venta o alquiler	11.171
	En reparación o construcción	10.870
	De veraneo o temporal	8.687
	Otro motivo	4.892

Fuente: construcción propia basada en estadísticas del INEC Panamá año 2012. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

**TOTAL= 71.906** viviendas, al momento de la toma de la estadística, o se a en el año 2012, aunque este dato debe ser aun mayor, dado que de las 470.465 viviendas que se encontraron con **ocupantes presentes**, un porcentaje importante de ellas podrían haber sido arrendatarios, cullas viviendas pertenezcan a otros propietarios, para este cálculo entonces se acoge al dato oficial que se obtiene para la demanda de viviendas en la ciudad, que proporciona el informe del siguiente item, o sea suponer que se presente un mercado perfecto, donde la

demanda y la oferta tengan el mismo valor, aunque se sabe que en la práctica esto no sea del todo cierto. Se conoce que todas aquellas personas que no son propietarios de una vivienda, residen en alguna parte (vivienda), que lo más seguro es que sea de alquiler, por lo tanto se tomará el valor para cálculos futuros, una oferta equivalente a 136.645 vivienda, que estarían fluctuando en el mercado de interés para la empresa Construarriendos.

**5.1.8 Análisis de la Demanda potencial actual.** Para lograr establecer este dato con mayor grado de certeza, se conjugan las cifras de la Tabla 18 con los informes obtenidos en el siguiente reportaje:

#### **“El déficit habitacional en Panamá aumenta a un ritmo del 15% anual**

Según un informe recientemente publicado por los miembros del Consejo Nacional de Promotores de Viviendas en Panamá (Convivienda), durante el año 2012 han sido entregadas 7.092 viviendas. El objetivo fijado para 2013 es la venta de 8.206 viviendas.

Sin embargo, Panamá aún presenta un déficit habitacional estimado en 136.645 viviendas, que aumenta a un ritmo de un 15% anual, según los datos ofrecidos por la directora ejecutiva de Convivienda, Elisa Suárez de Gómez”.

Según el documento tomado del Ministerio de economía y Competitividad de Panamá, titulado “Capital Financiero” con fecha del 11 de marzo del año 2013, de la siguiente página:

[http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449\\_5282957\\_5284971\\_4664863\\_PA,00.html](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5282957_5284971_4664863_PA,00.html)

Existe gran demanda de arrendamiento de viviendas económicas ubicadas en sectores como El Chorrillo, Calidonia, Santa Ana, Curundú o San Miguelito, el sector privado no invierte en este segmento, dado que no resulta una actividad rentable debido a los costos de la tierra y del material de construcción, según lo manifiesta el Señor Rueda de la Asociación API, en el reportaje.

### ***5.2 Inteligencia de mercados- estimación de la demanda futura***

Es importante anotar que la demanda de arrendamientos en Panamá es muy alta y está en ritmo creciente, dado el auge y desarrollo económico que presenta este país en los últimos años, sobre todo por la visita permanente de gran cantidad de extranjeros, población flotante que busca donde hospedarse por un tiempo limitado, en este puerto casi obligado en los negocios de transporte de productos desde el continente europeo y asiático hacia los países de centro y suramerica; permanecen en la ciudad mientras realizan sus negocios o como centro de operaciones permanente. Podría decirse que este es un país con un mercado y una demanda futura creciente y asegurada por muchos años, pues el país no alcanza a suplir la creciente demanda de numerosos inmigrantes y nativos a pesar del incremento permanente en las inversiones en este campo.

Los agentes del sector inmobiliario han diversificado en otros segmentos del sector en arrendamiento, con extranjeros jubilados, turistas, ejecutivos empresariales, cuerpo diplomático e inmigrantes temporales.

Basados en el documento tomado del Ministerio de economía y Competitividad de Panamá, se pueden hacer las siguientes deducciones:

- *Que para marzo del 2013, Panamá tenía un déficit en vivienda de 136.645, que equivaldrían a la demanda anual de vivienda en la ciudad de Panamá.*

Lo anterior implica que en la cuenta anterior se deben tener en un promedio de 7.000 viviendas que el gobierno entrega anualmente a quienes no tienen vivienda (demanda) y que el ritmo de crecimiento de este déficit que es del 15% anual, (según el reporte), lo que quiere decir que el gobierno no ha podido generar el mismo número de viviendas que se requieren cada año, dado el acelerado ritmo de crecimiento del país y sobretodo de la ciudad de Panamá. Por esta razón se tomará en análisis futuros un crecimiento de esta demanda con el 15% anual, sobre el total de viviendas contabilizadas en el año 2012. Esto es:

- Número de viviendas contabilizadas en el año 2012, de 1'059.030 en el país y con un déficit en de: 136.645, lo cual equivale a un porcentaje del 12,9%.

*Tabla 23. Cálculo de la Demanda de ciudad de Panamá al 2013*

<b>CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CIUDAD PANAMÁ</b>	
<b>Indicadores de Cálculo</b>	<b>Valores 2012</b>
Deficit país	136.645
Total viviendas país 2012	1.059.030
% del déficit del país	12,9
Total viviendas en ciudad de Panamá 2012	542.371
% del país aplicado a la ciudad de Panamá del 12,9%	69.981
Número de viviendas en déficit en ciudad de Panamá, por regla de tres de la población del país, con la población de la ciudad de Panamá.	69.981
<b>Proyección con el 15% adicional para el año 2013</b>	<b>80.478</b>

Fuente: Construcción propia

Tabla 24. Proyección del déficit habitacional en Panamá a 5 años: DEMANDA FUTURA

<b>EVOLUCIÓN DEL DEFICIT HABITACIONAL EN CIUDAD DE PANAMA 5 AÑOS</b>					
<b>AÑO REFERENCIA</b>	<b>AÑO 1 Proyecto</b>	<b>AÑO 2 Proyecto</b>	<b>AÑO 3 Proyecto</b>	<b>AÑO 4 Proyecto</b>	<b>AÑO 5 Proyecto</b>
<b>Total deficit viviendas 2013(Demanda)</b>	<b>Con 15% 2014</b>	<b>Con 15% 2015</b>	<b>Con 15% 2016</b>	<b>Con 15% 2017</b>	<b>Con 15% 2018</b>
80.478	<b>92.550</b>	<b>106.432</b>	<b>122.397</b>	<b>140.757</b>	<b>161.870</b>

Fuente: Construcción propia

Estos son los valores de la demanda futura de vivienda en la provincia de Panamá, sobre los cuales se realizarán los cálculos y proyecciones de servicios de la nueva empresa, teniendo en cuenta la competencia existente.

### **5.3 Análisis de la competencia en Panamá**

Para la realización de este análisis se diseña una encuesta a profundidad para aplicarse en la ciudad de Panamá con los empresarios más reconocidos del sector inmobiliarios y conocer así los aspectos más relevantes de este sector. La encuesta se estructuró de la siguiente manera:

#### **I- Presentación / 5 MINUTOS**

- 1. Introducción y presentación del entrevistador*
- 2. Objetivos del estudio: conocer que tan claras y entendibles son las variables definidas, así como el nivel de importancia que tiene cada una*
- 3. Duración aproximada de la entrevista: 90 minutos. Agradecimiento*

#### **II- Entendimiento y jerarquización de las variables**

*Buenas tardes, mi nombre es Fernando de J Mesa S, actualmente soy estudiante de Maestría en Negocios Internacionales en la Institución Universitaria Esumer. Medellín- Colombia y estamos realizando el estudio de inteligencia de mercados para determinar la viabilidad de ampliar las operaciones de Construarriendos S.A en la Ciudad de Panamá en el área de arriendos de propiedad raíz. Durante algunas semanas hemos venido tradisminuciónndo con los compañeros de estudio en definir las variables de investigación teniendo como base las características de la función de consignar, administrar y comisionar propiedades en el sector de propiedad raíz.*

*Por lo tanto, lo que vamos a hacer es transmitir a ustedes las preguntas y la importancia que tienen cada una de ellas y grabar su respuesta para luego transcribir las mismas, analizarlas y hacerlas parte de las memorias de la investigación de mercados del trabajo de grado que se va a presentar a la Institución Universitaria Esumer.*

- 1. ¿Cuál es su Nacionalidad?*
- 2. Si es extranjero, tiempo en el país.*

3. *¿Qué le motiva a invertir en propiedad raíz en Panamá?*
4. *¿Cómo está viendo el desarrollo de Panamá en propiedad raíz?*
5. *¿Hacia dónde tiende y hacia dónde crece?*
6. *¿Desde cuándo invierte en Panamá?*
7. *¿En qué parte de la ciudad o ciudades tiene sus inversiones y por qué allí?*
8. *¿En qué sectores de Panamá invierte, es decir, residencial, comercial, lotes, finca, industriales, etc. Por qué en esos y no en otros?*
9. *¿Cómo o a través de quien invierte?*
10. *Conocer el manejo de las inversiones*
11. *¿Cómo pone a rentar esas inversiones, es decir, vende o arrienda?*
12. *¿Cómo hace para vender, para arrendar?, ¿cuáles son los mecanismos para hacerlo actualmente? (se supone que aquí mencionarán Internet), ¿cómo se hacía antes?*
13. *¿Cómo funciona el tema de las comisiones por venta, por la promoción de la propiedad, por el arriendo? Es decir ¿qué ganan los que administran la inversión o ellos mismos la administran directamente?*
14. *¿Cómo funciona el tema del recaudo del arriendo? De los servicios públicos, del predial, en general de los impuestos y pago de servicios que genera la propiedad.*
15. *Conoce el sistema colombiano*  
*Si lo conoce, ¿qué es lo que conoce, por qué lo conoce?*  
*Si no lo conoce se le debe explicar.*
16. *Opinión del sistema colombiano*  
*(Asegurarse que lo conoce o lo entendió)*
17. *¿Qué ventajas le encuentra?*
18. *¿Qué desventajas le encuentra?*
19. *¿Qué posibilidades le ve de implementarlo en Panamá? ¿Por qué si, por qué no?*
20. *Si desde el punto de vista legal y jurídico, se implementara el sistema colombiano en Panamá, ¿estaría dispuesto a consignar sus propiedades?*
21. *¿Por qué si, por qué no? Sí dijo NO, ¿qué faltaría para volverlo un SI?*  
*Percepción que tiene sobre si otros inversores que el conozca tradisminuciónrían con el sistema colombiano.*



22. *¿Cuál cree que sería la mejor forma de promoverlo, de darlo a conocer, dentro del gremio de la propiedad raíz, dentro del público en general?*

*Solo para las entrevistas largas – acompañamientos: Finalmente se le pregunta si considera que hay que incluir alguna variable que hasta el momento no haya sido tomada en cuenta. Para finalizar me gustaría que me dijera si hay alguna variable que no está siendo considerada y que para usted es importante que sea incluida.  
Profundizar*

Según las entrevistas y los reportajes analizados, el negocio del arrendamiento en Panamá se mantiene estable y atractivo para los actuales empresarios, sobre todo en los extractos medio y medio alto, con buena rentabilidad, mientras que con los precios altos o segmento de alto costo disminuye, por la gran oferta existente, pero se sostiene con una rentabilidad aproximada del 6% al 8%.

