



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
CENTRO DE ESTUDIOS DE POST GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE ASESORÍA INTEGRAL DIRIGIDA A EXTRANJEROS JUBILADOS
O PENSIONADOS QUE DESEAN ESTABLECERSE EN PANAMÁ”**

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS EN LA UNIVERSIDAD LATINA DE
PANAMÁ

TANIA GARCES OSPINO

AV184031

ANELIS GACÍA NÚÑEZ

P733446

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2026



DEDICATORIA

"Los sueños no se construyen en un día, se levantan con paciencia, sacrificio y el amor de quienes caminan a nuestro lado."

Por esta razón dedico este proyecto, a mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia; a mi familia y amigos, por su apoyo y por acompañarme en cada etapa de este camino. Gracias por ser mi impulso cuando faltaban fuerzas y mi inspiración constante para no rendirme.

Tania Garcés

"Lo que se hace con amor, está hecho para siempre." Vincent van Gogh.

Dedico este logro en primer lugar a mi esposo e hijo, quienes han sido mi apoyo incondicional en cada momento, tanto en las dificultades como en los logros, brindándome la motivación y fortaleza necesarias para seguir adelante. A mis padres, mi suegra y cuñado Luis Daniel, quienes, a pesar de la distancia, han sido mi inspiración constante y una fuente de amor y confianza que me impulsa a no rendirme. A mis hermanos, por su apoyo, confianza y por creer siempre en mí.

Y a mi persona, por el esfuerzo, disciplina y la perseverancia de asumir simultáneamente los roles de madre, esposa, trabajadora y estudiante, demostrando que con determinación es posible alcanzar cada meta propuesta.

Anelis García



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas y por ser el pilar de cada uno de mis sueños; a mi familia, por su apoyo y motivación constante durante todo este proceso. De manera especial, a Carlos, por impulsarme cada día a ser mejor, por creer en la formación continua como base del crecimiento personal, por confiar en mí incluso cuando dudaba y por acompañarme con paciencia y cariño en este camino. A mis profesores, por su guía y por los valiosos conocimientos compartidos, fundamentales para culminar esta etapa.

Tania Garcés

Agradezco profundamente a mi esposo e hijo por su comprensión, paciencia y amor durante todo este proceso, siendo mi mayor soporte en cada etapa.

A mis padres, por sus enseñanzas, valores y por brindarme la fuerza necesaria para continuar. A mis hermanos, por su respaldo constante y palabras de aliento.

A mis compañeros de maestría, con quienes compartí este camino como un verdadero equipo, apoyándonos mutuamente para alcanzar nuestros objetivos. A todos mis profesores de maestría, por su dedicación, enseñanza y orientación, fundamentalmente en mi formación académica y profesional.

Finalmente, agradezco a Dios por darme la oportunidad, la fortaleza y la perseverancia para culminar esta importante etapa de mi vida.

Anelis García



ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN	4
1.1 Antecedentes del problema	4
1.1.1 Planteamiento del problema (Pregunta de investigación)	6
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Justificación de la investigación	7
1.4 Alcance y delimitación de la investigación	9
1.5 Línea de investigación	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Bases teóricas	11
2.1.1 Marco legal	13
2.1.2 Marco conceptual	14
2.2 Sistema de variables	16
2.2.1 Definición conceptual de las variables	16
2.2.2 Definición operacional de las variables	17
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo y diseño de la investigación	19
3.2 Población y muestra	19
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.3.1 Revisión de registros y documentos	20
3.4 Procedimientos para la realización de la investigación	21
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	23
CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PROYECTO	26
5.1 Descripción del proyecto	26
5.2 Estudio de mercado	26
5.2.1 Características del consumidor	26
5.2.2 Consumidores Actuales	27
5.3 Estrategia comercial	27



5.3.1	Características de servicio.....	27
5.3.2	El Precio	28
5.3.3	Canales de atención	31
5.3.4	Publicidad y Promoción	31
5.4	Análisis del medio ambiente.....	33
5.4.1	Factores económicos	33
5.4.2	Factores socioculturales.....	34
5.4.3	Factores tecnológicos.....	36
5.5	Análisis FODA.....	37
5.6	Análisis de la demanda	38
5.6.1	Comportamiento histórico de la demanda.....	38
5.6.2	Comportamiento actual de la demanda	39
5.6.3	Proyecciones de la demanda actual y futura.....	40
5.7	Análisis de la oferta.....	40
5.7.1	Comportamiento histórico de la oferta	40
5.7.2	Comportamiento actual de la oferta	41
5.7.3	Proyecciones de la oferta futura.....	42
CAPÍTULO 6: ESTUDIO TÉCNICO.....		43
6.1	Estudio básico	43
6.1.1	Tamaño.....	43
6.1.2	Localización y acceso	43
6.2	Análisis de costos totales.....	44
6.2.1	Detalle de activo fijo (Inversión Inicial)	44
6.2.2	Construcción de obras físicas.....	44
6.2.3	Costo de equipos y maquinarias.....	45
6.2.4	Gastos nominales.....	45
6.2.5	Capital de trabajo, inventarios e insumos	46
6.3	Costos de operaciones	46
6.3.1	Depreciación	47
6.4	Estructura organizacional (organigrama)	47
6.4.1	Cronograma de actividades	48
CAPÍTULO 7: ESTUDIO FINANCIERO.....		49



7.1	Recursos financieros para la inversión	49
7.1.1	Necesidades de capital	49
7.1.2	Aporte de los socios.....	49
7.1.3	Financiamiento bancario.....	50
7.2	Proyecciones financieras.....	51
7.2.1	Proyecciones de gastos.....	51
7.2.2	Proyecciones de ingresos.....	51
7.2.3	Flujo de caja proyectado.....	52
7.2.4	Balance general proforma.....	54
7.2.5	Estado de resultados proyectados.....	55
7.3	Evaluación financiera.....	55
7.3.1	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	55
7.3.2	Valor Actual Neto (VAN).....	56
7.3.3	Análisis de sensibilidad	56
7.3.4	Conclusiones del estado financiero.....	58
7.4	Evaluación económica.....	58
7.4.1	Objetivos.....	58
7.4.2	Evaluación de los efectos del proyecto en el sistema económico	59
CONCLUSIONES.....		60
RECOMENDACIONES.....		61
BIBLIOGRAFÍA.....		62



RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa de asesoría integral, dirigida a extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá. La investigación parte del crecimiento sostenido de la migración por retiro a nivel global y del posicionamiento de Panamá como un destino atractivo debido a su estabilidad económica, el uso del dólar, su conectividad internacional y su marco legal favorable. Sin embargo, se identificó que los migrantes enfrentan dificultades derivadas de la fragmentación de los servicios disponibles, lo que evidencia la necesidad de soluciones integrales que faciliten su proceso de establecimiento.

A partir de un enfoque descriptivo basado en fuentes documentales y estadísticas oficiales, se diseñó un modelo de negocio que integra servicios migratorios, legales, inmobiliarios, financieros y de adaptación cultural. Los resultados financieros reflejan la viabilidad del proyecto, con indicadores favorables como un Valor Actual Neto positivo y una alta Tasa Interna de Retorno, además de una estructura resiliente ante variaciones en la demanda. En conclusión, el proyecto representa una oportunidad estratégica para atender un mercado en crecimiento y contribuir al desarrollo del sector servicios en Panamá.



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el fenómeno de la migración internacional por motivos de retiro ha experimentado un crecimiento significativo a nivel global, impulsado principalmente por el envejecimiento poblacional en países desarrollados y la búsqueda de mejores condiciones de vida durante la etapa de culminación laboral. Cada vez más jubilados y pensionados optan por trasladarse a destinos que les ofrezcan estabilidad económica, costos de vida accesibles, clima favorable y beneficios fiscales, generando así un mercado internacional en constante expansión.

En este contexto, Panamá se ha consolidado como uno de los destinos más atractivos para extranjeros jubilados, gracias a su sistema económico dolarizado, su conectividad internacional, su clima tropical y, especialmente, su marco legal migratorio que facilita la residencia permanente para pensionados. Estas condiciones han permitido que el país destaque en rankings internacionales como uno de los mejores lugares para retirarse, atrayendo principalmente a ciudadanos de Estados Unidos, Canadá y Europa.

No obstante, a pesar de las ventajas que ofrece el país, el proceso de establecimiento para los extranjeros no está exento de dificultades. La complejidad de los trámites migratorios, la falta de información centralizada, las barreras culturales y la necesidad de gestionar múltiples servicios de forma independiente representan desafíos importantes para este segmento de la población. Esta situación evidencia una brecha en el mercado, caracterizada por la ausencia de soluciones integrales que acompañen al cliente en todas las etapas de su proceso de reubicación.



A partir de esta problemática, surge la necesidad de desarrollar un modelo de negocio enfocado en brindar asesoría integral a extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá. El presente proyecto tiene como propósito analizar la viabilidad de dicha propuesta, considerando aspectos de mercado, técnicos, financieros y económicos, con el fin de diseñar una empresa capaz de integrar servicios migratorios, legales, inmobiliarios, financieros y de adaptación cultural en una sola estructura.

Para ello, se llevó a cabo un estudio basado en la recopilación y análisis de información proveniente de fuentes oficiales, literatura académica y datos estadísticos, permitiendo identificar las características del mercado objetivo, las oportunidades de negocio y las condiciones del entorno en el que operaría la empresa. Asimismo, se desarrollaron proyecciones financieras que evidencian la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

En consecuencia, este trabajo no solo plantea una solución empresarial innovadora, sino que también contribuye al fortalecimiento del posicionamiento de Panamá como destino internacional de retiro, promoviendo el desarrollo económico a través de la atracción de divisas y la dinamización del sector servicios.



CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

Durante las últimas décadas, Panamá se ha consolidado como uno de los destinos preferidos por extranjeros que desean retirarse fuera de su país de origen. Factores como la estabilidad económica relativa, el uso del dólar como moneda de curso legal, la conectividad aérea internacional, el clima tropical y un costo de vida competitivo en comparación con países desarrollados han convertido al país en una alternativa atractiva para jubilados y pensionados extranjeros.

Uno de los elementos más relevantes que ha impulsado este fenómeno es el programa migratorio de residencia permanente para jubilados y pensionados, administrado por el Servicio Nacional de Migración de Panamá. Este programa permite que extranjeros que reciben una pensión vitalicia de al menos 1,000 dólares mensuales puedan obtener residencia permanente en el país, siempre que demuestren solvencia económica suficiente para cubrir sus gastos de subsistencia ⁽¹⁾.

Este tipo de políticas migratorias ha posicionado a Panamá como un destino altamente competitivo dentro del mercado global de retiro internacional. Diversos rankings internacionales han ubicado al país entre los mejores lugares del mundo para jubilarse debido a sus beneficios fiscales y descuentos especiales otorgados a jubilados, establecidos en la legislación panameña desde la Ley 6 de 1987 y sus reformas posteriores.

De acuerdo con estadísticas oficiales, Panamá ha experimentado un crecimiento significativo en la presencia de extranjeros en su territorio durante las últimas décadas.



Datos recientes del Servicio Nacional de Migración muestran que en los últimos 3 años fueron procesados 5,621 extranjeros jubilados o pensionados ⁽²⁾. Países entre los que se destacan se encuentran Estados Unidos, Canadá, Europa y algunos países de América Latina.

