



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

“PROPUESTA PARA CREACIÓN DE EMPRESA QUE PRESTA LOS SERVICIOS
DE INSTALACIÓN DE CÁMARAS Y ALARMAS SILENCIOSAS EN EL DISTRITO
DE PANAMÁ Y SAN MIGUELITO”

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

ANTHONY PINILLA

8-890-136

JOSÉ CAICEDO

8-869-2474

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2026

DEDICATORIA

El éxito depende de la dedicación y empeño que le pongamos a cada una de nuestras metas, además del apoyo incondicional que recibas de aquellos que te aman y respetan; por consiguiente, dedico este proyecto a mi familia: motor que me inspira cada día a ser una mejor persona y un gran profesional.

Anthony Pinilla

Este proyecto final se lo dedico a mis hijos César y Jadid Caicedo, a la memoria de mi abuela Xenia, a mi papá César Caicedo y a mi mamá Iveth Gómez.

José Caicedo

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional a lo largo de este camino. Gracias por su amor, sus enseñanzas y por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles. Este logro también es de ustedes. A mi hermano, por su compañía, su apoyo constante y por motivarme a seguir adelante. Gracias por estar siempre presente y ser parte fundamental de este proceso. A la profesora Inés De León, por su valiosa orientación y apoyo durante el desarrollo de este proyecto final. Le agradezco sinceramente por dedicarnos parte de su tiempo en tan ardua labor y por compartir sus conocimientos con compromiso y vocación.

Anthony Pinilla

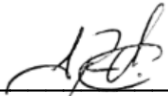
Quiero agradecer a aquellos pilares que me ayudaron a ser disciplinado, y me apoyaron a culminar mi licenciatura y maestría, a la Universidad Latina porque me han alentado a mantenerme enfocado en mis estudios, sin ellos no hubiera podido llegar hasta donde estoy. A mis dos hijos César Caicedo y Jadid Caicedo, que son mi mayor motivación, a mi familia en general y en especial a mi papá César Caicedo y a mi mamá Iveth Gómez, por apoyarme en todo este caminar. Infinito agradecimiento a cada profesor que me apoyó y me brindó de sus conocimientos. Un agradecimiento especial a la profesora Inés, por su excelente orientación en este proyecto final.

José Caicedo

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Anthony Pinilla con cédula No. 8-890-136 estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial 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.

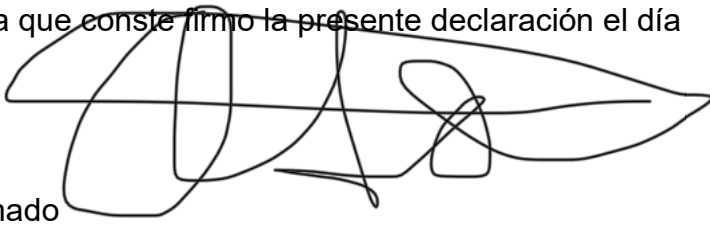
Para que conste firmo la presente declaración el día

Firmado  _____

Cédula 8-890-136

Yo, César Caicedo con cédula No. 8-869-3474 estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de mi producción intelectual, debido a 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


Firmado _____

Cédula 8-869-2474

Índice General

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
DECLARACIÓN JURADA	4
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO	10
1.1 Antecedentes del problema	10
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación de la investigación	13
1.5 Alcance y delimitación de la investigación	14
1.6 Línea de investigación	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Bases teóricas	15
2.1.2 Marco conceptual	16
2.2.1 Definición conceptual de las variables	17
2.2.2 Definición operacional de las variables	17
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA (AJUSTADO)	18
3.1 Tipo y diseño de la investigación	18

3.2 Población y muestra.....	19
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.3.1 Entrevista	20
3.3.2 Análisis documental (Reporte de seguridad de Panamá	21
3.4 Procedimientos para la realización de la investigación	22
3.5 Procedimiento de análisis de datos.....	23
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	24
4.1 Análisis del contexto de seguridad en Panamá	24
4.2 Análisis por zona geográfica: Panamá y San Miguelito	25
4.3 Análisis de delitos de alto impacto	26
4.4 Resultados de las entrevistas	28
4.5 Integración de resultados.....	29
4.6 Interpretación general	30
CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DE MERCADO	31
5.1 Descripción del proyecto.....	31
5.2 Estudio de mercado	32
5.2.1 Características del consumidor.....	33
5.2.2 Consumidores actuales.....	33
5.3 Estrategia comercial.....	34
5.3.1 El servicio.....	34

5.3.2 El precio	35
5.3.3 Plaza	36
5.3.4 Promoción	37
5.3.4.1 Modelo PESO — Estrategia por pilar	37
5.3.4.2 Mix de canales de adquisición de clientes	39
5.3.4.3 Marketing digital — tácticas específicas	40
5.3.4.4 Marketing relacional — programa de fidelización.....	41
5.3.4.5 Alianzas estratégicas	41
5.3.4.6 Presupuesto de marketing anual.....	43
5.3.4.7 Métricas de desempeño (KPI) del plan de marketing.....	44
5.4 Análisis del entorno.....	47
5.5 Análisis FODA.....	49
5.6 Análisis de la Demanda	50
5.6.1 Comportamiento Histórico de la Demanda	50
5.6.2 Comportamiento Actual de la Demanda	51
5.6.3 Proyecciones de la Demanda Actual y Futura	52
5.7.1 Comportamiento Histórico de la Oferta	53
5.7.2 Comportamiento Actual de la Oferta	54
5.7.3 Proyecciones de la Oferta Futura.....	54

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN – PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	56
6.1 Presentación y Desarrollo de la Propuesta	56
6.1.2 Localización	56
6.2 Justificación de la Propuesta	58
6.3 Objetivos de la Propuesta	58
6.4 Mecanismos para la Implantación.....	59
6.4.1 Estructura Organizativa	60
6.5 Análisis de los Costos de Implantación	61
6.6 Análisis de los Beneficios.....	62
6.7 Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt.....	64
6.8 Conclusiones y Recomendaciones	65
Capítulo 7	66
7.1 Recursos Financieros para la Inversión	66
7.1.1 Necesidades de Capital	67
7.1.2 Aporte de los Socios	68
7.1.3 Financiamiento Bancario.....	69
7.1.4 Programa de Financiamiento	70
7.2 Proyecciones Financieras	73
7.2.1 Proyecciones de Gastos	73

7.2.2 Proyecciones de Ingresos	74
7.2.3 Flujo de Caja Proyectado	75
7.2.4 Balance General Proforma	76
7.2.5 Estado de Resultados Proyectados	78
7.3 Evaluación Financiera	78
7.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)	78
7.3.2 Valor Actual Neto (VAN)	79
7.3.3 Análisis de Sensibilidad	79
7.3.4 Otros Indicadores Financieros	79
7.3.5 Conclusiones del Estado Financiero	80
Recomendaciones.....	80
BIBLIOGRAFÍA	81
Nota sobre citación del SIEC:.....	82
APÉNDICE	83
ANEXOS	85

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes del problema

En los últimos años, el crecimiento urbano en el distrito de Panamá y el distrito de San Miguelito ha traído consigo un incremento significativo en la densidad poblacional, el desarrollo comercial y la expansión de zonas residenciales. Este crecimiento, aunque positivo desde el punto de vista económico, ha generado paralelamente una mayor preocupación por la seguridad ciudadana y la protección de bienes.

Diversos sectores, tanto residenciales como empresariales, han comenzado a implementar sistemas de seguridad electrónica, tales como cámaras de videovigilancia y sistemas de alarma. Sin embargo, se ha identificado que muchas de estas soluciones son instaladas sin un adecuado soporte técnico, mantenimiento continuo o monitoreo profesional, lo que reduce su efectividad ante situaciones de riesgo (Hernández, 2022). Según García y Martínez (2021), el crecimiento urbano acelerado sin planificación adecuada genera entornos de vulnerabilidad delictiva. Asimismo, en el contexto panameño, existe una demanda creciente por servicios de monitoreo 24/7 que permitan una respuesta inmediata ante incidentes, lo cual evidencia una oportunidad de mercado para empresas especializadas que ofrezcan soluciones integrales de seguridad electrónica. (SIEC, 2024)

En este sentido, la creación de una empresa dedicada a la instalación de cámaras, sistemas de alarma y monitoreo continuo surge como una alternativa viable para cubrir una necesidad real del mercado, especialmente en zonas urbanas con alta incidencia delictiva y desarrollo comercial acelerado.

1.2 Planteamiento del problema

A pesar del incremento en la adquisición de sistemas de seguridad en hogares y negocios, se observa que muchos usuarios carecen de servicios integrales que incluyan instalación profesional, mantenimiento técnico y monitoreo permanente. Esta situación genera vulnerabilidad en los sistemas implementados, reduciendo su capacidad de prevención y respuesta ante incidentes delictivos. (SIEC, 2024)

En este contexto, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿De qué manera la creación de una empresa especializada en instalación de cámaras, alarmas y monitoreo 24/7 puede contribuir a mejorar la seguridad en el distrito de Panamá y San Miguelito?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la creación de una empresa dedicada a la instalación de sistemas de videovigilancia, alarmas y monitoreo 24/7 en el distrito de Panamá y San Miguelito, orientada a mejorar la seguridad de hogares y establecimientos comerciales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del mercado de servicios de seguridad electrónica en las áreas de estudio, identificando las principales necesidades y oportunidades existentes.
- Evaluar la viabilidad técnica, operativa y comercial de la empresa propuesta, considerando los recursos necesarios para su implementación.
- Diseñar una estructura organizativa y operativa que permita brindar servicios eficientes de instalación y monitoreo continuo.
- Proponer estrategias que garanticen la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado local.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por la creciente necesidad de fortalecer los sistemas de seguridad en áreas urbanas con alta concentración poblacional. Tanto el distrito de Panamá como San Miguelito presentan dinámicas sociales y económicas que requieren soluciones tecnológicas eficientes para la prevención del delito, tal como lo evidencian los registros del SIEC. (2024)

Desde el punto de vista práctico, el proyecto permitirá diseñar un modelo de negocio viable que contribuya a mejorar la seguridad de los ciudadanos mediante el uso de tecnología moderna y servicios especializados. Asimismo, la propuesta aportará al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y la promoción de servicios innovadores.

En el ámbito académico, este estudio representa una aplicación de conocimientos en áreas como gestión empresarial, seguridad tecnológica y análisis de mercado, consolidando competencias propias de la formación en maestría. (Robbins y Coulter, 2018)

1.5 Alcance y delimitación de la investigación

El presente proyecto se enfoca en el diseño de una propuesta para la creación de una empresa de seguridad electrónica que operará en el distrito de Panamá y el distrito de San Miguelito. El estudio abarca aspectos relacionados con el análisis del mercado, la definición del servicio, la estructura organizativa y la viabilidad del negocio.

La investigación se circunscribe exclusivamente a servicios de instalación de cámaras de videovigilancia, sistemas de alarmas y monitoreo 24/7, excluyendo otros servicios de seguridad como vigilancia física o transporte de valores. El período de estudio corresponde al contexto actual del mercado, considerando las condiciones tecnológicas y socioeconómicas vigentes en 2026.

1.6 Línea de investigación

El proyecto se enmarca en la línea de investigación de gestión empresarial y tecnologías de seguridad, específicamente en el desarrollo de modelos de negocio orientados a la implementación de soluciones tecnológicas para la protección de bienes y personas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

El desarrollo de una empresa de seguridad electrónica requiere fundamentarse en diversas teorías relacionadas con la gestión empresarial, la seguridad tecnológica y la innovación en servicios.