Hay zonas muy competidas, para diferentes segmentos, San Francisco, Condado del Rey, Costa del Este, Marbella, y la Calle 50(Centro), son áreas cotizadas para el alquiler por la ubicación estratégica que ofrecen.

#### ***5.4 Análisis de precios de arrendamientos de viviendas y de la competencia en Panamá***

El siguiente análisis de precios y los estudios de profundidad para el estudio de mercados fueron tomados con base en una entrevista realizada recientemente en la ciudad de Panamá, evidenciados en la siguiente dirección y del cual tomamos algunos apartes y se hace un anexo:

<http://www.encuentra24.com/panama-es/bienes-raices-alquiler-casas-en-el-interior>

<http://www.encuentra24.com/panama-es/user/profile/id/69073>

**Anexo No. 1:** Ver el documento que contiene las entrevistas realizadas por una agencia de la ciudad de Panamá a los más reconocidos empresarios del sector inmobiliario. Es importante resaltar que al saber de la existencia de estas entrevistas, cuando apenas se iniciaba el trabajo de mercadeo en una reunión interna se decide que los elementos importantes que hacían falta para conocer a profundidad el sector desde la visión de la competencia futura o interesados actuales, se encontraban de alguna manera inmersos en esta entrevista realizada en el mes de Julio del 2013 (5 meses antes). Por esta razón se asumen estas entrevistas como anexo y parte del trabajo. Se describen a continuación algunos apartes de este anexo en 8 páginas.

El precio para arrendamiento de oficinas por metro cuadrado en términos generales en ciudad de Panamá está entre US18 y US20, de tal forma que una oficina de 40 metros cuadrados costará aproximadamente US 800

#### Nicho de mercado 1.

Según la Asociación de Propietarios de Inmuebles (API) existe más demanda que oferta de arrendamiento de inmuebles en la ciudad de Panamá, con un canon de \$150 a \$350, lo cual favorece ampliamente al sector, pues los precios tienden a subir en este escenario del mercado.

#### Nicho de mercado 2.

Arrendamientos de \$350 a \$900, que presentan alguna escases a la fecha del reportaje, según lo manifiesta el entrevistado del sector. Amplía en el reportaje el Señor Nicholson, hijo, de Bienes Raíces que propiedades de 300 a 600 dólares muestran una ocupación del 100%. “A medida que suben los precios la ocupación disminuye pero siempre hay personas buscando.

Existe mucha demanda”.

### Nicho de mercado 3.

Hay demasiada oferta de inmuebles de más de \$900. “La misma gama de precios existe para las principales ciudades en el interior del país”. Este es otro escenario importante para toma y alquiler de propiedades en la ciudad.

Roberto Nicholson (hijo) de Bienes Raíces Nicholson, de Panamá, estima que en los últimos 10 años, de manera general, los precios en los arriendos pudieran haberse incrementado en un 20%, mientras que en el sector comercial de bodegas y oficinas, por la abundancia de hoy se puede visualizar una disminución temporal del 15% en los cánones de arrendamiento; propiedades que antes se arrendaban en US 2.000, hoy se encuentran a US 1.500 y las que estaban a US 1.500 hoy están a eso de los US 1.300.

El informe del segundo semestre de 2012 de la empresa de servicios inmobiliarios CBRE Panamá indica que los precios promedio de alquiler residencial mostraron un ligero aumento quedando en \$11.65 m<sup>2</sup>/mes (el semestre anterior fue de \$11.31)

(Según reportaje panameño, publicado en:

[http://www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informe\\_central.asp](http://www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informe_central.asp)

-ECONOMÍA- MAYBEL MAINEZ PHILLIPS [mmainez@prensa.com](mailto:mmainez@prensa.com), entrevista a Pedro Rueda, presidente de API (asociación inmobiliaria).

Tabla 25. Resumen de análisis de precios

RESUMEN DE ANALISIS DE PRECIOS	
<b>PRECIO ARRENDAMIENTO DE OFICINAS</b>	<b>DÓLARES</b>
Precio por Metro cuadrado de oficinas	20
Promedio del tamaño de una oficina en metros cuadrados	50
<b>PRECIO PROMEDIO OFICINA</b>	<b>1000</b>
<b>PRECIO ARRENDAMIENTO DE RESIDENCIAS</b>	
Precio por Metro cuadrado residencial	11,65
Promedio del tamaño de una vivienda en metros cuadrados	60
<b>PRECIO PROMEDIO DE VIVIENDAS</b>	<b>699</b>
<b>PRECIO ARRENDAMIENTO DE BODEGAS Y LOCALES COMERCIALES</b>	
Precio por Metro cuadrado local comercial y de Bodegas	41,16
Promedio del tamaño de un local en metros cuadrados	50
<b>PRECIO PROMEDIO LOCAL</b>	<b>2058</b>

Fuente: [http://www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informe\\_central.asp](http://www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informe_central.asp)

Compañías inmobiliarias destacadas en Panamá (Competencia):

Fuente: [www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informecentral.asp](http://www.martesfinanciero.com/history/2013/07/30/informecentral.asp)

**Conclusión:** El estudio de viabilidad de mercado, comercial y de gestión, presenta una alta viabilidad en cuanto a su prefactibilidad.

## 6. ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

*Requerimientos Técnicos:* El montaje de una oficina inmobiliaria para la empresa Construarriendos, en la Ciudad de Panamá tiene toda la viabilidad Técnica, pues lo que se requiere al inicio es un equipamiento muy básico, en un espacio reducido de unos 40 a 60 metros cuadrados, desde donde se atenderá a los clientes; las oficinas de arrendamiento y venta

de propiedad raíz en Panamá basan sus operaciones en el montaje de un adecuado sistema publicitario, se tendrán inicialmente dos equipos de cómputo con una buena conexión a internet, una página web con hosting y dominio, diseñada por un publicista experimentado, conectada a todas las redes sociales, la Página Web y la empresa, deberán afiliarse a la Red Inmobiliaria y a su sistema publicitario mediante buenos links como conectores y buscadores amplios, para que los clientes y proveedores puedan encontrarlos fácilmente; la ubicación de la oficina debe ser estratégica en un Centro Comercial de buen reconocimiento en la ciudad.

*Requerimientos de equipos:* En el cuadro siguiente se describen los equipos y activos necesarios, así como el costo aproximado del montaje del sistema de información que hará posible la operación y comunicación permanente de la empresa.

Tabla 26. De Requerimientos Técnicos (valores en dólares americanos)

PROYECTO "Internacionalización Construarriendos - Panamá"						
TOTAL INVERSIONES						
Componente	Descripción	Total Unidades	Vr Unitario	Subtotal	Total por area	
I N V E R S I O N E S  A C T I V O S	Equipos de oficina	<b>Equipos y dotación</b>			<b>2.700</b>	
		Computadores completos	3	833	2.500	
		Dotación cafetería	1	200	200	
					0	<b>2.700</b>
	Adecuación edificios	<b>Total adecuaciones</b>			<b>400</b>	
		Posibles adecuaciones oficina	1	400	400	
			0	0	0	
					0	<b>400</b>
	Muebles y equipos de oficina, varios	<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>8.722</b>	
		Cuadros, decoración, dotación oficina	1	1.000	1.000	
		Mesa exágona (Negocios) y 6 sillas	1	2.222	2.222	
		Escritorios	3	300	900	
		Archivador	1	120	120	
		Impresoras multifuncional	1	280	280	
		T.V.	1	400	400	
					0	<b>8.722</b>
Vehículos	<b>total vehiculos</b>			<b>1.900</b>		
	Vehiculo - Moto	1	1.900	1.900		
				0	<b>1.900</b>	
O R G A N I Z A C I O N A L  Y	Invers. Legales	<b>Gastos Legales y de constitución</b>			<b>900</b>	
		Registro en Cámara-Constit.	1	500	500	
		Registros y afiliaciones	1	400	400	
					0	
	Publicidad y papelería	<b>Publicidad-Promoción</b>			<b>1.100</b>	
		Pagina Web	1	550	550	
		Avisos	1	200	200	
		Papelería	1	200	200	
		Publicidad-tarjetas y otros	1	150	150	
					0	
			0	0	0	
		0	0	0	<b>2.000</b>	
	Formación Requerida	<b>Capacitaciones</b>			<b>600</b>	
		Legislación-instituciones Panamá	1	300	300	
		Idioma Inglés	1	300	300	
				0		
				0	<b>600</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>16.322</b>	

Fuente: Construcción propia

Tabla 27. De depreciación y amortización de las inversiones a cinco años.

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS DEL PROYECTO</b>						
<b>Concepto</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INVERSIONES INICIALES</b>						
Valor Ajustado	0	0	0	0	0	0
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
<b>Equipos de oficina</b>	<b>5</b>					
Valor Ajustado	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
Depreciación Período		540	540	540	540	540
A*I Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		540	1.080	1.620	2.160	2.700
Valor neto		2.160	1.620	1.080	540	0
<b>Adecuación edificios</b>	<b>10</b>					
Valor Ajustado	400	400	400	400	400	400
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
Depreciación Período		40	40	40	40	40
A*I Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		40	80	120	160	200
Valor neto		360	320	280	240	200
<b>Muebles y equipos de oficina</b>	<b>5</b>					
Valor Ajustado	8.722	8.722	8.722	8.722	8.722	8.722
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
Depreciación Período		1.744	1.744	1.744	1.744	1.744
A*I Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		1.744	3.489	5.233	6.978	8.722
Valor neto		6.978	5.233	3.489	1.744	0
<b>Equipo de Transporte</b>	<b>5</b>					
Valor Ajustado	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
Depreciación Período		380	380	380	380	380
A*I Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		380	760	1.140	1.520	1.900
Valor neto		1.520	1.140	760	380	0
<b>ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b>	<b>5</b>					
Valor Ajustado	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Ajustes por Inflación		0	0	0	0	0
Depreciación Período		520	520	520	520	520
A*I Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		520	1.040	1.560	2.080	2.600
Valor neto		2.080	1.560	1.040	520	0

Fuente: Construcción propia



## 7. DEPRECIACIÓN DE LAS INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO

Los costos iniciales y de montaje de la empresa son representativos, por lo que se presenta un cuadro de amortización y depreciación de los valores invertidos a cinco años y de diez años para las adecuaciones de las oficinas; de esta manera los costos y gastos se verán reflejados en forma homogénea y equitativa en el movimiento económico de la empresa.

*Personal:* Se iniciará la empresa con tres personas, el Representante Legal, seguirá siendo el mismo que se tiene en la ciudad de Medellín en la sede principal, en la nueva sede se contará con un asistente, adicionalmente se debe contar con dos promotores que realicen recorridos permanentes por la ciudad realizando conexiones con los dueños de las propiedades para contar con un buen inventario que permita realizar la labor de difusión y publicidad de las mismas; esta será una labor importantísima, permanente que puede pagarse por el sistema de comisiones, por outsourcing, de esta manera se minimizan los costos fijos de la empresa.