El crecimiento de la migración hacia Panamá también ha impulsado sectores económicos como el turismo residencial, el mercado inmobiliario, la inversión extranjera y los servicios profesionales vinculados a procesos migratorios, legales y financieros. En particular, los jubilados extranjeros representan un segmento estratégico para la economía, ya que suelen contar con ingresos estables provenientes de pensiones o fondos de retiro que ingresan al país como divisas.

No obstante, a pesar del atractivo del país como destino de retiro, muchos extranjeros enfrentan dificultades durante el proceso de establecimiento en Panamá. Entre los principales desafíos se encuentran:

- Desconocimiento del marco legal migratorio.
- Complejidad en los trámites de residencia.
- Barreras culturales y del idioma.
- Falta de información clara sobre servicios de salud, vivienda o impuestos.
- Procesos administrativos fragmentados entre diferentes instituciones públicas y privadas.

Aunque existen firmas legales y algunos servicios especializados en migración, la oferta de asesoría integral dirigida específicamente a este nicho de mercado es limitada y en muchos casos, se enfoca únicamente en la gestión de trámites migratorios, dejando de lado otras necesidades fundamentales del proceso de



relocalización, pudiendo generar confusión, costos adicionales y retrasos para los potenciales migrantes pensionados.

En este contexto surge la oportunidad de desarrollar una empresa especializada en servicios integrales de acompañamiento para jubilados o pensionados extranjeros, capaz de ofrecer asesoría migratoria, legal, financiera, inmobiliaria y de integración cultural en un solo servicio estructurado.

El desarrollo de este tipo de empresa puede contribuir no solo a facilitar la experiencia de los extranjeros que desean establecerse en Panamá, sino también fortalecer el posicionamiento del país como destino competitivo dentro del mercado global de retiro internacional.

1.1.1 Planteamiento del problema (Pregunta de investigación)

A pesar de las ventajas migratorias y económicas que ofrece Panamá para jubilados extranjeros, muchos pensionados que desean establecerse en el país enfrentan dificultades para acceder a información clara, confiable y centralizada sobre los procesos necesarios para su residencia, inversión y adaptación al entorno local.

La dispersión de la información entre diferentes instituciones públicas y privadas genera incertidumbre y aumenta la complejidad del proceso de migración y establecimiento en el país. Por tal motivo surge la siguiente pregunta:

Pregunta del problema

¿De qué manera la creación de una empresa de asesoría integral especializada en extranjeros pensionados puede facilitar su proceso de establecimiento en Panamá y mejorar su experiencia de adaptación al país?



1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría integral dirigida a extranjeros jubilados o pensionados, que desean establecerse en Panamá, con el fin de facilitar su proceso de migración, residencia y adaptación.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar el comportamiento del flujo migratorio de extranjeros hacia Panamá, especialmente en la categoría de jubilados y pensionados.
2. Identificar las necesidades principales de los extranjeros pensionados que desean establecerse en Panamá.
3. Evaluar las oportunidades de mercado para empresas especializadas en asesoría integral para expatriados jubilados o pensionados.
4. Diseñar un modelo de negocio que integre servicios de: asesoría migratoria, legales, financieros, vivienda y de adaptación cultural para este segmento de mercado.
5. Determinar la viabilidad económica, financiera y operativa del proyecto empresarial.

1.3 Justificación de la investigación

El fenómeno de la migración internacional por motivos de retiro ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, especialmente entre ciudadanos de



países desarrollados que buscan destinos con menor costo de vida, clima favorable y beneficios fiscales.

En este contexto, Panamá se ha consolidado como uno de los destinos más atractivos para jubilados extranjeros, gracias a su estabilidad económica, su sistema financiero internacional y las políticas migratorias favorables dirigidas a este segmento de población.

El programa de residencia permanente para jubilados o pensionados, administrado por el Servicio Nacional de Migración de Panamá, permite que extranjeros con una pensión vitalicia de al menos 1,000 dólares mensuales puedan establecerse en el país y acceder a una serie de beneficios económicos y sociales.

Entre estos beneficios se incluyen descuentos en transporte, entretenimiento, servicios médicos y otros sectores, lo que convierte a Panamá en un destino altamente competitivo dentro del mercado internacional de retiro.

Además del impacto social, la llegada de jubilados extranjeros genera importantes beneficios económicos para el país. Este segmento suele contar con ingresos estables provenientes de pensiones o fondos de retiro, lo que contribuye al ingreso de divisas, dinamiza el consumo interno y estimula sectores como bienes raíces, turismo, salud privada y servicios profesionales.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas, muchos extranjeros enfrentan dificultades durante su proceso de migración y establecimiento en Panamá debido a la falta de orientación especializada que integre todos los aspectos necesarios para su reubicación e integración.



La mayoría de los servicios disponibles en el mercado se enfocan únicamente en trámites legales o migratorios, sin ofrecer un acompañamiento integral que incluya asesoría en vivienda, salud, inversión, cultura local, apertura de cuentas bancarias, seguros médicos y adaptación al entorno social.

Por esta razón, la creación de una empresa especializada en asesoría integral para jubilados o pensionados extranjeros representa una oportunidad estratégica tanto desde el punto de vista empresarial como desde el desarrollo económico del país.

Este proyecto de investigación busca analizar la viabilidad de este modelo de negocio y diseñar una propuesta de valor que permita satisfacer las necesidades de este segmento de mercado, contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento de Panamá como destino internacional para jubilados.

1.4 Alcance y delimitación de la investigación

La presente investigación se enfoca en la asesoría integral dirigida a extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá, enfocándose principalmente en los provenientes de Norteamérica y Europa, que buscan destinos internacionales para su retiro.

Centrándose principalmente en:

- El análisis del mercado potencial de jubilados o pensionados extranjeros interesados en residir en Panamá.
- La evaluación del entorno migratorio y legal relacionado con la residencia de pensionados.
- El diseño de un modelo de negocio enfocado en servicios de asesoría integral.



El estudio se delimita geográficamente a la República de Panamá, considerando principalmente aquellas regiones que por tradición concentran comunidades de expatriados jubilados, como Boquete, Coronado y Ciudad de Panamá.

1.5 Línea de investigación

El proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación de las Ciencias Económicas y Empresariales.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

El proyecto se sustenta en las diferentes teorías relacionadas con la migración internacional, la movilidad residencial en la etapa de retiro y el desarrollo de servicios especializados para la reubicación e integración de personas en Panamá. Su objetivo es comprender el fenómeno de la migración de jubilados y la existencia de oportunidades empresariales asociadas a este mercado.

La migración internacional de retiro constituye una tendencia global creciente asociada al envejecimiento poblacional, la globalización y la búsqueda de calidad de vida en la etapa de retiro. La literatura denomina este fenómeno como *Retirement Migration* o *Lifestyle Migration*, caracterizado por el traslado voluntario de jubilados hacia países con menores costos de vida, estabilidad económica y clima favorable.

Panamá se posiciona como uno de los destinos más competitivos para este segmento debido a su política migratoria especializada. Desde 1987, el país cuenta con una categoría migratoria dirigida a jubilados extranjeros que les permite obtener residencia permanente. Esta política ha contribuido a consolidar la imagen de Panamá como destino de retiro internacional.

La economía del envejecimiento (*Silver Economy*) explica el crecimiento de industrias orientadas a adultos mayores, incluyendo turismo de retiro, real estate internacional, seguros médicos globales y servicios de *relocation*. Este mercado se caracteriza por contar con consumidores con ingresos estables y capacidad de gasto constante, lo que genera oportunidades para empresas de servicios especializados.



Teoría de la migración internacional:

De acuerdo con la teoría de Stephen Castles y Mark J. Miller (2014), los procesos migratorios contemporáneos están influenciados por factores económicos, demográficos y políticos que generan movimientos de población entre regiones con distintos niveles de desarrollo.

Fenómeno que se adapta a la migración de pensionados, quienes al finalizar su vida laboral deciden trasladarse a países con un menor costo de vida, mejores condiciones climáticas o beneficios fiscales.

Teoría de la migración de retiro:

Según King, Warnes y Williams (2000) en su libro “Sunset Lives: British Retirement Migration to the Mediterranean”; la migración de retiro se caracteriza por la búsqueda de destinos que ofrezcan mayor calidad de vida, estabilidad política, servicios de salud accesibles y condiciones económicas favorables.

Generando el desarrollo de nuevos mercados internacionales enfocados en atender las necesidades de jubilados extranjeros, incluyendo asesoría legal, servicios financieros e inmobiliarios y empresas especializadas en servicios de reubicación e integración.

Teoría de los factores Push-Pull:

La teoría Push-Pull desarrollada por Everett S. Lee, explica la migración a partir de factores que empujan a las personas a salir de su país de origen y factores que los atraen a un nuevo destino.



Teoría de los servicios de relocalización internacional:

Los servicios de relocalización, según Aalbers (2013) han surgido como respuesta a la complejidad administrativa, legal y cultural que enfrentan los migrantes al establecerse en un nuevo entorno.

2.1.1 Marco legal

Las regulaciones migratorias panameñas están principalmente establecidas por el Decreto Ley No.3 del 22 de febrero de 2008. Esta ley establece los requisitos y procedimientos para la entrada y salida de extranjeros, así como para la ciudadanía panameña.

El Servicio Nacional de Migración es la institución encargada de aplicar esta legislación, administrar los procesos migratorios, evaluar solicitudes de residencia y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia migratoria.

A partir de esta ley se han desarrollado diversos decretos ejecutivos y regulaciones migratorias que establecen categorías específicas de residencia para extranjeros, entre ellas la residencia para jubilados o pensionados.

Principales normativas para migrantes jubilados o pensionados:

- **Ley No. 9 de 24 de junio de 1987**, la cual permite que extranjeros jubilados o pensionados puedan establecerse en Panamá y obtener residencia permanente, siempre que cumplan con los requisitos establecidos por la legislación nacional. Esta ley establece que los extranjeros que reciban una pensión proveniente de gobiernos extranjeros, organismos internacionales o empresas privadas pueden ingresar al país y fijar su residencia junto con sus familiares dependientes.

El solicitante debe demostrar que recibe una pensión vitalicia mínima de 1,000 dólares mensuales, destinada a cubrir sus gastos de subsistencia en el país.

- **Ley No.6 del 16 junio de 1987**, que establece beneficios y descuentos especiales para jubilados y pensionados residentes en Panamá.

Entre los beneficios otorgados por estas leyes se incluyen descuentos en transporte público, servicios médicos, actividades recreativas, hoteles y otros servicios destinados a mejorar la calidad de vida de los jubilados.

Este marco legal ha contribuido a posicionar a Panamá como uno de los destinos más atractivos para este sector migratorio en América Latina.

2.1.2 Marco conceptual

Para el desarrollo de esta investigación es necesario definir algunos conceptos clave relacionados con el objeto de estudio.

Asesoría integral: Se refiere al conjunto de servicios profesionales orientados a brindar orientación especializada en diferentes áreas, tales como migración, aspectos legales, financieros, inmobiliarios y administrativos.

Expatriado: Persona que reside en un país distinto al de su nacionalidad, de manera temporal o permanente, por motivos laborales, económicos o personales.

Migración de retiro: Proceso mediante el cual personas jubiladas o pensionadas deciden trasladar su residencia a otro país con el objetivo de mejorar su calidad de vida.



Jubilado o pensionado extranjero: Persona que recibe una pensión o ingreso de retiro proveniente de un gobierno, empresa privada u organismo internacional y que decide establecerse en otro país durante su etapa de retiro.

