

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA COLOMBIANA



ANDRES FELIPE PARDO MORENO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
VILLAVICENCIO

2024

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA COLOMBIANA

ANDRES FELIPE PARDO MORENO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Civil.

Asesor

Mg. ANGEL ARTURO RINCON SUAREZ

Magister en Gestión Ambiental

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGUO, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O. P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg, Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. LUIS FERNANDO DÍAZ CRUZ

Decano de la Facultad Ingeniería Civil

Agradecimientos

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, por guiarme y darme la fuerza en cada paso de mi camino. A la Virgen María, por su constante intercesión y protección maternal, siempre presente en mis momentos de necesidad. Y, especialmente, a mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional que me han hecho la persona que soy hoy. Sin cada uno de ustedes, nada de esto sería posible.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Abstract	8
Glosario	9
1. Introducción.....	10
2. Formulación del problema.....	12
3. Objetivos.....	15
3.1. Objetivo General.....	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. Justificación	16
4.1 Oportunidades de crecimiento empresarial	16
4.2 Desafío normativo y regulatorio.....	17
5. Marco Referencial.	19
5.1. Estado del arte.....	19
5.1 Marco Teórico	20
5.1.1 Internacionalización de Empresas.....	20
5.1.2 Proceso de Internacionalización.....	21
5.2 Análisis de Mercado Internacional: Canadá y Panamá	21
5.2.1 Canadá.....	21
5.2.2 Panamá	22
5.3 Factores Clave de Éxito en la Internacionalización de Empresas de Construcción	22
5.3.1 Adaptación a las Normativas Locales	22
5.3.2 Gestión de Riesgos	23
5.3.3 Red de Contactos y Relaciones	23
6. Metodología.....	24
6.1. Diseño de la Consulta	24
6.2. Instrumentos de recolección de datos	25
7. Desarrollo	26

7.1	Consultar y analizar las estrategias de internacionalización utilizadas por otras empresas constructoras colombianas en otros mercados internacionales.....	26
7.1.1	Experiencia de internacionalización de COLCERAMICA (CORONA): Lecciones aprendidas y estrategias exitosas	26
7.1.2	Estrategias de internacionalización de empresas constructoras colombianas: Un análisis basado en Gutiérrez y Vásquez (2020)	28
7.2	Consultar las regulaciones, políticas y requisitos legales necesarios para establecer una sucursal en Canadá y Panamá.....	32
7.3	Marco Legal y Normativo para la Internacionalización en Panamá.....	33
7.3.1	Normativas más relevantes.....	34
7.4	Marco Legal para la Internacionalización Empresarial en Canadá	38
7.4.1	Condiciones y requisitos para la apertura de sucursales de empresas extranjeras en Canadá.....	38
7.5	Identificar las capacidades y recursos necesarios para establecer una sucursal en Canadá y panamá, para una empresa colombiana caso de análisis CONSTRUCIV SAS.....	41
7.5.1	Caso Canadá.....	41
7.6	Analizar el caso de estudio de una empresa colombiana, y con base en ese análisis proponer una guía para la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Canadá y Panamá.....	45
7.6.1	Pasos que Domicilios.com siguió para internacionalizarse en Perú y Ecuador	46
7.6.2	Estrategias para internacionalizarse en Perú y Ecuador.....	47
7.6.3	Guía Para La Internacionalización De Empresas Del Sector De La Construcción	47
8.	Conclusiones.....	50
9.	Referencias	53

Resumen

El presente trabajo busca indagar sobre el proceso de internacionalización de empresas colombianas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá. Para ello, se realizó un análisis del estudio de casos que permitió la elaboración de una guía para la internacionalización. Esta guía identifica estrategias, regulaciones y requisitos clave para el éxito en la expansión internacional. En este sentido, se adoptó un enfoque de método mixto, en el cual se triangularon consultas tanto cualitativas como cuantitativas, además de revisar diversas fuentes de información disponibles en línea. Desde esta perspectiva, tras el análisis correspondiente, se pudieron establecer diferentes conclusiones, entre las cuales se resalta la importancia de la planificación estratégica, la adaptabilidad y el conocimiento del mercado en el proceso de internacionalización.

Palabras clave: *Internacionalización, construcción, estrategias, mercado, regulaciones.*

Abstract

The present work seeks to investigate the internationalization process of Colombian construction companies in the markets of Canada and Panama. To do this, a case study analysis was conducted, which allowed the development of a guide for internationalization. This guide identifies key strategies, regulations, and requirements for success in international expansion. In this sense, a mixed methods approach was adopted, triangulating both qualitative and quantitative inquiries, as well as reviewing various sources of information available online. From this perspective, after the corresponding analysis, different conclusions were able to be established, among which the importance of strategic planning, adaptability, and market knowledge in the internationalization process is highlighted.

Keywords: *Internationalization, construction, strategies, market, regulations.*

Glosario

Internacionalización: Proceso mediante el cual una empresa desarrolla parte de sus actividades en otros países distintos al país de origen de la empresa.

Sucursal: Establecimiento de una empresa en otro país, que depende de la sede principal.

Regulaciones: Normas y requisitos legales que una empresa debe cumplir para operar en un país extranjero.

Competitividad: Capacidad de una empresa para mantenerse eficiente y destacarse frente a sus competidores.

Estrategia: Plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo, especialmente en contextos de expansión empresarial.

Economías de escala: Reducción del costo por unidad producida, al aumentar el volumen de producción.

Inversión extranjera directa: Colocación de capital en un país diferente al de origen, con el fin de establecer una filial o adquirir una empresa local.

Alianzas estratégicas: Acuerdos entre empresas para colaborar y beneficiarse mutuamente en nuevos mercados.

Mercado objetivo: Público o sector de un país al que se dirige una empresa para vender sus productos o servicios.

Capacidades empresariales: Recursos y habilidades que una empresa posee para operar y competir en un mercado.

Filial: Empresa controlada por una compañía principal, que opera en otro país.

Adquisición: Proceso mediante el cual una empresa compra otra para expandir su presencia en el mercado.

Joint Venture: Asociación temporal entre dos o más empresas para llevar a cabo un proyecto específico en un mercado extranjero.

Marco legal: Conjunto de leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial en un país determinado.

Plan de negocio: Documento que detalla los objetivos, estrategias y recursos necesarios para que una empresa alcance el éxito en su expansión o actividades.

1. Introducción

La internacionalización de empresas se ha convertido en un imperativo estratégico en la economía globalizada actual, ofreciendo a las compañías oportunidades de crecimiento, diversificación y acceso a nuevos mercados, esta tendencia es particularmente relevante para el sector de la construcción, donde las empresas buscan expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para capitalizar los mercados emergentes con mayores posibilidades y oportunidades económicas. En este contexto, las empresas constructoras colombianas también están explorando la internacionalización como un medio para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, con el desarrollo del presente informe de indagación, se busca analizar el proceso de internacionalización de empresas constructoras colombianas, en los mercados de Canadá y Panamá, para lo cual, las consultas se realizaron en diferentes fuentes encontradas en la web, desde las cuales se procedió a la selección de estos países, debido a su importancia estratégica en la región y su potencial para ofrecer entornos comerciales favorables para las empresas constructoras, las cuales, mediante el análisis de sus estrategias, desafíos y mejores prácticas en las empresas colombianas, permitan proporcionar ideas y pautas para otras empresas del sector que buscan expandirse a estos mercados.

En tal sentido, el estudio de caso que se tuvo en cuenta para el adelanto de este proceso de indagación y consulta, fue la experiencia relacionada con Domicilios.com, que se ha destacado por ser una empresa colombiana que ha logrado permearse favorablemente en panorama internacional, en donde ha logrado generar un impacto con éxito sus operaciones, situación por la cual se considera que esta, sirve como una fuente valiosa de experiencias, a partir de la cual se logren identificar lecciones y estrategias que puedan servir como modelo u horizonte para otras empresas del sector, al igual que en el campo de la construcción, considerando que al examinar el proceso de internacionalización desarrollado por esta firma, se puedan identificar los factores clave de éxito y las dificultades a evitar en el proceso de expansión internacional y de esta manera, generar nuevas propuestas y alternativas que resulten favorables en el panorama internacional.

En tal sentido, se recurre al desarrollo metodológico desde una perspectiva mixta o triangulada, mediante la cual se combina las perspectivas tanto cualitativas como cuantitativas, de acuerdo con la información consultada en línea y a partir de la cual se plantea como objetivo general, proporcionar un análisis integral del proceso de internacionalización, de tal manera que

con el alcance de este objetivo se logre comprender las estrategias, regulaciones y requisitos que resulten favorables para el éxito en la expansión internacional, en este caso, aplicado a las empresas constructoras colombianas de tal manera que pueden prepararse mejor para ingresar a los mercados en otros países, en este caso el relacionado directamente con Canadá y Panamá, favoreciendo el crecimiento y desarrollo del sector de la construcción en el extranjero y con intervención de empresas colombianas.

2. Formulación del problema

Las nuevas dinámicas del comercio de productos y servicios, en la actualidad busca desarrollarse en diferentes escenarios o campos de acción desde las cuales, logran atender las necesidades y expectativas de las personas, con el desarrollo de iniciativas novedosas, con altos niveles o estándares de calidad y a buen costo, de acuerdo con sus posibilidades e intereses.

En tal sentido, el comercio internacional se constituye en una alternativa que día a día fortalece las diferentes dinámicas comerciales y empresariales, desde las cuales las personas, pequeñas y medianas empresas, buscan permear el mercado en diferentes países, situación por la cual es fundamental tener en cuenta que de acuerdo con Tassaroli (2013)

la globalización del comercio, las finanzas y de la información, como efecto del gran desarrollo producido en las últimas dos décadas, ha generado la oportunidad de realización de negocios internacionales para las empresas, a partir de lo cual pequeñas y medianas empresas han encontrado una nueva fuente de impulso y desarrollo sus acciones comerciales. (p.)

Por tanto, se hace evidente que las dinámicas de los mercados internacionales, han ido mejorando su realidad, permitiendo que diferentes iniciativas de negocio, logren permear las dinámicas comerciales en diferentes regiones del mundo, lo cual resulta favorable para las personas tanto locales como internacionales, en la medida en que las condiciones del mercado satisfacen sus necesidades, intereses y expectativas, logrando con ello, que las apuestas comerciales cada vez se vean fortalecidas y novedosas para quienes necesitan de ellas, dando confianza, seguridad y solides a la hora de generar negocios y acuerdos económicos.

Desde esta perspectiva, es importante considerar que en los últimos años se ha evidenciado un impulso por parte de las empresas colombianas en el ofrecimiento de sus productos en los mercados internacionales, sin embargo, se argumenta la dificultad que ha representado establecer un marco conceptual que pueda integrar las circunstancias que determinan la internacionalización de las empresas debido a que estas se dan en un campo de relaciones complejas aleatorias. (Botello & Guerrero, 2014)

En tal sentido, tomar la decisión de internacionalizar una firma sea cual sea su naturaleza, generalmente se fundamenta en la posibilidad de disminución de costos mediante la externalización de ejecuciones, tales como la investigación, la comercialización, la contratación,

entre otras, tal como lo menciona el británico economista Ronald Coase en su artículo sobre las contribuciones de la empresa. (García & Taboada, 2012)

Permear el mercado del comercio internacionalizar implica el desarrollo de un proceso por el que las empresas organizan las circunstancias precisas para vender sus productos y servicios en dicho mercado, saliendo de su zona de confort para abrirse a otros países, enfrentando retos y desafíos, con el fin de cumplir un objetivo claro, su crecimiento labora y comercial.