Panamá tiene un salario mínimo de US 624 dólares, con base en este dato se presentan las propuestas salariales y las debidas apropiaciones para seguridad social y prestaciones sociales, que son diferentes en ese país. El valor total de apropiación presupuestal por parte del empleador equivale aproximadamente a un 39.65, por lo que para efectos de este proyecto se contempla con el 40% de Factor Prestacional. Esto se detalla en el siguiente cuadro de prestaciones:

Tabla 28. De valores discriminados de prestaciones sociales en Panamá.

<b>CALCULO DE FACTOR PRESTACIONAL</b>			
<b>PROYECTO "Internacionalización Construarriendos - Panamá"</b>			
L A B O R A L E S	Prima especial 13 mes cada 3 meses	8,33%	
	Prima Antigüedad	1,92%	
	VACACIONES	9,09%	19,34%
S U A D L	A.R.P y EPS	2,44% + 12,50	14,94%
OTROS	Dotación del personal	5,72%	5,72%
INTERMEDIACIÓN			0,00%
<b>FACTOR PRESTACIONAL PARA APLICAR EN LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>			<b>40,00%</b>

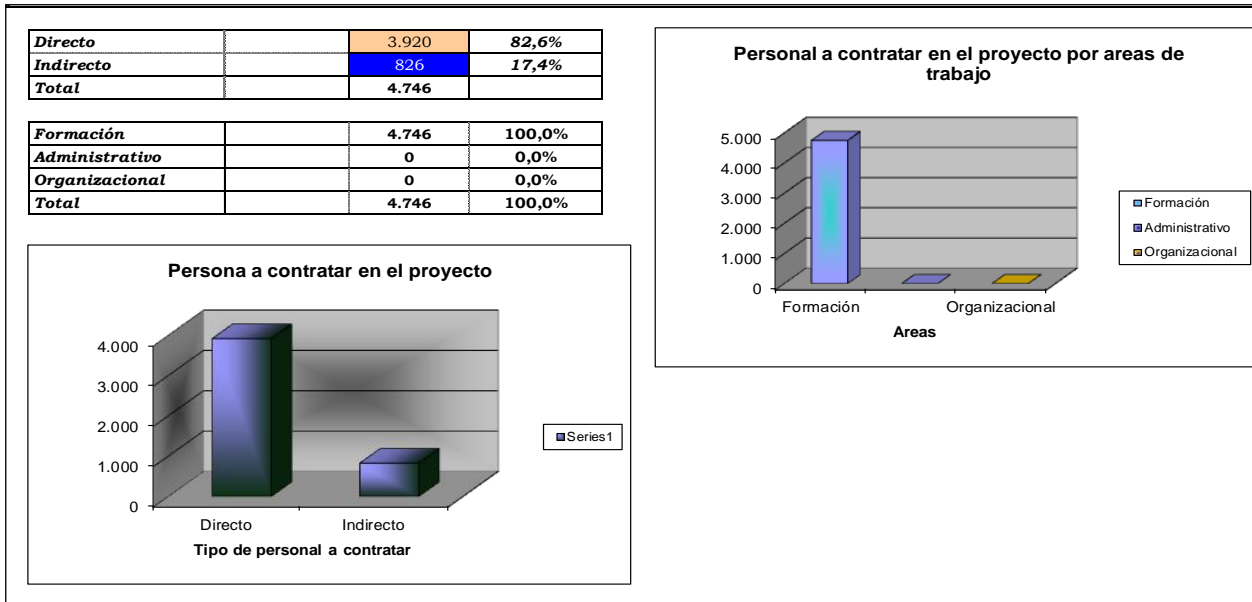
Fuente: Construcción propia

Es importante aclarar que la gerencia de la empresa seguirá ejerciéndose por el mismo representante legal que se tiene en la ciudad de Medellín, con quien se ha dialogado al respecto e informa que las directivas han estado de acuerdo y separan un rubro especial para viajes y viáticos del gerente para los primeros años, que será asumido y descontado de la sede de la

ciudad de Medellín, por esta razón no se incluyen los costos de viajes en cuadro de costos y personal.

Tabla 29. De cargos y personal del proyecto

<b>PERSONAL DEL PROYECTO AREA COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>PROYECTO "Internacionalización Construarriendos - Panamá"</b>						
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Básico</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Total cargo</b>	<b>Total Proyecto</b>
<b>Personal directo</b>						
Promotor 1	tiempo completo	1	700	280	980	980
Asistente-promotora	tiempo completo	1	1.400	560	1.960	1.960
Mensajero-promotor	tiempo completo	1	700	280	980	980
		0	0	0	0	0
<b>Total persona Directo</b>		<b>3</b>				<b>3.920</b>
<b>Personal Indirecto</b>						
Promotor	Por comisión	1		226	600	826
<b>Total persona Indirecto</b>		<b>1</b>				<b>826</b>
<b>Total Personal</b>		<b>4</b>				<b>4.746</b>



Fuente: Construcción propia

## 8. REALIZAR UN ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA ACORDE CON LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO

Incluye flujos de caja de la situación base o sin proyecto, de la situación optimizada o con proyecto y flujo de caja incremental tanto para el proyecto puro como para el inversionista. El balance general, el P y G, indicadores financieros, inversiones, Ingresos y egresos.

Se parte de conocer unos indicadores económicos de Panamá, para tradisminuciónr los análisis y proyecciones con base en ellos.

Tabla 30. Indicadores Económicos de Panamá 2013

<b>Indicador</b>	<b>Periodo</b>	<b>Variación</b>
<u>IPC (octubre)</u>	2013/12	3.9%
<u>IPC (Anual)</u>	2012/11	5.7%
<u>IPM (Septiembre)</u>	2013/12	-0.4%
<u>IPM (Anual)</u>	2012/11	4.7%
<u>IMAE - serie original</u>	09/13	7.3%
<u>IMAE - tendencia ciclo</u>	09/13	7.0%
<u>PIB (Anual)</u>	2012	10.7%
<u>PIB Trimestral</u>	II/13	7.6%
Tasa de participación en la actividad económica (Agosto)	2013	64.1%
<u>Desempleo Total (Agosto)</u>	2013	4.1%
Tasa de Desempleo Abierto (Agosto)	2013	3.1%
Subempleo Visible (Agosto)	2012	2.4
Subempleo Invisible (Agosto)	2012	11.1
Empleo Informal (Agosto)	2012	37.0
Tasa de mortalidad (Por mil habitantes)	2011	4.4
Tasa de natalidad (Por mil habitantes)	2011	19.7
Tasa de mortalidad infantil (Por mil nacimientos vivos)	2011	13.2
<u>Niños Tradisminucióndores, ETI</u>	2012	50.4
<u>Tasa de Participación en Trabajo Doméstico: Encuesta Uso de Tiempo; Hombres</u>	2011	37.1%
<u>Tasa de Participación en Trabajo Doméstico: Encuesta Uso de Tiempo; Mujeres</u>	2011	72.1%

Fuente: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>

PANAMÁ - INDICADORES ECONÓMICOS						
MERCADOS	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
MERCADO DE ACCIONES	430.79	430.79			PUNTOS DE INDEXACION	03/01/2014
MONEDA	1.00	1.00	1.00			06/01/2014
PIB	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
PIB	36.25	31.32	7.79		USD MILLONES	31/12/2012
PIB TASA DE CRECIMIENTO AN	8.90	7.70	9.37		POR CIENTO	30/09/2013
GDP PER CÁPITA	7460.42	6852.81	3642.56		USD	31/12/2012
PIB PER CÁPITA PPP	14320.16	13153.87	8032.37		USD	31/12/2012
TRABAJO	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
POBLACIÓN	3.72	3.62	2.28		MILLÓN	31/12/2012
TASA DE DESEMPLEO	4.00	4.50	11.30		POR CIENTO	31/12/2012
PRECIOS	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
TASA DE INFLACIÓN	3.80	3.90	5.09		POR CIENTO	30/11/2013
DINERO	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
TASA DE INTERÉS	0.75	1.19	4.75		POR CIENTO	15/10/2013
COMERCIO	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
REMESAS	601.00	592.00	366.60		MILLONES DE USD	31/12/2012
BALANZA COMERCIAL	2101.60	-2462.60	-1600.85		PAB MILLONES	30/09/2013
CUENTA CORRIENTE	-1081.40	-1142.50	-491.77		PAB MILLONES	15/08/2013
CUENTA CORRIENTE Y EL PIB	-9.00	-12.63	-3.56		POR CIENTO	31/12/2012
EXPORTACIONES	4406.40	3535.00	3360.82		PAB MILLONES	30/09/2013
IMPORTACIONES	6508.00	5997.60	5186.45		PAB MILLONES	30/09/2013
GOBIERNO	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
LA DEUDA PÚBLICA Y EL PIB	35.90	37.83	66.20		POR CIENTO	31/12/2012
PRESUPUESTOS DEL GOBIERNO	-2.36	-1.91	-0.91		PORCENTAJE DEL PIB	31/12/2011
CALIFICACIÓN CREDITICIA	60.00					
NEGOCIOS	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	4.70	3.40	2.67		POR CIENTO	31/12/2012
IMPUESTOS	ÚLTIMO	ANTERIOR	PROMEDIO	TENDENCIA	UNIDAD	REFERENCIA
TASA DEL IMPUESTO SOBRE S	25.00	25.00	27.81		POR CIENTO	01/01/2013
RENDA DE LAS PERSONAS TIP	25.00	25.00	26.80		POR CIENTO	01/01/2013
VENTAS TIPO IMPOSITIVO	7.00	7.00	6.00		POR CIENTO	01/01/2013

Fuente: <http://es.tradingeconomics.com/panama/indicators>

Tabla 31. Reglas de juego adoptadas para el proyecto en Panamá

<b>Reglas de juego ( Supuestos)</b>		<b>PROYECTO "Internacionalización Construarriendos - Panamá'</b>				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Concepto</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inflación		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF Tasa Anual		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Devaluación(balboa y dólar)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Indice de Precios al Consumidor		5,09%	5,09%	5,09%	5,09%	5,09%
Porcentaje de Ajuste Año Gravable ( P.A.A.G)		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Impuesto sobre ventas		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Crecimiento del PIB		7,79%	7,99%	8,19%	8,39%	8,59%
Impuesto de Renta		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Renta Presuntiva sobre patrimonio liquida		0,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Variación de volumen de ventas		0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Variacion anual de Costos directos		0,00%	1,05%	1,05%	1,05%	1,05%
Variacion de Costos indirectos de fabricacion (CIF)		0,00%	1,05%	1,05%	1,05%	1,05%
Variacion de P.V.P		0,00%	1,05%	1,05%	1,05%	1,05%
Relacion de CIF con CD		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Contribucion Gastos Componente Formación		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Contribucion Gastos Componente Tecnico		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Contribucion Gastos Componente Organizacional		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rebajas o descuentos por pronto pago		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Devoluciones de productos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Provisiones por las cuentas por cobrar		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Provision para reserva legal		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Provision para retención de utilidades		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Politica de dividendos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Meses del año		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fuente: Construcción propia, basado en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/> y en los indicadores económicos de Panamá

### **8.1 Inversiones del Proyecto**

Las inversiones de los proyectos son de dos: Inversiones Fijas más Capital de trabajo.