Migración internacional: Movimiento de personas desde su país de origen hacia otro país con el objetivo de residir de manera temporal o permanente.

Relocalización internacional: También conocida como “*relocation*”, consiste en el proceso de traslado y establecimiento de una persona o familia a un país diferente al de su residencia original. El proceso incluye trámites migratorios, búsqueda de vivienda, apertura de cuentas bancarias, adaptación cultural y acceso a servicios básicos en el nuevo país de residencia.

Adaptación cultural: Es el proceso mediante el cual una persona que se establece en un nuevo país aprende a interactuar con las normas sociales, costumbres, idioma y prácticas culturales del entorno receptor, facilitando su integración en la sociedad local.

Residencia permanente: Condición migratoria otorgada por un Estado que permite a un extranjero vivir en el país de manera indefinida bajo ciertas condiciones establecidas por la ley.

Plan de negocios: Documento estratégico que describe la viabilidad comercial, financiera y operativa de un proyecto empresarial.



2.2 Sistema de variables

Las variables de investigación representan los elementos que serán analizados dentro del estudio para comprender el fenómeno investigado.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), una variable es una propiedad o característica que puede variar y cuya variación puede ser observada o medida dentro de un proceso de investigación.

En este proyecto se identifican como variables principales las siguientes:

Variable dependiente: Proceso de establecimiento y adaptación de extranjeros jubilados o pensionados.

Variable independiente: Empresa de Asesoría Integral dirigida a extranjeros jubilados o pensionados.

2.2.1 Definición conceptual de las variables

- Variable dependiente: Proceso de establecimiento y adaptación de extranjeros jubilados o pensionados.

Según Castles y Miller (2014), la integración de los migrantes implica aspectos legales, económicos, sociales y culturales que permiten su incorporación efectiva en la sociedad receptora.

Asimismo, King, Warnes y Williams (2000) indican que los jubilados que migran hacia otros países requieren procesos de adaptación que incluyen la obtención de residencia legal, acceso a vivienda, servicios de salud, integración social y conocimiento del entorno institucional del país receptor.

- Variable independiente: Empresa de Asesoría Integral dirigida a extranjeros jubilados o pensionados.

Los autores Kotler y Keller (2016), refieren que los servicios son actividades económicas que una parte ofrece a otra y que generan valor mediante la solución de necesidades específicas del cliente.

Por su parte, Aalbers (2013) señala que las empresas de reubicación internacional surgen como respuesta a la complejidad administrativa, legal y cultural que enfrentan los migrantes al establecerse en un nuevo entorno, proporcionando asesoría especializada en trámites migratorios, vivienda, servicios financieros y adaptación social.

2.2.2 Definición operacional de las variables

- Variable dependiente: Proceso de establecimiento y adaptación de extranjeros jubilados o pensionados.

Esta variable se medirá a través de los factores que influyen en la facilidad o dificultad que enfrentan los extranjeros pensionados durante su proceso de establecimiento en Panamá, incluyendo aspectos como la comprensión de los trámites migratorios, el acceso a vivienda, la apertura de cuentas bancarias, la contratación de servicios de salud y la adaptación al entorno social y cultural del país.

La evaluación de esta variable permitirá identificar cómo la existencia del modelo de empresa propuesto podría contribuir a mejorar o facilitar este proceso.



-
- Variable independiente: Empresa de Asesoría Integral dirigida a extranjeros jubilados o pensionados.

Esta variable se analizará a partir de los servicios que ofrecería la empresa propuesta, tales como asesoría migratoria, gestión de trámites legales, orientación inmobiliaria, asesoría financiera, apoyo en apertura de cuentas bancarias, seguros médicos y acompañamiento en el proceso de adaptación al entorno local.

Para efectos del estudio, esta variable se evaluará mediante el análisis del modelo de negocio propuesto, la identificación de los servicios que lo integran y la percepción de su utilidad para los extranjeros pensionados interesados en establecerse en Panamá.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva, pues se busca analizar las características del mercado de extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá y la viabilidad de desarrollar un plan de negocios que permita ofrecer servicios de asesoría integral dirigida a este segmento.

Citando a Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos que se someten a análisis. Por lo tanto, este método nos permitirá identificar las características del mercado, así como las necesidades y oportunidades existentes para el desarrollo de servicios especializados de reubicación e integración.

Se aplicará la observación en las variables de estudio en su contexto natural y el análisis se realizará a partir de información estadística, documental y de mercado.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en la República de Panamá, independientemente de su país de origen.

Este grupo incluye principalmente ciudadanos provenientes de América del Norte y Europa, quienes deciden trasladar su residencia al país, motivados por factores como el costo de vida, el clima, los beneficios migratorios y la estabilidad económica.



Debido a que la población potencial de extranjeros pensionados interesados en establecerse en Panamá es amplia y dispersa geográficamente, la investigación se apoyará principalmente en fuentes estadísticas oficiales y estudios existentes, así como en información proveniente de instituciones gubernamentales encargadas de registrar los procesos migratorios.

Entre las principales fuentes se encuentran:

- Servicio Nacional de Migración de Panamá
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
- Contraloría General de la República
- Caja de Seguro Social (CSS)

Estas instituciones generan información estadística sobre población extranjera residente, permisos de residencia y datos demográficos relevantes para el análisis del mercado potencial.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizará como técnica de recolección de información, la revisión de registros y documentos, permitiendo analizar información existente como, archivos, bases de datos, informes o registros históricos, con el objetivo de extraer datos relevantes.

3.3.1 Revisión de registros y documentos

A través de esta técnica se recopilarán datos provenientes de fuentes oficiales del Estado panameño, tales como el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) y se



utilizarán estadísticas del Servicio Nacional de Migración, institución encargada de registrar los permisos de residencia otorgados a extranjeros, incluyendo la categoría migratoria de jubilados o pensionados.

Adicionalmente, se consultarán bases de datos gubernamentales disponibles en plataformas de datos abiertos del Estado panameño, las cuales contienen información relacionada con jubilaciones, pensionados y características demográficas de la población.

La revisión de estas fuentes permitirá identificar tendencias del flujo migratorio de extranjeros pensionados hacia Panamá.

3.4 Procedimientos para la realización de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio se seguirán los siguientes procedimientos metodológicos:

1. Revisión bibliográfica y documental:

Se realizará una revisión de literatura académica, normativa legal y documentos institucionales relacionados con la migración internacional, la migración de retiro y los servicios de reubicación.

2. Análisis del marco legal:

Se estudiarán las leyes, decretos y regulaciones que rigen la residencia de extranjeros pensionados en Panamá, con el fin de comprender el contexto jurídico en el que operaría la empresa propuesta.



3. Recopilación de información estadística:

Se analizarán datos provenientes de instituciones oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censo, el Servicio Nacional de Migración y otras entidades gubernamentales que generan información sobre la presencia de extranjeros en el país.

4. Análisis del mercado potencial:

A partir de la información recopilada se evaluará el comportamiento del flujo migratorio de jubilados extranjeros hacia Panamá y las oportunidades de negocio asociadas a este segmento.

5. Diseño del modelo de negocio:

Con base en los resultados obtenidos se elaborará una propuesta de empresa especializada en servicios de asesoría integral para extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

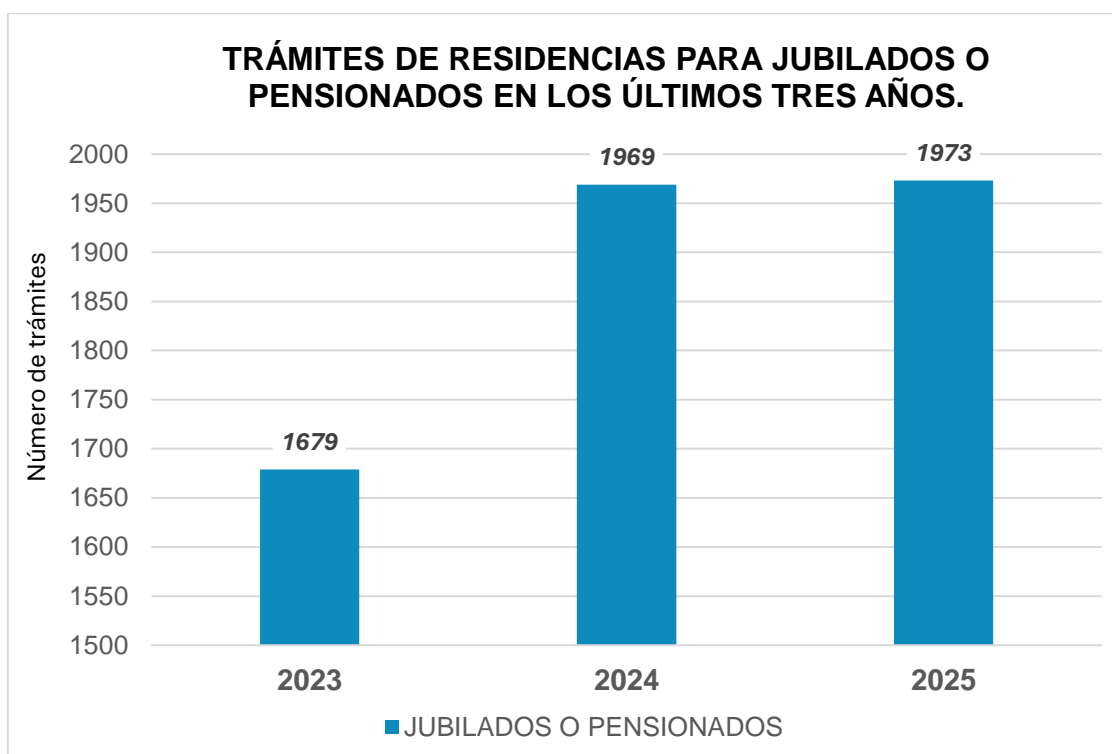
Un estudio publicado por la Revista International Living (Índice Anual Global de Jubilación 2026), posiciona a Panamá como el segundo mejor destino de retiro en el mundo ⁽³⁾.

INTERNATIONAL LIVING'S 2026 GLOBAL RETIREMENT INDEX								
Country	Housing	Visas/Retiree Benefits	Cost of Living	Development + Governance	Climate	Healthcare	Affinity Rating	TOTAL
Greece	88	91	88	88	89	89	98	90.1
Panama	89	97	82	88	89	92	88	89.3
Costa Rica	83	87	74	91	97	91	90	87.6
Portugal	83	75	79	94	93	96	92	87.4
Mexico	85	92	84	92	90	85	83	87.3
Italy	84	85	85	81	83	89	90	85.3
France	82	81	70	92	83	97	86	84.4
Spain	83	83	75	82	79	94	90	83.7
Thailand	75	79	96	84	77	79	70	80.0
Malaysia	81	81	94	90	77	87	45	79.3
Ecuador	81	89	90	72	92	83	44	78.7
Malta	77	75	70	89	79	87	48	75.0
Uruguay	82	83	65	91	67	79	57	74.9
Ireland	53	71	60	95	83	87	75	74.9
Colombia	77	73	90	58	91	89	35	73.3
Belize	81	86	80	65	77	68	55	73.1
Nicaragua	81	70	83	68	88	73	46	72.7
Vietnam	75	50	97	78	77	87	40	72.0
Croatia	81	50	70	81	73	77	66	71.1
Dominican Republic	77	69	76	65	65	67	65	69.1
Montenegro	79	61	70	80	76	71	42	68.4
Bali, Indonesia	71	65	95	75	73	75	22	68.0
Roatan Honduras	77	79	80	69	65	73	30	67.6
Sri Lanka	65	65	98	79	73	73	15	66.9

International Living's Annual Global Retirement Index 2026: International Living Publishing Ltd.,

El índice evalúa países en siete categorías principales: vivienda, costo de vida, beneficios de visa, afinidad cultural, clima, desarrollo e infraestructura, y calidad de salud. Cada país es analizado con base en datos objetivos y experiencia real de expatriados que residen en esos destinos.