Desde la perspectiva empresarial, Robbins y Coulter (2018) establecen que la administración comprende las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Este marco es esencial para estructurar el negocio de manera eficiente y sostenible.

La teoría de la seguridad preventiva sostiene que la implementación de sistemas tecnológicos, como cámaras y alarmas, actúa como mecanismo disuasivo frente a actos delictivos, reduciendo la probabilidad de su ocurrencia (Hernández, 2022). En este sentido, el avance de la tecnología ha permitido el desarrollo de sistemas de monitoreo remoto que operan de manera continua y permiten una respuesta inmediata ante eventos de riesgo, fortaleciendo la seguridad integral de los usuarios.

En el ámbito del marketing estratégico, Kotler y Armstrong (2018) proponen el modelo de las 4P —producto, precio, plaza y promoción— como marco estructurador de la estrategia comercial, el cual es adoptado en el presente proyecto para articular la propuesta de valor de SMART SHIELD en el mercado panameño.

2.1.2 Marco conceptual

Para el desarrollo del proyecto, es importante definir los siguientes conceptos clave:

- Videovigilancia: uso de cámaras para monitorear espacios en tiempo real o mediante grabaciones, con el objetivo de prevenir y detectar incidentes de seguridad.
- Sistemas de alarma: dispositivos electrónicos diseñados para alertar sobre situaciones de intrusión o accesos no autorizados.
- Monitoreo 24/7: supervisión continua de sistemas de seguridad durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana, desde un centro de control especializado, con protocolo de reporte inmediato a las autoridades competentes ante cualquier novedad.
- Seguridad electrónica: integración de tecnologías orientadas a la protección de personas y bienes mediante sistemas automatizados.

2.2.1 Definición conceptual de las variables

La variable 'creación de empresa de seguridad electrónica' se define como el proceso de diseño, estructuración e implementación de un negocio orientado a la prestación de servicios tecnológicos de seguridad. (Hernández et al., 2014)

La variable 'calidad del servicio' se refiere al nivel de eficiencia, confiabilidad y satisfacción percibida por los clientes en relación con los servicios ofrecidos. (Robbins y Coulter, 2018)

2.2.2 Definición operacional de las variables

La variable principal será medida a través de indicadores como la estructura organizativa, la oferta de servicios y la capacidad operativa de la empresa.

Por su parte, la calidad del servicio podrá evaluarse mediante indicadores como tiempo de respuesta, funcionamiento de los equipos, continuidad del monitoreo y nivel de satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA (AJUSTADO)

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación se clasifica como un estudio de tipo aplicado, debido a que tiene como finalidad desarrollar una propuesta concreta para la creación de una empresa de servicios de seguridad electrónica en los distritos de Panamá y San Miguelito, orientada a atender una necesidad identificada en el entorno social. (Hernández et al., 2014)

El enfoque metodológico adoptado es cualitativo-documental, fundamentado en el análisis de información proveniente de fuentes oficiales, específicamente el informe del Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales (SIEC, 2024), así como en la recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas a actores clave.

El diseño de la investigación es no experimental y descriptivo, dado que no se manipulan variables sino que se analiza la situación existente, caracterizando el comportamiento delictivo y su relación con la necesidad de implementar soluciones tecnológicas de seguridad.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por residentes, comerciantes y actores vinculados al sector de seguridad en el distrito de Panamá y el distrito de San Miguelito.

Dado el enfoque cualitativo del estudio, se selecciona una muestra mediante muestreo intencional, considerando la experiencia y conocimiento de los participantes en relación con la problemática de seguridad. En este sentido, la muestra estará compuesta por:

- Técnicos en instalación de sistemas de seguridad
- Propietarios de negocios
- Residentes de zonas con incidencia delictiva
- Profesionales vinculados al área de seguridad

La selección de estos participantes responde a la necesidad de obtener información relevante y contextualizada que permita sustentar la viabilidad del proyecto.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se emplean técnicas cualitativas y documentales que permiten obtener información confiable, pertinente y sustentada en datos reales.

3.3.1 Entrevista

La entrevista constituye la principal técnica de recolección de datos primarios. Se utilizó una entrevista semiestructurada dirigida a actores clave, la cual permitió obtener información detallada sobre la percepción de seguridad, las necesidades del mercado y la viabilidad de implementar servicios de monitoreo 24/7. Este instrumento fue diseñado con base en los lineamientos metodológicos de Hernández et al. (2014)

Este instrumento estará dirigido a actores clave, tales como técnicos en seguridad electrónica, propietarios de negocios y residentes de áreas con alta incidencia delictiva. Las entrevistas permitirán identificar problemáticas actuales, deficiencias en los servicios existentes y expectativas frente a nuevas soluciones tecnológicas.

3.3.2 Análisis documental (Reporte de seguridad de Panamá)

Como técnica fundamental de respaldo, se emplea el análisis documental basado en el informe del Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales (SIEC) correspondiente al año 2024.

Este reporte evidencia que el comportamiento delictivo en Panamá ha mostrado una tendencia al incremento en los últimos años, registrando para el 2024 un aumento del 4% en comparación con el año anterior (p. 2). Asimismo, delitos como el hurto presentan un incremento del 9%, siendo la provincia de Panamá la que concentra el 55% de estos casos. (p. 4)

De igual forma, los robos reflejan un aumento del 3%, concentrándose en zonas urbanas con alta actividad comercial (p. 7), mientras que los homicidios han incrementado en un 4.4%, destacando su concentración en provincias como Panamá y Colón. (p. 16)

Estos datos permiten evidenciar la existencia de una problemática real en materia de seguridad, lo cual justifica la necesidad de implementar soluciones tecnológicas como sistemas de videovigilancia, alarmas y monitoreo continuo.

3.4 Procedimientos para la realización de la investigación

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo mediante un proceso estructurado en varias fases, orientadas a garantizar la validez y coherencia del estudio.

En una primera etapa, se realizará la recopilación y análisis del reporte del SIEC, con el propósito de identificar tendencias delictivas, zonas de mayor incidencia y tipos de delitos predominantes. Este análisis permitirá fundamentar la necesidad del proyecto desde una perspectiva objetiva y basada en datos oficiales.

Posteriormente, se diseñará el instrumento de entrevista, asegurando que las preguntas estén alineadas con los objetivos de la investigación y orientadas a obtener información relevante sobre la percepción de seguridad y la demanda de servicios tecnológicos.

En una tercera fase, se procederá a la aplicación de las entrevistas a los participantes seleccionados, recopilando información cualitativa que permita comprender las necesidades del mercado y validar la propuesta del proyecto.

Finalmente, se realizará el análisis e interpretación de los datos obtenidos, integrando la información documental del SIEC con los resultados de las entrevistas, con el fin de generar conclusiones sólidas que respalden la creación de la empresa propuesta.

3.5 Procedimiento de análisis de datos

El análisis de los datos se desarrollará mediante un enfoque cualitativo-interpretativo, integrando la información obtenida de las entrevistas con los datos estadísticos provenientes del informe del SIEC.

Los datos documentales permitirán establecer el contexto general de la seguridad en Panamá, evidenciando tendencias delictivas y áreas de mayor riesgo. Por su parte, la información obtenida en las entrevistas permitirá comprender la percepción de los usuarios, sus necesidades y expectativas frente a los servicios de seguridad.

La triangulación de ambas fuentes de información fortalecerá la validez del estudio, permitiendo sustentar la propuesta empresarial con base en evidencia empírica y datos oficiales.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis del contexto de seguridad en Panamá

El análisis del informe del Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales (SIEC, 2024) evidencia una tendencia creciente en los índices delictivos en la República de Panamá. De acuerdo con el reporte, el total de delitos registrados presentó un incremento del 4% en el año 2024 en comparación con 2023 (SIEC, 2024, p. 2). Este comportamiento refleja una problemática estructural en materia de seguridad, especialmente en áreas urbanas con alta densidad poblacional como el distrito de Panamá y San Miguelito.

El hurto constituyó uno de los principales problemas, registrando un incremento del 9%; el 55% de estos delitos se concentró en la provincia de Panamá (SIEC, 2024, p. 4). Los robos presentaron un incremento del 3%, siendo característicos de áreas urbanas con mayor actividad económica (SIEC, 2024, p. 7). Los homicidios aumentaron en un 4.4%, concentrándose principalmente en Panamá y Colón (SIEC, 2024, p. 16). Estos resultados permiten concluir que el entorno actual presenta condiciones favorables para la implementación de soluciones tecnológicas de seguridad. Principalmente en provincias como Panamá y Colón, lo que refleja una problemática de seguridad más compleja y estructural.

Estos resultados permiten concluir que el entorno actual presenta condiciones favorables para la implementación de soluciones tecnológicas de seguridad, tales como sistemas de videovigilancia, alarmas y monitoreo continuo.

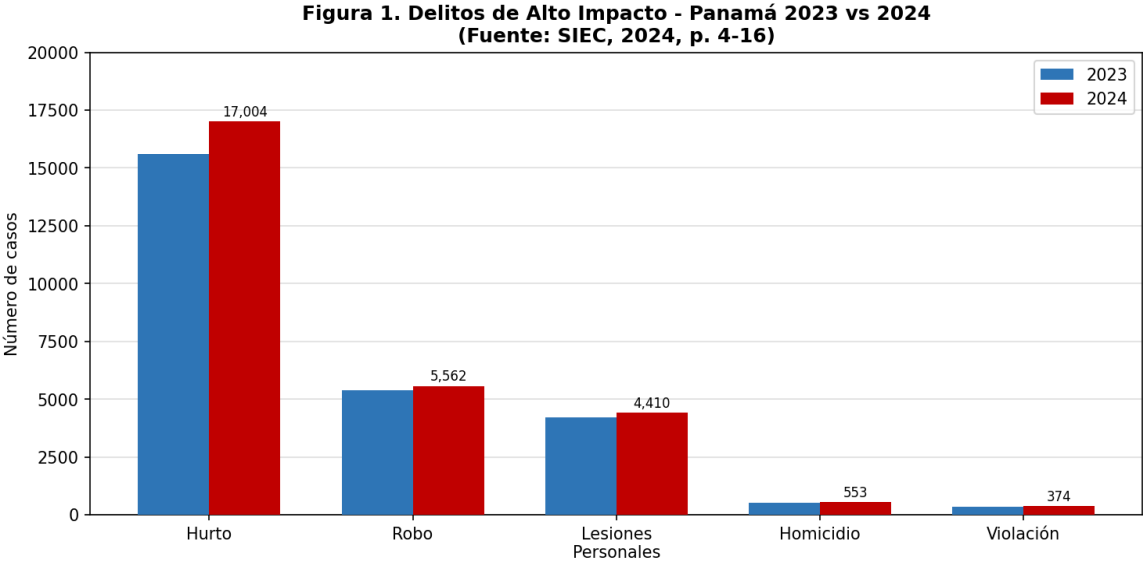


Figura 1. Delitos de alto impacto en Panamá: comparación 2023-2024. Fuente: SIEC (2024, pp. 4-16).
Elaboración propia (2026)

4.2 Análisis por zona geográfica: Panamá y San Miguelito

El análisis territorial de los datos del SIEC (2024) evidencia que las áreas con mayor incidencia delictiva corresponden principalmente a zonas urbanas densamente pobladas. En el distrito de Panamá, corregimientos como Bella Vista, San Francisco, Juan Díaz, Betania y Ancón presentan altos niveles de incidencia, especialmente en delitos como hurto y robo (SIEC, 2024, p. 4). Estas áreas se caracterizan por su dinamismo comercial y residencial, lo que las convierte en puntos estratégicos para la implementación de sistemas de seguridad.