**8.1.1 Inversiones iniciales y su financiación.** Para el montaje del nuevo proyecto se requieren unas inversiones fijas iniciales de US 16.322 dólares, que están distribuidos en el presupuesto de inversiones fijas requeridas y un capital de trabajo de US. 3.678; este valor se extrae del faltante en el flujo de caja, requerido para el funcionamiento en los primeros meses; la suma de la Inversión fija por valor de 16.322 más el capital de trabajo de US.3.678 Dól., arroja un total de inversiones del proyecto de US.20.000 dólares.

Según las investigaciones realizadas, el valor para las inversiones fijas, se puede financiar en una entidad bancaria de Panamá a tasas muy módicas o tomarlo como préstamo en un banco de Colombia a unas tasas igualmente disminuciones; para efectos de cálculos se asume el préstamo con una tasa del 1%(más alta).

En cuanto a los aspectos financieros, contemplando como ya vimos, el proyecto operado con las mínimas ventas y los tradicionales costos operacionales, se logra conseguir el punto de equilibrio y analizar la rentabilidad del proyecto. Aun con estas mínimas proyecciones se alcanza un indicador de Tasa Interna de oportunidad – T.I.O, del 15%, la cual supera todas las tasas bancarias conocidas a nivel nacional e internacional. En cuanto a la tasa de oportunidad del inversionista, hoy en Colombia la empresa Construarriendos trabaja con tasas que tienden a la disminución de rentabilidad neta, que está por el orden del 8.6% sobre sus inversiones.

Si se observa la TIR, alcanza para este mínimo de ventas proyectado el 206% y el Valor presente Neto-VPN, supera el cero “0” en mucha diferencia por encima, por lo cual indica la capacidad de sostenibilidad y seguridad en las inversiones. En cuanto al préstamo que se realizar en el Banco, puede conseguirse a intereses, más bajos el Colombia que en Ciudad de Panamá.



Tabla 32. Amortización de las inversiones Fijas en préstamo a cinco años.

PLAN DE AMORTIZACIÓN MENSUAL							
Valor capital		16.322	Número de cuotas	60			
Interés mensual		1,00%					
Mes	Valor capital	Intereses	Amortización	Intereses	Saldo capital	Vir cuota de manejo	Vir cuota mensual
1	16.322	0,0100	272	163	16.050		435
2	16.050	0,0100	272	161	15.778		433
3	15.778	0,0100	272	158	15.506		430
4	15.506	0,0100	272	155	15.234		427
5	15.234	0,0100	272	152	14.962		424
6	14.962	0,0100	272	150	14.690		422
7	14.690	0,0100	272	147	14.418		419
8	14.418	0,0100	272	144	14.146		416
9	14.146	0,0100	272	141	13.874		413
10	13.874	0,0100	272	139	13.602		411
11	13.602	0,0100	272	136	13.330		408
12	13.330	0,0100	272	133	13.058		405
13	13.058	0,0100	272	131	12.786		403
14	12.786	0,0100	272	128	12.514		400
15	12.514	0,0100	272	125	12.242		397
16	12.242	0,0100	272	122	11.970		394
17	11.970	0,0100	272	120	11.698		392
18	11.698	0,0100	272	117	11.426		389
19	11.426	0,0100	272	114	11.154		386
20	11.154	0,0100	272	112	10.881		384
21	10.881	0,0100	272	109	10.609		381
22	10.609	0,0100	272	106	10.337		378
23	10.337	0,0100	272	103	10.065		375
24	10.065	0,0100	272	101	9.793		373
25	9.793	0,0100	272	98	9.521		370
26	9.521	0,0100	272	95	9.249		367
27	9.249	0,0100	272	92	8.977		365
28	8.977	0,0100	272	90	8.705		362
29	8.705	0,0100	272	87	8.433		359
30	8.433	0,0100	272	84	8.161		356
31	8.161	0,0100	272	82	7.889		354
32	7.889	0,0100	272	79	7.617		351
33	7.617	0,0100	272	76	7.345		348
34	7.345	0,0100	272	73	7.073		345
35	7.073	0,0100	272	71	6.801		343
36	6.801	0,0100	272	68	6.529		340
37	6.529	0,0100	272	65	6.257		337
38	6.257	0,0100	272	63	5.985		335
39	5.985	0,0100	272	60	5.713		332
40	5.713	0,0100	272	57	5.441		329
41	5.441	0,0100	272	54	5.169		326
42	5.169	0,0100	272	52	4.897		324
43	4.897	0,0100	272	49	4.625		321
44	4.625	0,0100	272	46	4.353		318
45	4.353	0,0100	272	44	4.081		316
46	4.081	0,0100	272	41	3.809		313
47	3.809	0,0100	272	38	3.536		310
48	3.536	0,0100	272	35	3.264		307
49	3.264	0,0100	272	33	2.992		305
50	2.992	0,0100	272	30	2.720		302
51	2.720	0,0100	272	27	2.448		299
52	2.448	0,0100	272	24	2.176		297
53	2.176	0,0100	272	22	1.904		294
54	1.904	0,0100	272	19	1.632		291
55	1.632	0,0100	272	16	1.360		288
56	1.360	0,0100	272	14	1.088		286
57	1.088	0,0100	272	11	816		283
58	816	0,0100	272	8	544		280
59	544	0,0100	272	5	272		277
60	272	0,0100	272	3	0		275
<b>Totales</b>			<b>16.322</b>	<b>4.978</b>	<b>0</b>	<b>21.301</b>	
						<b>Intereses</b>	<b>23,4%</b>

Fuente: Construcción propia

Tabla 33. Resumen y análisis de la amortización del préstamo a realizar a cinco años

Año	Capital	Interes	Total
Año 1	3.264	1.779	5.044
	64,7%	35,3%	100,0%
Año 2	3.264	1.387	4.652
	70,2%	29,8%	100,0%
Año 3	3.264	996	4.260
	76,6%	23,4%	100,0%
Año 4	3.264	604	3.868
	84,4%	15,6%	100,0%
Año 5	3.264	212	3.477
	93,9%	6,1%	100,0%
<b>Total</b>	<b>16.322</b>	<b>4.978</b>	<b>21.301</b>
	<b>76,6%</b>	<b>23,4%</b>	<b>100,0%</b>

año	0	1	2	3	4	5
interes		1.779	1.387	996	604	212
capital		3.264	3.264	3.264	3.264	3.264
total		5.044	4.652	4.260	3.868	3.477

Total intereses	4.978
Total Capital	16.322
Total Pago Deuda	21.301

Fuente: Construcción propia

## 8.2 Proyección de ventas del proyecto

Tabla 34. Proyección de Ventas en unidades

Volumen de ventas proyectado							
V O L U M E N	Productos	Unidades /mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Arrendamiento casas	6	72	86	104	124	149
	Arrendamiento Apartamentos	6	72	86	104	124	149
	Arrendamiento oficinas	2	24	29	35	41	50
	Arrendamiento bodegas	1	12	14	17	21	25
	Venta propiedades	0,5	6	7	9	10	12
	Avalúos	0,5	6	7	9	10	12
	Planos	0,5	6	7	9	10	12
	Otros	0,5	6	7	9	10	12
		-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	
<b>Total proyectado</b>		<b>17,0</b>	<b>204</b>	<b>245</b>	<b>294</b>	<b>353</b>	<b>423</b>

Fuente: Construcción propia

**8.2.1 Metodología para la proyección.** La proyección de las ventas se ha trabajado mediante la interpretación, de los análisis del mercado y tomando unas proyecciones mínimas, que permitan inicialmente la subsistencia de la empresa, aunque se considera que las ventas serán mayores, pero para efectos de proyecciones, se ha preferido trabajar con los mínimos para que sean estas las metas iniciales que no se pueden disminuir.

Para el caso de ventas de propiedades, avalúos, diseño de planos y otros, se tomó como base un producto de cada uno de ellos cada dos meses, por tratarse de productos que se consiguen clientes todos los meses.

La proyección de incremento de las ventas se trabajó con un 20% cada año, es un incremento mínimo, que con toda certeza podría ser del 100%, se prefiere en este proyecto ser muy parcos en las previsiones realizadas.

*Tabla 35. Flujo de caja proyectado en los 12 primeros meses (datos en dólares)*

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>\$ 3.678</b>	<b>\$ 5.907</b>	<b>\$ 8.137</b>	<b>\$ 10.366</b>	<b>\$ 12.596</b>	<b>\$ 14.825</b>	<b>\$ 17.055</b>	<b>\$ 19.284</b>	<b>\$ 21.514</b>	<b>\$ 23.743</b>	<b>\$ 25.973</b>	<b>\$ 28.202</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>-2000</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>	<b>\$ 2.650</b>
Ingresos	0	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886
Ventas de contado	0	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886	\$ 8.886
Egresos	2000	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236	6236
Pago Gastos Generales	0	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236	\$ 6.236
Pago Gastos Puesta En Marcha	2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Equipo Computo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>\$ 5.678</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Ingresos iniciales	\$ 20.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital Social	\$ 3.678	0											
Egresos inversión	\$ 14.322	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Equipo de Oficina	\$ 11.822	0											
Pago vehículos(Moto)	\$ 1.900	0											
Pago de capacitaciones	600												
<b>FLUJO FINANCIACION</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>	<b>\$ (420)</b>
Ingresos	\$ 20.000	0											
Prestamo bancario	\$ 16.322	0											
Egresos	\$ -	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
Pago de intereses	0	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3	\$ 148,3
Abonos a capital	0	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04	\$ 272,04
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 3.678</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>	<b>\$ 2.229</b>

Fuente: Construcción propia

Tabla 36. Flujo de caja operacional para los cinco primeros años (datos en dólares)

	MES 0	AÑO 1 RESUMEN 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>\$ 3.678</b>	<b>\$ 30.432</b>	<b>\$ 91.196</b>	<b>\$ 173.617</b>	<b>\$ 282.000</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>-2000</b>	<b>\$ 31.797</b>	<b>\$ 65.416</b>	<b>\$ 86.681</b>	<b>\$ 112.252</b>	<b>\$ 173.603</b>
Ingresos	0	\$ 106.630	\$ 133.074	\$ 166.076	\$ 201.384	\$ 244.198
Ventas de contado	0	\$ 106.630	\$ 133.074	\$ 166.076	\$ 201.384	\$ 244.198
Egresos	2000	\$ 74.832	\$ 67.658	\$ 79.395	\$ 89.132	\$ 70.595
Pago Gastos Generales	0	\$ 74.832	\$ 62.826	\$ 65.315	\$ 67.903	\$ 70.595
Pago Gastos Puesta En Marcha	2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos	0	\$ -	\$ 4.832	\$ 14.080	\$ 21.229	\$ -
Compra Equipo Computo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>\$ 5.678</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Ingresos iniciales	\$ 20.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital Social	\$ 3.678		0	0	0	0
Egresos inversión	\$ 14.322	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Equipo de Oficina	\$ 11.822		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago vehículos(Moto)	\$ 1.900		0	0	0	0
Pago de capacitaciones	600					
<b>FLUJO FINANCIACION</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ (5.044)</b>	<b>\$ (4.652)</b>	<b>\$ (4.260)</b>	<b>\$ (3.868)</b>	<b>\$ (3.477)</b>
Ingresos	\$ 20.000		0	0	0	0
Prestamo bancario	\$ 16.322		0	0	0	0
Egresos	\$ -	\$ 5.044	\$ 4.652	\$ 4.260	\$ 3.868	\$ 3.477
Pago de intereses	0	\$ 1.779,12	\$ 1.387,39	\$ 995,66	\$ 603,92	\$ 212,19
Abono a capital	0	\$ 3.264,44	\$ 3.264,44	\$ 3.264,44	\$ 3.264,44	\$ 3.264,44
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 3.678</b>	<b>\$ 26.754</b>	<b>\$ 60.764</b>	<b>\$ 82.421</b>	<b>\$ 108.383</b>	<b>\$ 170.126</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 3.678</b>	<b>\$ 30.432</b>	<b>\$ 91.196</b>	<b>\$ 173.617</b>	<b>\$ 282.000</b>	<b>\$ 452.126</b>

Fuente: Construcción propia

En la Tabla 36, del Flujo de caja operacional, se han tenido en cuenta todas las inversiones al inicio, los costos laborales, los costos operativos, los costos financieros y en general todas las salidas de dinero para los cinco primeros años del proyecto.