De acuerdo con estadísticas del Servicio Nacional de Migración de Panamá correspondientes a los años 2023, 2024 y 2025, los permisos de residencia otorgados a extranjeros jubilados y pensionados muestran una tendencia alcista. En la siguiente gráfica se detalla el total de trámites realizados en estos últimos años.



Estudios internacionales y reportes migratorios coinciden en que Panamá es un destino con fuerte presencia de:

- **Estados Unidos**

El Instituto de Política Migratoria (Migration Policy Institute-MPI) destaca que, en México y Panamá en años recientes, han demostrado un crecimiento impresionante de sus poblaciones de jubilados estadounidenses ⁽⁴⁾.



- **Canadá**

Los datos de Statistics Canada (StatCan) muestran que la emigración de canadienses al extranjero, alcanzó un nuevo récord en Canadá en el 2025. Canadienses de 55 años o más representan una proporción creciente de salidas permanentes. Desde 2002 la cuota de emigración total de los mayores aumentó de un 8,7% hasta el 13,8% en 2025⁽⁵⁾.

- **Europa**

Mientras que el mercado inmobiliario de Florida ha madurado con precios en aumento (tasas de capitalización comprimidas y primas de seguros en descenso), los mercados del sur de Europa y Centroamérica siguen ofreciendo rendimientos atractivos y potencial de apreciación a largo plazo, donde se pueden conseguir apartamentos con vistas al mar o villas en el campo más económicos que los precios en EE. UU.



CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PROYECTO

5.1 Descripción del proyecto

El presente proyecto consiste en el diseño de una empresa denominada: **STAR GOLDEN YEARS** “Servicios de asesoría integral para visa de retiro en Panamá”, orientada a brindar servicios de asesoría integral a extranjeros jubilados o pensionados que desean establecerse en Panamá, integrando:

- Asesoría migratoria
- Servicios legales
- Asesoría inmobiliaria
- Apertura de cuentas bancarias
- Seguros médicos
- Adaptación cultural

5.2 Estudio de mercado

5.2.1 Características del consumidor

El cliente objetivo es:

- Extranjero jubilado o pensionado con ingresos estables (pensiones).

Los jubilados provenientes de Estados Unidos, Canadá y Europa cuentan con ingresos promedio que oscilan entre \$2,000 y \$7,000 mensuales, dependiendo de la combinación de pensiones estatales y ahorros privados.

- De edad 50 años o más que busca calidad de vida a menor costo que su país de origen.
- Que buscan mudarse a un clima tropical.



5.2.2 Consumidores Actuales

Los principales consumidores actuales del mercado son:

- Jubilados y Pensionados, principalmente estadounidenses, canadienses y europeos.

5.3 Estrategia comercial

5.3.1 Características de servicio

El servicio incluye:

- **Asesoría migratoria:**

Orientación y gestión del proceso de residencia en Panamá, incluyendo requisitos, documentación y seguimiento del trámite.

- **Servicios legales:**

Apoyo jurídico en contratos, representación legal y cumplimiento de normativas relacionadas con la estancia en el país.

- **Asesoría inmobiliaria:**

Acompañamiento en la búsqueda, compra o alquiler de vivienda según las necesidades y presupuesto del cliente.

- **Apertura de cuentas bancarias:**

Gestión y orientación para la apertura de cuentas en bancos locales, cumpliendo con los requisitos financieros y regulatorios.

- **Seguros médicos:**

Asesoría en la selección y contratación de seguros de salud adecuados para extranjeros residentes en Panamá.

- **Adaptación cultural:**


Apoyo en la integración al entorno local, incluyendo idioma, costumbres y aspectos prácticos de la vida diaria.


5.3.2 El Precio

Para estimar el valor del servicio se hizo un análisis de los costos asociados a los distintos servicios requeridos por un extranjero durante su proceso de establecimiento en Panamá, tales como asesoría legal migratoria, servicios inmobiliarios, apertura de cuentas bancarias, seguros médicos y acompañamiento en el proceso de adaptación. La suma de estos servicios, ofrecidos actualmente de manera fragmentada en el mercado, presenta un rango estimado entre \$2,900 y \$8,000 USD. En este contexto, se establecen diferentes estrategias para lograr una introducción en el mercado y accesibilidad para el cliente objetivo.

PAQUETES DE SERVICIOS

PAQUETE BÁSICO “START IN PANAMA”	
Servicios prestados	Precio
Asesoría migratoria inicial	\$1,800
Elaboración de expediente	
Coordinación con abogado	
Orientación general sobre Panamá	
Guía de costo de vida y zonas	
Perfil del cliente: Personas que quieren empezar el proceso, pero aún no están en Panamá.	

PAQUETE ESTÁNDAR “RELOCATION PLUS”	
	
Servicios prestados	Precio
Todo el paquete básico	\$2,300
Gestión completa del trámite migratorio	
Acompañamiento en apertura de cuenta bancaria	
Asesoría inmobiliaria (compra o alquiler)	
Orientación en seguros médicos	
Perfil del cliente: Cliente que quiere mudarse con apoyo estructurado.	

PAQUETE PREMIUM “FULL RELOCATION”	
	
Servicios prestados	Precio
Todo el paquete estándar	\$3,000
Acompañamiento presencial completo	
Gestión de instalación (servicios, contratos)	
Asesoría financiera básica	
Soporte post-mudanza (30 a 60 días)	
Asistencia personalizada	
Perfil del cliente: Cliente de alto poder adquisitivo que busca solución “llave en mano”.	

TARIFAS POR ASESORÍA	
Servicios prestados	Precio
Consulta inicial (1 hora)	\$100 - \$200
Asesoría migratoria específica	\$300 - \$800
Asesoría inmobiliaria	\$300 - \$1,000
Asistencia en apertura bancaria	\$200 - \$500
Orientación de instalación	\$300 - \$800
Para clientes que no desean paquetes completos (Servicios individuales).	

Esto permite captar clientes indecisos, generar ingresos rápidos, posibilidad de convertirlos luego en paquetes.

SERVICIOS PREMIUM PERSONALIZADOS	
Servicios prestados	Precio
Búsqueda personalizada de propiedad	\$1,000 - \$3,000
Asesoría de inversión inmobiliaria	\$2,000 - \$5,000
Gestión completa VIP (<i>conciierge relocation</i>)	\$8,000 - \$15,000
Servicio "todo incluido más acompañamiento total"	\$10,000 o más

Características del cliente premium

- Alto poder adquisitivo
- Busca exclusividad
- No quiere gestionar nada

- Valora tiempo y comodidad

5.3.3 Canales de atención

- **Atención digital (web):**

Plataforma en línea para brindar información, captar clientes, agendar consultas y dar seguimiento remoto a los servicios.

- **Atención presencial en Panamá:**

Atención directa en oficina para asesoría personalizada, gestión de trámites y acompañamiento durante el proceso de instalación.

- **Alianzas internacionales:**

Colaboración con agentes, abogados y empresas en otros países para captar clientes y facilitar el proceso antes de su llegada a Panamá.

5.3.4 Publicidad y Promoción

Marketing digital:

Estrategias en internet (Search Engine Optimization “SEO”, publicidad en Google y campañas online) para atraer clientes interesados en retirarse en Panamá.

Propuesta de logotipo:



Redes sociales:

Uso de plataformas como Facebook, Instagram y YouTube para generar confianza, compartir contenido y captar clientes potenciales.

STAR GOLDEN YEARS
Servicios de asesoría integral para visa de retiro en Panamá.

Paquete Estándar: "Relocation Plus"

Servicios que incluye / Services Included

✓ 1. Paquete básico completo	• Complete basic package.
✓ 2. Gestión completa del trámite migratorio.	• Full management of immigration process.
✓ 3. Acompañamiento en apertura de cuenta bancaria.	• Assistance in opening bank accounts.
✓ 4. Asesoría inmobiliaria (compra o alquiler).	• Real estate advisory (buy or rent).
✓ 5. Orientación en seguros médicos.	• Guidance in health insurance.

\$2,300.00 USD

Correos: stargoldenyears@gmail.com
Instagram: [stargoldenyears.pa](https://www.instagram.com/stargoldenyears.pa)
Facebook: Star Golden Years

Alianzas con agencias internacionales:

Colaboración con empresas en el extranjero (abogados, asesores, agencias de retiro) para referir clientes interesados en mudarse a Panamá.

Contenido informativo (guías de retiro):

Creación de guías, blogs y materiales educativos que orienten al cliente y posicionen la empresa como experta en migración de retiro.



5.4 Análisis del medio ambiente

El análisis del medio ambiente permite evaluar los factores externos que pueden influir en el desarrollo y funcionamiento del proyecto empresarial. En este caso, se analizan variables del entorno económico, sociocultural y tecnológico que impactan directamente el mercado de extranjeros jubilados que desean establecerse en Panamá.

5.4.1 Factores económicos

Panamá presenta condiciones macroeconómicas favorables que han contribuido a posicionarlo como un destino atractivo para extranjeros, especialmente jubilados o pensionados.

Uno de los principales factores económicos es el uso del dólar estadounidense como moneda de curso legal, lo que reduce el riesgo cambiario para extranjeros provenientes de economías dolarizadas como Estados Unidos ⁽⁶⁾. Este aspecto representa una ventaja competitiva frente a otros destinos de retiro en América Latina. Asimismo, el costo de vida en Panamá continúa siendo relativamente competitivo en comparación con países desarrollados, lo que permite a los jubilados mantener un mayor poder adquisitivo con sus ingresos de pensión.

Desde el punto de vista migratorio, las estadísticas del Servicio Nacional de Migración de Panamá reflejan un crecimiento sostenido en la llegada de extranjeros. Según datos analizados en el proyecto, entre los años 2020 y 2024 se aprobaron aproximadamente 5,739 residencias permanentes para jubilados o pensionados extranjeros, evidenciando un mercado en expansión.

Este crecimiento migratorio tiene un impacto directo en la economía nacional, ya que los jubilados extranjeros representan una fuente constante de ingreso de divisas. A diferencia de otros migrantes, este segmento no depende del mercado laboral local, sino que introduce ingresos externos provenientes de pensiones, ahorros o inversiones.

Adicionalmente, la llegada de extranjeros ha impulsado sectores económicos clave como:

- Mercado inmobiliario
- Turismo residencial
- Servicios financieros
- Sector salud privado
- Servicios profesionales (legales, contables, migratorios)

Sin embargo, también existen desafíos económicos que deben considerarse, como el incremento en el costo de vida en ciertas zonas con alta concentración de expatriados (por ejemplo, Ciudad de Panamá y Boquete), lo que puede afectar la competitividad del país frente a otros destinos.

En este contexto, el desarrollo de empresas que faciliten la integración económica de los extranjeros representa una oportunidad estratégica.