Al respecto, es importante reconocer que este es un proceso largo, con muchos elementos claves que requieren tiempo, cambios, etapas y adaptaciones que van evolucionando, por consiguiente, la internacionalización de una empresa se desarrolla en diferentes etapas, las cuales no se encuentran generalizadas, sino que las mismas dependen del sector o campo acción que desarrolla la empresa, por tanto, deben considerarse aspecto como su tamaño, su enfoque y su país, es decir, como consecuencia de la internacionalización de su actividad, la empresa registra cambios en su funcionamiento, en su estructura, en su modo de operar en general. (Fanjul, 2021) al respecto, Renau (1996) afirma que los fundamentos de las ventajas competitivas de la empresa proceden de los mismos procesos que se van tomando dentro de la firma, a medida que se incrementan los volúmenes de producción.(García Garnica & Taboada Ibarra, 2012)

En consonancia con lo anterior es procedente considerar que, para Garay y sus colaboradores, Colombia entra formalmente al terreno de la internacionalización con la apertura económica de 1990. (Fanjul, 2021) época desde la cual se han venido dando diferentes acuerdos que han entrado en vigor en un entorno internacional cada vez más grandes que definen marcadas oportunidades comerciales que en el planteamiento de la internacionalización ha generado un impacto macroeconómico superior que puede enlazarse a sistemas de valor globales (Departamento Nacional de Planeación, 1998)

La evidencia describe que las empresas internacionalizadas, están diseñadas para proporcionar su necesidad de afianzar o incrementar sus ventas, ganar agudeza en el mercado, disponer de capacidad productiva para suplir y diversificar sus fuentes de ventas y suministros, planteando la necesidad de contar con los niveles de competitividad que obliguen a cada compañía a evaluar los beneficios, así como los posibles costos. Por consiguiente, “internacionalizar una firma se convierte en un reto para los profesionales del medio” (Andrea & Lyons, 2017)

En conclusión, es un hecho que internacionalizar las dinámicas comerciales de cualquier empresa es una necesidad, en especial, para aquellas que han aprovechado el volumen de trabajo

generado en Colombia y el impacto económico del mismo, gracias a su buen desempeño en el mercado y más ahora (con un sector en crisis, debido a la posición actual del sector, consecuencia de los cambios económicos de las personas que en estos momentos se asocian con la crisis sanitaria de Covid-19, ha puesto la industria en un punto sin retorno) se consideran competentes para asumir los retos en otros países.

Desde esta perspectiva, puede constatarse que, en cuanto a la posibilidad de abrir dinámicas de comercio internacional, vinculadas con el campo de la construcción, no se cuenta con protocolos, documentos o guías orientadoras para el fomento y desarrollo de estas nuevas dinámicas de comercio desarrolladas en Colombia y que podrían ser replicadas en otras regiones del mundo, principalmente en Canadá y Panamá.

En tal sentido, a partir de lo anteriormente expuesto, con el desarrollo del presente proceso de indagación, se busca organizar una guía orientadora para el desarrollo de los procesos necesarios para la internacionalización de una empresa colombiana dedicada al mercado de la construcción y que puede generar operaciones en otros países, tal como se define en este caso Panamá y Canadá.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar el proceso y los factores clave para que una empresa de construcción existente en Colombia pueda establecer sucursal en Canadá y Panamá.

3.2. Objetivos específicos

- Consultar las estrategias de internacionalización utilizadas por otras empresas constructoras colombianas en el mercado internacional.
- Consultar las regulaciones, políticas y requisitos legales necesarios para establecer una sucursal en Canadá y Panamá
- Identificar las capacidades y recursos necesarios para establecer una sucursal en Canadá y Panamá, para una empresa colombiana caso de análisis CONSTRUCIV SAS.
- Proponer una guía que oriente la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Canadá y Panamá.

4. Justificación

Internacionalizar una firma requiere de capacidades para alcanzar los rendimientos que la misma se propone de manera sostenible en el tiempo, en tal medida, analizar y organizar adecuadas estructuras documentales, financieras y comerciales, permitirán que el desempeño comercial logre los propósitos esperados.

4.1 Oportunidades de crecimiento empresarial

Canadá es considerado como uno de los destinos más atractivos para muchos colombianos quienes motivados por sus ofertas estudiantiles, laborales e incluso por su facilidad para ingresar al mercado norteamericano, lo mismo que los bajos costos en impuestos y la facilidad entre los tratados de libre comercio, es un gran vehículo migratorio, que postula como una oportunidad favorable para generar una gran inversión, tal como lo explica Andrew Carvajal, CEO de DLG Mobility.

En el caso de Colombia, el TLC firmado con Canadá en agosto de 2011, entre ambos países, beneficia la dinámica comercial y la amplía a aquellos exportadores y proveedores de servicios, eliminando las barreras comerciales y mejorando el acceso al mercado para los productos de ambos países, por lo que es pertinente considerar que “es un tratado que protege a aquellos inversores internacionales a través de compromisos que aseguren el acceso al arbitraje internacional.”(*The official website of the government of Canada.* , s/f).

En este mismo sentido, es importante resaltar que Panamá es el HUB de comercio más importante de América Latina y el país más avanzado de América Central, reconocido globalmente por su Canal Interoceánico, por su área bancaria, y por su zona libre, al igual que por ofrecer múltiples atractivos para los negocios gracias a los grandes proyectos de infraestructura del gobierno, los cuales suponen la subcontratación internacional de productos y servicios, que no se encuentren en el país.(*Panamá, destino empresarial*, s/f)

Las negociaciones para un TLC entre Colombia y Panamá, iniciaron en marzo de 2010, con ella, Colombia busca fortalecer sus lazos comerciales con uno de sus socios naturales, por tratarse de un país limítrofe y por la complementariedad de economías, teniendo en cuenta que el crecimiento económico de Panamá, ha sido bastante dinámico en los últimos años y se está

consolidando como un centro de negocios de la región, circunstancia que brinda oportunidades muy interesantes para la industria colombiana. (*Panamá | TLC, s/f*)

En tal medida, fortalecer la realidad comercial de estos dos países, se constituyen en una oportunidad favorable para la expansión del mercado de la construcción, en cuanto se pueden llegar a establecer relaciones comerciales, desde las cuales se generen alternativas novedosas e interesantes para estos países, desde los cuales se vea favorecido este sector de la oferta y la demanda.

4.2 Desafío normativo y regulatorio.

Para establecer una sucursal en Canadá, se deben cumplir distintas regulaciones políticas las cuales incluyen el establecimiento de licencias comerciales, registro de la sucursal, obtención de número de identificación fiscal, cumplir con las leyes laborales incluyendo las de salario mínimo, salud y seguridad en el trabajo, obtención de seguro de responsabilidad civil, cumplimiento de las regulaciones de inmigración y regulaciones aduaneras, las cuales pueden variar dependiendo del territorio de Canadá en donde se quiera establecer la compañía. (*The official website of the government of Canada. , s/f*).

Por su parte, para el caso de Panamá, las regulaciones políticas incluyen el documento de constitución de la sociedad y todas las modificaciones que existiesen, documento expedido por la entidad del Gobierno correspondiente en el país de origen de la Sociedad por medio del cual se pueda acreditar la existencia legal y vigencia de la sociedad, nombramiento del agente residente de la sucursal y concesión de su correspondiente autorización para que el mismo pueda comparecer ante Notario Público panameño, para protocolizar los documentos establecidos para habilitar la sucursal, nombramiento de Representante legal en panamá para atender el funcionamiento de la sucursal y balance de la sociedad certificado por contador público autorizado del país de origen. (*Registrar una sucursal de mi sociedad extranjera en Panamá, s/f*)

Internacionalizar una empresa, aumenta la competitividad que confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores de manera sostenible, la empresa sólo podrá mejorar su posición si se encuentra en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a la de la competencia; entonces sí habrá creado ventajas competitivas. (Ocaña, Hugo R., 2010) a su vez, la internacionalización otorga mayor

resistencia a los ciclos de crisis y diversificación de riesgos, ofrece nuevas oportunidades de negocios y permite consolidarlo mejorando también la imagen de la firma e incrementando la cartera de los clientes.(Musik & Romo, 2003)

La internalización de las empresas es una figura frecuente dentro de una sociedad globalizada y, además, un componente crucial en la mejora de la competitividad de estas, puesto que le posibilita el crecimiento e impregnación de capacidades que aumenten la condición y calidad de sus productos y el proceso de producción. (Becerra, 2008)

Bajo este contexto, se reconoce que la motivación en su inmersión en el mercado externo impulsa a las empresas a que aprovechen las ventajas de la apertura comercial y la mayor inversión tecnológica con el objetivo de asegurar su presencia en otros países.

5. Marco Referencial.

5.1. Estado del arte

El proceso de internacionalización de la empresa implica un conjunto de decisiones estratégicas orientadas a la búsqueda y explotación de oportunidades de mercado en el extranjero. No se trata de un proceso aislado, sino que forma parte de la estrategia global de cada compañía. Este proceso puede realizarse a través de distintas formas, como la exportación directa, la creación de una filial en el extranjero, la adquisición de una empresa local o la colaboración con socios internacionales. Cada opción presenta ventajas e inconvenientes, y la elección depende de factores como la experiencia previa en mercados internacionales, la disponibilidad de recursos y el conocimiento del mercado objetivo (Fanjul, 2021).

Cuando se establece una sucursal en Canadá, es necesario cumplir diversas regulaciones políticas. Esto incluye obtener la licencia comercial, registrar la sucursal, adquirir un número de identificación fiscal, y seguir las leyes laborales, que abarcan el salario mínimo, la salud y seguridad en el trabajo. También es vital contar con un seguro de responsabilidad civil, respetar las normativas de inmigración y aduanas, y considerar las variaciones según el territorio canadiense donde se desea establecer la compañía. (The official website of the government of Canada, s/f).

La internacionalización ofrece a las empresas la oportunidad de aumentar su competitividad y alcanzar rendimientos superiores de manera sostenible. Solo es posible mejorar la posición en el mercado si la empresa es capaz de desarrollar conocimientos y habilidades superiores a las de la competencia, lo que genera ventajas competitivas (Ocaña, 2010).

En una sociedad globalizada, la internacionalización es una estrategia clave para mejorar la competitividad de las empresas. Permite el crecimiento y la adquisición de capacidades que incrementan la calidad tanto de los productos como de los procesos de producción (Becerra, 2008).

El impulso a la internacionalización en el sector de la construcción en Colombia ha surgido de la necesidad de explorar nuevos mercados. Esta estrategia responde a la disminución de la demanda en el mercado interno, la búsqueda de economías de escala y la adquisición de tecnologías y conocimientos. A pesar de los desafíos y riesgos asociados, como la falta de

experiencia y las incertidumbres políticas y económicas, las empresas colombianas han logrado expandirse, contribuyendo a la competitividad del sector (Rubiano Vargas, 2007).

En el caso de J. E. Jaimes Ingenieros S.A., se ha descrito el proceso de internacionalización de esta empresa de ingeniería colombiana, que ha logrado expandirse por América Latina mediante proyectos de ingeniería en diversos países. Entre las estrategias empleadas se destacan la búsqueda de socios estratégicos y la creación de una red de contactos. Sin embargo, también se han enfrentado a desafíos como la competencia con empresas internacionales y la adaptación a las normativas y culturas locales (Cabrera, 2005).

5.1 Marco Teórico

El marco teórico es una parte fundamental de toda investigación, ya que establece las bases conceptuales y contextuales del estudio, es por esto que a continuación, se precisa un marco teórico sobre los principales conceptos relacionados con la internacionalización de empresas en el sector de la construcción, con especial énfasis en la creación de sucursales en mercados internacionales como Canadá y Panamá, en tal sentido, este marco teórico está organizado en secciones que abordan los aspectos clave del proceso de expansión empresarial, el análisis de los mercados internacionales y los factores que influyen en el éxito de las empresas de construcción en el extranjero.

5.1.1 Internacionalización de Empresas.

Proceso mediante el cual una empresa amplía sus operaciones más allá de su mercado doméstico para operar en mercados extranjeros (Johanson & Vahlne, 2009) en tal sentido, este proceso suele estar motivado por la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, la diversificación de riesgos y el aprovechamiento de ventajas competitivas (Buckley & Casson, 1998) razón por la cual, para una empresa de construcción, la internacionalización implica no solo la exportación de servicios, sino también el establecimiento de una presencia física, como una sucursal o filial en otro país.