### 8.3 Precios de venta – esquema de ingresos del proyecto

Tabla 37. Precios de Venta (US. comisiones obtenidas por cada producto)

Precios de los productos(Us de comisiones ganadas)									
P · V · P	Concepto	Ingresos Mes	% Comisión	P.V.P	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Arrendamiento casas	210	10	350	210	218	227	230	232
	Arrendamiento Apartamentos	420	10	700	420	437	454	459	464
	Arrendamiento oficinas	200	10	1.000	200	208	216	219	221
	Arrendamiento bodegas	206	10	2.058	206	214	223	225	227
	Venta propiedades	3.000	3	200.000	3.000	3.120	3.245	3.279	3.313
	Avalúos	2.000	2	200.000	2.000	2.080	2.163	2.186	2.209
	Planos	2.000	Unidad	2.000	2.000	2.080	2.163	2.186	2.209
	Otros servicios	2.000		2.000	2.000	2.080	2.163	2.186	2.209
		0		0	-	-	-	-	-
	0		0	-	-	-	-	-	
	0		0	-	-	-	-	-	
Promedio de precio anual	<b>\$ 10.036</b>		590,3	522,7	543,6	565,3	571,3	577,3	

Fuente: Construcción propia

Las comisiones son obtenidas por el alquiler, la venta de propiedades o por la ejecución de alguno de los servicios planteados al inicio en el portafolio. En la casilla de P.V.P (Precio de venta del producto), se ha calculado el valor de las propiedades, basados en el estudio de mercados para cada uno de ellos y sobre los cuales se realizará la liquidación de las comisiones o para los cuales se hacen los diferentes cobros, acorde con las comisiones que normalmente se han pagado por estos servicios: 10% para como comisión de intermediación en la administración de propiedades en alquiler, sobre el valor del canon mensual, del 3% en la venta de propiedades, el 2% para el caso de avalúos catastrales sobre el valor de la propiedad, los otros servicios se cobran por valores exactos promedios, según los trámites a realizar requeridos por el cliente.

En cuanto a los ingresos, son el resultado de la multiplicación del valor de la propiedad en arrendamiento, por la comisión individual (10%) por el número de unidades proyectadas del mes.

Tabla 38. Proyección de ingresos anuales en dólares

Ingresos esperados en dolares corrientes						
I N G R E S O S	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Arrendamiento casas	15.120	18.870	23.549	28.556	34.627
	Arrendamiento Apartamentos	30.240	37.740	47.099	57.112	69.254
	Arrendamiento oficinas	4.800	5.990	7.476	9.065	10.993
	Arrendamiento bodegas	2.470	3.082	3.846	4.664	5.656
	Venta propiedades	18.000	22.464	28.035	33.995	41.223
	Avalúos	12.000	14.976	18.690	22.664	27.482
	Planos	12.000	14.976	18.690	22.664	27.482
	Otros servicios	12.000	14.976	18.690	22.664	27.482
	0,0	0	0	0	0	0
	0,0	0	0	0	0	0
	0,0	0	0	0	0	0
	<b>Total proyectado</b>	<b>106.630</b>	<b>133.074</b>	<b>166.076</b>	<b>201.384</b>	<b>244.198</b>
<i>PROMEDIO DE VENTA POR UNIDAD</i>	523	544	565	571	577	
<i>Proyección MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Construcción propia

La proyección de ingresos es el resultado de la multiplicación entre los datos de los cuadros anteriores, de cantidades vendidas por año y la proyección de precios y unidades de cada año, acorde con los incrementos calculados según la información que nos proporcionó los datos estadísticos al inicio.

*Costos directos:* Todos los costos por tratarse de un servicio prestado, son mínimos, por lo que se contemplarán en el cuadro de Costos Generales en forma detallada y como gastos administrativos y de ventas. Para este concepto se manejarán con valor cero.

Tabla 39. Gastos Generales (datos en dólares)

Es importante recordar que los costos de los viajes del Representante legal de la firma Construarriendos serán asumidos por la empresa matriz de la ciudad de Medellín, para no afectar inicialmente el flujo de caja del proyecto.

Gastos Generales								
Area	Concepto	Base del calculo	Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADMINISTRACIÓN Y MÉRCADEO	<b>Personal</b>					0	0	0
	Personal directo e indirecto	4.746		56.952	59.230	61.600	64.064	66.626
	Personal indirecto			0	0	0	0	0
	<b>Alquiler</b>			0				
	Arriendo Local	1.250		15.000	600	600	600	600
	Servicios públicos	200		2.400	2.496	2.596	2.700	2.808
	Mantenimiento			0	0	0	0	0
	Administración Centro Cial.			0	0	0	0	0
	Equipos de oficina			0	0	0	0	0
	<b>Mantemiento</b>			0	0	0	0	0
	Edificio			0	0	0	0	0
	Equipos de oficina	10		120	125	130	135	140
	Muebles			0	0	0	0	0
	<b>Viajes(4 x año)</b>			0	0	0	0	0
	Transporte terrestre	0		0	0	0	0	0
	Alimentacion	0		0	0	0	0	0
	Hospedaje	0		0	0	0	0	0
	<b>Transporte</b>			0	0	0	0	0
	gasolina, parqueadero	0		0	0	0	0	0
	<b>Material de Papeleria</b>			0	0	0	0	0
	Fotocopias	5		60	62	65	67	70
	mensajería	5		60	62	65	67	70
	Utiles de escritorio	5		60	62	65	67	70
	<b>Material de sistemat</b>			0	0	0	0	0
	Resmas, CD, Tintas	5		60	62	65	67	70
	<b>Material comunicacional</b>			0	0	0	0	0
	Diseño campaña(pasacalles y volantes)	10		120	125	130	135	140
	<b>Condicionamiento</b>				0	0	0	0
	Electrico y Electronico			0	0			
Telecomunicaciones			0	0				
Local			0	0				
Equipos			0	0				
Total inversiones			16.322		0	0	0	0
<b>Otros Especificos Area</b>					0	0	0	0
Varios			0	0	0	0	0	0
Gasto constitución y legaliz			0	0	0	0	0	0
			6.236	16.322	74.832	62.826	65.315	67.903
								70.595

Fuente: Construcción propia



Tabla 40. Pérdidas y Ganancias del Proyecto (datos en dólares)

PARTIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 106.630	\$ 133.074	\$ 166.076	\$ 201.384	\$ 244.198
Impuesto a las ventas	\$ 7.464	\$ 9.315	\$ 11.625	\$ 14.097	\$ 17.094
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 99.166</b>	<b>\$ 123.759</b>	<b>\$ 154.451</b>	<b>\$ 187.287</b>	<b>\$ 227.104</b>
<b>(GASTOS DE OPERACIÓN)</b>	<b>\$ 78.057</b>	<b>\$ 66.050</b>	<b>\$ 68.539</b>	<b>\$ 71.128</b>	<b>\$ 73.820</b>
(Gastos Generales)	\$ 74.832	\$ 62.826	\$ 65.315	\$ 67.903	\$ 70.595
(Depreciación de activos, inversiones, equipo oficina, vehículo)	\$ 3.224	\$ 3.224	\$ 3.224	\$ 3.224	\$ 3.224
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 21.109</b>	<b>\$ 57.709</b>	<b>\$ 85.912</b>	<b>\$ 116.159</b>	<b>\$ 153.284</b>
(GASTOS FINANCIEROS)	\$ 1.779,12	\$ 1.387	\$ 996	\$ 604	\$ 212
<b>U.A.I.</b>	<b>\$ 19.330</b>	<b>\$ 56.321</b>	<b>\$ 84.916</b>	<b>\$ 115.555</b>	<b>\$ 153.072</b>
(Impuestos)	\$ 4.832	\$ 14.080	\$ 21.229	\$ 28.889	\$ 38.268
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 14.497</b>	<b>\$ 42.241</b>	<b>\$ 63.687</b>	<b>\$ 86.666</b>	<b>\$ 114.804</b>

Fuente: Construcción propia

Se puede observar que el proyecto presenta utilidades desde el primer año y durante los cuatro años siguientes, esto gracias a que las ventas proyectadas se han calculado con el mínimo a partir del estudio de mercados y del punto de equilibrio.

Tabla 41. Cálculo del Capital de trabajo Operativo(datos en dólares)

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	30.432	70%	91.196	90%	173.617	96%	282.000	99%	452.126	100%
Caja	30.432	70%	91.196	90%	173.617	96%	282.000	99%	452.126	100%
Bancos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otras Inversiones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Clientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Acci	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Anticipos Y Avances	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Deudores Varios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inventarios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	13.098	30%	9.873	10%	6.649	4%	3.424	1%	200	0%
Equipos de oficina	2.700	6%	2.700	3%	2.700	1%	2.700	1%	2.700	1%
Adecuaciones locativas	400	1%	400	0%	400	0%	400	0%	400	0%
Muebles y Equipo de Oficina	8.722	20%	8.722	9%	8.722	5%	8.722	3%	8.722	2%
Vehiculos	1.900	4%	1.900	2%	1.900	1%	1.900	1%	1.900	0%
Invers.Legales Publicidad papelería	2.000	5%	2.000	2%	2.000	1%	2.000	1%	2.000	0%
Capacitación	600	1%	600	1%	600	0%	600	0%	600	0%
Menos Depreciación Acumulada	-3.224	-7%	-6.449	-6%	-9.673	-5%	-12.898	-5%	-16.122	-4%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	43.529	100%	101.069	100%	180.265	100%	285.424	100%	452.326	100%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	25.354	58%	40.653	40%	56.162	31%	74.655	26%	126.752	28%
Obligaciones Financieras	13.058	30%	9.793	10%	6.529	4%	3.264	1%	0	0%
Retencion En La Fuente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Impuesto A Las Ventas Retenido	7.464	17%	16.779	17%	28.405	16%	42.501	15%	59.595	13%
Retenciones Y Aportes De Nomina	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Impuestos, Gravámenes Y Tasas	4.832	11%	14.080	14%	21.229	12%	28.889	10%	67.157	15%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otras Obligaciones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Acreedores Varios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	25.354	58%	40.653	40%	56.162	31%	74.655	26%	126.752	28%
<b>PATRIMONIO</b>	18.175	42%	60.416	60%	124.103	69%	210.770	74%	325.574	72%
Capital Social	3.678	8%	3.678	4%	3.678	2%	3.678	1%	3.678	1%
Reservas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Revalorización Del Patrimonio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado De Ejercicios Anteriores	0	0%	14.497	14%	56.738	31%	120.425	42%	207.092	46%
Resultados De Ejercicio	14.497	33%	42.241	42%	63.687	35%	86.666	30%	114.804	25%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	43.529	100%	101.069	100%	180.265	100%	285.424	100%	452.326	100%

Fuente: Construcción propia, basados en los datos proyectados de la sede internacional.