5.4.2 Factores socioculturales

Los factores socioculturales juegan un papel determinante en la decisión de los jubilados extranjeros de establecerse en Panamá, así como en su proceso de adaptación.

Panamá se caracteriza por ser un país multicultural, con una sociedad relativamente abierta a la presencia de extranjeros. La existencia de comunidades consolidadas de expatriados, especialmente de origen estadounidense, canadiense y europeo, facilita la integración de nuevos residentes.

El idioma también constituye un elemento relevante. Aunque el español es el idioma oficial, en zonas con alta presencia de extranjeros se utiliza ampliamente el inglés, lo que reduce la barrera idiomática para jubilados provenientes de Norteamérica.

Otro factor sociocultural importante es el estilo de vida. Panamá ofrece condiciones altamente valoradas por los jubilados extranjeros, tales como:

- Clima tropical durante todo el año
- Entornos naturales (playas, montañas)
- Ritmo de vida más relajado
- Acceso a servicios de salud privados

Sin embargo, también se presentan desafíos en el proceso de adaptación cultural, tales como:

- Diferencias en normas sociales y culturales
- Procesos burocráticos complejos
- Diferencias en la calidad de servicios públicos

Estos factores refuerzan la necesidad de servicios de asesoría integral que faciliten la adaptación de los extranjeros al entorno local.

Desde una perspectiva de mercado, el crecimiento de la migración de jubilados responde a tendencias demográficas globales, como el envejecimiento poblacional en



países desarrollados y el aumento de personas en edad de retiro con capacidad económica para migrar.

5.4.3 Factores tecnológicos

El entorno tecnológico también influye significativamente en el desarrollo del proyecto empresarial propuesto.

En los últimos años, Panamá ha experimentado avances importantes en conectividad digital y acceso a servicios tecnológicos, lo que facilita la operación de empresas de servicios y la interacción con clientes internacionales.

El uso de plataformas digitales ha transformado la manera en que los expatriados planifican su migración. Actualmente, los jubilados extranjeros acceden a información a través de:

- Sitios web especializados
- Redes sociales
- Foros de expatriados
- Plataformas inmobiliarias internacionales

Asimismo, muchas gestiones relacionadas con el proceso migratorio, financiero e inmobiliario pueden iniciarse de forma digital, lo que reduce la necesidad de presencia física en etapas iniciales.

Para nuestra línea de negocio, los factores tecnológicos representan una oportunidad clave para:

- Ofrecer servicios virtuales de asesoría
- Implementar plataformas digitales de atención al cliente



- Automatizar procesos administrativos
- Desarrollar estrategias de marketing digital internacional

Sin embargo, también es importante considerar que algunos procesos migratorios en Panamá aún requieren trámites presenciales, lo que evidencia una brecha en la digitalización institucional.

5.5 Análisis FODA

Fortalezas

- Modelo de negocio innovador enfocado en un nicho específico (jubilados extranjeros).
- Oferta de servicios integrales (migración, legal, inmobiliario, financiero y cultural).
- Creciente demanda del mercado, respaldada por datos del Servicio Nacional de Migración de Panamá.
- Segmento de clientes con ingresos estables en divisas.
- Posibilidad de diferenciación frente a servicios tradicionales fragmentados.

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la migración de jubilados hacia Panamá.
- Posicionamiento internacional del país como destino de retiro.
- Incremento del envejecimiento poblacional en países desarrollados.
- Desarrollo del mercado inmobiliario y turismo residencial.
- Avances tecnológicos que permiten ofrecer servicios remotos.

- Competencia de otros destinos de retiro en la región (Costa Rica, México, Colombia).
- Factores económicos globales que afecten el poder adquisitivo de los jubilados.

5.6 Análisis de la demanda

5.6.1 Comportamiento histórico de la demanda

El comportamiento histórico de la demanda de servicios para jubilados extranjeros en Panamá está directamente vinculado al crecimiento de las residencias otorgadas bajo la categoría de jubilados o pensionados.

Según datos del Servicio Nacional de Migración de Panamá, entre los años recientes se observa un crecimiento sostenido en la aprobación de residencias:

- Entre 2020 y 2024 se aprobaron aproximadamente 5,739 residencias para jubilados extranjeros ⁽²⁾.
- En el año 2024, el total de permisos de residencia aprobados en todas las categorías alcanzó 41,652 aprobaciones, evidenciando una alta dinámica migratoria en el país

Dentro de estas cifras, la categoría de jubilados mantiene una participación relevante.

Por ejemplo:

- En 2025, se registraron 638 residencias aprobadas para jubilados o pensionados
- En 2024, esta categoría también se mantiene dentro de las principales modalidades migratorias aprobadas

Este comportamiento histórico permite identificar tres patrones clave:

1. Crecimiento sostenido del segmento

La migración de jubilados no es coyuntural, sino estructural y creciente.

2. Demanda resiliente

A diferencia de otros flujos migratorios, los jubilados no dependen del empleo local.

3. Segmento estratégico

Representa ingreso de divisas constantes (pensiones extranjeras).

Desde la perspectiva del negocio, este comportamiento histórico valida la existencia de una demanda real y en crecimiento para servicios especializados.

5.6.2 Comportamiento actual de la demanda

De acuerdo con estadísticas más recientes del Servicio Nacional de Migración, en enero de 2026 se aprobaron 2,604 permisos de residencia, lo que refleja un flujo migratorio constante desde el inicio del año ⁽²⁾.

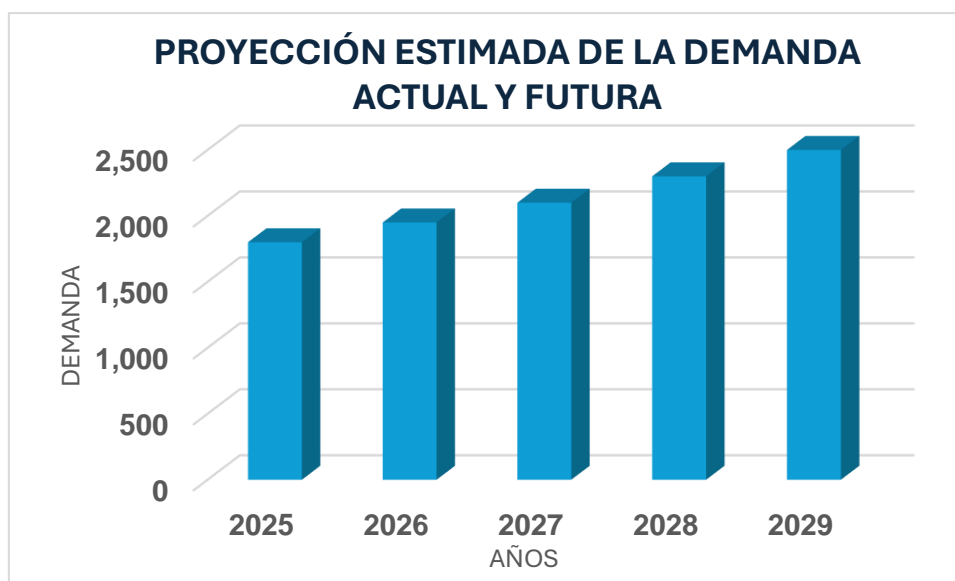
Actualmente, la demanda de servicios para extranjeros pensionados en Panamá se caracteriza por:

- Crecimiento sostenido del número de solicitantes de residencia.
- Alta concentración de clientes provenientes de países desarrollados (Estados Unidos, Canadá y Europa).
- Clientes con ingresos estables y capacidad de pago
- Necesidad de servicios integrales para facilitar su establecimiento

Asimismo, el análisis evidencia que los clientes enfrentan dificultades en el proceso de instalación, lo que genera una demanda real de servicios especializados de asesoría.

5.6.3 Proyecciones de la demanda actual y futura

Considerando un promedio estimado de 1,500 a 2,000 nuevos pensionados por año, se proyecta un crecimiento sostenido del mercado en los próximos años, teniendo en cuenta como base el año 2025.



Estas proyecciones reflejan una tasa de crecimiento anual aproximada entre un **5% y 8%**, lo que indica que el mercado presenta una tendencia positiva y sostenible.

5.7 Análisis de la oferta

5.7.1 Comportamiento histórico de la oferta

Históricamente, la oferta de servicios para extranjeros en Panamá ha estado fragmentada y especializada por áreas:

- Firmas legales migratorias



- Agencias inmobiliarias
- Consultores financieros
- Gestores independientes

No ha existido tradicionalmente un modelo consolidado de asesoría integral, lo que ha generado:

- ✓ Procesos desarticulados
- ✓ Incremento de costos para el cliente
- ✓ Duplicidad de gestiones

El crecimiento de la migración (reflejado en más de **40,000 permisos en 2024**) ha impulsado indirectamente el crecimiento de estos servicios.

Sin embargo, la oferta ha evolucionado de forma reactiva, no estratégica.

5.7.2 Comportamiento actual de la oferta

En la actualidad, la oferta del mercado presenta las siguientes características:

- Predominio de servicios especializados por separado.
- Ausencia de empresas que integren todos los servicios en una sola estructura.
- Dependencia de múltiples proveedores por parte del cliente.
- Falta de estandarización en la experiencia del servicio.

Esta situación genera ineficiencias en el proceso de establecimiento del cliente, aumentando la necesidad de soluciones integrales.



5.7.3 Proyecciones de la oferta futura

Se proyecta que la oferta de servicios para extranjeros pensionados en Panamá continuará creciendo en los próximos años, impulsada por el aumento del flujo migratorio.

Sin embargo, es probable que este crecimiento se mantenga bajo el mismo modelo fragmentado, lo que abre una oportunidad para la creación de empresas que ofrezcan servicios integrales.

En este contexto, el proyecto propuesto se posiciona como una solución innovadora que busca integrar en una sola organización todos los servicios necesarios para el establecimiento de extranjeros pensionados en el país.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO TÉCNICO

6.1 Estudio básico

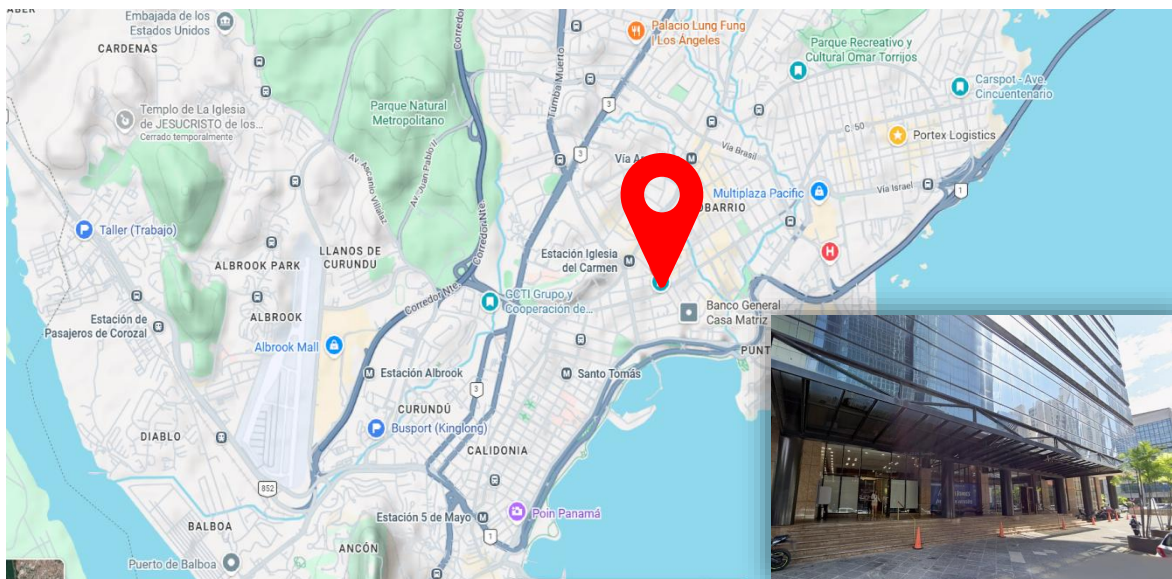
6.1.1 Tamaño

En su fase inicial, la empresa estará en capacidad de atender aproximadamente 90 clientes anuales, lo que equivale a un promedio de 7 a 8 clientes mensuales, en concordancia con el escenario conservador planteado en el análisis de la demanda.