Por consiguiente, la teoría de la internacionalización de Buckley y Casson (1976) es clave para comprender por qué las empresas optan por establecer sucursales en lugar de limitarse a la

exportación de servicios, de acuerdo con lo anterior, las empresas prefieren mantener el control sobre sus activos y capacidades clave en lugar de depender de intermediarios locales, lo que les permite maximizar las oportunidades de negocio y minimizar los riesgos de la internacionalización y favorecer este sector del mercado internacional y la consolidación de este tipo de industrias.

5.1.2 *Proceso de Internacionalización*

Desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización se puede describir como un conjunto de decisiones estratégicas que incluyen la selección del mercado, el modo de entrada, la evaluación de riesgos y la adaptación a las condiciones locales (Root, 1994) de tal manera que para una empresa de construcción, este proceso implica una evaluación detallada de los mercados objetivo, tal como ocurre en este caso, con el mercado de Canadá y Panamá, y de las regulaciones y normativas locales que pueden afectar la operación de una sucursal en cada país.

Es por esto, al contemplar la teoría del establecimiento gradual de Johanson y Vahlne (1977) se sugiere que las empresas suelen internacionalizarse de manera progresiva, empezando por mercados culturalmente cercanos o que presentan menores barreras de entrada, de tal manera que en este enfoque también se destaca la importancia de adquirir conocimiento del mercado extranjero y desarrollar redes de contactos locales como elementos cruciales para el éxito de la expansión internacional.

5.2 *Análisis de Mercado Internacional: Canadá y Panamá*

5.2.1 *Canadá*

Canadá es un país con un sector de la construcción altamente desarrollado y regulado, en tal sentido, según el informe de Statista (2021), la industria de la construcción en Canadá ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por la inversión en infraestructura y el desarrollo inmobiliario, situación por la cual es necesario también considerar que para una empresa extranjera que desee establecerse en este país, es fundamental tener en cuenta las barreras regulatorias, las normativas laborales y de seguridad, así como las diferencias culturales en la gestión de proyectos.

Por consiguiente, el marco regulatorio canadiense exige que las empresas extranjeras cumplan con las normativas locales en cuanto a licencias de construcción, estándares de calidad y seguridad laboral (Government of Canada, 2020) a lo que también hay que considerar que las empresas deben cumplir con los requisitos de contratación de trabajadores locales y respetar los convenios colectivos vigentes en el sector.

5.2.2 Panamá

Al hacer referencia a Panamá, es imprescindible considerar que, por su parte, presenta un entorno de negocios atractivo debido a su posición estratégica como centro logístico y financiero en América Latina (World Bank, 2021) al respecto, es imperioso tener en cuenta que el país ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de la construcción, especialmente en infraestructura y desarrollo inmobiliario, impulsado por la expansión del Canal de Panamá y la inversión extranjera directa, pese a lo anterior, el contexto panameño presenta desafíos como la burocracia y la corrupción, que pueden afectar la ejecución de proyectos (Transparency International, 2020)

Por tanto, las normativas locales en Panamá son más flexibles que en Canadá, pero es fundamental para las empresas extranjeras establecer alianzas estratégicas con actores locales y comprender el marco legal, que incluye requisitos específicos para la contratación de trabajadores y la adquisición de licencias de construcción (Ministerio de Obras Públicas de Panamá, 2020)

5.3 Factores Clave de Éxito en la Internacionalización de Empresas de Construcción

5.3.1 Adaptación a las Normativas Locales

Uno de los principales factores que influyen en el éxito de una empresa de construcción en el extranjero es su capacidad para adaptarse a las normativas locales, teniendo en cuenta que cada país tiene regulaciones específicas que abarcan desde estándares de seguridad hasta normativas medioambientales (Enright, 2005) por tanto, para el caso de Canadá y Panamá, las empresas deben ser conscientes de las diferencias en las normativas y asegurarse de cumplir con todos los requisitos legales antes de establecer una sucursal, de tal manera que su crecimiento y expansión progresivo,

permita que se consoliden iniciativas y estructura industriales del campo de la construcción cada vez más favorables para el mercado.

5.3.2 *Gestión de Riesgos*

La gestión de riesgos es otro aspecto crucial, ya que la internacionalización conlleva riesgos asociados a las fluctuaciones económicas, cambios en las políticas gubernamentales y desafíos en la gestión de proyectos, al respecto, Ghoshal (1987) considera que las empresas que tienen una sólida estrategia de gestión de riesgos, que incluye la diversificación y la flexibilidad operativa, tienden a tener un mayor éxito en mercados internacionales.

5.3.3 *Red de Contactos y Relaciones*

El establecimiento de relaciones con actores locales es fundamental para el éxito en el extranjero, tal como señalan Johanson y Vahlne (2009) al considerar que las redes de contactos permiten a las empresas adquirir conocimiento local y acceder a oportunidades que de otro modo no estarían disponibles, en este sentido, las alianzas con empresas locales, proveedores y autoridades gubernamentales son esenciales para navegar el entorno regulatorio y competitivo de los nuevos mercados.

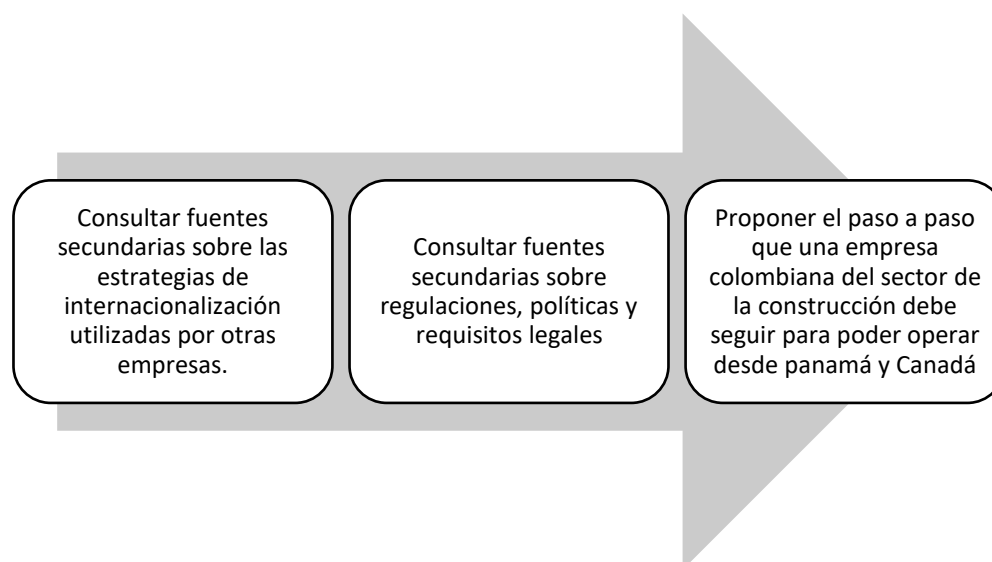
En consonancia con todo lo anterior, puede considerar que el proceso de internacionalización de una empresa de construcción colombiana hacia mercados como Canadá y Panamá requiere una planificación meticulosa y una comprensión profunda de los factores que pueden afectar el éxito en estos mercados, en tal sentido, la adaptación a las normativas locales, la gestión de riesgos y el establecimiento de redes de contacto sólidas son factores clave que determinarán el éxito de la empresa en su proceso de expansión.

6. Metodología

6.1. Diseño de la Consulta

La presente consulta, adopta un enfoque descriptivo y exploratorio, para analizar el proceso de internacionalización de empresas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá, este enfoque permite describir detalladamente los distintos aspectos de la internacionalización, tales como, las estrategias utilizadas, los recursos necesarios y los desafíos enfrentados por las empresas. En consonancia con lo anterior, desde el enfoque exploratorio, se busca explorar nuevas ideas y generar hipótesis sobre cómo las empresas del sector de la construcción pueden internacionalizarse con éxito en estos mercados. En tal sentido, esta combinación de enfoques permitirá obtener una comprensión profunda y holística de la internacionalización en el contexto específico de Canadá y Panamá (Creswell, 2014);

Figura 1. Metodología



En tal sentido, el presente estudio emplea un enfoque mixto, que combina consultas a diferentes fuentes de información tanto cualitativas como cuantitativas, para indagar el proceso de internacionalización de empresas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá. Por tanto, el enfoque cualitativo, se utiliza para obtener una comprensión profunda de los factores subyacentes y las experiencias de las empresas en su proceso de internacionalización, en

tal sentido, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con directivos y expertos del sector, para explorar las percepciones, estrategias y desafíos asociados con la internacionalización.

Por su parte, el enfoque cuantitativo se empleará para recopilar y analizar datos numéricos sobre la internacionalización, como la inversión financiera, el crecimiento de las ventas y la expansión geográfica. Esta combinación de enfoques permitirá obtener una perspectiva completa y equilibrada del proceso de internacionalización en el contexto específico de Canadá y Panamá (Creswell, John, 2014, pág. 1)

6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para este estudio, se realizará un análisis exhaustivo de la información disponible en la web que sea académicamente relevante para el proceso de internacionalización de empresas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá, por consiguiente, se empleará una revisión sistemática de la literatura existente, para identificar estudios previos, informes de investigación, artículos académicos y otras fuentes de información en línea, que aborden temas relacionados con la internacionalización de empresas en estos países.

Esta técnica de recolección de datos permitirá obtener una amplia gama de perspectivas y datos empíricos sobre el tema, lo que enriquecerá el análisis y la comprensión del proceso de internacionalización en el contexto específico de la construcción. (Tranfield, Denyer, & inteligente, 2003)

7. Desarrollo

7.1 Consultar y analizar las estrategias de internacionalización utilizadas por otras empresas constructoras colombianas en otros mercados internacionales.

A continuación, se indagarán y analizarán las estrategias de internacionalización, utilizadas por otras empresas constructoras colombianas en mercados internacionales, para tal fin, se ha recurrido a tres referencias clave que aportan una perspectiva clara y significativa al desarrollo de este análisis, a saber: COLCERAMICA (CORONA), empresa colombiana que ha experimentado un proceso de internacionalización exitoso. Gutiérrez y Vásquez nos ofrecen una visión experiencial sobre procesos y estrategias de internacionalización de empresas de menores recursos, en comparación con las grandes empresas colombianas, como las que operan en la Zona Franca Internacional de Pereira, y finalmente se mencionan las estrategias de internacionalización de Cementos Argos, una empresa colombiana líder en el sector de la construcción.

En conjunto, estas tres referencias ofrecen una visión integral y detallada de las estrategias de internacionalización, utilizadas por empresas constructoras colombianas en mercados internacionales, lo que constituye una base sólida para el desarrollo del presente análisis.

7.1.1 *Experiencia de internacionalización de COLCERAMICA (CORONA): Lecciones aprendidas y estrategias exitosas*

La estrategia de internacionalización de COLCERAMICA (CORONA) se desarrolló en varias etapas y enfrentó diferentes desafíos, inicialmente, la empresa se enfocó en mercados tradicionales como Venezuela, Estados Unidos, México y Centroamérica, sin embargo, debido a la crisis económica en Venezuela y la crisis del sector inmobiliario en Estados Unidos, COLCERAMICA tuvo que replantear su estrategia.

El mercado venezolano, que anteriormente había sido una oportunidad de crecimiento, se volvió menos atractivo, debido a la crisis económica y política, por su parte, el mercado estadounidense enfrentó dificultades debido a la crisis global en el sector de la construcción en 2008, lo que llevó a la pérdida de un importante cliente, LOWE's, la cual era una compañía

dedicada a la distribución minorista de productos de mejora del hogar, materiales de construcción y bricolaje,

Ante esta situación, COLCERAMICA decidió buscar un mercado con un gran número de consumidores similar al estadounidense, encontrando esta oportunidad en Brasil, en donde el mercado presentaba un déficit de producción de porcelana sanitaria y planes gubernamentales de incentivo a la construcción, lo que lo hacía atractivo para la empresa.