Por otro lado, en el distrito de San Miguelito, corregimientos como Belisario Porras, Amelia Denis de Icaza y Omar Torrijos reflejan niveles significativos de incidencia delictiva, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguridad en estas zonas.

La concentración de delitos en estos sectores permite identificar un mercado objetivo claro para la empresa propuesta, ya que existe una demanda potencial de servicios de seguridad electrónica orientados a la prevención y control de incidentes.

Figura 2. Concentración de Hurtos por Provincia, 2024
(Fuente: SIEC, 2024, p. 4)

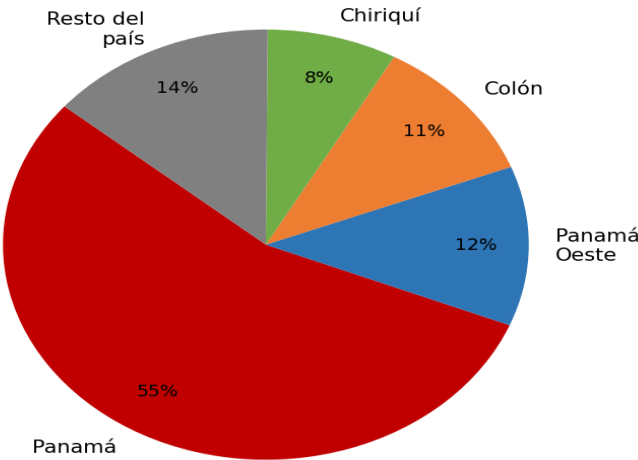


Figura 2. Concentración de hurtos por provincia en Panamá, 2024. Fuente: SIEC (2024, p. 4). Elaboración propia (2026).

4.3 Análisis de delitos de alto impacto

El análisis comparativo de los delitos de alto impacto entre los años 2023 y 2024 permite identificar tendencias relevantes para el desarrollo del proyecto.

Se observa que delitos como el hurto, robo, lesiones personales, violación y homicidio han presentado incrementos en su comportamiento, siendo el delito de violación el que registra el mayor crecimiento porcentual, seguido del hurto y el homicidio.

Particularmente, el hurto alcanza cifras superiores a los 17,000 casos en el año 2024, mientras que los robos superan los 5,600 casos, lo cual evidencia un entorno de riesgo constante para los ciudadanos y los establecimientos comerciales.

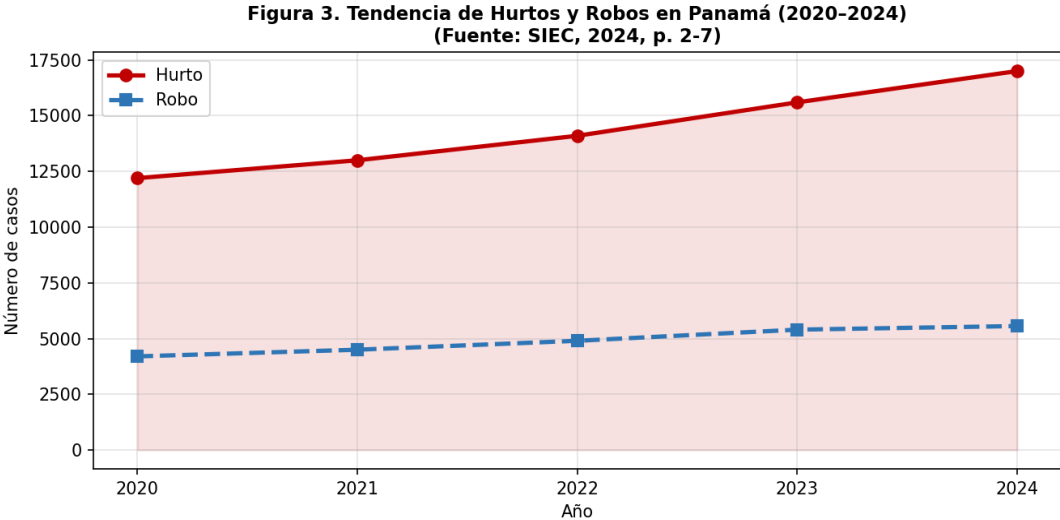


Figura 3. Tendencia histórica de hurtos y robos en Panamá (2020-2024). Fuente: SIEC (2024, pp. 2-7).
Elaboración propia (2026).

Estos resultados reflejan que la inseguridad no es un fenómeno aislado, sino una problemática persistente que requiere soluciones integrales. En este sentido, la implementación de sistemas de monitoreo 24/7 permite no solo la detección de incidentes, sino también la prevención mediante el efecto disuasivo de la vigilancia.

4.4 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas realizadas a actores clave del sector permitieron obtener información cualitativa relevante para el desarrollo del proyecto.

En primer lugar, los participantes coincidieron en que existe una percepción generalizada de inseguridad en las zonas urbanas, especialmente durante horarios nocturnos y en áreas con alta actividad comercial. Esta percepción está directamente relacionada con la frecuencia de delitos como hurto y robo.

Asimismo, los entrevistados señalaron que muchos sistemas de seguridad instalados actualmente presentan deficiencias, tales como falta de mantenimiento, ausencia de monitoreo continuo y baja calidad en los equipos utilizados.

Otro aspecto relevante identificado es la disposición de los usuarios a invertir en servicios de seguridad más completos, siempre que estos garanticen una respuesta rápida y un monitoreo constante. En este sentido, el servicio de monitoreo 24/7 fue percibido como un valor agregado altamente importante.

Finalmente, los expertos consultados indicaron que el mercado de seguridad electrónica en Panamá presenta oportunidades de crecimiento, especialmente en servicios integrales que combinen instalación, mantenimiento y monitoreo.

4.5 Integración de resultados

La integración de los datos obtenidos a través del análisis documental y las entrevistas permite establecer una relación directa entre la problemática de seguridad y la necesidad de implementar soluciones tecnológicas.

Por un lado, los datos del SIEC (2024) evidencian un incremento sostenido en los índices delictivos, especialmente en áreas urbanas. Por otro lado, las entrevistas confirman que existe una percepción de inseguridad y una demanda creciente por servicios de seguridad más eficientes.

Esta convergencia de información permite validar la viabilidad del proyecto, ya que no solo existe una necesidad objetiva sustentada en estadísticas oficiales, sino también una demanda subjetiva expresada por los potenciales usuarios.

4.6 Interpretación general

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el contexto actual de seguridad en los distritos de Panamá y San Miguelito representa una oportunidad significativa para la creación de una empresa especializada en servicios de seguridad electrónica.

El incremento de delitos, la concentración de incidentes en zonas específicas y la percepción de inseguridad por parte de la población constituyen factores que favorecen la aceptación de soluciones tecnológicas como cámaras de vigilancia, sistemas de alarmas y monitoreo continuo.

En este sentido, la propuesta del proyecto no solo responde a una necesidad del mercado, sino que también contribuye a mejorar la seguridad y calidad de vida de los ciudadanos, generando un impacto positivo en el entorno social y económico.

CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL PROYECTO Y ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Descripción del proyecto

El presente proyecto propone la creación de SMART SHIELD, una empresa dedicada a la prestación de servicios de seguridad electrónica, orientada a la instalación de sistemas de videovigilancia (cámaras), alarmas electrónicas y monitoreo continuo 24/7 en los distritos de Panamá y San Miguelito.

La iniciativa surge como respuesta al incremento sostenido de los índices delictivos en zonas urbanas (SIEC, 2024), lo que ha generado una creciente necesidad de protección tanto en hogares como en establecimientos comerciales. La propuesta se fundamenta en la integración de tecnologías de seguridad que permitan no solo la vigilancia de los espacios, sino también la detección temprana de amenazas y la respuesta inmediata ante incidentes.

Las cámaras de videovigilancia cumplen la función de supervisión visual y registro de eventos, mientras que las alarmas electrónicas, mediante sensores de movimiento y apertura, permiten detectar intrusiones o accesos no autorizados. El monitoreo continuo 24/7 actúa como el componente central del sistema, garantizando la supervisión permanente y la activación de protocolos de respuesta coordinados con las autoridades competentes. Esta integración convierte al servicio en una solución integral, superando los modelos tradicionales que operan de forma aislada. (Hernández, 2022)

5.2 Estudio de mercado

El análisis del mercado se fundamenta en datos oficiales que evidencian el aumento de la inseguridad en Panamá. Según el Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales (SIEC), los delitos han mostrado una tendencia creciente, registrando un aumento del 4% en el año 2024.

Asimismo, delitos como el hurto y el robo presentan incrementos significativos, concentrándose principalmente en áreas urbanas, lo que evidencia la vulnerabilidad de estas zonas y la necesidad de implementar soluciones tecnológicas de seguridad.

En este contexto, se identifica un mercado con alta demanda potencial para servicios que integren cámaras de vigilancia, sistemas de alarmas y monitoreo continuo, especialmente en sectores residenciales y comerciales.

5.2.1 Características del consumidor

El consumidor objetivo está conformado por propietarios de viviendas, pequeños comerciantes y empresarios ubicados en zonas urbanas de alto riesgo.

Este consumidor se caracteriza por una creciente preocupación por la seguridad, lo cual influye en su disposición a invertir en soluciones tecnológicas. Asimismo, muestra preferencia por servicios integrales que incluyan tanto cámaras como alarmas, ya que entiende que la combinación de ambos sistemas mejora la efectividad de la protección.

5.2.2 Consumidores actuales

En el mercado actual, muchos usuarios cuentan con sistemas de cámaras o alarmas instalados de manera independiente. Sin embargo, estos sistemas presentan limitaciones importantes debido a la ausencia de monitoreo continuo, lo cual reduce su capacidad de respuesta ante incidentes.

Esta situación evidencia una oportunidad clara para el proyecto, ya que existe una necesidad de servicios que integren cámaras, alarmas y monitoreo en una sola solución.

5.3 Estrategia comercial

La estrategia comercial se orienta a posicionar la empresa como un proveedor de soluciones integrales de seguridad electrónica, destacando la combinación de cámaras, alarmas y monitoreo continuo como elemento diferenciador.

5.3.1 El servicio

El servicio ofrecido se basa en la integración de tres componentes fundamentales: videovigilancia, detección de intrusiones y monitoreo continuo.

Las cámaras permiten la supervisión visual de los espacios, las alarmas electrónicas generan alertas ante eventos sospechosos, y el monitoreo 24/7 garantiza una respuesta inmediata. Esta combinación permite ofrecer un sistema de seguridad más completo, eficiente y confiable.

5.3.2 El precio

La estrategia de precios se basa en un modelo de suscripción mensual, estructurado mediante planes diferenciados para clientes residenciales y comerciales.

Los planes incluyen la instalación de cámaras de seguridad, sistemas de alarmas electrónicas y monitoreo continuo, garantizando un servicio integral. Asimismo, se establece un contrato mínimo de 18 meses, lo cual permite recuperar la inversión inicial y asegurar la continuidad del servicio.

Tipo de Cliente	Plan	Características del Servicio	Precio Mensual
Residencial	Básico Hogar	2 cámaras + alarma básica (sensores de movimiento y apertura), app móvil y mantenimiento	B/. 30.00
Residencial	Estándar Hogar	4 cámaras + alarma completa, monitoreo 24/7, acceso remoto y mantenimiento incluido	B/. 50.00
Residencial	Premium Hogar	8 cámaras + alarma inteligente, monitoreo 24/7, almacenamiento en la nube y soporte prioritario	B/. 75.00
Comercial	Básico Comercial	4 cámaras + alarma básica, acceso remoto e instalación profesional	B/. 60.00

Comercial	Estándar Comercial	6 a 8 cámaras + alarma completa, monitoreo 24/7, grabación continua y soporte técnico	B/. 100.00
Comercial	Premium Comercial	8 o más cámaras + alarma avanzada + control de acceso, monitoreo 24/7, nube y soporte VIP	B/. 160.00

Tabla 1. Planes de servicio de seguridad electrónica SMART SHIELD. Fuente: Elaboración propia (2026).

