

PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN COLOMBIANA, CASO CONDOMINIO LA CONCHITA EN PANAMÁ

AVILA CABALLERO YENFER PEDRO  
MORENO GUZMAN NATALIA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2018

PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN COLOMBIANA, CASO CONDOMINIO LA CONCHITA EN PANAMÁ

AVILA CABALLERO YENFER PEDRO  
MORENO GUZMAN NATALIA

Asesor del trabajo  
DIAZ DIANA MARCELA

Trabajo de grado para optar por el título como  
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2018

**Nota de aceptación del jurado**

---

---

---

---

Nota presidente jurado

---

---

---

---

Nota jurado No.1

---

---

---

---

Nota jurado No.2

## Resumen

Condominio La Conchita es una pyme de reciente creación que busca la internacionalización. El presente trabajo tiene por objetivo plantear una propuesta para dicho proceso a partir de la teoría Born Global, la cual expone que la internacionalización se puede dar desde las alianzas estratégicas del conocimiento, tecnología e inversión.

El trabajo se desarrolla desde una metodología cualitativa – descriptiva, en la cual se recopiló información primaria (empresa) y secundaria (mercado objetivo). Los resultados muestran que Panamá es un mercado importante en la región de Centroamérica, cuyo crecimiento en el sector de la construcción, especialmente de edificaciones residenciales y comerciales, es tal que la empresa Condominio La Conchita podría iniciar su internacionalización hacia éste, a través de una alianza estratégica con una empresa del sector sugerida.

Palabras clave: Born Global, Internacionalización pymes y alianzas estratégicas.

## **Abstract**

Condominium “La Conchita” is a recently created micro-enterprise, in order to pursue the internationalization. The following document has as main objective the approach of a proposal for this process based on the Born Global Theory, which presents that internationalization may involve strategic alliances of knowledge, technology and investment.

The work is carried out by a qualitative-descriptive methodology, which collected primary information (About the company) and secondary information (About the target market). The results show that Panamá is an important market located in the Central American Region, due to in recent years the construction sector has presented a substantial increase, especially in residential and commercial buildings, and this is an opportunity for Condominium “La Conchita” to take advantage of strategic alliances with a company well-positioned in the market.

**Keywords:** Born Global, SME's Internationalization and strategic alliances.

## Contenido

Introducción	8
Problema	9
Planteamiento del problema	9
Justificación	10
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Marco referencial	15
Estado del arte	15
Marco teórico	18
Marco metodológico	21
Diagnóstico de la empresa	22
Descripción de la empresa	22
Misión	23
Visión	23
Visión prospectiva	23
Valores	24
Objetivos corporativos	24
Organigrama Condominio la Conchita	25
Descripción y análisis de las funciones de cargos	25
Matriz DOFA	28
Portafolio de servicios	28
Gerencia de proyectos residenciales y comerciales	29
Construcción y diseño	29
Comercialización	29
Estudio del sector de la construcción en panamá	30
Datos generales	30
Economía	30
Sector de la Construcción en Panamá	31
Impacto de la construcción en el empleo	33

El gobierno y la construcción	34
Estudio de la competencia	34
Análisis de bienes raíces en Panamá y comportamiento del mercado	37
Propuesta de Internacionalización	39
Ventaja competitiva	39
Nicho de mercado en Panamá	40
Alianzas estratégicas	40
Estrategia de mercadeo	42
Producto o servicio	42
Precio	43
Plaza	43
Promoción	43
Tercerización de servicios	44
Conclusiones	47
Referencias	48
Lista de figuras	52
Lista de tablas	53

## **Introducción**

La presente investigación tiene como referente la teoría de las Born Global, la cual expone que no todas las empresas tienen que esperar y pasar por las diferentes etapas del crecimiento de una compañía tradicional, sino que desde su inicio pueden internacionalizarse bajo factores como el uso de la tecnología, las alianzas estratégicas, el intercambio de conocimiento y el potencial de inversión; el desarrollo de la investigación es tipo descriptiva, ya que evidencia que las pequeñas y medianas empresas pueden incursionar en mercados internacionales, aun cuando no tengan la madurez suficiente en su mercado local, es decir que desde sus inicios se proyecten al traspaso de fronteras comerciales. El estudio se hace desde el caso de Condominio la Conchita, una pyme colombiana del sector de la construcción. El análisis para determinar la viabilidad del proyecto se realiza a través del diagnóstico actual de la empresa, el estudio del sector de la construcción en Panamá y la propuesta de internacionalización basada en alianzas estratégicas de conocimiento, tecnología e inversión.

En el desarrollo del trabajo, se encuentra en primer lugar los componentes del proyecto: problema, justificación, objetivos y marcos de referencia. En segundo lugar, el análisis de la información: sobre la empresa Condominio La Conchita, el sector de la construcción en Panamá y la propuesta de internacionalización para la empresa. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.