Para ingresar al mercado brasileño, COLCERAMICA estableció una alianza con la compañía ETERNIT Brasil, creando la Compañía Suramericana de Cerámica (CSC) esta alianza se basó en la confianza mutua y en la complementariedad de las habilidades de ambas empresas; inicialmente, COLCERAMICA ingresó al mercado brasileño a través de exportaciones directas desde sus plantas en Colombia, para probar la aceptación del producto y crear una demanda que luego sería suplida por la planta de producción en Brasil.

La ubicación de la nueva planta en Brasil fue determinante y se seleccionó Ceará, luego de acuerdos con el gobierno local que incluyeron beneficios tributarios y facilidades en infraestructura, la empresa enfrentó desafíos en la capacitación del personal local y en la adaptación de la cultura organizacional colombiana al nuevo mercado brasileño.

Finalmente, COLCERAMICA logró establecerse en el mercado brasileño y espera convertirse en el tercer jugador en ese mercado en un plazo de 5 años, la estrategia de internacionalización de COLCERAMICA en Brasil, se basó en la colaboración con una empresa local, la selección de un mercado con potencial de crecimiento y la adaptación a las condiciones y regulaciones locales (Parente, Guisao, Carmona, & Giraldo, 2019).

Por lo anterior, se puede definir el proceso de entrada de COLCERAMICAS a Brasil de la siguiente manera:

1. Identificación del mercado objetivo: COLCERAMICA identificó a Brasil como un mercado con un gran número de consumidores y un déficit de producción de porcelana sanitaria, lo que lo hacía atractivo para la empresa.
2. Alianza estratégica: Para ingresar al mercado brasileño, COLCERAMICA estableció una alianza con ETERNIT Brasil, creando la Compañía Suramericana de Cerámica (CSC). Esta alianza se basó en la confianza mutua y en la complementariedad de las habilidades de ambas empresas.

3. Ingreso al mercado a través de exportaciones: Inicialmente, COLCERAMICA ingresó al mercado brasileño a través de exportaciones directas desde sus plantas en Colombia. Esto le permitió probar la aceptación del producto y crear una demanda que luego sería suplida por la planta de producción en Brasil.
4. Establecimiento en el mercado local: La ubicación de la nueva planta en Brasil fue determinante y se seleccionó Ceará, luego de acuerdos con el gobierno local que incluyeron beneficios tributarios y facilidades en infraestructura.
5. Adaptación al mercado local: COLCERAMICA enfrentó desafíos en la capacitación del personal local y en la adaptación de la cultura organizacional colombiana al nuevo mercado brasileño.
6. Consolidación en el mercado: A pesar de los desafíos iniciales, COLCERAMICA logró establecerse en el mercado brasileño y espera convertirse en el tercer jugador en ese mercado en un plazo de 5 años.

7.1.2 Estrategias de internacionalización de empresas constructoras colombianas: Un análisis basado en Gutiérrez y Vásquez (2020)

Gutiérrez y Vásquez (2020) en su trabajo investigativo nos ofrecen una amplia información sobre elementos fundamentales en el proceso de internacionalización de empresas colombianas, entre los cuales vale la pena destaca lo siguiente.

Para tener éxito en la internacionalización, se deben seguir etapas como estimar el potencial del mercado, elegir el modo de entrada y elaborar un plan de negocio, también es importante considerar aspectos como el análisis financiero, la evaluación de recursos y los factores cualitativos; al respecto, una visión globalizada es fundamental, ya que permite anticipar los comportamientos de los mercados y las economías, por lo que es necesario estudiar detalladamente los mercados y adaptar los productos a cada país.

En cuanto a las estrategias de internacionalización, existen modos de entrada como exportaciones directas o indirectas, acuerdos contractuales como licencias o franquicias, y la inversión extranjera directa, en filiales o mediante alianzas estratégicas. Estas estrategias deben ser seleccionadas cuidadosamente, considerando factores como el mercado, el producto y el potencial de crecimiento.

En tal sentido, el proceso de internacionalización, implica cambios en las actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa, adaptándose a la infraestructura del país extranjero, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, el sistema de compras, la logística, el marketing, las ventas, el servicio y la calidad, sin embargo, a pesar de los retos, la internacionalización ofrece beneficios como la expansión a nuevos mercados, más demanda por parte del mercado extranjero y mayores ingresos para la empresa.

Así mismo se destacan las siguientes estrategias:

- Exportaciones directas e indirectas: La empresa puede exportar sus productos directamente, gestionando todas las etapas del proceso de exportación, o indirectamente a través de intermediarios especializados en el proceso de comercialización y distribución.
- Acuerdos contractuales: Incluyen licencias y franquicias. En las licencias, un licenciado extranjero adquiere los derechos para producir los bienes de una empresa en su país a cambio de una tarifa pactada, en las franquicias, una persona otorga los derechos a otra para usar su marca, conocimientos y formas de gestión para operar un negocio en su país.
- Empresa conjunta (Joint Venture): Consiste en alianzas estratégicas entre empresas para compartir costos fijos, activos, riesgos, etc. Es una estrategia utilizada cuando una empresa no puede realizar por sí sola ciertas actividades en el mercado extranjero.
- Inversión extranjera directa: La empresa nacional realiza una inversión de capital en el país extranjero, ya sea creando nuevas plantas productivas o participando en empresas existentes. Esto le otorga un control a largo plazo sobre la empresa extranjera.
- Inversiones en filiales: Grandes empresas o grupos económicos aprovechan crisis económicas en otros países para invertir en ellos, estas inversiones están sujetas a las leyes del país extranjero y pueden implicar ajustes no adecuados para la empresa.
- Inversiones Mixtas o Joint Venture: Son alianzas en las cuales dos o más compañías tienen un porcentaje accionario en la nueva empresa, es un tipo de inversión atractivo por su fácil aceptación por parte de los gobiernos y la reducción de capital financiero de la empresa nacional.
- Adquisiciones: Consiste en la compra de empresas locales en el país extranjero para establecerse por completo en ese mercado, manteniendo su propio modo de producción, distribución, marketing, etc. (Gutiérrez & Vásquez, 2020)

➤ **Caso de estudio: La internacionalización de Cementos Argos en el sector de la construcción.**

Por otro lado, Cementos Argos ha desarrollado una estrategia de expansión geográfica, centrándose en el Caribe y Estados Unidos (Cementos Argos, 2012) Desde 1950, Argos comenzó a exportar los excedentes de su producción a Estados Unidos, El Caribe y Venezuela, llegando a alcanzar la cifra actual de 37 países distintos como destinos de sus ventas internacionales (Velásquez, 2010). Esta estrategia internacional fue ganando fuerza dentro de Argos, lo que llevó a la adquisición en 1998 de la empresa venezolana Cemento Andino, así como a la realización de un joint venture con Holcim en la misma época, para establecer operaciones en República Dominicana, Haití y Panamá (Cementos Argos, 2011)

En la actualidad, Cementos Argos está presente en 39 países distintos a través de sus exportaciones realizadas por sus filiales ubicadas en Colombia, Estados Unidos, República Dominicana, Haití y Panamá, lo que la posiciona como el quinto productor de cemento en Latinoamérica (Velásquez, 2015) en 2008, Argos adquirió la participación de Holcim en las empresas creadas en El Caribe, pasando a controlar el 100% de las mismas (Cementos Argos, 2011a) Entre 2005 y 2006, la compañía formalizó sus inversiones en Estados Unidos, adquiriendo dos empresas de concreto, Southern Star Concrete y Concrete Express y recientemente, desarrolló dos nuevas joint ventures con socios locales en Surinam y Curazao (Cementos Argos, 2011)

La internacionalización de Argos como un ciclo de vida del producto, de acuerdo con Londoño (2015) algunas estrategias y procesos que la empresa ha seguido para expandirse internacionalmente se pueden ver así:

- Desarrollo de capacidades en el mercado interno: Argos aplicó una estrategia de expansión en el mercado local adquiriendo múltiples compañías a lo largo del país, lo que le permitió obtener ventajas sobre los recursos y el transporte, así como experiencia gerencial.
- Innovación de productos: Argos ha dado importancia históricamente a la innovación de sus productos. La inversión y esfuerzo en innovación se ha reflejado en adquisiciones de compañías especializadas en cemento amigables con el medio ambiente y acuerdos con universidades para investigación y desarrollo.
- Estandarización y diferenciación de productos: A medida que la demanda de un producto se expande, suele ocurrir cierto grado de estandarización. Argos ha seguido una estrategia

de innovación constante para mantener su crecimiento, generando ventajas sobre un producto maduro y elástico.

Dentro de la internacionalización de Argos, Londoño señala la teoría de Williamson (1981) sobre la búsqueda de economías en los costos transaccionales, lo que lleva a la integración en dos variables: vertical u horizontal. La internalización, según Williamson, proporciona ventajas en tres aspectos: racionalidad limitada, comportamiento oportunista y especificidad de los recursos. En el caso de la internacionalización de Argos, se relaciona con procesos de internalización, como la búsqueda de control y mantener a todas las subsidiarias bajo una sola marca, esto se refleja en la campaña "Ser uno, ser Argos", que buscaba crear una sola identidad para todas las subsidiarias.

Argos también ha tomado acciones para garantizar factores estratégicos como la disponibilidad de recursos y la accesibilidad al transporte, por ejemplo, adquirió puertos en Houston, Savannah y Washington, y su propia flota de camiones y embarcaciones, garantizando la disponibilidad del transporte, especialmente a nivel internacional. A través de la integración vertical, Argos ha internalizado varios procesos estratégicos, permitiéndole replicar exitosamente su modelo de negocio.

Se menciona también que la estrategia de expansión de Cementos Argos se ha basado en la adquisición de compañías estratégicamente ubicadas, priorizando el acceso a puertos internacionales y la disponibilidad de recursos naturales necesarios para la producción de cemento, concreto y clinker. Argos ha priorizado el control de sus inversiones, como se evidencia en la adquisición de la porción de su socio en los ventures creados en República Dominicana, Haití y Panamá, y en la promoción del programa "Ser uno, ser Argos", que permitió una estructura de control más uniforme.

El proceso de internacionalización de Argos se puede explicar a través de la teoría ecléctica de Dunning (1977) basada en dos aspectos específicos: Primero, el concepto de ventajas de la propiedad, que son las ventajas competitivas que permiten a la empresa tener mejores resultados que sus competidores, Argos encaja en este concepto, ya que después de exportaciones a el Caribe y Estados Unidos entre 1950 y 1960, decidió expandirse en estos mercados, utilizando inversión directa, buscando garantizar la producción y el tamaño del mercado, su primera adquisición fue en Venezuela, buscando condiciones similares a las obtenidas en su país de origen.

En segundo lugar, hay ventajas relativas a la localización, definidas como todas las ventajas vinculadas a la localización geográfica, como recursos naturales o políticas gubernamentales,

Argos ha confiado en la búsqueda de ventajas geográficas a lo largo de su historia, a nivel nacional, su expansión en Colombia se basó en la mejor ubicación de recursos para maximizar el impacto y la rentabilidad de la inversión, a nivel internacional, la búsqueda de disponibilidad de recursos y garantía de transporte determinaron su ubicación para acceder al mercado deseado. Ejemplos de esto son la adquisición de Cementos del Nare, para acercarse a las materias primas y la adquisición de Cemento Andino, en respuesta a la necesidad de un ambiente similar; estos ejemplos demuestran la constante importancia otorgada por Argos a las ventajas de localización en su estrategia de expansión internacional.