La estructura de precios responde a una segmentación del mercado que permite atender diferentes niveles de necesidad, integrando siempre cámaras, alarmas y monitoreo como elementos esenciales del servicio.

5.3.3 Plaza

La estrategia de distribución del servicio se centrará inicialmente en el distrito de Panamá y el distrito de San Miguelito, los cuales representan las principales áreas de intervención del proyecto debido a su alta densidad poblacional, actividad económica significativa y niveles de incidencia delictiva. (SIEC, 2024)

El distrito de Panamá, como centro económico y urbano del país, concentra una gran cantidad de zonas residenciales, comerciales y corporativas. El distrito de San Miguelito, caracterizado por su elevada concentración poblacional y dinámicas sociales complejas, presenta condiciones que refuerzan la necesidad de implementar soluciones tecnológicas de seguridad en áreas residenciales y pequeños negocios.

El modelo de distribución será de carácter directo, permitiendo a la empresa establecer una relación cercana con los clientes mediante visitas técnicas en sitio. La empresa desarrollará una cobertura operativa organizada por zonas dentro de ambos distritos, optimizando tiempos de respuesta y eficiencia en la instalación. Adicionalmente, se incorporarán canales digitales —plataforma web y aplicación móvil— para solicitudes de servicio, cotizaciones y soporte técnico.

5.3.4 Promoción

La estrategia de promoción de SMART SHIELD adopta el modelo PESO (Paid, Earned, Shared, Owned) de Dietrich (2014) como marco integrador de todos los esfuerzos de marketing, con un presupuesto mensual de B/. 450 y métricas de desempeño claramente definidas. Este enfoque garantiza una presencia multicanal coherente, medible y orientada a la conversión.

5.3.4.1 Modelo PESO — Estrategia por pilar

La tabla siguiente describe los cuatro pilares de la estrategia de marketing, los canales específicos, las tácticas a implementar y los indicadores clave de desempeño (KPI) para cada uno:

La tabla siguiente describe los cuatro pilares de la estrategia de marketing, los canales específicos, las tácticas a implementar y los indicadores clave de desempeño (KPI) para cada uno:

Pilar PESO	Canales	Descripción táctica	KPI objetivo
P – Pagado	<ul style="list-style-type: none"> • Google Ads • Meta Ads • WhatsApp Ads 	Búsqueda local ('cámaras seguridad Panamá'), audiencias segmentadas por corregimientos de alta incidencia según datos SIEC (2024). Retargeting a visitantes web. Presupuesto inicial: B/. 270/mes.	CPL ≤ B/. 15 CTR ≥ 3%
E – Ganado	<ul style="list-style-type: none"> • Referidos • Google Reviews • PR comunitario 	Programa de referidos: B/. 20 de descuento en mensualidad por cada cliente nuevo referido activo. Gestión activa de reseñas en Google Business. Participación en medios locales y eventos de seguridad ciudadana.	Referidos ≥ 30% Reseñas ≥ 4.5★
S – Compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram • Facebook • TikTok 	Contenido educativo 3×/semana: estadísticas delictivas del SIEC, tips de seguridad, demos de instalación, testimonios en video. WhatsApp Business para cotizaciones y soporte. Comunidad de residentes y comerciantes.	Engagement ≥ 4% Seguidores +20%/mes
O – Propio	<ul style="list-style-type: none"> • Web • App móvil • Newsletter 	Sitio con cotizador online y SEO local. App para visualización en vivo y alertas. Newsletter mensual con estadísticas de seguridad. Blog de contenido educativo para posicionamiento orgánico en buscadores.	SEO top 3 Abertura email ≥ 25%

Tabla 2. Estrategia de marketing PESO – SMART SHIELD. Fuente: Adaptado de Dietrich (2014) y Kotler y Armstrong (2018). Elaboración propia (2026).

5.3.4.2 Mix de canales de adquisición de clientes

El siguiente análisis estima la contribución de cada canal a la cartera de clientes y su costo de adquisición, lo que permite optimizar la asignación del presupuesto hacia los canales de mayor retorno:

Canal de Adquisición	Contribución estimada	CAC estimado (B/)	Tipo / Costo
Referidos de clientes satisfechos	30%	B/. 25	Bajo – orgánico
Google Ads (búsqueda local)	25%	B/. 60	Medio – pagado
Meta Ads (Instagram/Facebook)	20%	B/. 75	Medio – pagado
Redes sociales orgánico	12%	B/. 0	Bajo – tiempo
Alianzas estratégicas	8%	B/. 30	Bajo – relacional
Ferias y eventos comunitarios	5%	B/. 50	Medio – presencial
CAC ponderado promedio	100%	B/. 46	Mis integrado

Tabla 3. Mix de canales de adquisición – SMART SHIELD. El canal de referidos tiene el CAC más bajo por ser orgánico; se priorizará mediante el programa de incentivos desde el Mes 3. Fuente: Elaboración propia (2026).

5.3.4.3 Marketing digital — tácticas específicas

En el ámbito digital, SMART SHIELD implementará las siguientes tácticas:

- Google Ads – Búsqueda local: campañas con palabras clave de alto intento ('instalación cámaras seguridad Panamá', 'alarmas monitoreo 24/7 San Miguelito'). Extensiones de llamada para conversión directa. Presupuesto: B/. 150/mes.
- Meta Ads – Segmentación geográfica: audiencias personalizadas por corregimiento con alta incidencia delictiva según datos del SIEC (2024). Formatos: carrusel de beneficios, video demostración de instalación, testimonios de clientes. Presupuesto: B/. 120/mes.
- SEO local: optimización de Google Business Profile (fotos, horarios, reseñas), contenido de blog sobre seguridad en Panamá, estructura web orientada a búsquedas locales.
- WhatsApp Business: atención y cotización en menos de 15 minutos, catálogo de planes, envío de propuestas en PDF. Automatización de respuestas frecuentes.
- Retargeting: impactar a visitantes del sitio web que no convirtieron, con creatividades específicas de objeción: precio, confianza, comparativa con competencia.

5.3.4.4 Marketing relacional — programa de fidelización

SMART SHIELD implementará un programa estructurado de marketing relacional orientado a maximizar la retención y el valor de vida del cliente (LTV):

- Programa de referidos: por cada cliente nuevo activado mediante referencia, el cliente referidor recibe B/. 20 de descuento en su próxima mensualidad. Sin límite de referidos acumulables.
- Promoción de lanzamiento: los primeros 50 clientes recibirán la instalación sin cargo adicional (ahorro estimado de B/. 80), condicionado a firma de contrato por 18 meses.
- Programa de lealtad: clientes con más de 12 meses activos acceden a actualización de firmware gratuita, descuento del 10% en cámaras adicionales y soporte técnico prioritario.
- NPS trimestral: encuesta de satisfacción post-instalación (Mes 1, 3 y 6) y seguimiento proactivo de clientes con puntaje inferior a 7.

5.3.4.5 Alianzas estratégicas

Como complemento a los canales digitales y relacionales, SMART SHIELD desarrollará alianzas institucionales que amplíen el alcance sin costo de adquisición adicional:

- Administradoras de condominios y residenciales: presentación del servicio en asambleas, propuestas de instalación para áreas comunes y descuentos colectivos para residentes.
- Cámaras de comercio y asociaciones empresariales: participación en ferias comerciales, publicación en directorios y acceso a base de socios como prospectos.
- Mutuales y cooperativas: alianzas para ofrecer el servicio como beneficio adicional a sus afiliados.
- Agencias inmobiliarias: integración del monitoreo 24/7 como valor agregado en propiedades en arrendamiento o venta.

5.3.4.6 Presupuesto de marketing anual

El presupuesto mensual de B/. 450 (B/. 5,400 anuales) se distribuye de la siguiente manera:

Rubro	Presupuesto mensual	Presupuesto anual	% del total
Google Ads (búsqueda local + display)	B/. 150	B/. 1,800	35%
Meta Ads (Instagram y Facebook)	B/. 120	B/. 1,440	27%
WhatsApp Business API	B/. 30	B/. 360	7%
Diseño y producción de contenido	B/. 60	B/. 720	13%
Material impreso y volantes	B/. 40	B/. 480	9%
Eventos, ferias y alianzas	B/. 50	B/. 600	11%
TOTAL PRESUPUESTO MARKETING	B/. 450	B/. 5,400	100%

Tabla 4. Presupuesto de marketing SMART SHIELD – Año 1. El presupuesto será revisado trimestralmente y reasignado hacia los canales con menor CAC real. Fuente: Elaboración propia (2026).

5.3.4.7 Métricas de desempeño (KPI) del plan de marketing

La estrategia de marketing se regirá por un cuadro de indicadores clave de desempeño (KPI) revisado mensualmente por la Dirección Comercial, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la meta de 30 clientes activos al sexto mes de operaciones:

KPI	Meta	Fuente de datos	Frecuencia
Leads generados por canal	≥ 60 leads/mes	Google Analytics, CRM	Mensual
Tasa de conversión (lead→cliente)	≥ 12%	CRM / pipeline	Mensual
Costo de adquisición (CAC)	≤ B/. 90 / cliente	Gasto ÷ clientes nuevos	Mensual
Ingresos recurrentes (MRR)	B/. 1,620 en Mes 6	Estado de resultados	Mensual
Net Promoter Score (NPS)	≥ 50 puntos	Encuesta post-instalación	Bimestral
Tasa de retención de clientes	≥ 90%	Contratos activos / total	Mensual
Ratio LTV / CAC	≥ 10:1	LTV ÷ CAC ponderado	Trimestral
Engagement en redes sociales	≥ 4%	Meta Business / Insights	Semanal

Tabla 5. Cuadro de KPI de marketing – SMART SHIELD. El dashboard de seguimiento se actualizará semanalmente en la plataforma CRM. Fuente: Elaboración propia (2026).

5.3.4.8 Plan de lanzamiento — primeros 6 meses

La implementación de la estrategia de marketing seguirá el siguiente plan de acción mensual:

Período	Actividades de marketing
Mes 1–2	Creación de identidad de marca (logo, manual, papelería). Desarrollo del sitio web y app. Alta en Google Business Profile. Creación de cuentas sociales. Diseño de materiales de ventas.
Mes 2–3	Lanzamiento de campañas Google Ads y Meta Ads. Captación de primeros 10 clientes con instalación sin costo. Inicio de programa de referidos. Primera publicación de blog SEO.
Mes 3–4	Activación de 3 alianzas con condominios/asociaciones. Campaña de testimonios en video. Optimización de campañas según CAC real. Primer NPS trimestral.
Mes 4–5	Publicación de primeros casos de éxito. Participación en feria o evento comunitario. Lanzamiento de newsletter mensual. Análisis de mix de canales.
Mes 5–6	Revisión de presupuesto y reasignación hacia canales de menor CAC. Expansión de cobertura a zonas adicionales. Segundo NPS trimestral. Evaluación de meta: 30 clientes activos.

Tabla 6. Plan de lanzamiento de marketing SMART SHIELD – Año 2026. Fuente: Elaboración propia (2026).