Tabla 42. Distribución del capital de trabajo neto operativo.

<b>Capital de Trabajo Neto Operativo</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cartera		0	2.962	3.696	4.613	5.594	6.783
Inventarios materia prima			0	0	0	0	0
<b>incremento frente al año anterior</b>			0	0	0	0	0
Inventario productos en proceso		0	0	0	0	0	0
<b>incremento frente al año anterior</b>			0	0	0	0	0
Inventario producto terminado		0	0	0	0	0	0
<b>incremento frente al año anterior</b>			0	0	0	0	0
Cuentas por pagar proveedores			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
Provisiones por las cuentas por cobrar		0	30	37	46	56	68
Pago nómina		4.746					
Meses nómina - Inicio de operación	1	4.746					
Días cartera	10	2.962	10	10	10	10	10
Días Inv. Mat prima	0	-	1	1	1	1	1
Días Inv. Prod en proceso	0	-	-	-	-	-	-
Días Inv. Prod terminado	1	-	1	1	1	1	1
Cuentas por pagar proveedores		-	-	-	-	-	-
Otros		0					
Capital de Trabajo operativo		0	2.932	3.696	4.613	5.594	6.783
Capital de Trabajo adicional		7.708	2.932	764	917	981	1.189

Fuente: Construcción propia

#### 8.4 Análisis del punto de equilibrio del proyecto

Se calcula en forma de porcentaje, en cuanto a las unidades promedio que deben ser vendidas como productos o servicios de la empresa y en el valor que representan las ventas en valor neto vendido por mes promedio.

Tabla 43. Análisis del Punto de equilibrio de la empresa.

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO EN PANAMA (en US.)					
PE%=	$\frac{CF}{P.V. - C.V.}$	=	$\frac{6.236}{10035,8}$	=	$\frac{6.236}{10.036} = 62\%$
PE Unid	$\frac{CF}{C.V.}$	=	$\frac{6.236}{1}$	=	11,93 Productos
	V.T.		523		
PE \$	6.239	US.			

Fuente: Construcción propia

### 8.5 Impuestos del Proyecto

*Análisis de los impuestos a pagar:* Los impuestos en Panamá son el IVA del 7% y un impuesto de renta equivalente a un 25 % de las utilidades del ejercicio.

Tabla 44. Presupuesto del impuesto de Renta

Impuestos de renta			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio	\$	0	10.471	62.354	86.365	108.275	140.547
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%		0,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Renta Presuntiva	\$		0	1.571	9.353	12.955	16.241
Renta Liquida	\$		10.471	65.636	95.961	127.383	165.349
Renta Presuntiva	%		0,00%	5,00%	10,00%	15,00%	15,00%
Impuesto Renta	\$		0	3.282	9.596	19.107	24.802
Impuestos por Pagar	\$		0	3.282	9.596	19.107	24.802
Pago de Impuesto Renta	\$		0	0	3.282	9.596	19.107

Fuente: Construcción propia

Tabla 45. Estructura del capital de los socios e incremento por año (datos en dólares)

<b>Estructura de capital</b>						
<b>Concepto</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital socios	3.678	3.678	18.169	60.322	124.264	211.248
Incremento capital socios	0	0%	394%	232%	106%	70%
Aportes adicional capital socios	0		14.491	42.153	63.941	86.985
Obligaciones Financieras para activos	16.322	13.058	9.793	6.529	3.264	0
Capital de trabajo Inicial	0	0	0	0	0	0
Resultados por P y G		14.497	42.241	63.687	86.666	114.804

Fuente: Construcción propia

Se puede apreciar cómo se va incrementando en un porcentaje demasiado bueno el capital aportado por los socios inicialmente, que fue de 3678 dólares, dado que el resto del dinero se proyectó como préstamo bancario.

Tabla 46. Evolución del patrimonio líquido (datos en dólares)

<b>Patrimonio</b>						
<b>Concepto</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital Social	3.678	3.678	18.169	60.322	124.264	211.248
Reserva Legal Período		0	363	1.206	2.485	4.225
Reserva Legal Acumulada		0	363	1.570	4.055	8.280
Utilidades Retenidas		0	14.134	55.168	116.370	198.811
Utilidades del Ejercicio		14.497	42.241	63.687	86.666	114.804
Base Revalorización	3.678	3.678	32.667	117.060	244.689	418.340
Revalorización patrimonio período		147	147	1.307	4.682	9.788
Revalorización patrimonio acumulado		147	294	1.601	6.283	16.071
TOTAL PATRIMONIO						

Fuente: Construcción propia

Tabla 47. Sobre los dividendos que se obtendrían cada año con el proyecto ejecutado(datos en dólares)

<b>Dividendos</b>			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Concepto</b>							
Utilidades Repartibles	US		14.497	14.497	56.011	117.285	198.981
Dividendos	US		-	-	-	-	-

Fuente: Construcción propia

En el proyecto se contemplan las utilidades obtenidas en cada período como dineros que no se retiran de la empresa, pero que perfectamente podrán ser retiradas en su totalidad o parte de ellas, naturalmente a que en este caso se deberá hacer un nuevo cálculo, para verificar que con ello no se afecte de tal forma el flujo de caja que pueda generar traumatismos.

Tabla 48. Cuadro de Flujo de caja resumen e indicadores financieros del proyecto (US)

<b>Cuadro de Flujo de caja resumen e indicadores financieros del proyecto</b>				
TIO	15%			<b>FLUJO DE CAJA</b>
TIR	206%			<b>AÑO 0</b> \$ (20.000)
VPN	\$ 249.954			<b>AÑO 1</b> \$ 26.754
				<b>AÑO 2</b> \$ 60.764
SI EL VPN ES MAYOR DE CERO ES BUEN PROYECTO				<b>AÑO 3</b> \$ 82.421
SI LA TIR ES MAYOR QUE LA TIO EL PROYECTO ES RENTABLE				<b>AÑO 4</b> \$ 108.383
				<b>AÑO 5</b> \$ 170.126

Fuente: Construcción propia

### ***8.6 Conclusión del estudio económico y financiero***

El proyecto de montaje de una sede de la empresa Construarriendos en la ciudad de Panamá es un proyecto altamente recomendable, pues en todos los aspectos económicos analizaos y en los indicadores del patrimonio, del capital, del flujo de caja, de rentabilidad respondió en forma adecuada contemplando un mínimo de ventas, por debajo de las ventas que arrojó el estudio de mercados como proyección futura.

Los indicadores financieros, TIO, TIR y VPN, igualmente generan confianza y estímulo para la inversión.

La inversión de capital propio contemplado es mínimo, pues se trabajó el proyecto con la mayor parte del capital con préstamo de una entidad bancaria, ya sea de Colombia o de Panamá.

### ***8.7 Análisis de Riesgos***

El proyecto de internacionalización y ampliación de operaciones de la firma Construarriendos S.A en la Ciudad de Panamá incluye unas inversiones iniciales que pueden considerarse mínimas y tienen un impacto marginal en la economía de Ciudad de Panamá. En virtud del tipo de producto a ofrecer (servicios) el riesgo puede estimarse en función de la variabilidad que tengan los indicadores financieros básicos del proyecto: Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR); sin desconocer el comportamiento de otros indicadores básicos globales como la inflación y el crecimiento del PIB y la simplicidad jurídica para liquidar y retirar la compañía en el evento de no lograr los resultados esperados.

En cuanto a los indicadores macroeconómicos, las proyecciones de crecimiento y la flexibilidad fiscal de Panamá son fuertes para afrontar los retos que podrían surgir en la ampliación de operaciones de Construarriendos S.A y los informes de calificación de riesgo país así lo demuestran.

En la actualidad tres sociedades calificadoras de riesgo (SCR) inscritas en el Registro Nacional de Agentes del Mercado de Valores como: BRC Investor Services, Fitch Ratings Colombia S.A. y Value and Risk Rating S.A y otras como Moody's, S&P califican a Panamá con el grado BBB estable.

*Tabla No.49 de calificación de riesgo países latinoamericanos*

Lista de las Calificaciones de los Países					
PAISES	MOODY'S	S&P	FITCH	DBRS	NICE
ARGENTINA	WR	Bu	B-	B-	B+
BRASIL	Baa2	A-	BBB	BBB	BBB+
CHILE	Aa3	AA+	AA-	AA	---
COLOMBIA	Baa3	BBB+	BBB	BBB	---
MÉXICO	Baa1	A-	BBB+	---	BBB+
PANAMÁ	---	BBB	BBB	---	---
PERU	Baa2	BBB+	BBB+	BBB(L)	BBB+
VENEZUELA	B1	B+	B+	---	---

Fuente: [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es)

La actual calificación de la economía panameña refleja que la política económica está fortalecida y que la economía continúa creciendo, diversificándose y con la capacidad de afrontar eventos externos. En este sentido la Firma Construarriendos S.A. puede contar con la tranquilidad que encuentra el país indicado macroeconómicamente para desarrollar su proyecto y que el mismo no está por debajo del rango de inversión.



De otro lado para Construarriendos S.A es claro que el referente para cualquier inversión es la expectativa mínima de rentabilidad de cualquier negocio en el mundo y ese referente mundial de rentabilidad son los bonos del tesoro de los EEUU. No obstante al descontarse el flujo de caja de la inversión se utilizó una tasa de interés de oportunidad del 15%, la cual arrojó un VPN positivo concluyéndose que no solo recupera la inversión si no que se obtiene un premio por el riesgo asumido o “pluss” lo cual minimiza el riesgo de cualquier variación en el costo proyectado de la inversión inicial, aumento del Índice de precios al consumidor o variación en la tasa de interés pactada para el préstamo inicial de la inversión.