Por su parte, en respuesta al objetivo número uno la internacionalización de empresas constructoras colombianas, ha sido un proceso complejo que ha requerido la implementación de diversas estrategias y la adaptación a los mercados internacionales, de igual manera, la investigación y análisis de las estrategias utilizadas por otras empresas, como COLCERAMICA y Cementos Argos, ofrecen valiosas lecciones sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas colombianas en su proceso de internacionalización. Así mismo, la teoría y conceptos de autores como Williamson (1981) y Dunning (1977) proporcionan un marco teórico sólido para comprender los factores que influyen en la internacionalización de las empresas constructoras colombianas.

7.2 Consultar las regulaciones, políticas y requisitos legales necesarios para establecer una sucursal en Canadá y Panamá

En el marco de la internacionalización de empresas, es fundamental comprender y cumplir con las regulaciones, políticas y requisitos legales de los países destino, para ello, en este objetivo se abordarán las leyes más relevantes tanto de Panamá como de Canadá y que se encargan de regular el establecimiento de sucursales de empresas extranjeras en dichos países.

En este sentido, para establecer una sucursal de empresa en Panamá y Canadá, es necesario investigar y analizar las leyes y normativas vigentes más relevantes en ambos países. El segundo objetivo de esta investigación es identificar y comprender los requisitos legales que deben cumplir las empresas interesadas en establecer sucursales en estos países, así como los beneficios y limitaciones que estas regulaciones pueden representar.

Para el caso de Panamá, se han seleccionado tres leyes claves, en primer lugar, la Ley No. 41 de 24 de agosto de 2007, que crea el Régimen Especial para el Establecimiento y la Operación de Sedes de Empresas Multinacionales y la Comisión de Licencias de Sedes de Empresas Multinacionales, dicha ley es considerada como fundamental, ya que establece un marco legal específico para la operación de sedes de empresas multinacionales en Panamá, lo que puede resultar de gran interés para empresas que buscan expandir sus operaciones internacionales en el país.

Además, se considerará la Ley 54 de 1998, encargada de regular las sociedades anónimas en Panamá, mencionada ley se considera relevante para comprender los requisitos legales para la constitución y operación de empresas en el país, por último, la Ley 10 de 1994, regula la actividad económica relacionada con la construcción en Panamá y puede ofrecer información crucial para empresas del sector que buscan establecerse en el país.

Para el caso de Canadá, se han seleccionado dos leyes igualmente relevantes, en primer lugar, la Ley de Corporaciones de Canadá, que establece las condiciones y regulaciones para la creación y operación de corporaciones en el país, esta ley es esencial para comprender los requisitos legales para establecer una sucursal de una empresa extranjera en Canadá. Por otro lado, la Ley de Inversiones de Canadá es crucial para comprender las regulaciones relacionadas con la inversión extranjera en el país, estas dos leyes proporcionarán información detallada sobre los pasos y requisitos legales necesarios para establecer y operar una sucursal de empresa extranjera en dicho país.

La selección de estas leyes se justifica por su relevancia y aplicabilidad directa en el proceso de establecimiento de sucursales de empresas extranjeras en Panamá y Canadá, lo que permitirá a las empresas internacionalizarse de manera efectiva y cumplir con la normativa legal de ambos países.

7.3 Marco Legal y Normativo para la Internacionalización en Panamá

La Ley 41 de 24 de agosto de 2007 de Panamá, conocida como la Ley de Sedes de Empresas Multinacionales, es una normativa clave en el ámbito de la internacionalización empresarial en el país, esta ley establece un régimen especial para facilitar el establecimiento y

operación de sedes de empresas multinacionales en Panamá, con el fin de promover la inversión extranjera directa, el desarrollo económico y la generación de empleo en el país.

En este mismo sentido, mencionada ley busca crear un entorno favorable para las empresas multinacionales, proporcionando incentivos y beneficios que las motiven a establecer sus sedes en Panamá. entre los principales aspectos que aborda la ley se encuentran, la simplificación de trámites administrativos, la flexibilidad en la contratación de personal extranjero, la garantía de estabilidad jurídica y fiscal y la creación de la Comisión de Licencias de Sedes de Empresas Multinacionales para supervisar el cumplimiento de la ley y otorgar las licencias correspondientes.

Esta ley ha sido fundamental para posicionar a Panamá como un destino atractivo para la inversión extranjera y ha contribuido significativamente al crecimiento económico del país, su impacto se refleja en el aumento de la llegada de empresas multinacionales a Panamá en diversos sectores, como servicios financieros, logística, tecnología y comercio, entre otros (La AsalmBELa Nacional de Panamá, 2007).

7.3.1 Normativas más relevantes

Régimen especial: La Ley No. 41 establece un régimen especial para el establecimiento y operación de sedes de empresas multinacionales en Panamá. Este proporciona régimen de beneficios fiscales y administrativos para incentivar la inversión extranjera directa.

Incentivos fiscales: La ley otorga incentivos fiscales a las empresas multinacionales, como la exención de impuestos sobre los ingresos generados por actividades de servicios internacionales y la exención de impuestos sobre la renta por dividendos o utilidades distribuidas.

Estabilidad jurídica: La garantiza la estabilidad jurídica a las empresas multinacionales que se establecen en Panamá, protegiendo sus inversiones y asegurando un marco legal predecible y favorable.

Facilidades migratorias: La ley establece facilidades migratorias para el personal extranjero contratado por las empresas multinacionales, simplificando los trámites de visa y residencia.

Comisión de Licencias: Se crea la Comisión de Licencias de Sedes de Empresas Multinacionales, encargada de otorgar las licencias para el establecimiento de sedes de empresas multinacionales y de supervisar el cumplimiento de la ley.

➤ **Requisitos y condiciones que deben cumplir las empresas que deseen establecerse en Panamá bajo este régimen especial.**

Si bien en la Ley 41 de Panamá no se especifica un paso a paso o procedimiento detallado para realizar la internacionalización de una empresa en el país, si se establecen los requisitos y condiciones que deben cumplir las empresas multinacionales que deseen establecerse en Panamá bajo este régimen especial, estos requisitos incluyen:

- Presentar una solicitud formal a la Comisión de Licencias de Sedes de Empresas Multinacionales.
- Demostrar que la empresa cumple con los criterios establecidos en la ley para ser considerada una empresa multinacional.
- Presentar un plan de inversión y operación en Panamá.
- Cumplir con los requisitos migratorios y laborales para el personal extranjero que será contratado por la empresa multinacional.
- Obtener la licencia de la Comisión de Licencias de Sedes de Empresas Multinacionales para operar en Panamá bajo este régimen especial.

➤ **Otros aspectos importantes de la Ley No. 41 de Panamá importantes**

- Beneficios fiscales: La ley establece beneficios fiscales para las empresas multinacionales que se establecen en Panamá bajo este régimen especial, como exenciones o reducciones en impuestos sobre la renta y otros impuestos.
- Requisitos de transparencia y cumplimiento: La ley establece requisitos de transparencia y cumplimiento para las empresas multinacionales, incluyendo la obligación de presentar informes periódicos sobre sus actividades en Panamá y cumplir con estándares internacionales en materia de transparencia fiscal y antilavado de dinero.
- Protección de inversiones: La ley puede incluir disposiciones que protegen las inversiones de las empresas multinacionales en Panamá, garantizando un marco legal estable y predecible para la inversión extranjera.
- Facilidades para la contratación de personal extranjero: La ley puede establecer facilidades para la contratación de personal extranjero por parte de las empresas multinacionales, incluyendo la simplificación de trámites migratorios y laborales.

- Normas de gobierno corporativo: La ley puede incluir normas de gobierno corporativo que las empresas multinacionales deben cumplir, garantizando la transparencia y la adecuada gestión de riesgos.

La Ley 54 de 1998

Otra ley relevante con respecto a la internacionalización de empresas que desean tener presencia en Panamá es la Ley 54 de 22 de julio de 1998, que se encarga de regular las sociedades anónimas en Panamá, esta ley es importante porque establece el marco legal para la constitución y operación de sociedades anónimas en el país, que son una de las formas jurídicas más comunes, utilizadas por las empresas extranjeras para establecerse en Panamá.

➤ Algunos aspectos importantes de la Ley 54 relevantes para esta investigación:

- Requisitos para la constitución de sociedades anónimas: La ley establece los requisitos y procedimientos para la constitución de sociedades anónimas en Panamá, incluyendo la redacción de estatutos sociales, la designación de directores y accionistas, y otros aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de la empresa.
- Regulación de la propiedad y transferencia de acciones: La ley regula la propiedad y transferencia de acciones de las sociedades anónimas, estableciendo los derechos y responsabilidades de los accionistas, así como los procedimientos para la transferencia de acciones.
- Normas de gobierno corporativo: La ley puede incluir disposiciones relacionadas con el gobierno corporativo de las sociedades anónimas, como la obligación de celebrar reuniones de accionistas y directores, llevar registros contables y financieros, y cumplir con estándares de transparencia y rendición de cuentas.
- Facilidades para la inversión extranjera: La ley puede contener disposiciones que faciliten la inversión extranjera en Panamá a través de sociedades anónimas, como la posibilidad de que los extranjeros sean accionistas y directores de estas empresas.
- Normas de disolución y liquidación: La ley establece las normas y procedimientos para la disolución y liquidación de sociedades anónimas en Panamá, en caso de que la empresa decida cerrar sus operaciones en el país (Asamblea Legislativa de Panamá, 1998).

La Ley 10 de 1994

La Ley 10 de 1994, conocida como la "Ley de Contrataciones Públicas", es una normativa fundamental en Panamá, que regula las contrataciones que realizan las entidades del Estado panameño, esta ley establece los procedimientos y normas que deben seguirse en las contrataciones de obras públicas, servicios y compras que realice el sector público, su importancia radica en que proporciona un marco legal claro y transparente para las empresas que deseen participar en proyectos públicos en Panamá, incluyendo aquellas del sector de la construcción que buscan internacionalizarse.

Algunas partes importantes de la Ley 10 de 1994 que tienen relación con esta investigación sobre la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Panamá son:

- **Objeto y ámbito de aplicación:** Establece que la ley tiene por objeto regular las contrataciones que realicen las entidades del Estado panameño y que se aplica a todas las adquisiciones de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras que realicen dichas entidades.
- **Procedimientos de contratación:** Establece los procedimientos que deben seguirse para la contratación de obras, servicios y bienes por parte de las entidades del Estado, incluyendo la licitación pública, la licitación por mejor valor y la contratación directa.
- **Requisitos para participar en contrataciones públicas:** Establece los requisitos que deben cumplir los proveedores o contratistas para participar en los procesos de contratación pública, como estar inscritos en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE).
- **Criterios de evaluación y adjudicación:** Establece los criterios que deben seguirse para evaluar las propuestas presentadas por los proveedores y adjudicar los contratos, como el precio, la calidad, la experiencia y la capacidad técnica y financiera de los oferentes.
- **Transparencia y publicidad:** Establece disposiciones para garantizar la transparencia en los procesos de contratación pública, como la publicación de los actos administrativos y la creación de un sistema de información de contrataciones públicas (Asamblea Nacional Panameña, 1994).

7.4 Marco Legal para la Internacionalización Empresarial en Canadá

En Canadá, una de las leyes más importantes relacionadas con la apertura de sucursales de empresas extranjeras es la "Ley de Corporaciones de Canadá" (Canada Business Corporations Act) esta ley establece el marco legal para la incorporación y operación de corporaciones en Canadá, tanto nacionales como extranjeras, contiene disposiciones sobre la estructura de gobierno corporativo, derechos y responsabilidades de los accionistas y directores, emisión de acciones, presentación de informes financieros, entre otros aspectos relevantes para la operación de empresas en Canadá (Gobernación de Canada, 2024)

7.4.1 *Condiciones y requisitos para la apertura de sucursales de empresas extranjeras en Canadá.*

- **Registro de la Sucursal:** La empresa extranjera debe registrar su sucursal en Canadá y cumplir con los requisitos de presentación de documentos y pago de tarifas.
- **Nombre Comercial:** La sucursal debe operar bajo el mismo nombre o una variante del nombre de la empresa extranjera, seguido de la designación "Limited", "Ltd.", "Incorporated", "Inc." u otra designación legal apropiada.
- **Agente Registrado:** Se debe designar a un agente registrado en Canadá, que actuará como representante de la empresa extranjera en cuestiones legales y de comunicación con el gobierno.
- **Dirección Física:** La sucursal debe tener una dirección física en Canadá, donde se llevarán a cabo las actividades comerciales.
- **Representante Autorizado:** La sucursal debe designar a un representante autorizado en Canadá, que actuará en nombre de la empresa extranjera y podrá firmar contratos y realizar transacciones en nombre de la sucursal.
- **Registro de Documentos:** Se deben presentar diversos documentos, como copias certificadas de los documentos de constitución de la empresa extranjera, junto con traducciones al inglés o al francés si están en otro idioma.