La estrategia de marketing aquí descrita no solo tiene un enfoque comercial, sino también educativo: al difundir datos objetivos de inseguridad provenientes del SIEC (2024), SMART SHIELD contribuye a fortalecer la cultura de prevención y seguridad

ciudadana en los distritos de Panamá y San Miguelito, generando valor social además del valor económico para la empresa.

5.4 Análisis del entorno

El entorno en el cual se desarrollará el proyecto presenta condiciones favorables para su implementación, particularmente en los distritos de Panamá y San Miguelito, donde convergen factores sociales, económicos y tecnológicos que impulsan la demanda de servicios de seguridad electrónica.

Desde el punto de vista social, ambos distritos presentan una creciente percepción de inseguridad, influenciada por el incremento de delitos en áreas urbanas. Esta situación ha generado una mayor preocupación en los ciudadanos, quienes buscan alternativas que les permitan proteger sus hogares, negocios y entornos inmediatos. En este contexto, la implementación de sistemas que integren cámaras, alarmas y monitoreo continuo adquiere una relevancia significativa.

En el ámbito económico, el distrito de Panamá se caracteriza por su dinamismo comercial y empresarial, mientras que San Miguelito presenta una importante actividad económica a menor escala, principalmente en el sector de pequeños negocios. En ambos casos, la protección de activos y recursos se convierte en una prioridad, lo que favorece la adopción de servicios de seguridad electrónica.

Desde la perspectiva tecnológica, el acceso a equipos de videovigilancia y sistemas de alarmas ha mejorado considerablemente, permitiendo su implementación en diferentes tipos de infraestructuras. La integración de estas tecnologías con plataformas de monitoreo remoto fortalece la propuesta del proyecto, al ofrecer soluciones más completas y eficientes.

En conjunto, estos factores evidencian que los distritos de Panamá y San Miguelito constituyen un entorno propicio para la implementación del proyecto, ya que presentan una combinación de necesidad real, demanda potencial y condiciones tecnológicas favorables.

5.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en la viabilidad del proyecto, destacando la importancia de la integración de cámaras, alarmas y monitoreo continuo como ventaja competitiva.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Integración de cámaras, alarmas y monitoreo 24/7 en un solo servicio	✓ Incremento de la inseguridad en zonas urbanas
✓ Planes diferenciados para hogares y comercios	✓ Crecimiento de la demanda de seguridad electrónica
✓ Modelo de ingresos recurrentes (contrato de 18 meses)	✓ Avances tecnológicos en videovigilancia y alarmas
✓ Servicio integral con instalación, mantenimiento y monitoreo	✓ Baja oferta de servicios realmente integrales en Panamá
DEBILIDADES	AMENAZAS
▲ Empresa nueva sin historial en el mercado	▲ Competencia de empresas establecidas en instalación de cámaras
▲ Inversión inicial elevada (B/. 48,800)	▲ Sensibilidad del cliente al precio en segmentos de menor ingreso
▲ Limitación operativa al inicio (capacidad de atención)	▲ Cambios tecnológicos constantes que requieren actualización
▲ Necesidad de generar confianza y reputación	▲ Competencia informal y proveedores sin certificación

Tabla 2. Análisis FODA – SMART SHIELD. Fuente: Elaboración propia (2026).

5.6 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda permite comprender el comportamiento de los consumidores en relación con los servicios de seguridad electrónica en los distritos de Panamá y San Miguelito, considerando factores como el incremento de la inseguridad, la percepción de riesgo y la evolución de las necesidades tecnológicas.

5.6.1 Comportamiento Histórico de la Demanda

Históricamente, la demanda de sistemas de seguridad en Panamá ha estado vinculada al crecimiento urbano y al aumento progresivo de la actividad delictiva en zonas densamente pobladas. En los distritos de Panamá y San Miguelito, este fenómeno ha sido más evidente debido a su concentración poblacional, desarrollo comercial y dinámicas sociales complejas.

En años anteriores, la demanda se centraba principalmente en la instalación de cámaras de videovigilancia como mecanismo básico de observación. Sin embargo, estos sistemas operaban de forma independiente, sin integración con alarmas ni monitoreo continuo, lo que limitaba su efectividad.

Con el paso del tiempo, y a medida que los delitos como hurto y robo comenzaron a incrementarse, los usuarios empezaron a buscar soluciones más completas. Este cambio marcó una transición desde una demanda básica de equipos hacia una demanda más estructurada de sistemas integrales que incluyan cámaras, alarmas y monitoreo continuo.

5.6.2 Comportamiento Actual de la Demanda

En la actualidad, la demanda en los distritos de Panamá y San Miguelito se caracteriza por ser más exigente y orientada a soluciones integrales de seguridad. Los consumidores ya no buscan únicamente instalar cámaras o alarmas de forma aislada, sino que requieren sistemas que permitan detectar, visualizar y responder ante incidentes en tiempo real.

El incremento de delitos reportado en áreas urbanas ha generado una mayor conciencia sobre la importancia de la seguridad, lo que ha impulsado la adopción de servicios que integran múltiples tecnologías. En este sentido, la combinación de cámaras de videovigilancia, sistemas de alarma y monitoreo continuo 24/7 se ha convertido en una necesidad prioritaria tanto para hogares como para comercios.

En el distrito de Panamá, esta demanda es impulsada principalmente por el sector comercial y empresarial, donde la protección de activos es fundamental. Por otro lado, en San Miguelito, la demanda se enfoca más en el ámbito residencial, donde las familias buscan garantizar la seguridad de sus viviendas.

5.6.3 Proyecciones de la Demanda Actual y Futura

Las proyecciones de la demanda indican una tendencia creciente en la adopción de servicios de seguridad electrónica en los distritos de Panamá y San Miguelito. Esta proyección se fundamenta en factores como el incremento sostenido de la inseguridad, la evolución tecnológica y el cambio en el comportamiento del consumidor.

Se espera que en los próximos años aumente la demanda de sistemas integrales que incluyan cámaras, alarmas y monitoreo continuo, debido a la necesidad de contar con soluciones más eficientes y automatizadas. Asimismo, el modelo de suscripción mensual con contratos de mediano plazo, como el propuesto de 18 meses, favorece la accesibilidad del servicio y su adopción en diferentes segmentos del mercado.

En consecuencia, el proyecto presenta altas probabilidades de crecimiento, especialmente si logra posicionarse como una empresa confiable que ofrece soluciones completas adaptadas a las necesidades actuales.

5.7 Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta permite evaluar las características del mercado actual de seguridad electrónica en los distritos de Panamá y San Miguelito, identificando los tipos de servicios disponibles y las oportunidades de diferenciación.

5.7.1 Comportamiento Histórico de la Oferta

Históricamente, la oferta de servicios de seguridad en Panamá ha estado dominada por empresas enfocadas en la venta e instalación de equipos, principalmente cámaras de videovigilancia y sistemas de alarma.

En los distritos de Panamá y San Miguelito, este modelo ha sido predominante, caracterizándose por ofrecer soluciones parciales que no incluyen monitoreo continuo ni mantenimiento estructurado. Esto ha generado sistemas de seguridad que, aunque funcionales en términos básicos, carecen de capacidad de respuesta inmediata.

Esta limitación ha sido uno de los principales factores que ha impulsado la evolución del mercado hacia soluciones más completas.

5.7.2 Comportamiento Actual de la Oferta

Actualmente, la oferta en los distritos de Panamá y San Miguelito presenta una mayor diversidad de proveedores, sin embargo, sigue predominando un enfoque fragmentado en la prestación del servicio.

Existen empresas que ofrecen instalación de cámaras, otras que comercializan sistemas de alarma y algunas que brindan monitoreo, pero pocas integran estos tres componentes en una sola solución. Esta falta de integración reduce la efectividad de los sistemas y limita la capacidad de respuesta ante incidentes.

En este contexto, la oferta actual no satisface completamente las necesidades del mercado, lo que genera una oportunidad para la implementación de servicios integrales que combinen cámaras, alarmas y monitoreo continuo.

5.7.3 Proyecciones de la Oferta Futura

Las proyecciones de la oferta indican que el mercado de seguridad electrónica continuará evolucionando hacia la integración de servicios, impulsado por el avance tecnológico y la creciente demanda de soluciones más eficientes.

Se espera que más empresas comiencen a incorporar monitoreo continuo y servicios complementarios, lo que incrementará la competencia en el sector. No obstante, esta evolución también favorecerá a aquellas empresas que logren

diferenciarse mediante la calidad del servicio, la innovación tecnológica y la confianza del cliente.

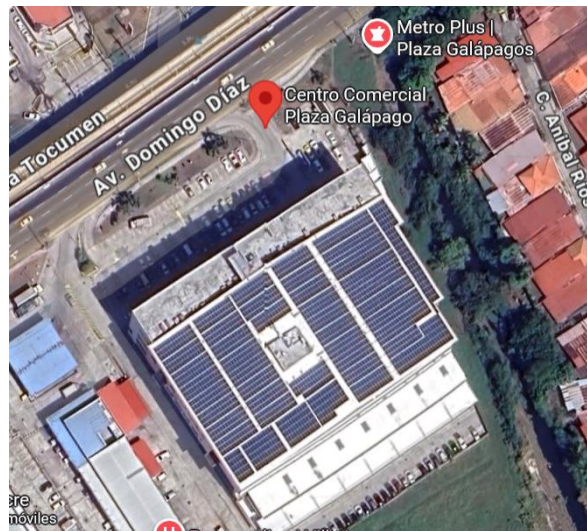
En este sentido, la propuesta del proyecto se encuentra alineada con las tendencias futuras del mercado, al ofrecer desde su inicio un modelo integral que combina cámaras, alarmas y monitoreo 24/7 bajo un esquema de servicio continuo.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN – PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Presentación y Desarrollo de la Propuesta

Con base en el análisis del contexto de seguridad (SIEC, 2024) y el estudio de mercado desarrollado en el capítulo anterior, el presente capítulo presenta el plan de implementación integral para SMART SHIELD, que comprende la estructura organizativa, los mecanismos de implantación, el análisis de costos de inversión, el análisis de beneficios financieros, el cronograma de actividades y las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

6.1.2 Localización



La empresa **SMART SHIELD** estará ubicada estratégicamente en el *Centro Comercial Plaza Galápagos*, situado sobre la Avenida Domingo Díaz, una de las principales vías de circulación del distrito de Panamá.

Adicionalmente, el Centro Comercial Plaza Galápagos se encuentra en una zona de alta actividad económica, rodeada de áreas residenciales, comercios, talleres y pequeños negocios, los cuales representan el mercado objetivo de SMART SHIELD. Esta proximidad permite ofrecer servicios de instalación, mantenimiento y monitoreo de manera más rápida y eficiente.

Desde el punto de vista logístico, la ubicación permite un fácil desplazamiento del personal técnico hacia distintos puntos del distrito de Panamá y San Miguelito, optimizando los tiempos de respuesta ante solicitudes de servicio o incidencias. Asimismo, la cercanía con vías principales facilita la cobertura operativa en zonas con alta incidencia delictiva, identificadas en el análisis del Capítulo 4.

El local contará con acceso directo desde la vía principal, estacionamientos disponibles para clientes y espacio suficiente para la instalación de oficinas administrativas, área técnica y almacenamiento de equipos.

6.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de implementación de SMART SHIELD se justifica por la existencia de una brecha de mercado claramente identificada: mientras los índices delictivos crecen sostenidamente en los distritos de Panamá y San Miguelito (SIEC, 2024, p. 2), la oferta de servicios integrales de seguridad electrónica sigue siendo insuficiente. El modelo de negocio propuesto, basado en suscripción mensual con contratos de 18 meses, democratiza el acceso a la seguridad tecnológica para segmentos residenciales y comerciales, generando una fuente de ingresos recurrente y predecible que asegura la sostenibilidad financiera de la empresa.