La inversión en activos fijos será moderada, considerando que el modelo de negocio se basa principalmente en la prestación de servicios profesionales, lo que permite iniciar operaciones con una estructura ligera y escalable.

6.1.2 Localización y acceso

La oficina estará ubicada en Torre Banco General, piso #25, en calle 50.



6.2 Análisis de costos totales

6.2.1 Detalle de activo fijo (Inversión Inicial)

Concepto	Cant.	Costo	Importe Total
Escritorios	3	150.00	450.00
Sillas de oficina	4	80.00	320.00
Mesa de reuniones	1	300.00	300.00
Sillas de reunión	6	50.00	300.00
Sofá 3 plazas	1	350.00	350.00
Laptop	2	600.00	1,200.00
PC de escritorio	1	800.00	800.00
Impresora multifuncional	1	200.00	200.00
Archivero	1	150.00	150.00
Cafetera Eléctrica	1	50.00	50.00
Dispensador de agua fría/caliente	1	150.00	150.00
Mobiliario adicional	1	300.00	300.00
Abono inicial auto (15%)	1	2,700.00	2,700.00
IMPORTE TOTAL			7,270.00

6.2.2 Construcción de obras físicas

Dado que se trata de una empresa de servicios, no se requiere construcción estructural, sin embargo, se contemplan adecuaciones básicas del local: pintura, señalización, imagen corporativa y adecuación de espacios.

Costo estimado: \$1,000.

6.2.3 Costo de equipos y maquinarias

El proyecto contempla el uso de herramientas tecnológicas necesarias para la operación, considerando en la etapa inicial del emprendimiento, priorizar el uso de herramientas digitales de bajo costo o gratuitas para la gestión de clientes y procesos administrativos.

En esta fase, se utilizarán plataformas como hojas de cálculo, correos corporativos y herramientas de comunicación digital para la promoción y el seguimiento de clientes, lo que permite reducir la inversión inicial.

El desarrollo de una página web corporativa se considera como inversión prioritaria, debido a su importancia en la captación de clientes internacionales.

Concepto	Importe Total
Página web	800.00
Correos corporativos	100.00
IMPORTE TOTAL	900.00

6.2.4 Gastos nominales

Concepto	Importe Total
Registro de empresa	300.00
Servicios legales iniciales	500.00
Permisos y licencias	200.00
Agente Residente	350.00
Servicios contables iniciales	200.00
IMPORTE TOTAL	1,550.00



6.2.5 Capital de trabajo, inventarios e insumos

Se estima un capital de trabajo equivalente a 3 meses de operación, para cubrir gastos iniciales.

Concepto	Importe MENSUAL	Importe (3 MESES)
Alquiler de oficina (Obarrio)	1,000.00	3,000.00
Salario (Asistente admin.)	800.00	2,400.00
Salario (Mensajero/logística)	650.00	1,950.00
Internet y servicios	150.00	450.00
Marketing digital	500.00	1,500.00
Transporte	200.00	600.00
Otros gastos	250.00	750.00
IMPORTE TOTAL (MENSUAL)	3,550.00	10,650.00

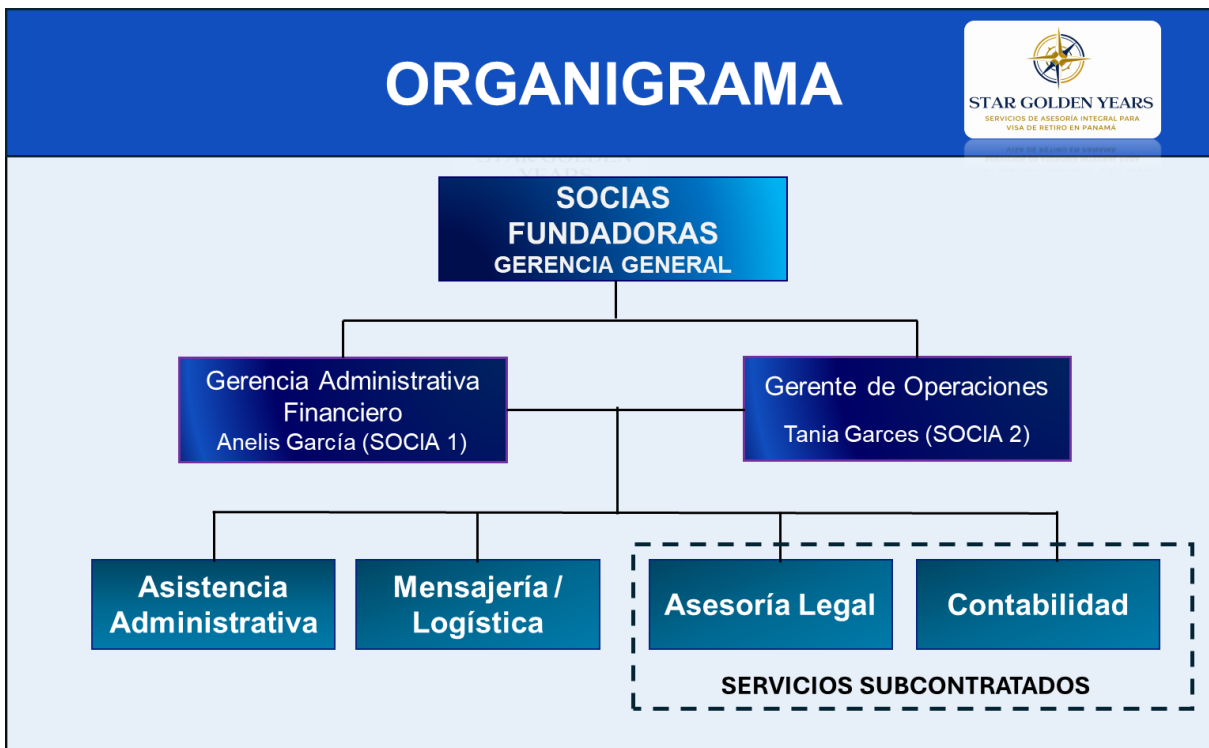
6.3 Costos de operaciones

Concepto	Importe MENSUAL	Importe ANUAL
Préstamo de auto	306.00	3,672.00
Alquiler de oficina	1,000.00	12,000.00
Salario Gerencia (2 socias)	0.00	0.00
Salario (Asistente admin.)	800.00	9,600.00
Salario (Mensajero/logística)	650.00	7,800.00
Internet y servicios	150.00	1,800.00
Marketing digital	500.00	6,000.00
Transporte	200.00	2,400.00
PAC facturación electrónica	30.00	360.00
Otros gastos	250.00	3,000.00
IMPORTE TOTAL (MENSUAL)	3,886.00	46,632.00

6.3.1 Depreciación

Activo	Inversión (USD)	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual (USD)	Depreciación Mensual (USD)
Mobiliario de oficina	2,170.00	5	434.00	36.17
Equipos de cómputo	2,200.00	5	440.00	36.67
Otros equipos de oficina	200.00	5	40.00	3.33
Auto	18,000.00	10	1,800.00	150.00
TOTAL A AMORTIZAR	22,570.00		2,714.00	226.17

6.4 Estructura organizacional (organigrama)



6.4.1 Cronograma de actividades





CAPÍTULO 7: ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Recursos financieros para la inversión

7.1.1 Necesidades de capital

Las necesidades de capital del proyecto están determinadas por la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa, la cual incluye activos fijos, adecuación del local, equipos tecnológicos, gastos legales y capital de trabajo.

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, la inversión total asciende a \$21,370 USD

7.1.2 Aporte de los socios

El total de la inversión inicial del proyecto asciende a \$21,370 USD, monto que será cubierto mediante aportes de capital de las socias fundadoras.

Adicionalmente, se contempla un financiamiento bancario destinado exclusivamente a la adquisición del vehículo, el cual no forma parte del capital inicial requerido para la puesta en marcha del negocio.

Como un segundo escenario hipotético, se puede manejar un financiamiento bancario mediante préstamos personales solicitados por las 2 socias, partiendo de la base de que estos, a diferencia de los comerciales, pueden ser otorgados sin garantía (o con aval), basados en ingresos personales y con montos entre: \$5,000 – \$20,000. Esto podría ayudar a cubrir parcialmente la inversión inicial del proyecto.



En este escenario, se estima que hasta un 60% de la inversión inicial (\$21,370.00) podría ser financiada por el banco, reduciendo la carga de capital propio de las socias. En la siguiente tabla se muestra el planteamiento de estos 2 préstamos personales consolidados.

Concepto	Valor
Importe del Préstamo	6,500.00
Importe Total (por 2 Socias)	13,000.00
Tasa de interés anual	15%
FECI anual	1%
Plazo	2 años (24 meses)
Cuota mensual	318.00
Cuota Total (x 2 Socias)	636.00
INTERÉS TOTAL	2,264.00

7.1.3 Financiamiento bancario

Se solicitará un préstamo al banco por un monto de \$18,000 para la compra de un auto.

Tabla de amortización del vehículo. Datos del préstamo.

Concepto	Valor
Precio vehículo	18,000.00
Abono inicial (15%)	2,700.00
Monto financiado	15,300.00
Tasa anual	7.50%
Plazo	5 años (60 meses)
Cuota mensual	≈ 306



El financiamiento del vehículo se estructura mediante un préstamo a cinco años, en el cual los pagos anuales incluyen una porción de intereses decreciente y una amortización de capital creciente, reflejando el comportamiento típico de un crédito amortizable.

Año	Saldo Inicial	Intereses	Capital	Pago Total	Saldo Final
1	15,300.00	1,080.00	2,592.00	3,672.00	12,708.00
2	12,708.00	888.00	2,784.00	3,672.00	9,924.00
3	9,924.00	690.00	2,982.00	3,672.00	6,942.00
4	6,942.00	480.00	3,192.00	3,672.00	3,750.00
5	3,750.00	260.00	3,412.00	3,672.00	0.00

7.2 Proyecciones financieras

7.2.1 Proyecciones de gastos

Se incluyen costos variables asociados a la subcontratación de servicios profesionales, tales como asesoría legal migratoria y servicios especializados requeridos para la atención de los clientes.

Estos costos se estiman en un promedio de \$500 USD por cliente, en función de acuerdos con profesionales externos, lo que permite mantener una estructura operativa flexible.

7.2.2 Proyecciones de ingresos

Para efectos del análisis financiero, se plantea un escenario conservador considerando una captación inicial de 60 clientes anuales y un precio promedio de \$2,200 USD, en función de una mayor participación de servicios básicos y estándar.