- **Cumplimiento de Normativas Locales:** La sucursal debe cumplir con todas las leyes y regulaciones locales, incluidas las relacionadas con impuestos, empleo, seguridad y salud ocupacional, entre otras.
- **Reportes Financieros:** Es posible que se requiera presentar reportes financieros regulares, dependiendo de las leyes provinciales y federales aplicables (Gobernación de Canadá, 2024).

Algunos otros aspectos relevantes de la "Ley de Corporaciones de Canadá" importantes para comprender el marco legal en el que operan las corporaciones en Canadá

- **Responsabilidad Limitada:** Al igual que en muchas jurisdicciones, la ley de corporaciones en Canadá establece que los accionistas de una corporación tienen responsabilidad limitada, lo que significa que su responsabilidad se limita al monto de su inversión en la corporación.
- **Órganos de Gobierno:** La ley establece la estructura de gobierno de las corporaciones, incluyendo la junta directiva y los oficiales de la corporación. También establece las responsabilidades y poderes de estos órganos.
- **Derechos de los Accionistas:** La ley protege los derechos de los accionistas y establece normas para la convocatoria de reuniones de accionistas, la votación en las mismas y la divulgación de información relevante a los accionistas.
- **Divulgación de Información:** Las corporaciones están obligadas a mantener registros precisos y actualizados y a presentar informes financieros y otra información a las autoridades reguladoras y a los accionistas de manera regular.
- **Disolución y Liquidación:** La ley establece los procedimientos para disolver y liquidar una corporación, incluyendo la distribución de activos entre los acreedores y accionistas.
- **Protección de los Derechos de los Empleados:** La ley también puede contener disposiciones que protejan los derechos de los empleados de la corporación, como normas laborales y de seguridad ocupacional.

➤ **Ley de Inversiones de Canadá.**

Una ley importante, relacionada específicamente con la internacionalización de empresas en Canadá es la "Ley de Inversiones de Canadá" (Canada Investment Act) esta ley regula las inversiones extranjeras en Canadá y establece las condiciones y restricciones para la inversión extranjera en sectores considerados sensibles o estratégicos para la economía canadiense, la ley

también establece el proceso para revisar y aprobar las inversiones extranjeras que puedan tener un impacto en la economía, la seguridad nacional o la competencia en Canadá. Algunas de las características más importantes de esta ley son:

- **Revisión de inversiones extranjeras:** La ley establece un proceso de revisión para ciertas inversiones extranjeras en Canadá que podrían plantear problemas de seguridad nacional o impacto en la economía canadiense.
- **Criterios de revisión:** Se consideran varios criterios en la revisión de inversiones extranjeras, incluidos aspectos relacionados con la seguridad nacional, la competencia, el impacto en la economía canadiense y la capacidad de Canadá para cumplir con sus obligaciones internacionales.
- **Procedimientos de revisión:** La ley establece los procedimientos que deben seguirse para la revisión de inversiones extranjeras, incluidos los plazos y las condiciones bajo las cuales una inversión extranjera puede ser aprobada, rechazada o sujeta a condiciones.
- **Divulgación de información:** Se requiere que los inversionistas extranjeros divulguen cierta información relacionada con sus inversiones en Canadá, lo que ayuda a garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de revisión.
- **Sanciones y medidas correctivas:** La ley prevé sanciones y medidas correctivas en caso de que se incumplan sus disposiciones, lo que contribuye a garantizar el cumplimiento de las normas establecidas (Gobernación de Canada, 2021).

En conclusión, el estudio de las regulaciones, políticas y requisitos legales para establecer una sucursal en Panamá y Canadá es fundamental para el proceso de internacionalización de empresas, la Ley 41 de 24 de agosto de 2007 de Panamá, junto con las leyes 54 de 1998 y 10 de 1994, proporcionan un marco legal específico y detallado para el establecimiento de empresas extranjeras en Panamá, especialmente en el sector de la construcción.

Por otro lado, la Ley de Corporaciones y la Ley de Inversiones de Canadá, establecen las condiciones y regulaciones para la creación y operación de sucursales de empresas extranjeras en Canadá, lo que facilita el cumplimiento de las normativas legales en este país, en conjunto, estas leyes brindan la orientación necesaria para que las empresas puedan internacionalizarse de manera efectiva y cumplir con las normativas legales en ambos países.

7.5 Identificar las capacidades y recursos necesarios para establecer una sucursal en Canadá y panamá, para una empresa colombiana caso de análisis CONSTRUCIV SAS.

CONSTRUCIV S.A.S, es una empresa llanera con más de 20 años de experiencia en la construcción de obras civiles y proyectos de arquitectura, consultoría e ingeniería, realizando obras en las diferentes ramas de la ingeniería a nivel nacional, brindando los servicios en cumplimiento con los parámetros de calidad exigidos por nuestros clientes y a su vez las normas legales colombianas. Construciv, quiere internacionalizarse para crecer, diversificarse, acceder a nuevos proyectos y tecnologías, mejorar su rentabilidad y diversificar sus riesgos.

7.5.1 Caso Canadá.

Según GlobalData, el mercado de la construcción en Canadá, está experimentando un crecimiento constante, con una tasa anual compuesta proyectada del 2.3% entre 2021 y 2025, este crecimiento se atribuye a varios factores, como el aumento de la población, la urbanización y la demanda de viviendas, además, el gobierno de Canadá está realizando inversiones significativas en infraestructura, incluidos proyectos de transporte, energía y agua, lo que contribuye al crecimiento del sector de la construcción (GlobalData, 2023).

La Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) también respalda esta tendencia, al señalar en su informe de perspectivas del mercado de la vivienda, que el gasto en construcción residencial y no residencial seguirá aumentando en los próximos años, esto indica una fuerte demanda en el mercado de la construcción en Canadá (CMHC SCHL, 2022).

Estos datos se reflejan en las cifras de Statista, que muestran un aumento constante en el inicio total de construcción en Canadá desde 2014 hasta la actualidad, según The Canadian Press, se espera que la industria de la construcción de Canadá crezca un 2.3% en 2021, lo que confirma la tendencia positiva del mercado (GlobalData, 2023).

Ahora bien, para establecer una sucursal en Canadá, CONSTRUCIV SAS, requerirá una serie de capacidades y recursos fundamentales, entre ellos se incluyen la capacidad financiera para cubrir los costos iniciales de establecimiento y operación, así como para cumplir con las regulaciones financieras locales, además, será necesario contar con un equipo de profesionales

capacitados en áreas clave como la gestión empresarial, el cumplimiento normativo, la contratación y la gestión de proyectos.

Así mismo, será fundamental disponer de una red de contactos y alianzas estratégicas en el mercado canadiense, así como un profundo conocimiento de las regulaciones y prácticas comerciales locales; Por último, se requerirá de una sólida infraestructura tecnológica y logística que permita una operación eficiente y competitiva en el mercado canadiense.

➤ **Especificaciones financieras para establecer una sucursal en Canadá, aquí tienes algunas consideraciones generales:**

Capital mínimo requerido: No hay un capital mínimo establecido para abrir una sucursal en Canadá, pero se espera que la sucursal tenga suficientes recursos financieros para operar de manera independiente y cumplir con todas las obligaciones legales y financieras en el país.

Registro y tarifas: Se deben pagar tarifas de registro y cumplir con los requisitos de presentación ante las autoridades canadienses, estas tarifas pueden variar dependiendo de la provincia o territorio donde se establezca la sucursal. En resumen, las empresas que operan en Canadá deben registrarse correctamente para cumplir con las obligaciones fiscales en el país, esto implica registrar el número de GST y cumplir con las normativas fiscales federales y provinciales correspondientes.

Cuentas financieras y auditorías: Es probable que se requiera llevar registros financieros precisos y someterse a auditorías periódicas para cumplir con las regulaciones locales y la legislación fiscal canadiense.

Impuestos: La sucursal estará sujeta a impuestos en Canadá, incluido el impuesto sobre la renta corporativa y otros impuestos aplicables a las actividades comerciales en el país.

Seguro y fianzas: Es posible que se requiera contratar seguros y/o fianzas para protegerse contra riesgos financieros y cumplir con las regulaciones locales

Tamaño de la empresa: No existe un tamaño específico de empresa requerido para ingresar al mercado canadiense. Empresas de todos los tamaños, desde pequeñas hasta grandes corporaciones, pueden tener éxito en Canadá, lo más importante es tener una estrategia sólida, productos o servicios competitivos y la capacidad de cumplir con las regulaciones locales

Estudio de regulaciones y requisitos: Comprender las regulaciones locales, requisitos legales y fiscales, y asegurarse de que la empresa pueda cumplir con ellos.

Análisis financiero: Evaluar la viabilidad financiera de ingresar al mercado canadiense, incluidos los costos de entrada, los márgenes de beneficio esperados y el retorno de la inversión.

Evaluación de recursos y capacidades: Determinar si la empresa tiene los recursos necesarios, como capital, personal capacitado y capacidades de producción, para operar con éxito en Canadá.

Asesoramiento profesional: Es recomendable buscar asesoramiento profesional de expertos en comercio internacional, abogados y contadores especializados en Canadá para garantizar que la empresa esté bien preparada y cumpla con todos los requisitos legales y comerciales al ingresar al mercado canadiense.

➤ **Caso Panamá**

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la construcción en Panamá ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado principalmente por proyectos de infraestructura pública y privada, se estima que la industria de la construcción representa alrededor del 20% del PIB de Panamá (ANP Panamá, 2022).

Además, Panamá ha sido un destino atractivo para la inversión extranjera en el sector de la construcción, especialmente en proyectos residenciales, comerciales e infraestructura, esto ha contribuido al desarrollo de un mercado de construcción dinámico y en crecimiento.

El sector de la construcción en Panamá experimentó una fuerte caída durante la pandemia, pero se espera que cierre este año con un crecimiento del 10% al 12%, aunque aún por debajo de los niveles previos a la pandemia. La recuperación se ha visto impulsada por proyectos públicos, pero se necesitan acciones para fomentar la inversión privada y agilizar los pagos del gobierno a contratistas y proveedores (Rosales, 2022).

En resumen, el mercado de la construcción en Panamá se caracteriza por un crecimiento sólido, impulsado por proyectos de infraestructura y la inversión extranjera en el sector, este mercado ofrece oportunidades para las empresas del sector de la construcción que estén considerando ingresar a Panamá.

Ahora bien, para hacer parte del mercado panameño, no hay requisitos específicos en cuanto al tamaño de la empresa o la cantidad de trabajadores. Sin embargo, existen algunos aspectos clave a considerar para evaluar la posibilidad de ingresar a Panamá:

- **Viabilidad del negocio:** Se evalúa si el producto o servicio que ofrece la empresa tiene demanda en el mercado panameño y si hay espacio para crecer y competir en el sector.