6.3 Objetivos de la Propuesta

- Establecer SMART SHIELD como empresa formalmente constituida y operativa en los distritos de Panamá y San Miguelito en el año 2026.
- Ofrecer planes de seguridad electrónica integral diferenciados y adaptados a las necesidades residenciales y comerciales.
- Alcanzar una cartera inicial de 30 clientes activos en los primeros seis meses de operación.
- Posicionarse como referente de seguridad electrónica integral mediante calidad técnica, atención personalizada y monitoreo continuo.
- Alcanzar el punto de equilibrio financiero durante el primer año de operaciones.

6.4 Mecanismos para la Implantación

La implementación de SMART SHIELD se llevará a cabo mediante mecanismos operativos estructurados que garanticen la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La siguiente tabla describe los principales mecanismos de implantación y sus responsables.

Mecanismo de Implantación	Descripción	Responsable
Instalación de equipos	Certificación técnica de cada instalación por parte del técnico responsable	Jefe de Operaciones
Centro de Monitoreo 24/7	Implementación de plataforma de gestión de alertas con protocolo de respuesta	Coordinador de Monitoreo
Sistema de CRM	Registro y seguimiento de clientes activos, contratos y renovaciones	Dirección Comercial
Plataforma digital (app y web)	Despliegue de aplicación móvil y portal web para clientes	Área Tecnológica
Capacitación del personal	Plan de formación técnica y atención al cliente cada 6 meses	RRHH
Control de calidad	Visitas de verificación mensual a instalaciones activas	Dirección Técnica

Tabla 3. Mecanismos de implantación – SMART SHIELD. Fuente: Elaboración propia (2026).

La implementación seguirá un proceso estandarizado de cuatro etapas para cada cliente: (1) evaluación en sitio y cotización personalizada; (2) instalación certificada de equipos; (3) configuración del sistema de monitoreo y entrega de credenciales de acceso a la plataforma digital; y (4) seguimiento post-instalación a los 15, 30 y 90 días. Este proceso garantiza una experiencia de servicio consistente y de alta calidad.

6.4.1 Estructura Organizativa

SMART SHIELD operará bajo una estructura organizativa funcional que permite una gestión eficiente de los recursos humanos y operativos en la fase inicial de la empresa.



Figura 5. Estructura organizativa propuesta para SMART SHIELD. Fuente: Elaboración propia (2026).

6.5 Análisis de los Costos de Implantación

La siguiente tabla presenta el detalle de la inversión inicial requerida para la implementación de SMART SHIELD, elaborada con base en el bosquejo de estados financieros del proyecto y el análisis de activos fijos necesarios para las operaciones.

Inversión Inicial en Activo Fijo			
Detalle	Monto en balboas	Depreciación en %	En Balboas
Construcción de obras Físicas	\$ 1,700.00	10%	\$ 170.00
Mejoras a la Propiedad Arrendada	\$ 1,700.00	10.00%	\$ 170.00
Mobiliario	\$ 2,000.00	10%	\$ 200.00
			\$ -
Equipo Tecnológico	\$ 2,100.00	30%	\$ 630.00
			\$ -
Mobiliario de Madera y Metal	\$ 1,500.00	10%	\$ 150.00
			\$ -
Aires Acondicionados	\$ 1,600.00	25%	\$ 400.00
Maquinaria y Equipo	\$ 35,000.00	10%	\$ 3,500.00
Otros Equipos	\$ 40,000.00	15%	\$ 6,000.00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 85,600.00		\$ 11,220.00
Gastos Nominales	\$ 2,000.00		
Total Inversión Inicial	\$ 87,600.00		
Menos Capital de Trabajo	\$ 7,600.00		
Necesidad de Financiamiento	\$ 80,000.00		

Tabla 4. Costos de implantación – SMART SHIELD. Montos expresados USD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026). Elaboración propia.

6.6 Análisis de los Beneficios

El análisis financiero proyectado para SMART SHIELD demuestra la viabilidad económica del proyecto. Con base en los estados financieros elaborados, la empresa proyecta ingresos anuales de \$/. 168,000.00 para el primer año de operaciones, derivados de la cartera de clientes con contratos de suscripción mensual.

Los gastos administrativos ascienden a \$/. 51,600.00 anuales (salarios y beneficios del personal) y los gastos de operaciones a \$/. 7,080.00, resultando en gastos totales de B/. 58,680.00 y una utilidad antes de impuesto de B/. 109,320.00. Tras aplicar el impuesto sobre la renta del 25% (\$/. 27,330.00), la utilidad neta del primer año es de B/. 81,990.00.

La proyección a cinco años evidencia una tendencia creciente en los flujos netos de efectivo, con crecimiento anual de ingresos estimado del 2% al 5%, alcanzando \$/. 21,612.87 en el Año 5. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es del 135%, superior a la tasa de descuento del 5%, y el Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$/. 608,260.59, confirmando la rentabilidad del proyecto.

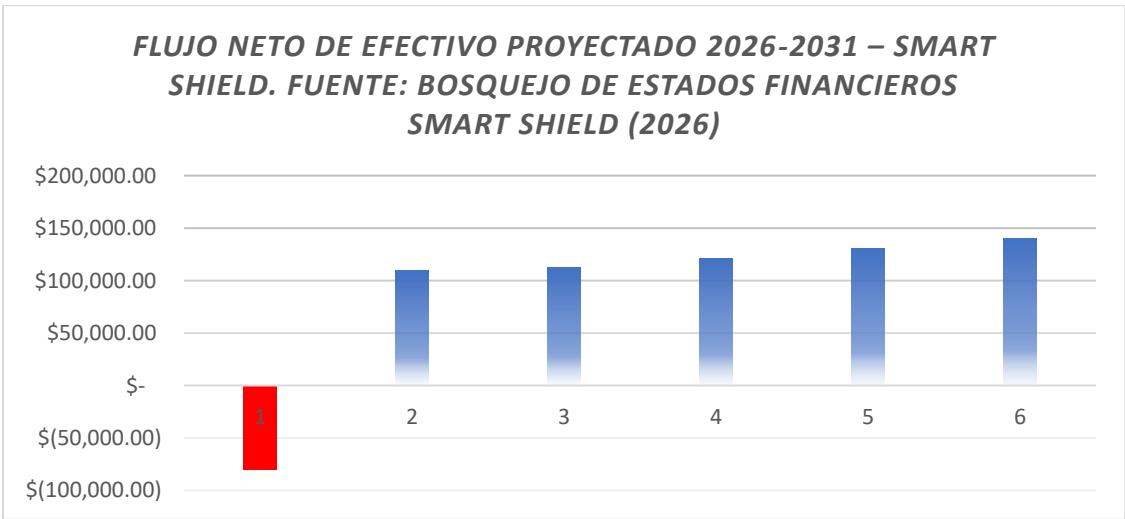


Figura 4. Flujo neto de efectivo proyectado 2026-2031 – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026). Elaboración propia.

SMART SHIELD
PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS
ENERO A DICIEMBRE DE 2026
EN BALBOAS

DETALLE DE CUENTAS	Cantidad en B/.
Ingresos por Ventas	\$168,000.00
Costo de Ventas	
UTILIDAD BRUTA	\$168,000.00
Gastos Administrativos	\$51,600.00
Gastos de Operaciones	\$7,080.00
GASTOS TOTALES	\$58,680.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$109,320.00
Menos Impuesto Sobre la Renta	\$27,330.00
UTILIDAD NETA	\$81,990.00

Tabla 5. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

6.7 Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt

El siguiente cronograma presenta el plan de implementación de SMART SHIELD para el año 2026, organizado en 11 actividades distribuidas en 12 meses.

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Constitución legal de la empresa	■	■										
2. Obtención de licencias y permisos		■	■									
3. Arrendamiento y adecuación de oficina			■									
4. Adquisición de equipos e inventario			■	■								
5. Reclutamiento y contratación de personal				■	■							
6. Capacitación del personal técnico					■							
7. Lanzamiento de plataforma digital					■	■						
8. Inicio de campaña de marketing						■	■	■				
9. Inicio de operaciones – primeros clientes						■	■	■	■	■	■	■
10. Evaluación y ajuste operativo									■	■		
11. Plan de expansión a nuevas zonas											■	■

Figura 5. Cronograma de implementación SMART SHIELD – Diagrama de Gantt 2026. Colores: azul = legal/administrativo, verde = infraestructura, naranja = RRHH, morado = marketing/digital, rojo = operaciones, azul marino = seguimiento. Elaboración propia (2026).

6.8 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El análisis del informe del SIEC (2024) confirma la existencia de una problemática de seguridad persistente y creciente en los distritos de Panamá y San Miguelito, con incrementos sostenidos en delitos de alto impacto, lo que justifica objetivamente la implementación del proyecto SMART SHIELD.
- La creación de SMART SHIELD responde a una demanda real del mercado por servicios integrales de seguridad electrónica que combinen instalación profesional, mantenimiento y monitoreo continuo 24/7, una necesidad no satisfecha plenamente por la oferta actual.
- El análisis financiero demuestra la viabilidad del proyecto con una TIR del 138% y un VAN positivo de B/. \$608,260.59, indicadores que superan los umbrales mínimos de rentabilidad para proyectos de inversión en el sector de servicios.
- La estrategia de marketing propuesta, basada en el modelo de las 4P (Kotler y Armstrong, 2018), ofrece un camino claro para el posicionamiento de SMART SHIELD como referente de seguridad electrónica integral en el mercado local.
- La estructura organizativa funcional propuesta, con cuatro direcciones especializadas, permite una gestión eficiente de los recursos en la fase inicial, con capacidad de escalabilidad conforme crezca la cartera de clientes.

Capítulo 7

7.1 Recursos Financieros para la Inversión

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la viabilidad financiera del proyecto SMART SHIELD, determinando los recursos necesarios para su implementación, las fuentes de financiamiento y la proyección de los resultados económicos. Este análisis permite establecer si el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo.

Inversión Inicial en Activo Fijo			
Detalle	Monto en balboas	Depreciación en %	En Balboas
Construcción de obras Físicas	\$ 1,700.00	10%	\$ 170.00
Mejoras a la Propiedad Arrendada	\$ 1,700.00	10.00%	\$ 170.00
Mobiliario	\$ 2,000.00	10%	\$ 200.00
			\$ -
Equipo Tecnológico	\$ 2,100.00	30%	\$ 630.00
			\$ -
Mobiliario de Madera y Metal	\$ 1,500.00	10%	\$ 150.00
			\$ -
Aires Acondicionados	\$ 1,600.00	25%	\$ 400.00
Maquinaria y Equipo	\$ 35,000.00	10%	\$ 3,500.00
Otros Equipos	\$ 40,000.00	15%	\$ 6,000.00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 85,600.00		\$ 11,220.00
Gastos Nominales	\$ 2,000.00		
Total Inversión Inicial	\$ 87,600.00		
Menos Capital de Trabajo	\$ 7,600.00		
Necesidad de Financiamiento	\$ 80,000.00		

Tabla 6. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

7.1.1 Necesidades de Capital

Para la implementación del proyecto SMART SHIELD, se requiere una inversión inicial destinada a cubrir los activos fijos, los gastos preoperativos y el capital de trabajo necesario para garantizar el funcionamiento adecuado durante las primeras etapas.

De acuerdo con el análisis financiero realizado, la inversión total asciende a B/.87,600, compuesta principalmente por la adquisición de activos fijos como maquinaria, equipos tecnológicos, mobiliario y adecuaciones físicas, los cuales representan la mayor proporción del capital requerido. A esto se suman los gastos nominales necesarios para la formalización y puesta en marcha del negocio.