En cuanto al cálculo que debe tener en cuenta todo inversionista no solo para entrar a un mercado sino para salir de él, Construarriendos S.A. elige una figura de constitución empresarial que garantiza la protección de la identidad de sus accionistas, limitación al capital y a los activos de la sociedad en ocasiones de riesgo; lográndose separar la inversión realizada por los socios de los bienes personales de los propietarios y los trámites para liquidación y disolución no ofrecen resistencias jurídicas de mayor consideración.

Finalmente en cuanto a la variabilidad negativa del margen de ventas mínimas estimadas por el proyecto se puede estimar un riesgo bajo ya que el tamaño del mercado analizado ofrece la seguridad de alcanzar estas ventas mínimas.

## 9. REALIZAR UN ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO PARA DEFINIR PREFECTIBILIDAD DEL PROYECTO EN ESE PAÍS (PANAMÁ) PARA EL AÑO 2014.

### ***9.1 Constitución de la empresa sede de Construarriendos en la ciudad de Panamá***

(Documento completo tomado de <http://www.camarasdecomercio.org/panama/>)

***9.1.1 Comerciante individual.*** Para constituirse legalmente en Panamá, una persona natural solo tiene que obtener un aviso de operación. El pago para la obtención del aviso de operación se realiza en línea con tarjeta de crédito visa o MasterCard; el usuario también cuenta con la opción de efectuar el pago en el banco. El aviso de operación no es requerido para las empresas que desarrollan actividades exceptuadas.

El pago para la obtención del aviso de operación se realiza en línea con tarjeta de crédito visa o MasterCard; el usuario también cuenta con la opción de efectuar el pago en el banco. El aviso de operación no es requerido para las empresas que desarrollan actividades exceptuadas.

***9.1.2 ¿Qué tipo de empresa puedo crear?*** Una persona que ejerce actividades de comercio puede inscribirse como persona natural o asociarse con otras personas para crear una sociedad comercial. Las empresas extranjeras pueden registrar una sociedad extranjera en Panamá.

***9.1.3 Registrar una sociedad extranjera.*** Los inversionistas extranjeros que estén interesados en realizar actos de comercio en Panamá pueden crear una sociedad extranjera.

“En Panamá existen varios tipos de sociedades comerciales amparadas bajo el Código de Comercio de Panamá. Estas son:

- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedades Colectivas de Responsabilidad Limitada
- Cooperativas
- Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones.

Sin embargo, los tipos de sociedades más comunes en Panamá son la Sociedad Anónima, la Sociedad Colectiva de Responsabilidad Limitada y la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

**9.1.4 La Sociedad Anónima (S.A.).** Las S.A. son el sistema por el que se administra el 90% de los negocios panameños. La Sociedad Anónima en Panamá está regulada por la Ley # 32 de 1927 y el Código de Comercio D.L. # 5, Artículo 5 de 1997. El propósito de este tipo de sociedad es permitir a dos o más personas de cualquier nacionalidad, que tengan la mayoría de edad como mínimo o a entidades jurídicas, que formen una sociedad con cualquier fin comercial lícito. No es requisito la suscripción del capital a aportar ni tampoco un número específico de accionistas, ya que estas acciones pueden estar emitidas al portador. Esta sociedad puede desenvolverse tanto en Panamá como en cualquier otra parte del mundo.

La protección que ofrece de la identidad de sus accionistas y limitación al capital y a los activos de la sociedad en ocasiones de riesgo, es el instrumento ideal para poder separar la inversión realizada por los socios de los bienes personales de los propietarios.

En cuanto a la parte impositiva, este tipo de sociedad está exigida de pagar el impuesto sobre la renta en Panamá por cualquier ingreso producto de la actividad comercial lucrativa de la empresa dentro del territorio panameño. Sin embargo, si esta actividad comercial lucrativa fue realizada u obtenida en el extranjero, no paga impuestos, aún si la oficina administrativa de la empresa esté localizada en la República de Panamá. Constituir este tipo de sociedad tarda en Panamá de 5 a 7 días hábiles.

Existe un pago único al año o Tasa Única Anual de US\$300.00 por la sociedad. Para formar este tipo de sociedad se requiere la asistencia de un abogado o bufete de abogados panameño.

**9.1.5 La Sociedad Colectiva de Responsabilidad Limitada (SRL).** Este tipo de sociedad está regida por el Código de Comercio y la Ley # 24 de 1966. Esta permite a 2 o más socios (máximo 20 personas) de cualquier nacionalidad y lugar de residencia, ejecutar sus propósitos comerciales en común y de forma lícita.

Los nombres de los socios deberán ser inscritos en la Oficina del Registro Público de Panamá y el monto aportado por cada uno de ellos como capital, el cual debe ser de US\$2,000.00

como mínimo. En este tipo de sociedad los socios tienen responsabilidad civil por las deudas de la empresa, limitada por la cantidad suscrita pero no paga.

Al igual que la Sociedad Anónima, este tipo de sociedad no tiene obligación tributaria por las operaciones realizadas en el extranjero, más sí se tiene que pagar impuestos por las operaciones realizadas dentro del territorio panameño.

**9.1.6 La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL).** Este tipo de empresa es la que más se adecúa a las necesidades de las personas interesadas en registrarse como empresa para desempeñar negocios familiares o pequeñas empresas de un solo miembro. Esta persona goza de todos los derechos y obligaciones con respecto a la empresa. El constituyente de la empresa puede ser panameño o extranjero, y residir fuera o dentro del territorio panameño. Esta empresa puede tener el nombre de su dueño, si así lo desea. El Documento de Constitución de la empresa se puede iniciar a través de una notaría pública. Así mismo cabe señalar, que esta empresa puede realizar sus operaciones o servicios dentro o fuera del país.

El capital de la empresa puede estar constituido por bienes de cualquier tipo o dinero en efectivo. El patrimonio de la empresa y el patrimonio personal de su dueño no se ven comprometidos en caso de deudas con terceros, ambos funcionan totalmente independientes. La empresa tiene como responsabilidad civil sólo la cantidad de activos transferidos.

Esta empresa no requiere el pago único de la tasa de US\$300.00 como en el caso de otras sociedades.

**RECOMENDACION: LA CONSTITUCIÓN DE LEGAL DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ:** Por ser el tipo de empresa que mayores garantías y facilidades le dará a Construarriendos para sus operaciones actuales y futuras según la normatividad del país.

### ***9.1.7 ¿Qué procedimientos se debe realizar?***

- Para crear una empresa como persona natural se deberá obtener el Aviso de Operación a través del sistema Panamá Emprende como único paso requerido para el inicio de una actividad comercial.
- El procedimiento para crear una sociedad requiere la elaboración de un acta de constitución que deberá ser formalizada por un notario para ser inscrita en el Registro Público. Luego se obtiene el R.U.C y por último el Aviso de Operación como último paso para dar inicio a la actividad comercial.
- Para la apertura de una sociedad extranjera se deben legalizar los documentos provenientes del país al que pertenezca la sociedad para que estos puedan ser formalizados ante un notario y continuar el procedimiento como el de una sociedad comercial local.

Tomado de: <http://panama.eregulations.org/show-list.asp?mid=116>

*Dar una ubicación al negocio.* Esta ubicación puede ser la propia residencia o un local adquirido especialmente para ser la sede de la entidad y el domicilio fiscal. La ubicación puede ser de propiedad o estar alquilada.

*Obtener el Aviso de Operaciones.* Este requisito es, para poder iniciar la actividad, la única autorización que el gobierno exige. Se trata de un trámite rápido y seguro que deberá ser

notificado a las autoridades comerciales, a las autoridades fiscales y a las municipales, haciéndolas partícipes de la apertura a operaciones comerciales. De esta forma se evita tener que informar y tramitar independientemente ante el Municipio de Panamá, la Dirección General de Ingresos y el Ministerio de Comercio.

Cuando se obtenga el Aviso de Operaciones el local comercial ya podrá iniciar su actividad comercial y empezar a facturar.

*Apertura de una cuenta bancaria.* Hay que abrir una cuenta bancaria, trámite que debe hacerse tras haber creado la sociedad y tras haber obtenido el Aviso de Operaciones.

*Contratar los Servicios Públicos y Privados.* Seguidamente se podrá hacer la contratación de los servicios públicos (agua, luz, teléfono, etc.) y privados (Internet, cable, etc.), pues lo respaldan los documentos de la constitución de la sociedad y el Aviso de Operaciones.

*Dar de alta al Personal.* El personal contratado debe quedar inscrito en el Ministerio de Trabajo(Panamá) y en la Seguridad Social o CSS.

El registro de los contratos de los tradisminucióndores es una protección para la misma empresa; y hay que saber que, a falta de un contrato escrito, el gobierno va a dar por cierto las afirmaciones que hagan los tradisminucióndores. Paralelamente se hace el correspondiente registro en la CSS, tanto de la empresa como de los tradisminucióndores de la misma.

*Registrar la empresa en la AMPYME.* A continuación debe registrarse la empresa en la AMPYME, Autoridad de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa que prescriptivo para los negocios cuya inversión inicial no sea mayor a los US\$ 150,000.00. A partir de entonces podrá disfrutar de un incentivo fiscal mediante el cual las primeras dos declaraciones de la renta se exoneran del pago de impuestos, incluso si obtiene ganancias.

Documento tomado de: Requisitos Para Crear Una Empresa En Panamá.

<http://www.pymerang.com/panama/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

### ***9.2 Servicios potenciales que Construarriendos prestará en Panamá***

De acuerdo con los diagnósticos realizados y el conocimiento adquirido sobre la firma es perfectamente viable que Construarriendos S.A. pueda no solo ofrecer los productos de administración de arriendos, sino también incursionar en la medida de que el mercado lo permita en las áreas de: Construcción, estudios de suelos, elaboración de diseños arquitectónicos y estructurales, servicios de administración de propiedad horizontal, legalización de predios, asesoría jurídica, trámites para licencias de construcción y avalúos.

### ***9.3 Conclusión del estudio legal***

Existe una viabilidad Legal, y es posible constituir la empresa subsede de Construarriendos en la ciudad de Panamá, cuando las directivas así lo consideren. Se llega a esta conclusión basado en los análisis de la constitución Panameña, análisis de la normatividad



vigente en torno a la creación de nuevas empresas y la posibilidad que da el gobierno panameño de generar nuevas empresas de extranjeros en la ciudad.