- **Recursos financieros:** Es importante contar con los recursos financieros necesarios para establecer y operar la empresa en Panamá, incluyendo la inversión inicial y el capital de trabajo.
- **Conocimiento del mercado:** Se requiere un buen entendimiento del mercado panameño, incluyendo las preferencias del consumidor, la competencia y las regulaciones locales.
- **Cumplimiento normativo:** Se deben cumplir con todas las leyes y regulaciones panameñas relacionadas con la operación de la empresa en el país.
- **Capacidad de adaptación:** La empresa debe ser capaz de adaptarse a las diferencias culturales y de mercado en Panamá, así como a los cambios en el entorno empresarial.
- **Plan de negocios sólido:** Es fundamental tener un plan de negocios sólido que demuestre la viabilidad y el potencial de crecimiento de la empresa en el mercado panameño.

Por otro lado, para establecer una sucursal en Panamá, es necesario seguir ciertos procedimientos legales y administrativos, como, por ejemplo:

- **Registro Mercantil:** La sucursal debe inscribirse en el Registro Público de Panamá. Se deben presentar los estatutos de la empresa, una copia del documento de constitución de la matriz, y otros documentos específicos dependiendo del tipo de empresa y la nacionalidad de los accionistas.
- **Registro Único de Contribuyentes (RUC):** La sucursal debe obtener un RUC ante la Dirección General de Ingresos (DGI) de Panamá para cumplir con las obligaciones fiscales.
- **Licencia Comercial:** Es posible que se requiera obtener una licencia comercial de la municipalidad correspondiente al lugar donde se establecerá la sucursal.
- **Permiso de Operación:** Dependiendo del tipo de negocio, se pueden necesitar permisos adicionales de otras autoridades, como el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) o el Ministerio de Salud (MINSA).
- **Registro de Empleados:** Si la sucursal contrata empleados en Panamá, debe registrarse ante la Caja de Seguro Social (CSS) como empleador.
- **Cuenta Bancaria:** Es recomendable abrir una cuenta bancaria en Panamá para las operaciones de la sucursal.

Es fundamental destacar que la internacionalización de CONSTRUCIV SAS hacia los mercados de Canadá y Panamá, requerirá una cuidadosa planificación y ejecución, la identificación de los recursos necesarios, tanto financieros como humanos y tecnológicos, así

como el análisis detallado de las condiciones y requisitos legales para establecer sucursales en estos países, son pasos cruciales en este proceso, además, es crucial comprender el entorno empresarial y las tendencias del mercado en ambos países, así como tener un plan de negocios sólido que demuestre la viabilidad y el potencial de crecimiento en estas nuevas ubicaciones. El éxito de la internacionalización de CONSTRUCIV SAS dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse a las diferencias culturales y de mercado, cumpliendo con las regulaciones locales, mientras aprovechan las oportunidades de crecimiento en estos mercados extranjeros.

7.6 Analizar el caso de estudio de una empresa colombiana, y con base en ese análisis proponer una guía para la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Canadá y Panamá

La internacionalización de empresas es un proceso estratégico que implica la expansión de las operaciones de una empresa más allá de sus fronteras nacionales, para las empresas del sector de la construcción, la internacionalización ofrece oportunidades de crecimiento, diversificación y acceso a nuevos mercados. En este contexto, el análisis del caso de Domicilios.com, una empresa colombiana de servicios de entrega a domicilio y la elaboración de una guía para la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Canadá y Panamá, se presentan como herramientas clave para entender los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en su proceso de internacionalización. Esta guía proporciona una estructura sólida y práctica para que las empresas del sector de la construcción puedan planificar, ejecutar y gestionar exitosamente su internacionalización en los mercados de Canadá y Panamá.

Domicilios.com, una empresa colombiana de servicios de entrega a domicilio buscó expandirse internacionalmente, centrándose inicialmente en Perú y luego en Ecuador, en Perú, la empresa se esforzó por posicionarse como una competidora en el mercado de servicios tecnológicos a través de la entrega a domicilio. Durante esta etapa, la compañía se enfocó en establecimientos ubicados en Lima, como Mr. Sushi y Chifa, logrando acuerdos para ofrecer su servicio de manera eficiente, la empresa aprovechó los acuerdos comerciales entre Colombia y Perú para facilitar su entrada en el mercado peruano.

En su última etapa en Perú, Domicilios.com adquirió la empresa "HelloFood", ya establecida en el país, lo que le permitió expandirse a otras regiones y consolidarse como la plataforma líder de entregas a domicilio en Perú.

En el caso de Ecuador, la empresa aplicó procesos similares de análisis de factores como idioma, cobertura de internet y adaptabilidad de la aplicación para ingresar al mercado ecuatoriano. Se enfrentó al reto de expandirse en ciudades como Quito, Guayaquil, Cumbayá y Valle de los Chillos. Al igual que en Perú, Domicilios.com contrató asesores comerciales y realizó la compra de la plataforma ya establecida "DeliYami" a pesar del cambio de imagen y nombre, la empresa logró mantener su posición en el mercado ecuatoriano gracias a su representación internacional y a procesos de contratación bajo la legalidad de cada país.

La internacionalización de Domicilios.com siguió un proceso secuencial basado en el modelo de Jordi Canals, cumpliendo las etapas propuestas tanto en Perú como en Ecuador, la empresa se clasifica como una empresa transnacional, ya que tiene su sede en un país y opera en otros, generando un equilibrio entre eficiencia económica y adaptación a diferentes mercados. Mediante este estudio de caso, se ha demostrado la aplicabilidad del modelo Jordi Canals en la internacionalización de empresas como Domicilios.com (Martínez, Chaves, & Sarmiento, 2020)

7.6.1 Pasos que Domicilios.com siguió para internacionalizarse en Perú y Ecuador

- **Motivación y planeación estratégica:** La empresa ingresó directamente a diferentes países, como Perú, identificando características beneficiosas y realizando alianzas estratégicas con establecimientos clave en el país.
- **Selección de mercados:** Se seleccionaron Perú y Ecuador debido a sus similitudes con Colombia en términos culturales, comerciales y de cooperación histórica.
- **Selección del modo de entrada:** Se obtuvo capital para la expansión, se realizaron adquisiciones estratégicas de empresas ya establecidas en los mercados objetivo, y se ejecutó publicidad masiva para aumentar el reconocimiento de la marca.
- **Planeación de problemas y contingencias:** Se enfrentaron dificultades financieras iniciales y escepticismo por parte de usuarios y establecimientos hacia las plataformas digitales, pero la empresa logró superar estos desafíos mediante la diversificación de métodos de pago y la consolidación de sus servicios.
- **Estrategia de post entrada y vinculación de recursos:** Se buscó la semejanza cultural y económica en los mercados objetivo, se establecieron alianzas estratégicas con empresas

locales y se implementaron procesos de contratación y ejecución de recursos eficientes (Martínez, Chaves, & Sarmiento, 2020).

Domicilios.com utilizó una combinación de estrategias de entrada directa, adquisiciones estratégicas, alianzas con actores locales y adaptación a las condiciones de mercado para internacionalizarse con éxito en Perú y Ecuador.

7.6.2 Estrategias para internacionalizarse en Perú y Ecuador

- **Ingreso directo a los mercados:** La empresa decidió ingresar directamente a los países objetivo en lugar de seguir un proceso de exportación gradual, lo que les permitió establecerse rápidamente en estos mercados.
- **Alianzas estratégicas:** Se establecieron alianzas con empresas locales importantes, como Mr. Sushi y Chifa en Perú, para ofrecer su servicio de manera más eficiente y obtener reconocimiento en el mercado.
- **Adquisición de empresas locales:** En el caso de Ecuador, Domicilios.com optó por adquirir la empresa ya establecida DeliYami, lo que les permitió expandirse rápidamente en este mercado y aprovechar la base de clientes existente.
- **Capitalización de inversores:** La empresa obtuvo capital de inversores, como Frank Kanayet, lo que les permitió financiar su expansión y realizar inversiones estratégicas en publicidad y marketing.
- **Diversificación de métodos de pago:** Para superar la desconfianza de los usuarios hacia los pagos en línea, Domicilios.com ofreció una variedad de métodos de pago para aumentar la confianza y comodidad de los clientes.

7.6.3 Guía Para La Internacionalización De Empresas Del Sector De La Construcción

1. Análisis del Caso de Estudio de Domicilios.com

Descripción del caso de estudio de Domicilios.com y su proceso de internacionalización.

Lecciones aprendidas y estrategias claves utilizadas por Domicilios.com en su expansión a Perú y Ecuador.

2. Investigación de Mercado y Selección de Mercados Objetivo

Identificación de mercados objetivo basada en similitudes culturales, comerciales y de cooperación histórica con Colombia.

Evaluación de la demanda del producto o servicio en el mercado objetivo y la competencia local.

Selección de modos de entrada adecuados para cada mercado objetivo (por ejemplo, establecimiento de sucursales, asociaciones estratégicas, adquisiciones).

3. Planificación Financiera y Recursos Necesarios

Evaluación de los recursos financieros necesarios para la internacionalización, incluidos costos de establecimiento, capital de trabajo y cumplimiento de regulaciones financieras locales.

Identificación de recursos humanos claves necesarios para la gestión empresarial, el cumplimiento normativo, la contratación y la gestión de proyectos.

Evaluación de los recursos tecnológicos y de infraestructura necesarios para una operación eficiente en el mercado extranjero.

4. Aspectos Legales y Regulatorios

Investigación de las regulaciones y políticas comerciales en los países objetivo, incluidos los requisitos de registro y licencias comerciales.

Consideraciones legales para el establecimiento de sucursales en el extranjero, incluidos aspectos como la propiedad intelectual, la protección del consumidor y la legislación laboral.

5. Estrategias de Entrada y Desarrollo de Alianzas

Implementación de estrategias de entrada directa, adquisiciones estratégicas y alianzas con actores locales.

Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas locales para facilitar la entrada y operación en el mercado extranjero.

6. Gestión de Problemas y Contingencias

Planificación de problemas potenciales y estrategias de contingencia para superar desafíos financieros, escepticismo de los usuarios y establecimientos locales, y otros obstáculos.

7. Evaluación y Adaptación Continua

Evaluación continua de la estrategia de internacionalización y adaptación a los cambios en el entorno empresarial y de mercado.

Implementación de mejoras continuas basadas en lecciones aprendidas y retroalimentación del mercado objetivo.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Resumen de los principales puntos y recomendaciones para empresas del sector de la construcción que buscan internacionalizarse con éxito.

Hacia dónde dirigir futuras investigaciones y estrategias de internacionalización.

El análisis del caso de Domicilios.com y la guía para la internacionalización de empresas del sector de la construcción en Canadá y Panamá ofrecen una visión integral de los procesos, estrategias y desafíos que implica la expansión internacional de una empresa. Al seguir las lecciones aprendidas de Domicilios.com y aplicar las recomendaciones de la guía, las empresas del sector de la construcción pueden aumentar sus posibilidades de éxito en su internacionalización, aprovechando las oportunidades de crecimiento y contribuyendo al desarrollo sostenible de sus negocios en mercados extranjeros.