Adicionalmente, se contempla un capital de trabajo de B/.7,600, el cual permitirá cubrir gastos operativos iniciales y asegurar la continuidad del negocio mientras se estabiliza el flujo de ingresos. Considerando este ajuste, la necesidad real de financiamiento del proyecto se sitúa en B/.80,000, lo que refleja un requerimiento de inversión moderado en relación con el potencial de rentabilidad esperado.

7.1.2 Aporte de los Socios

El proyecto contempla la participación de los socios mediante un aporte de capital propio, el cual asciende a B/.5,600. Este aporte no solo contribuye a cubrir parte de la inversión inicial, sino que también refleja el compromiso y la confianza de los inversionistas en la viabilidad del negocio.

Desde el punto de vista financiero, la participación de capital propio reduce la dependencia del financiamiento externo y mejora la estructura de capital de la empresa, disminuyendo el riesgo financiero asociado al endeudamiento. Asimismo, este aporte fortalece la credibilidad del proyecto frente a entidades financieras, facilitando el acceso a fuentes de financiamiento adicionales.

7.1.3 Financiamiento Bancario

Dado que el capital aportado por los socios no cubre la totalidad de la inversión requerida, se hace necesario recurrir a financiamiento externo. En este sentido, se ha estimado un financiamiento bancario por un monto de B/.80,000, el cual permitirá cubrir la adquisición de activos esenciales y garantizar la operatividad del negocio desde su inicio.

El financiamiento bancario constituye una herramienta clave para la ejecución del proyecto, ya que posibilita la obtención de recursos inmediatos sin comprometer completamente la liquidez de los socios. Además, el análisis del flujo de caja proyectado demuestra que la empresa tendrá la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras, lo que reduce el riesgo de incumplimiento.

7.1.4 Programa de Financiamiento

El programa de financiamiento del proyecto Smart SHIELD ha sido estructurado estratégicamente considerando su alta capacidad de generación de ingresos y la estabilidad operativa esperada del negocio. Este esquema financiero se encuentra alineado con los flujos de caja proyectados, permitiendo que Smart SHIELD cumpla con sus compromisos financieros sin comprometer su liquidez ni su crecimiento sostenido.

El análisis financiero demuestra que los ingresos generados por Smart SHIELD serán suficientes para cubrir tanto los gastos operativos como las obligaciones derivadas del financiamiento. Este comportamiento se respalda en la naturaleza recurrente del modelo de negocio, fundamentado en servicios de monitoreo y mantenimiento, lo que asegura ingresos constantes, predecibles y sostenibles a lo largo del tiempo.

Como se observa en la tabla de amortización para préstamos, el financiamiento contempla un monto de B/. 80,000, con una tasa de interés del 12% y un plazo de 5 años (60 meses). La cuota mensual establecida es de B/. 1,779.56, lo que refleja un esquema de pagos equilibrado y manejable para Smart SHIELD.

TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA PRÉSTAMOS						
Monto	80,000					
Tasa	12%					
Plazo	5					
Base de cálculo	360					
Mensualidad	1,779.56				En Balboas	
	Mensualidad	Pago a Interés	Pago a Capital	Saldo	Pago a Interés Anual	Amortización Anual
12	1,779.56	686.70	1,092.86	68,669.64	8,931.45	12,423.22
24	1,779.56	548.09	1,231.46	54,809.45	7,355.88	13,998.79
36	1,779.56	391.91	1,387.64	39,191.43	5,580.48	15,774.19
48	1,779.56	215.93	1,563.63	21,592.67	3,579.92	17,774.75
60	1,779.56	17.62	1,761.94	1,761.94	1,325.63	20,029.04
61	1,779.56	0.00	1,779.56	0.00		

Tabla 7. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

La tabla evidencia cómo, a lo largo del tiempo, se reduce progresivamente el saldo del préstamo mientras disminuyen los intereses y aumenta la amortización a capital.

Por ejemplo:

En el mes 12, el saldo se reduce a B/. 68,689.64, con un pago anual de intereses de B/. 8,931.45.

Para el mes 36, el saldo baja significativamente a B/. 39,191.43, evidenciando la capacidad de pago del proyecto.

En el mes 60, el saldo pendiente es de apenas B/. 1,761.94, demostrando la solidez del esquema financiero.

Finalmente, en el mes 61, el préstamo queda completamente cancelado (saldo = B/. 0.00).

Estos valores reflejan que el modelo financiero de Smart SHIELD no solo es viable, sino también sostenible, permitiendo una adecuada gestión de la deuda mientras se mantienen operaciones estables y rentables.

7.2 Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras permiten estimar el comportamiento futuro del proyecto, proporcionando una visión clara de su desempeño económico. Estas proyecciones incluyen el análisis de ingresos, gastos, flujo de caja y estados financieros, los cuales son fundamentales para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

7.2.1 Proyecciones de Gastos

El análisis de los gastos proyectados muestra una estructura de costos bien definida y controlada, dividida en gastos administrativos y gastos operativos. Los gastos administrativos incluyen el arrendamiento, los salarios del personal y la inversión en publicidad, alcanzando un total anual de B/.51,600. Por su parte, los gastos operativos comprenden servicios básicos, mantenimiento, telecomunicaciones y suministros, con un total de B/.7,080 anuales.

EMPRESA													
PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUALES													
ENERO A DICIEMBRE DE 2026													
EN BALBOAS													
Detalle de cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Gastos Administrativos													
Arrendamiento	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Salarios	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Publicidad	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
total Gastos Administrativos	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 51,600.00
Gastos de Operaciones													
Combustible													
Luz	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 1,440.00
Agua	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 480.00
Teléfono/Internet	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 1,920.00
Útiles de oficina	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Mantenimiento	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Aseo	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 240.00
Depreciación de Maquinaria y equipo													
Pago por servicios profesionales													
Otros gastos de operaciones													
Total Gastos de Operaciones	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 7,080.00
GASTOS TOTALES	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00	\$ 58,680.00

Tabla 8. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

En conjunto, los gastos totales del proyecto ascienden a B/.58,680 anuales, lo que refleja una gestión eficiente de los recursos y una estructura de costos sostenible. Este nivel de gastos permite mantener un margen de utilidad favorable, lo cual es fundamental para la rentabilidad del negocio.

7.2.2 Proyecciones de Ingresos

Las proyecciones de ingresos se basan en un modelo de negocio orientado a la prestación de servicios de seguridad electrónica, incluyendo instalación, monitoreo y mantenimiento. Se estima un ingreso mensual de B/.14,000, lo que equivale a un ingreso anual de B/.168,000.00

SMART SHIELD													
PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUALES													
ENERO A DICIEMBRE DE 2026													
EN BALBOAS													
Detalle de cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Ingresos por ventas	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 168,000.00
Otros Ingresos por servicios													
Total Ingresos	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 168,000.00

Tabla 9. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

Estos ingresos reflejan una demanda constante por servicios de seguridad, especialmente en zonas urbanas con altos niveles de incidencia delictiva. Además, el modelo de suscripción mensual contribuye a la estabilidad de los ingresos, reduciendo la incertidumbre financiera y facilitando la planificación a largo plazo.

7.2.3 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado constituye uno de los indicadores más importantes para evaluar la liquidez del proyecto. En este caso, se observa un flujo de caja negativo en el año inicial debido a la inversión requerida; sin embargo, a partir del primer año de operación, el flujo de caja se torna positivo y presenta una tendencia creciente.

SMART SHIELD	
PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS	
ENERO A DICIEMBRE DE 2026	
EN BALBOAS	
DETALLE DE CUENTAS	Cantidad en B/.
Ingresos por Ventas	\$168,000.00
Costo de Ventas	
UTILIDAD BRUTA	\$168,000.00
Gastos Administrativos	\$51,600.00
Gastos de Operaciones	\$7,080.00
GASTOS TOTALES	\$58,680.00
UTILIDAD ANTES DE DE IMPUESTO	\$109,320.00
Menos Impuesto Sobre la Renta	\$27,330.00
UTILIDAD NETA	\$81,990.00

Tabla 10. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

El proyecto genera un flujo neto de B/.109,320 en el primer año, incrementándose progresivamente en los años siguientes, lo que evidencia la capacidad del negocio para generar liquidez y sostener sus operaciones. Esta tendencia positiva confirma

la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

7.2.4 Balance General Proforma

El balance general proyectado muestra una estructura financiera equilibrada, en la cual los activos totales ascienden a B/.194,920, mientras que los pasivos y el patrimonio se distribuyen de manera proporcional.

CUADRO No. 5 SMART SHIELD PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL PROYECTADO ENERO A DICIEMBRE DE 2026 EN BALBOAS			
ACTIVOS	Cantidad en B/.	PASIVOS	Cantidad en B/.
Activos Circulantes		Pasivos Circulantes	
Efectivo Neto	\$ 109,320.00	Cuentas Por Pagar	
Cuentas Por Cobrar		Impuestos Por Pagar	\$ 27,330.00
Inventarios			
Inversiones			
Total Activos Circulantes	\$ 109,320.00	Total Pasivos Circulantes	\$ 27,330.00
Activo a Largo Plazo		Pasivo A Largo Plazo	
Activo Fijo	\$ 85,600.00	Préstamos Por Pagar	\$ 80,000.00
Menos Depreciación Acumulada			
Total Activo Fijo	\$ 85,600.00		
Otros Activos			
Total Activos A Largo Plazo	\$ 85,600.00	Total Pasivos A Largo Plazo	\$ 107,330.00
		Cuentas de Capital	
		Utilidad del Período	\$ 81,990.00
		Patrimonio	\$ 5,600.00
		Total Cuentas de Capital	\$ 87,590.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 194,920.00	TOTAL PASIVOS MÁS CAPITAL	\$ 194,920.00

Tabla 11. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

La empresa presenta un nivel adecuado de activos circulantes, lo que garantiza liquidez, así como activos a largo plazo que respaldan la operación del negocio. Por otro lado, la estructura de pasivos refleja el financiamiento adquirido, mientras que el patrimonio evidencia la participación de los socios y la acumulación de utilidades.

7.2.5 Estado de Resultados proyectados

El estado de resultados proyectado muestra que el proyecto genera ingresos anuales de \$ 168,000.00 frente a gastos totales de B/.58,680, lo que da lugar a una utilidad antes de impuestos de \$ 109,320.00. Luego de considerar el impuesto sobre la renta, la utilidad neta asciende a \$ 81,990.00.

Estos resultados evidencian una alta rentabilidad operativa, lo que posiciona al proyecto como una alternativa atractiva desde el punto de vista financiero.

7.3 Evaluación Financiera

La evaluación financiera permite analizar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores clave que facilitan la toma de decisiones.

7.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno del proyecto se sitúa en 138%, lo que indica que la rentabilidad generada supera ampliamente el costo de oportunidad del capital. Este resultado refleja la alta eficiencia del proyecto en la generación de beneficios.

ENTRADAS MENOS SALIDAS - FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$	(80,600.00)	\$ 109,320.00	\$ 112,680.00	\$ 121,248.00	\$ 130,244.40	\$ 139,690.62
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		138%					

Tabla 12. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

7.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto del proyecto es de \$/.608,260.59, lo que confirma que la inversión no solo es recuperable, sino que además genera un valor significativo para los inversionistas. Un VAN positivo de esta magnitud evidencia la solidez financiera del proyecto.