A continuación se incluyen algunas instituciones que podrían ser importantes en el proceso de legalización y adecuados registros de esta nueva sede en la ciudad de Panamá:

*Ministerio de Comercio e Industrias (Auditoría Interna)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Central Telefónica)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Departamento de Compras)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Despacho de los Asesores)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Despacho del Ministro)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Despacho del Vice-Ministro)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Despacho del Viceministro de Comercio Exterior)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Dirección Administrativa)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Dirección de Asesoría Legal)*

*Ministerio de Comercio e Industrias (Dirección de Empresas Financieras)*

## 10. ESTADO DEL ARTE - MARCO DE REFERENCIA

El estudio de FENALCO: Informe Cuaderno Inmobiliario de agosto 17 de 2012, elaborado en asocio con el SENA, define el estado de arte y para el adecuado ejercicio de las actividades propias del sector de los arriendos inmobiliarios como:

- El sector Inmobiliario y de Alquiler comprende la producción de los servicios de alquiler de bienes raíces residenciales, los servicios inmobiliarios a comisión o por contrata y los servicios de alquiler de bienes raíces no residenciales, es decir, arrendamientos, compraventa de inmuebles, avalúos, entre otros. Su comportamiento está relacionado estrechamente con la evolución de la actividad edificadora, el inventario de inmuebles en las diferentes ciudades, la formación de nuevos hogares y el comportamiento del ingreso de las familias; genera sinergias con los servicios de reparación, decoración, comercialización de productos de ferretería liviana y un sinnúmero de actividades.
- A nivel nacional (para Colombia), el sector de Servicios Inmobiliarios y de Alquiler de Vivienda reporta mayor número de ocupados directos que la misma actividad de la construcción. Las actividades inmobiliarias generan el 6,5% del empleo nacional, ocupan en el país a 1.343.000 personas, de los cuales 1.268.000 están en las cabeceras urbanas y 76.000 en el resto del territorio. En las trece principales áreas metropolitanas estos servicios ocupan a 973.000 personas, las cuales representan el 9,8% de la ocupación total ofrecida por el conjunto de

actividades económicas y de ese total el 35,9% son informales, según metodología del DANE. En Medellín y el Valle de Aburrá, los ocupados suman 147.000, es decir el 9% del empleo. (p.7).

- El negocio inmobiliario mueve 1,5 billones de pesos mensuales en transacciones y participan empresas formales e informales, sin contar los renglones de arriendos, administración de copropiedades y realización de avalúos. Estas cifras hacen que el renglón inmobiliario en este país ocupe un espacio privilegiado.

En aras de promover la profesionalización y de proteger tanto inmobiliarios como a clientes, la Lonja de Antioquia comenzó un proceso de control y asesoría en la actividad entre sus afiliados. Esta es la situación actual del sector en Colombia.

### ***10.1 Normas aplicable al corretaje inmobiliario- Venta de propiedad raíz***

Aunque en Colombia no hay una reglamentación específica que proteja a los agentes de bienes raíces, si existen ciertas consideraciones que obligan a los propietarios a pagar los honorarios y comisiones- pactados.

Hay que tener claro que en el país de Panamá, cualquier persona puede ejercer la actividad inmobiliaria sin importar su profesión y que el valor de la comisión también es fijado entre las partes no hay una tarifa preestablecida, pues la idea del Estado es promover un mercado de libre oferta y demanda.

Esta falta de reglamentación específica es la que permite que clientes inescrupulosos incumplan con el pago de las comisiones pactadas con los agentes inmobiliarios, quienes en últimas solo cuentan con: 1) Su experiencia para evitar que ello ocurra; 2) Los procedimientos que establezcan (como la firma del contrato de consignación y el envío de cartas sobre los avances del negocio); 3) Las referencias legales -muy generales- contempladas en el Código de Comercio Colombiano, a saber:

Artículos 1340 a 1346 (Código de Comercio Colombiano).

Definición. Artículo 1340. Se llama corredor a la persona que, por su especial conocimiento de los mercados, se ocupa como agente intermediario en la tarea de poner en relación a dos o más personas con el fin de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación.

## **11. CONCLUSIONES GENERALES DE VIABILIDAD Y RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

En conclusión, luego de analizar cada uno de los indicadores presentados en esta propuesta de estudio de prefactibilidad, para el montaje de un Proyecto de subsele inmobiliaria para la empresa Construarriendos en la ciudad de Panamá, se ha encontrado que el proyecto responde positivamente a todos los análisis realizados: Estudio de mercados, estudio técnico, el estudio legal, estudio económico, estudio financiero y el análisis de riesgos, los cuales en su totalidad han mostrado favorabilidad, según se presenta en forma detallada en las anteriores páginas.

En cuanto al estudio de mercados, se encontró una viabilidad en cuanto al número de clientes potenciales y el incremento de las viviendas y apartamentos, pues en los últimos años se ha incrementado la construcción, en su mayoría de apartamentos y oficinas, encontrándose que en los últimos años se construyeron más de 107 unidades residenciales por año y más de 30 nuevos proyectos de construcción para centros comerciales y oficinas; las estadísticas muestran la existencia de 11.171 viviendas desocupadas, y un total disponibles para la venta o alquiler de 71.906 propiedades; además es importante resaltar en esta conclusión que en ciudad de Panamá se presenta un déficit total de 80.478 viviendas o sea de No propietarios que buscan arrendar en el primer año. Resaltamos que estas cifras tomadas SINEC, de Panamá, nos muestran como los clientes potenciales para alquilar están por encima de la disponibilidad de propiedades, lo que genera en el mercado un terreno ideal para que los precios sean estables y con tendencia a la suba, igualmente de estos datos se desprende que Construarriendos tomando solamente el

0.002% de las ventas sobre la totalidad disponible, o sea 17 servicios prestados al mes, estaría sosteniéndose en el mercado; esto definitivamente da viabilidad ideal y mucha seguridad a los inversionistas.

En cuanto al crecimiento del mercado, se encontraron cifras del año 2012, donde señalan un crecimiento de un 9.26%, lo cual es un dato que hace pensar en un desarrollo prometedor para la nueva empresa. Además se puede concluir que ciudad de Panamá es la ciudad con mayores posibilidades de mercado del país de Panamá.

En cuanto a los aspectos técnicos del nuevo proyecto se encuentra que los equipos, mobiliario, tecnología, personal y en general todo lo requerido para el montaje es viable de ubicar o comprar. Que las inversiones requeridas son relativamente pocas US 20.000 dólares.

En cuanto a los aspectos del estudio económico se observa que los requerimientos económicos para la puesta en marcha del proyecto, se considera que es de mínima cuantía, pues US 20.000 dólares, equivalentes a cerca de 40 millones de pesos colombianos, son una cantidad poco representativa para la puesta en marcha de la nueva sede de Construarriendos en la ciudad de Panamá.

El cuanto al componente económico, es muy importante resaltar que el flujo de caja responde con unas ventas mínimas de 17 servicios al mes, con los cuales se pueden alcanzar las ventas mínimas para operar el proyecto sin necesidad de inversiones adicionales.

Observemos que los resultados arrojados en la fase de estudio Financiero, muestran que la rentabilidad sobre las inversiones reales, están por encima de los intereses de los inversionistas y de la rentabilidad de la empresa actualmente en Colombia.

Por esta razón el grupo de consultores Fernando Mesa y Germán Darío Tirado, hacen una amplia exposición y recomendación a los socios y directivos de Construarriendos para que cuanto antes inicien el proceso de creación de la nueva sede e internacionalicen la entidad.

Es importante además recomendar a la empresa que deberían continuar con la consultoría en las áreas definidas en el Plan de Mejoramiento interno de la sede de Medellín y trasladar todos estos procesos aplicados con la misma calidad y un excelente servicio a la sede que se abriría en el vecino país.

También es necesario que el personal de la empresa que esté al frente de la nueva sede, maneje en forma adecuada el idioma inglés, además del español, pues un alto porcentaje de los habitantes de la ciudad de Panamá sólo hablan este idioma.

## REFERENCIAS

“*Capital Financiero*” con fecha del 11 de marzo del año 2013, de la siguiente página: [http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282957\\_5284971\\_4664863\\_PA,00.html](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282957_5284971_4664863_PA,00.html).

Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (Cenac y Fedelonjas) 2013.

Con datos de Carlos H. González. PRENSA.COM/Carlos H. González. (Tomado de informe IMAE, 2012. <http://www.prensa.com/uhora/economia/economia-panamena-crecera-10-en-2012-segun-proyecciones-del-mef/89478> ).

Documento completo tomado de <http://www.camarasdecomercio.org/panama/>) Constitución de la empresa sede de Construarriendos la ciudad de Panamá.

Documento tomado de: Requisitos Para Crear Una Empresa En Panamá. <http://www.pymerang.com/panama/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

*El déficit habitacional en Panamá*- Reportaje a directora ejecutiva de Convivienda, Elisa Suárez de Gómez- Panamá. 2013



Empresa Construarriendos S.A, *División de arriendos S.A Cra.43<sup>a</sup> No. 34-95 oficina No 211-212- Conjunto Comercial Almacentro Medellín – Colombia, 2013*

Global Property Guide- Análisis de precios de vivienda en Colombia. Pág. 8;  
<http://www.globalpropertyguide.com/>

González. (2012) *Ventajas competitivas del mercado inmobiliario de Panamá.*

[http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad)) – Competitividad de Panamá informe. 2012.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1\\_\(ciudad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1_(ciudad))- Monografía y datos importantes de Panamá.

<http://www.construarriendos.com/index.php>

<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/6592-abc-del-plan-nacional-de-desarrollo-2010-2014?tmpl=component&print=1>). Plan nacional de desarrollo de Juan Manuel Santos. Metas sociales y de vivienda.

<https://www.google.com.co/search?q=mapa+por+barrios+de+ciudad+de+Panama&espv> mapas por barrios de ciudad de Panamá.

*Índice Mensual de Actividad Económica (Imae) Reporte Jueves 3 de mayo de 2013*

INEC Panamá. <http://www.contraloria.gob.pa/inec/> Población de Panamá año 2012

INEC Panamá: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/>)

Ley 1450 de 16-06-2011- *Presupuesto de inversión Nacional*. Componente inversión social en viviendas nuevas.

Link para ingresar a mapa de google por calles y barrios de Panamá:}  
[http://www.reservas.net/alojamiento\\_hoteles/ciudaddepanama\\_mapasplanos.htm](http://www.reservas.net/alojamiento_hoteles/ciudaddepanama_mapasplanos.htm)

Plan-de-gobierno2010-2014-<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pI%3D&tabid=1238>, pag.48) para los colombianos.

Tomado del comunicado de prensa de la Superintendencia de: (Bancos-Superintendencia de Bancos de Panamá). Desarrollo económico del mercado inmobiliario.

Tomado del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos”-Resumen ejecutivo. Pag.48 (2010)<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pI%3d&tabid=1238>.

## ANEXOS

Se adjuntan a continuación una serie de documentos de consulta, que sirvieron para realizar con mucha propiedad los diferentes estudios de este proyecto, por respeto al autor no se les realiza ningún tipo de cambios en el documento.

ANEXO No. 1: Documento base de estudio de mercados aplicados (entrevista al sector inmobiliario de la ciudad de Panamá)

ANEXO No. 2: Documento con entrevista a profundidad realizada por el grupo de consultores.

ANEXO No. 3: Documento con información sobre los salarios de Panamá para el año 2014.

ANEXO No. 4: Aspectos laborales en Panamá

ANEXO No. 5: Requisitos para para registrar contratos de arrendamiento en Panamá.

ANEXO No. 6: Mercado del arrendamiento

ANEXO No. 7: Dinámica del sector inmobiliario del año 2012.

ANEXO No. 8: Código Laboral Panamá.

ANEXO No 9: Ley 93 de 1973 Arrendamiento Panamá