8. Conclusiones

- La investigación muestra que las empresas constructoras colombianas han logrado expandirse en mercados internacionales mediante la implementación de estrategias adaptadas a las condiciones de cada país. Las principales estrategias identificadas incluyen la búsqueda de alianzas estratégicas con actores locales, la adquisición de empresas extranjeras, y la exportación directa de servicios. Estos enfoques han permitido a las empresas colombianas superar barreras como la competencia local y las diferencias regulatorias, adaptándose con éxito a nuevos entornos de mercado. El caso de **COLCERÁMICA** en Brasil y de **Cementos Argos** en Estados Unidos destacan como ejemplos de estrategias exitosas basadas en alianzas y adquisiciones. Esto demuestra la capacidad del sector para integrarse y competir en mercados internacionales, asegurando su crecimiento y sostenibilidad.
- La investigación sobre los marcos regulatorios en Canadá y Panamá revela que ambos países ofrecen entornos propicios para la internacionalización de empresas, aunque con diferencias en términos de requisitos legales. En Canadá, las regulaciones son estrictas, exigiendo la obtención de licencias comerciales, cumplimiento de normativas laborales y de seguridad, además de registros fiscales. Sin embargo, el país ofrece un mercado estable y altamente desarrollado, lo que justifica las inversiones iniciales. Por otro lado, Panamá se presenta como un destino más flexible desde el punto de vista regulatorio, con facilidades para el establecimiento de sucursales, especialmente en zonas especiales de comercio como el régimen de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM). A pesar de las diferencias, ambos mercados presentan oportunidades significativas para las empresas constructoras que estén dispuestas a cumplir con las normativas locales.
- Las empresas interesadas en internacionalizarse en estos mercados necesitan contar con una sólida estructura de capital financiero, capacidad técnica especializada y una red de contactos locales que les permita integrarse en el mercado extranjero. En Canadá, es fundamental disponer de recursos para cumplir con los altos costos de establecimiento y operación iniciales, mientras que en Panamá es esencial tener un profundo conocimiento de los procedimientos legales para beneficiarse de las zonas de comercio especial. Además,

la capacidad para adaptar los modelos operativos y organizativos a las culturas locales es clave para evitar fallos en la gestión de los proyectos.

- El análisis del proceso de internacionalización de **Domicilios.com** sirvió como base para comprender cómo una empresa colombiana puede establecerse con éxito en mercados extranjeros. Domicilios.com utilizó estrategias clave como la adquisición de empresas locales, la adaptación cultural y tecnológica, y la diversificación de métodos de pago para superar barreras de entrada. Estos elementos subrayan la importancia de ajustar el modelo de negocio a las características del mercado y de aprovechar las similitudes culturales para facilitar la integración. Este caso demuestra que una planificación detallada, basada en el estudio de mercado y en la selección adecuada del modo de entrada, es fundamental para lograr una internacionalización exitosa.
- Con base en la investigación y los análisis realizados, se propone una guía orientada a empresas colombianas del sector de la construcción interesadas en internacionalizarse en Canadá y Panamá. Esta guía recomienda un enfoque estratégico que incluya un análisis profundo de los mercados objetivo, el cumplimiento riguroso de las normativas locales, y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores clave en el mercado. Además, se enfatiza la importancia de una planificación financiera sólida, que permita enfrentar los desafíos iniciales de inversión y operación, y de la flexibilidad operativa para adaptarse a las diferencias culturales y normativas de cada país. La capacidad de adaptación, combinada con una estrategia bien diseñada, garantiza una mayor probabilidad de éxito en la expansión internacional.
- El proceso de internacionalización de empresas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá, representa una oportunidad significativa para el crecimiento y desarrollo de las empresas colombianas en un contexto global, a través de la investigación y análisis de estrategias utilizadas por empresas exitosas como Domicilios.com, así como de las regulaciones y requisitos legales en los mercados objetivo, se ha identificado una serie de consideraciones clave para las empresas que buscan internacionalizarse, la guía propuesta ofrece un marco sólido para la planificación y ejecución de la internacionalización, destacando la importancia de la viabilidad del negocio, los recursos financieros, el conocimiento del mercado, el cumplimiento normativo, la capacidad de adaptación y un plan de negocios sólido.

- Las lecciones aprendidas del caso de estudio de Domicilios.com en su expansión a Perú y Ecuador, proporcionan información valiosa sobre las estrategias efectivas para entrar en nuevos mercados, como la selección cuidadosa de mercados objetivo, la formación de alianzas estratégicas y la adaptación a las condiciones locales, estas estrategias, combinadas con un enfoque mixto de investigación cualitativa y cuantitativa, permiten una comprensión completa y holística del proceso de internacionalización.
- La internacionalización de empresas del sector de la construcción en los mercados de Canadá y Panamá, requiere una cuidadosa planificación y ejecución, así como un enfoque estratégico y adaptativo, al seguir la guía propuesta y aprender de las experiencias de empresas exitosas, las empresas colombianas pueden aumentar sus posibilidades de éxito en su proceso de internacionalización, contribuyendo así al crecimiento económico y al desarrollo sostenible en Colombia y en los mercados internacionales.

9. Referencias

- Andrea, K., & Lyons, J. (2017). Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo. [*Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar*]. *Repositorio Institucional*. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/2524>
- ANP Panamá. (2022). *Sector de la construcción va en crecimiento en el 2022*. ANP Panamá: <https://www.anpanama.com/Sector-de-la-construccion-va-en-crecimiento-en-el-2022-11734.note.aspx>
- Asamblea Nacional Legislativa de Panamá. (22, julio de 1998). *Ley No. 54 de 1998. Protección a la Inversión*: <https://mici.gob.pa/wp-content/uploads/2021/09/01-ley-54-espanol.pdf>
- Asamblea Nacional Legislativa de Panamá. (24, agosto de 2007). *Ley No.41 de 2007. Que crea el Régimen Especial para el Establecimiento y la Operación de Sedes de Empresas Multinacionales y la Comisión de Licencias y otras disposiciones*. Gaceta Oficial Digital. No 25864 <https://mici.gob.pa/wp-content/uploads/2022/03/1-Ley-41-de-24-de-agosto-de-2007-copia.pdf>
- Asamblea Nacional Legislativa de Panamá. (27, junio de 1994). *Ley 22 de 2006. Regulación para contrataciones públicas*: <https://enterector.gob.pa/wp-content/uploads/2021/07/Ley-22-de-27-de-junio-de-2006-ordenado-por-Ley-153-de-2020.pdf>
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27–46. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200002&lng=es&nrm=is&tlng=
- Botello Peñaloza, H. A., & Guerrero Rincón, I. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales colombianas: una aproximación cuantitativa en el ámbito de la firma. *Apuntes del Cenes*, 33(57), 257–286., 33. <https://doi.org/10.19053/22565779.2910>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21–44. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490021>

- Cabrera Arocha, C. (2005). Proceso de internacionalización en el sector de servicios - caso J. E. Jaimes Ingenieros S. A. [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/1992/22703>
- Cementos Argos. (2011). *Cementos Argos S.A. Corporate Web Site*. Cementos Argos S.A.: <http://www.argos.co/site/Default.aspx?tabid=207>
- Cementos Argos. (2012). *Cementos Argos consolida su estrategia de diversificación geográfica*. Cementos Argos: <http://www.argos.co/>
- CMHC SCHL. (2022). *CMHC releases 2021 Housing Market Outlook*. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/media-newsroom/news-releases/2021/cmhc-releases-2021-housing-market-outlook>
- Creswell, J. (2014). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative , and Mixed Methods Approaches*. (3a ed.) https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización. 1967-1996*. En Bogotá: DNP. <https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll10/id/2735/>
- Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/5621>.
- Enright, M. J. (2005). Regional management centers: Characteristics and performance. *Management International Review*, 45(1), 83-104. <https://doi.org/10.1007/s11575-005-0016-3>
- Fanjul, E. (2021, septiembre). *Qué es la internacionalización de la empresa*. <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1845-que-es-la-internacionalizacion-de-la-empresa>
- Fuentes, A. (2023, septiembre 28). *Qué es la internacionalización de empresas y por qué es importante. Mesas para Comedor Extensibles;* admin. <https://estrategiadigital.org/internacionalizacion-de-empresas/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas-y-por-que-es-importante/>

- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica*, 36, 9–42. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802012000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080503>
- Giraldo Valencia, L, Parente Laverde, A, Guisao Giraldo, É y Carmona, R. (2017). Internacionalización del sector de la construcción colombiano: caso de la organización corona en Brasil. *Revista Espacio*. 38(39). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/17383904.html>
- GlobalData. (2023). *Canada Construction Market Size, Trend Analysis by Sector, Competitive Landscape and Forecast to 2027*. <https://www.globaldata.com/store/report/canada-construction-market-analysis/>
- Gobernación de Canada. (2021). *Ley de Inversiones de Canadá*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/i-21.8/index.html>
- Gobernación de Canada. (2024). *Ley de Sociedades Comerciales de Canadá (RSC , 1985, c. C-44)*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-44/INDEX.HTML>
- Government of Canada (s.f). *The official website of the government of Canada*. <https://www.canada.ca/en/services/business/start.html>
- Government of Canada. (2020). *Construction industry regulations*. Canada Business
- Gutiérrez Ardila, V y Vásquez Zuluaga, K. (2020). Estrategias de Internacionalización de las empresas que operan en la Zona Franca Internacional de Pereira. *[Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]*. *Repositorio Institucional*. <https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/f05a31f5-b5ac-4f6a-bd56-3a3b4442004a>
- Jeisson, M. Z., María, C. C. L., & Sebastián, S. R. (2018). Análisis de la internacionalización de la empresa colombiana Domicilios.com. *[Trabajo de grado, Universidad de la Salle]*. *Repositorio Institucional*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/items/645c8905-44bc-493b-973b-a25a691e4d91>

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Legal Soluction Panama. (2024, September 20). *Registrar una sucursal de mi sociedad extranjera en Panamá ¿qué tengo que hacer?* <https://legalsolutionspanama.com/blog/quiero-registrar-una-sucursal-de-mi-sociedad-extranjera-en-panama-que-tengo-que-hacer/>
- Londoño, A. (2015). Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: una mirada desde diferentes teorías. *Revista de Negocios Internacionales*. 5(1). 29-43. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/rni/article/view/998/899>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia. (s.f). *ABC del Acuerdo TLC*. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/suscrito/panama/contenido/abc-del-acuerdo>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia. (202). *Canadá un mercado de oportunidades*. <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocioncomercial-con-canada/1-antecedentes/4-4-cartilla-tlc/cartilla-canada-un-mercadode-oportunidades.pdf.aspx>
- Ministerio de Obras Públicas de Panamá. (2020). *Normativa de construcción en Panamá*. <https://www.mop.gob.pa>
- Murillo, D. R., & Musik, G. A. (2005). *Sobre el concepto de competitividad*. *Comercio Exterior*, 55(3), 200-214. <https://biblat.unam.mx/es/revista/comercio-exterior/articulo/sobre-el-concepto-de-competitividad>
- Negocios.es. (2023, mayo 9). *El proceso de internacionalización de empresas: estrategias y desafíos*. <https://negocioos.es/blog/internacionalizacion-de-empresas/>
- Presidencia de la República de Colombia. (14, septiembre de 2020). *Decreto 1232 de 2020. "Por medio del cual se adiciona y modifica el artículo 2.2. 1.1 del Título 1, se modifica la Sección 2 del Capítulo 1 del Título 2 y se adiciona al artículo 2.2.4.1.2.2 de la sección 2 del capítulo 1 del Título 4, de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1077 de 2015 Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, en lo relacionado con la*

- planeación del ordenamiento territorial"*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142020>
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Rosales, D. (2022). Panamá: Sector de la construcción se recupera, pero por debajo de los niveles prepandemia. *Revista SUMMA*: <https://revistasumma.com/panama-sector-de-la-construccion-se-recupera-pero-por-debajo-de-los-niveles-prepandemia/>
- Rubiano Vargas, M. (2007). La internacionalización de firmas en el sector de la construcción en Colombia y su aporte a la competitividad del sector. [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/1992/9495>
- Statista. (2021). *Construction industry in Canada: Key figures*. <https://www.statista.com/topics/5206/construction-industry-in-canada/>
- Tassaroli, Antonella. (2013). Más allá de la exportación, internacionalización de una PyME: aplicación a una empresa del medio [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Institucional. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5621>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Hacia una metodología para el desarrollo de conocimiento gerencial basado en evidencia mediante revisión sistemática. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Transparency International. (2020). Corruption Perceptions Index 2020. <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>
- Velásquez, (2015). *Logística como Apoyo a una Estrategia Competitiva*. Presented at Congreso Internacional de Logística y Cadena de Abastecimiento, Bogotá. <http://www.saladelasamericas.com/logistica/PDFs/3>.
- Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537–1568. <http://www.jstor.org/stable/2724566>