ENTRADAS MENOS SALIDAS - FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (80,600.00)	\$ 109,320.00	\$ 112,680.00	\$ 121,248.00	\$ 130,244.40	\$ 139,690.62
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	138%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 608,260.59 5%					

Tabla 13. Resumen de indicadores financieros – SMART SHIELD. Fuente: Bosquejo de estados financieros SMART SHIELD (2026).

7.3.3 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar el comportamiento del proyecto ante posibles variaciones en variables críticas como ingresos, costos o demanda. Los resultados indican que el proyecto mantiene su viabilidad incluso ante escenarios adversos moderados, lo que demuestra su resiliencia y estabilidad financiera.

7.3.4 Otros Indicadores Financieros

Adicionalmente, el proyecto presenta indicadores favorables como un flujo de caja positivo sostenido y una rápida recuperación de la inversión, lo cual refuerza su atractivo para los inversionistas.

7.3.5 Conclusiones del Estado Financiero

En términos generales, el análisis financiero evidencia que SMART SHIELD es un proyecto rentable, sostenible y con un alto potencial de crecimiento. La combinación de ingresos constantes, costos controlados y elevados márgenes de utilidad garantiza su viabilidad en el mercado.

Recomendaciones

- Priorizar la formalización legal de la empresa en los primeros dos meses de implementación, cumpliendo con los requisitos del Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (registro de empresa, aviso de operación, licencias).
- Invertir en la capacitación continua del personal técnico, dado que la calidad de la instalación y el mantenimiento son factores determinantes en la satisfacción del cliente y la diferenciación competitiva.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos reconocidos para garantizar la calidad y disponibilidad de equipos de videovigilancia y alarmas a precios competitivos.
- Implementar un sistema CRM (Customer Relationship Management) desde el inicio de operaciones para gestionar la cartera de clientes, contratos, fechas de renovación y acciones de fidelización.
- Explorar, en una segunda fase de expansión, la prestación de servicios a entidades gubernamentales y corporaciones con mayor demanda de sistemas de seguridad avanzados.

BIBLIOGRAFÍA

Las referencias bibliográficas se presentan en formato APA 7.^a edición, conforme a las normas de la American Psychological Association (APA, 2020):

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7.^a ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- García, R., y Martínez, L. (2021). Urbanización y seguridad ciudadana en América Latina: desafíos y perspectivas. *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, 15(2), 45-62. <https://doi.org/10.17141/urvio.15.2021.4567>
- Hernández, A. (2022). Sistemas de seguridad electrónica y prevención del delito: evidencia empírica en contextos urbanos. *Revista de Seguridad y Tecnología*, 8(1), 12-28. <https://doi.org/10.5678/rst.2022.8.1.12>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Ministerio de Seguridad Pública de Panamá. (2023). *Estadísticas de seguridad ciudadana 2022-2023*. Gobierno de la República de Panamá.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administration* (13th ed.). Pearson Education.
- Sistema Nacional Integrado de Estadísticas Criminales. (2024). *Informe estadístico de criminalidad en Panamá 2024*. Ministerio de Seguridad Pública de Panamá.

Nota sobre citación del SIEC:

Las referencias a datos estadísticos del SIEC se citan en el texto mediante el formato (SIEC, 2024, p. X), indicando la página específica del informe de donde proviene el dato estadístico, conforme a la norma de citación de fuentes documentales oficiales exigida para proyectos académicos e investigaciones que utilizan este tipo de reportes gubernamentales.

APÉNDICE

Apéndice A: Guía de Entrevista

Instrumento de recolección de datos primarios utilizado en la investigación. Dirigido a técnicos en seguridad electrónica, propietarios de negocios y residentes de zonas con incidencia delictiva en los distritos de Panamá y San Miguelito.

Instrucciones: La presente entrevista tiene fines académicos y su participación es voluntaria y anónima. Sus respuestas contribuirán al desarrollo de una propuesta de empresa de seguridad electrónica.

- ¿Cómo percibe la situación de seguridad en su zona de residencia o lugar de negocio actualmente?
- ¿Ha sido víctima de algún incidente de hurto, robo u otro delito en el último año?
¿Con qué frecuencia ocurren estos eventos en su área?
- ¿Cuenta actualmente con algún sistema de seguridad electrónica (cámaras, alarmas)? De ser así, ¿cuáles considera sus principales limitaciones?
- ¿Conoce empresas que brinden servicios integrales de seguridad (instalación + monitoreo 24/7)? ¿Cuál es su percepción sobre los servicios disponibles actualmente en el mercado?
- ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio integral que incluya cámaras, alarmas y monitoreo 24/7 bajo un plan de suscripción mensual? ¿Qué factores influirían en su decisión?

- ¿Cuál sería el rango de precio mensual que consideraría razonable para un servicio de seguridad electrónica integral para su hogar o negocio?
- ¿Qué aspectos considera más importantes al elegir un proveedor de servicios de seguridad electrónica (precio, calidad de equipos, tiempo de respuesta, reputación)?

Apéndice B: Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros proyectados de SMART SHIELD para el período 2026-2031 se presentan en el documento complementario 'Bosquejo de Estados Financieros SMART SHIELD 2026', que incluye el presupuesto de ingresos y gastos, el flujo de efectivo proyectado a 5 años, el estado de resultados y el balance general proyectado.

Datos financieros clave: Inversión inicial total: B/. 87,600.00 | Ingresos proyectados Año 1: \$ 168,000.00 | Utilidad neta Año 1: \$ 81,990.00 | TIR: 135% | VAN: \$ 608,209.00

ANEXOS

FORMULARIOS FIRMADOS REQUERIDOS POR LA UNIVERSIDAD LATINA DE
PÁNAMÁ PARA ENTREGA DE PROYECTOS A REGIS

REGISTROS ACADÉMICOS



Yo, Anthony Jesus Pinilla Castillo, con cédula de identidad No. 8-890-136, en éste cuatrimestre Primer 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 Maestría en negocios con énfasis en dirección empresarial.

1. TEMA:

*PROUESTA PARA CREACION EMPRESA QUE PRESTA LOS SERVICIOS DE INSTALACION CAMARAS Y ALARMAS SILENCIOSA EN EL DISTRITO DE PANAMA Y SAN MIGUELITO

1.1. Problemas a Investigar:

El problema se centra en la falta de servicios integrales de seguridad electrónica en Panamá y San Miguelito. Muchos sistemas actuales carecen de monitoreo y mantenimiento adecuado, reduciendo su efectividad. Además, el aumento de delitos evidencia una alta vulnerabilidad en hogares y negocios. Por ello, se busca analizar cómo una empresa con monitoreo 24/7 puede mejorar la seguridad.

1.2. Razones por las que escoge este tema:

El tema se elige por la creciente inseguridad y la necesidad de soluciones tecnológicas efectivas. También representa una oportunidad de negocio rentable en un mercado con alta demanda. Permite aplicar conocimientos de la maestría en un proyecto real. Además, contribuye a mejorar la seguridad y calidad de vida de la población.

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivo General:

Desarrollar una propuesta para la creación de una empresa dedicada a la instalación de sistemas de videovigilancia alarmas y monitoreo 24/7 en el Distrito de Panamá y San Miguelito orientada a mejorar la seguridad de hogares establecimientos comerciales.

2.2. Objetivos Específicos:

Analizar la situación actual del mercado de servicios de seguridad electrónica en las áreas de estudio, identificando las principales necesidades y oportunidades existentes.

Evaluar la viabilidad técnica, operativa y comercial de la empresa propuesta, considerando los recursos necesarios para su implementación.

Diseñar una estructura organizativa y operativa que permita brindar servicios eficientes de instalación y monitoreo continuo

Proponer estrategias que garanticen la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado local.

3. APORTES:

El proyecto aporta una solución innovadora mediante la creación de una empresa de seguridad electrónica con servicios integrales. Contribuye a mejorar la seguridad en hogares y negocios mediante monitoreo 24/7. Genera oportunidades económicas a través de la creación de empleo y desarrollo empresarial. Además, fortalece la aplicación práctica de conocimientos en gestión, tecnología y análisis de mercado.

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.

Director recomendado:

Jesús De León

Firma del (la) alumno(a)

Jesús De León

Firma del Profesor de Proyecto Final de Graduación

Jesús De León

Firma del Director recomendado

PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIVERSIDAD

El tema está:

Director Asignado:

Aprobado ()

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.

Original: Registro / Copia: Estudiante



Yo, Jose Cesar Caicedo Gomez, con cédula de identidad
No. 8869-2474, 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 Maestría en Dirección empresarial.

1. TEMA:

Instalación cámaras y alarmas silenciosas

1.1. Problemas a Investigar:

Inseguridad en Panamá en el ámbito comercial y residencial

1.2. Razones por las que escoge este tema:

Carencia de seguridad en el País, que se necesita reforzar en este aspecto

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivo General:

Empresa dedicada a la instalación de sistemas de video vigilancia, alarmas 24/7

2.2. Objetivos Específicos:

Analizar la situación actual del mercado de servicios de seguridad electrónica

3. APORTES:

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.

Director recomendado: Anés de Leon
Anés De Leon

Firma del (la) alumno (a) *[Signature]* Firma del Director recomendado *Anés De Leon*

Firma del Profesor de Proyecto Final de Graduación

PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIVERSIDAD

El tema está:	Director Asignado: _____
	Aprobado por el Decano de la Facultad: _____
Aprobado ()	_____
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.

Original: Registro / Copia: Estudiante



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 **PROPUESTA PARA CREACION DE EMPRESA QE PRESTA LOS SERVICIOS DE INSTALACION DE CAMARAS Y ALARMAS SILENCIOSA EN EL DISTRITO DE PANAMA Y SAN MIGUELITO.**

correspondiente al estudiante **Anthony Jesus Pinilla Castillo**
De la carrera **Maestr a en Administraci n de Negocios con nfasis en Direcci n Empresarial.**

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

Firma de Autorización

Teléfono

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor

Firma de Autorización

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 del Estudiante

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 Propuesta para creación empresa que presta los servicios de instalacion camaras y alarmas sile

correspondiente al estudiante Jose Cesar Caicedo Gomez
De la carrera Gerencia Financiera y Bancaria

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:
Inés De Leon

Nombre del Profesor Director Ines de Leon

Firma de Autorización Inés De Leon

Teléfono 66122171

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación:

Nombre del Profesor Ines de Leon Inés De Leon

Firma de Autorización Inés De Leon

Teléfono 66122171

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 [Signature]

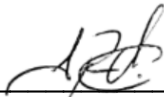
Firma del Estudiante _____ Fecha de Entrega _____

Recibido por _____ Fecha _____

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Anthony Pinilla con cédula No. 8-890-136 estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial 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.

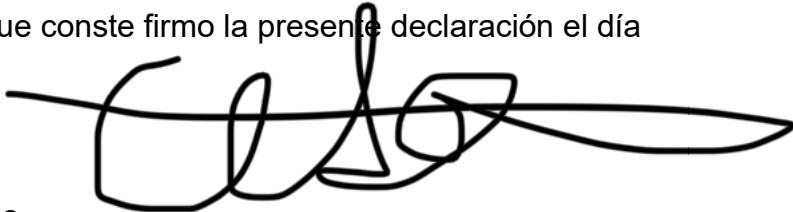
Para que conste firmo la presente declaración el día

Firmado  _____

Cédula 8-890-136 _____

Yo, César Caicedo con cédula No. 8-869-3474 estudiante de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de mi producción intelectual, debido a 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

Firmado  _____

Cédula 8-869-2474 _____

Panamá, 9 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 Jose Cesar Caicedo Gomez con cédula de identidad personal N° 8-869-2474, el proyecto de Investigación Final Graduación titulado “ Maestria en administracion de negocios con enfasis en direccion empresarial ”, 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*