Bajo este escenario, los ingresos proyectados para el primer año ascienden a \$132,000 USD, con un crecimiento anual estimado del 3%, reflejando una expansión progresiva del negocio en el mercado.

7.2.3 Flujo de caja proyectado

Para efectos del análisis financiero, se ha considerado el Impuesto sobre la Renta aplicable a las personas jurídicas en Panamá, el cual corresponde a una tasa del 25% sobre la utilidad neta gravable.

STAR GOLDEN YEARS
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
EN EL PERIODO DE 5 AÑOS
EN DÓLARES



Activos	Periodo 0	Periodo1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Activos Fijos	-7,270.00					
Obras Físicas	-1,000.00					
Equipos tecnológicos	-900.00					
Gastos Nominales	-1,550.00					
Capital de trabajo	-10,650.00					
Total inversión requerida	-21,370.00					
Flujo de operaciones		132,000.00	135,960.00	140,038.80	144,239.96	148,567.16
Gastos fijos		-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00
Gastos Variables		-30,000.00	-30,900.00	-31,827.00	-32,781.81	-33,765.26
Depreciación		-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00
Utilidad antes de impuestos		52,654.00	55,714.00	58,865.80	62,112.15	65,455.90
Impuestos 25%		-13,163.50	-13,928.50	-14,716.45	-15,528.04	-16,363.98
Depreciación +		2,714.00	2,714.00	2,714.00	2,714.00	2,714.00
Total flujo	-21,370.00	42,204.50	44,499.50	46,863.35	49,298.11	51,805.92
VAN	10%	154,822				
TIR	202%					

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se ha utilizado una tasa de descuento del 10%, la cual se considera representativa del costo promedio del capital en el mercado

local, tomando como referencia las tasas de interés de financiamiento personal y comercial, que oscilan entre el 8% y el 14%.

Esta tasa refleja el nivel de riesgo del proyecto y el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas.

Flujo de efectivo proyectado para el supuesto segundo escenario (considerando el financiamiento bancario a través de préstamos personales otorgados a las 2 socias).

STAR GOLDEN YEARS
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
EN EL PERIODO DE 5 AÑOS
EN DÓLARES



Activos	Periodo 0	Periodo1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Activos Fijos	-7,270.00					
Obras Físicas	-1,000.00					
Equipos tecnológicos	-900.00					
Gastos Nominales	-1,550.00					
Capital de trabajo	-10,650.00					
Prestamo Bancario	13,000.00					
Total inversión requerida	-8,370.00					
Flujo de operaciones		132,000.00	135,960.00	140,038.80	144,239.96	148,567.16
Gastos fijos		-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00	-46,632.00
Gastos Variables		-30,000.00	-30,900.00	-31,827.00	-32,781.81	-33,765.26
Depreciación		-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00	-2,714.00
Prestamo (Pago de Intereses)		-1,132.00	-1,132.00			
Utilidad antes de impuestos		51,522.00	54,582.00	58,865.80	62,112.15	65,455.90
Impuestos 25%		-12,880.50	-13,645.50	-14,716.45	-15,528.04	-16,363.98
Depreciación +		2,714.00	2,714.00	2,714.00	2,714.00	2,714.00
Prestamo (Pago de Principal)		-6,500.00	-6,500.00			
Total flujo	-8,370.00	34,855.50	37,150.50	46,863.35	49,298.11	51,805.92
VAN	10%	155,068				
TIR	426%					

El uso de financiamiento bancario no afecta significativamente el VAN, pero incrementa considerablemente la Tasa Interna de Retorno (TIR) al reducir el capital



propio invertido. Esto mejora la rentabilidad de las inversionistas, aunque implica un mayor riesgo por las obligaciones de pago en los primeros años.

Aunque ambos escenarios resultan financieramente viables, es recomendable iniciar el negocio bajo el esquema de capital propio, priorizando la estabilidad financiera en la etapa inicial, y evaluar el uso de financiamiento como una estrategia de expansión futura, una vez que el negocio haya consolidado sus flujos de ingresos.

7.2.4 Balance general proforma

**STAR GOLDEN YEARS
BALANCE GENERAL
ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO UNO
EN DÓLARES**



ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo en Banco	42,204.50	Préstamos Bancarios a CP	2,592.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	42,204.50	TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,592.00

ACTIVOS FIJOS		PASIVOS FIJOS	
Mobiliario y Equipos	4,570.00	Préstamos Bancarios a LP	12,708.00
Equipos de Transporte	18,000.00	TOTAL PASIVO FIJO	12,708.00
Depreciación Acumulada	2,714.00		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	19,856.00	TOTAL PASIVO	15,300.00

OTROS ACTIVOS FIJOS		CAPITAL	
Otros Activos Fijos		Capital Social	19,614.50
TOTAL ACTIVOS FIJOS	19,856.00	Utilidades Retenidas / Excedentes	27,146.00
		PATRIMONIO NETO	46,760.50
TOTAL ACTIVO	62,060.50		
		TOTAL PASIVO Y CAPITAL	62,060.50

Capital Trabajo Neto	AC-PC
TOTAL DE TRABAJO NETO	39,612.50

7.2.5 Estado de resultados proyectados

**STAR GOLDEN YEARS
PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO UNO
EN DÓLARES**



DETALLE DE CUENTAS	Cantidad en \$
Ingresos por Ventas	132,000.00
Costo de Ventas	30,000.00
UTILIDAD BRUTA	102,000.00
Gastos Administrativos	46,632.00
Gastos de Operaciones (depreciación)	2,714.00
GASTOS TOTALES	49,346.00
UTILIDAD ANTES DE DE IMPUESTO	52,654.00
Menos Impuesto Sobre la Renta	13,163.50
UTILIDAD NETA	39,490.50

7.3 Evaluación financiera

7.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno del proyecto se estima en 202%, lo que indica que la rentabilidad esperada supera ampliamente el costo de capital considerado en la evaluación. Este resultado refleja la capacidad del negocio para generar flujos positivos desde los primeros años de operación.



7.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto del proyecto, calculado con una tasa de descuento del 10%, asciende a 154,822 USD, resultado que confirma la viabilidad financiera del negocio, ya que el valor presente de los flujos futuros supera de manera significativa la inversión inicial requerida.

7.3.3 Análisis de sensibilidad

Con el objetivo de evaluar la robustez del proyecto ante posibles variaciones en las condiciones del mercado, se realizó un análisis de sensibilidad considerando distintos escenarios en función del número de clientes atendidos y el valor del precio promedio por servicio.

Escenario base (conservador)

El escenario base se construye bajo supuestos realistas y prudentes, considerando una atención de 60 clientes anuales, con un precio promedio de \$2,200 USD y un crecimiento proyectado del 3% anual.

Bajo estas condiciones, el proyecto presenta una estructura de ingresos sólida que permite cubrir holgadamente los costos operativos, generando utilidades significativas desde el primer año. Los indicadores financieros resultantes muestran un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al 300%, lo que evidencia una alta rentabilidad y viabilidad financiera del negocio.

Este escenario representa el comportamiento esperado del proyecto bajo condiciones normales de mercado.



Escenario pesimista

En este escenario se plantea una disminución en la demanda del servicio, estimando una atención de 45 clientes anuales y un precio promedio de \$2,000 USD, lo que genera un ingreso anual aproximado de \$90,000 USD.

A pesar de la reducción en los ingresos, el proyecto continúa siendo capaz de cubrir sus costos operativos, manteniendo una rentabilidad positiva, aunque menor en comparación con el escenario base. Esto demuestra que el modelo de negocio cuenta con una estructura de costos flexible y un margen de contribución suficiente para absorber variaciones moderadas en la demanda.

Este escenario confirma la resiliencia del proyecto ante condiciones adversas del mercado.

Escenario crítico

El escenario crítico considera una situación extrema en la cual la empresa logra atender únicamente 30 clientes anuales, representando una reducción significativa en el volumen de operaciones.

Bajo este supuesto, el proyecto se aproxima a su punto de equilibrio, logrando cubrir sus costos sin generar pérdidas relevantes. Si bien la rentabilidad es mínima o nula en este escenario, el negocio mantiene su sostenibilidad operativa, evitando resultados negativos significativos.

Este comportamiento evidencia que el proyecto presenta un nivel de riesgo controlado, ya que incluso en condiciones desfavorables extremas, es capaz de sostener su operación sin comprometer su viabilidad.



El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto posee una alta capacidad de adaptación frente a cambios en las condiciones del mercado, manteniendo su viabilidad financiera en distintos escenarios, lo que reduce significativamente el riesgo asociado a la inversión.

7.3.4 Conclusiones del estado financiero

El análisis financiero del proyecto demuestra que la empresa presenta una estructura de costos eficiente, una baja inversión inicial y una alta capacidad de generación de ingresos.

Asimismo, el proyecto mantiene indicadores financieros favorables, tales como un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno elevada y un punto de equilibrio bajo, lo que evidencia su viabilidad económica.

Adicionalmente, el análisis de sensibilidad confirma que el negocio es resiliente ante variaciones en la demanda, manteniendo su sostenibilidad en escenarios conservadores y pesimistas.

En consecuencia, se concluye que el proyecto es financieramente viable, rentable y con potencial de crecimiento sostenido en el tiempo.

7.4 Evaluación económica

7.4.1 Objetivos

La evaluación económica tiene como objetivo analizar el impacto del proyecto más allá de la rentabilidad financiera, considerando su contribución al desarrollo económico, generación de empleo y fortalecimiento del sector servicios en Panamá.



7.4.2 Evaluación de los efectos del proyecto en el sistema económico

El proyecto genera efectos positivos en el sistema económico, entre los cuales destacan:

- Creación de empleo directo (personal administrativo y operativo).
- Generación de ingresos en el sector servicios.
- Dinamización de actividades económicas relacionadas (sector inmobiliario, legal y financiero).
- Atracción de divisas provenientes de extranjeros pensionados.

Asimismo, el proyecto contribuye al posicionamiento de Panamá como destino atractivo para el retiro internacional, favoreciendo el crecimiento de este segmento del mercado.



CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de una empresa de asesoría integral dirigida a extranjeros pensionados que desean establecerse en Panamá.

La tendencia global de envejecimiento poblacional y migración por retiro ha generado un mercado internacional en crecimiento, caracterizado por consumidores con ingresos estables y alta necesidad de servicios especializados. Panamá se posiciona estratégicamente dentro de este mercado gracias a su estabilidad económica, uso del dólar, conectividad internacional y políticas migratorias favorables.

El marco legal panameño, particularmente el programa de residencia para jubilados y pensionados administrado por el Servicio Nacional de Migración, constituye uno de los principales factores de atracción. Los requisitos accesibles, la residencia permanente indefinida y los beneficios fiscales consolidan al país como destino ideal de retiro.

Asimismo, la evidencia demuestra que el proceso migratorio implica riesgos legales, financieros y culturales que generan una demanda real de servicios de asesoría profesional. La inexistencia de una oferta integral que centralice estos servicios representa una oportunidad clara de negocio.

Desde el punto de vista económico, la llegada de jubilados extranjeros contribuye al crecimiento del sector servicios, al mercado inmobiliario y a la entrada de divisas, lo que refuerza la sostenibilidad del proyecto.

En consecuencia, el plan de negocio propuesto resulta viable desde una perspectiva económica, social y estratégica.



RECOMENDACIONES

Se recomienda avanzar hacia la implementación del proyecto considerando los siguientes aspectos estratégicos:

1. Desarrollar alianzas con bufetes migratorios, agentes inmobiliarios, aseguradoras y clínicas privadas para ofrecer un servicio integral competitivo.
2. Implementar estrategias de marketing digital dirigidas a mercados clave (Estados Unidos, Canadá y Europa), donde se concentra el mayor número de jubilados interesados en migrar.
3. Priorizar la construcción de reputación y confianza, factores críticos en servicios de alto riesgo percibido como la migración internacional.
4. Diseñar paquetes de servicios modulares adaptados a cada etapa del proceso migratorio, permitiendo escalabilidad del negocio.
5. Incorporar tecnología digital (CRM, asesorías virtuales, plataforma web) para captar clientes internacionales antes de su llegada al país.
6. Mantener monitoreo permanente de cambios en políticas migratorias y tendencias del mercado internacional de retiro.

La implementación de estas recomendaciones permitirá posicionar la empresa como referente en el mercado de *relocation* para jubilados en Panamá.



BIBLIOGRAFÍA

1. ¿Mudarte a Panamá? Guía sobre visados, costes e impuestos para expatriados estadounidenses | TfE. https://www.taxesforexpats.com/country-guides/panama/moving-to-panama.html?utm_source=chatgpt.com
2. Estadísticas – Migración Panamá. <https://www.migracion.gob.pa/estadisticas/>
3. Annual-Global-Retirement-Index-2026.pdf.
<https://members.internationalliving.com/wp-content/uploads/sites/2/2025/11/Annual-Global-Retirement-Index-2026.pdf>
4. Acerca del Instituto de Política Migratoria | migrationpolicy.org.
<https://www.migrationpolicy.org/about/about-migration-policy-institute>.
5. Los canadienses se están marchando en números récord, la mayoría son trabajadores de edad avanzada - mejor vivienda. <https://betterdwelling.com/canadians-are-leaving-in-record-numbers-most-are-prime-aged-workers/>.
6. Panama Leads Survey as Retirement Destination.
<https://newsroompanama.com/2025/02/10/panama-leads-survey-as-retirement-destination/>.
7. Exoneraciones para Turistas Extranjeros Jubilados o Pensionados en el Extranjero y Rentistas Retirados.
<https://www.panamadigital.gob.pa/InformacionTramite/exoneraciones-para-turistas-extranjeros-jubilados-o-pensionados-en-el-extranjero-y-rentistas-retirados>.



ANEXOS



AUTORIZACIÓN DE TEMAS DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Yo, _____, con cédula de identidad
No. _____, en éste cuatrimestre _____,
comparezco respetuosamente ante las autoridades académicas, para solicitar la aprobación
por parte de la Universidad del Tema de mi Trabajo de Graduación para optar por el título
de _____.

1. TEMA:

1.1. Problemas a Investigar:

1.2. Razones por las que escoge este tema:

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivo General:

2.2. Objetivos Específicos:



Yo, Anelis García Núñez, con cédula de identidad
No. P733446, en éste cuatrimestre Primer cuatrimestre 2026,
comparezco respetuosamente ante las autoridades académicas, para solicitar la aprobación
por parte de la Universidad del Tema de mi Trabajo de Graduación para optar por el título
de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.

1. TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA INTEGRAL
DIRIGIDA A EXTRANJEROS JUBILADOS O PENSIONADOS QUE DESEAN ESTABLECERSE EN PANAMÁ.

1.1. Problemas a Investigar:

Aunque Panamá es un destino atractivo para jubilados extranjeros, estos enfrentan dificultades
por la falta de información clara y centralizada sobre los procesos migratorios, legales y de
establecimiento. Esta situación genera confusión, retrasos y mayores costos, evidenciando la necesidad
de una empresa de asesoría integral que facilite su proceso de residencia y adaptación al país.

1.2. Razones por las que escoge este tema:

Este tema se selecciona debido al crecimiento de la migración de jubilados hacia Panamá
y la falta de servicios integrales que faciliten su establecimiento. Además, permite aplicar conocimientos
adquiridos en la maestría y desarrollar una propuesta de negocio con impacto económico
y social.

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría integral
dirigida a extranjeros jubilados o pensionados, que desean establecerse en Panamá,
con el fin de facilitar su proceso de migración, residencia y adaptación.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar el comportamiento del flujo migratorio de extranjeros hacia Panamá, especialmente en la categoría
de jubilados y pensionados
2. Identificar las necesidades principales de los extranjeros pensionados que desean establecerse en Panamá.
3. Evaluar las oportunidades de mercado para empresas especializadas en asesoría integral para expatriados jubilados o pensionados.
4. Diseñar un modelo de negocio que integre servicios de: asesoría migratoria, legales, financieros, vivienda
y de adaptación cultural para este segmento de mercado.
5. Determinar la viabilidad económica, financiera y operativa del proyecto empresarial.

3. APORTES:

El proyecto aporta una propuesta innovadora de negocio basada en la integración de servicios de asesoría para extranjeros jubilados. Desde el punto de vista académico, contribuye al análisis del fenómeno de migración de retiro y su impacto en la economía panameña. A nivel empresarial, propone un modelo viable que facilita el proceso de establecimiento de extranjeros jubilados o pensionados, generando valor tanto para los clientes como para el desarrollo del sector servicios. Asimismo, promueve la atracción de inversión extranjera y el ingreso de divisas al país, fortaleciendo la competitividad de Panamá como destino internacional de retiro.

A continuación puede sugerir el Director para el desarrollo de la investigación, Pero no es definitivo, ya que las autoridades académicas evaluarán su recomendación y luego le informará oficialmente.

Inés De León

Director recomendado: Inés De León B.

Firma del (ta) alumno (a)

Inés De León

Inés De León

Firma del Director recomendado

Firma del Profesor de Proyecto Final de Graduación

PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIVERSIDAD

El tema está:

Director Asignado: _____

Aprobado ()

Aprobado por el Decano de la Facultad: _____

Denegado ()

Fecha:

OBSERVACIONES: _____

Nota: Los estudiantes que realizarán investigaciones de la empresa o institución en la cual laboran, tendrán que adjuntar a esta solicitud una carta que indique la aprobación por parte de su jefe inmediato, en la cual autoriza que el alumno realice la misma.



UNIVERSIDAD
LATINA de Panamá
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

SEDE Central

FORMULARIO DE ENTREGA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Nota: Llenar este formulario a máquina de escribir. Entregar este formulario junto con el Proyecto Final de Graduación y los Paz y Salvo.

Por este medio, notifico que el Proyecto titulado "DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA INTEGRAL DIRIGIDA A EXTRANJEROS JUBILADOS O PENSIONADOS QUE DESEAN ESTABLECERSE EN PANAMÁ"

correspondiente al estudiante Anelis García Núñez
De la carrera Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.

Doy fe que he revisado y autorizado la entrega del Proyecto Final de Graduación (Documento Final), a Secretaría Académica, por reunir los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Panamá y sugiere se le asigne la fecha para su defensa oral (sustentación).

Autorización del Director del Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor Director Anés De León

Firma de Autorización Anés De León

Teléfono _____

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor Inés De León B. Anés De León

Firma de Autorización Anés De León

Teléfono _____

En caso de revisión de un Profesor de Español

Notifico que doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Nombre del Profesor de Español Dalila Inés De Los Reyes López

Autorización [Firma]

Firma del Estudiante [Firma]

Fecha de Entrega _____

Recibido por _____ Fecha _____



UNIVERSIDAD
LATINA de Panamá
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

SEDE Central

FORMULARIO DE ENTREGA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Nota: Llenar este formulario a máquina de escribir. Entregar este formulario junto con el Proyecto Final de Graduación y los Paz y Salvo.

Por este medio, notifico que el Proyecto titulado "DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA INTEGRAL DIRIGIDA A EXTRANJEROS JUBILADOS O PENSIONADOS QUE DESEAN ESTABLECERSE EN PANAMÁ"

correspondiente al estudiante Tania Garcés Ospino
De la carrera Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.

Doy fe que he revisado y autorizado la entrega del Proyecto Final de Graduación (Documento Final), a Secretaría Académica, por reunir los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Panamá y sugiere se le asigne la fecha para su defensa oral (sustentación).

Autorización del Director del Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor Director Inés De León

Firma de Autorización Inés De León

Teléfono _____

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor Inés De León

Firma de Autorización Inés De León

Teléfono _____

En caso de revisión de un Profesor de Español

Notifico que doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Nombre del Profesor de Español Dalila Inés De Los Reyes López

Autorización [Firma]

Firma del Estudiante [Firma] Fecha de Entrega _____

Recibido por _____ Fecha _____



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Tania Garcés Ospino con pasaporte No. AV184031, estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de mi producción intelectual, en razón de lo cual exonero a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada con este aspecto.

Para que conste firmo la presente declaración el día 06 de abril, de 2026.

Firmado

Cédula AV184031

Yo, Anelis García Núñez con pasaporte No. P733446, estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de mi producción intelectual, en razón de lo cual exonero a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada con este aspecto.

Para que conste, firmo la presente declaración el día 06 de abril, de 2026.

Firmado

Cédula P733446

Panamá, 5 de abril de 2026

Sres.
UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
E. S. D.

Estimados Señores:

La (El) suscrita (o) notifica haber revisado por solicitud de el (la) estudiante Anelis García Núñez con cédula de identidad personal N° P733446, el proyecto de Investigación Final Graduación titulado “ Modelo de negocio para la creación de una empresa de asesoría integral a extranjeros jubilados que desean establecerse en Panamá”, y a su vez doy fe de que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Atentamente,



Firma del Profesor de Español

NOTA: *Este es un formato de carta para el o la profesor (a) de español que le revise el proyecto final de graduación*

Panamá, 5 de abril de 2026

Sres.
UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
E. S. D.

Estimados Señores:

La (El) suscrita (o) notifica haber revisado por solicitud de el (la) estudiante Tania Garces Ospino con cédula de identidad personal N° AV184031, el proyecto de Investigación Final Graduación titulado “ Modelo de negocio para la creación de una empresa de asesoría integral a extranjeros jubilados que desean establecerse en Panamá”, y a su vez doy fe de que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Atentamente,



Firma del Profesor de Español

NOTA: *Este es un formato de carta para el o la profesor (a) de español que le revise el proyecto final de graduación*


REPÚBLICA DE PANAMÁ
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD

Dalila Ines De Los Reyes Lopez
 NOMBRE USUAL:

FECHA DE NACIMIENTO: 30-ago-1975
 LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ
 SEXO: F TIPO DE SANGRE:
 EXPEDIDA: 17-mar-2025 EXPIRA: 17-mar-2040





8-494-703

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
 LA FACULTAD DE
Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
 HACE CONSTAR QUE

Dalila Inés De Los Reyes López

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
 QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

Licenciada en Humanidades con Especialización en Español

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDÉ TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
 HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
 ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, A LOS **cuatro**
 DÍAS DEL MES DE **octubre** DEL AÑO DOS MIL UNO.

República de Panamá
 Ministerio de Educación
 Dirección Regional de Educación
 Panamá Oeste
 La Chorrera, 28 de diciembre de 2001

Nombre del dueño del Diploma: Dalila Inés De Los Reyes López
 Registro N.º: 256 Folio: 687
 Original de Registro


 Secretaria General
 Diploma: 89715
 Identificación personal: 8-494-703


 Decano


 Rector