## Problema

### Planteamiento del problema

El rápido crecimiento de las economías emergentes, en su afán y necesidad de ajustarse a los requerimientos internacionales para ser competitivos en el mercado global, han optado por la búsqueda de nuevos mercados e inversiones en proyectos de vivienda, infraestructura, zonas hoteleras, centros comerciales y centros de negocios. Colombia es una economía en desarrollo que apoya a las pequeñas compañías emprendedoras y de conocimientos sólidos en los diferentes sectores, volviéndolas participativas en proyectos de alto impacto; en consecuencia, la economía de este tipo genera dinamismo y auge en el sector de la construcción, contribuyendo con el desarrollo y el crecimiento de la economía en el país.

La importancia que tiene la internacionalización de las empresas, en el contexto global es la posibilidad de competir y ser sostenibles en el tiempo. La exigencia a mediano plazo y el foco de la estrategia son el motor y el éxito de la empresa en el exterior. Condominio la Conchita es una empresa del sector de la construcción, con amplio conocimiento profesional y especializado en el subsector de edificaciones (residenciales y comerciales) desde hace dos años; en su trayectoria ha logrado la construcción del conjunto residencial y el centro comercial San Sebastián en Madrid Cundinamarca, que ha sido un éxito por sus innovadores diseños y su ubicación, además de estar en curso el proyecto del Condominio la Conchita en Tocaima que ofrece una zona urbana, comercial y hotelera. De esta forma, ha solidificado las bases del desarrollo de proyectos en ingeniería y construcción en el país, en el subsector de las edificaciones residenciales y comerciales, cumpliendo con los estándares de calidad y estándares de servicio propuestos.

El propósito de internacionalizar los servicios de ingeniería y construcción de la empresa, se hace con el fin de llegar al mercado de la construcción en Panamá, buscando que la compañía sea reconocida a nivel internacional y también incrementando su rentabilidad, teniendo en cuenta que el canal de distribución será la alianza estratégica de conocimiento y la asociación con una empresa local, siendo necesario hacer un estudio de viabilidad previo para que el Condominio la Conchita ingrese al mercado internacional.

A partir de esto cabe preguntar ¿Cómo alcanzar la internacionalización de Condominio la Conchita en Panamá?

## Justificación

El sector de la construcción ha contribuido al crecimiento de la economía en Colombia a través del tiempo, siendo uno de los más representativos en la actualidad. En el tercer trimestre de 2017, la construcción jalonó la economía al tener una participación en el PIB nacional total de 14,55%, que representa una suma 20.081 billones de pesos, frente al PIB nacional total, equivalente a 138.021 billones de pesos. Estos están compuestos por el subsector de edificaciones, obras civiles y construcción (Cámara colombiana de la construcción CAMACOL, 2018).

Cabe resaltar que el PIB obtuvo un incremento del 2,0% comparado con el mismo trimestre del año anterior. Así mismo, el resultado del análisis evidencia que el valor agregado del sector construcción disminuyó en 2,1%, debido a la baja del 15,9% en el subsector de edificaciones y el aumento del 8,8% en el subsector de obras civiles. Esto se generó a raíz de la disminución en la construcción de edificaciones no residenciales en un 27,4% y de las edificaciones residenciales de 4,5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2017).

Según el DANE, al analizar el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), en el tercer trimestre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Perú, Chile y Colombia, que registraron los mayores incrementos (2,5%, 2,2% y 2,0% respectivamente). En lo referente al valor agregado de la construcción, se destaca Perú con un crecimiento del 5,6% (DANE, 2017, p.4).

Así mismo el sector de la construcción ha contribuido con la generación de empleo en el país, teniendo en cuenta que la ocupación a nivel nacional es de 22.7 millones de personas. La construcción en el trimestre móvil de agosto a octubre de 2017 obtuvo una participación como promotor de empleo del 6% al ocupar 1.4 millones de personas, de los cuales el 87,7% estaban ubicados en las cabeceras (1.2 millones de personas) y el 13,3%, (0,2 mil personas) en centros poblados y rural disperso. Es importante recalcar que “la población nacional ocupada creció 0,5%, pero por el contrario la participación la construcción decreció en un 2,1%, debido a la reducción de construcción de edificaciones en general” (DANE, 2017, p.7).

El fuerte ajuste por el que pasó la economía en el año 2016 y la lenta recuperación experimentada, han determinado una contracción en el mercado de las edificaciones y obra civil.

Sin embargo, el sector de edificaciones de vivienda de interés social se mantiene en resiliencia al demostrar su estabilidad y crecimiento histórico pese a la desaceleración de la economía.

Es importante para el país, el proceso de expansión y crecimiento del sector de la construcción en diferentes regiones y a nivel internacional, de esta manera se estimula la inversión extranjera para financiar megaproyectos y, a su vez, permitir que mercados intermedios se mantengan y alcancen un dinamismo creciente frente a la economía (CAMACOL, 2017, p.1).

La proyección para el año 2018 está fundamentada en el dinamismo de las políticas de vivienda, donde se evidencia oportunidades, en cuanto a la reducción de la tasa de interés hipotecario, programas de vivienda y subsidios.

En el país las empresas del sector servicios de ingeniería y construcción son altamente especializadas y con experiencia. El subsector de edificaciones está compuesto por la construcción residencial, comercial, industrial y hospitalaria. Por otra parte, el subsector de obra civil se compone de los proyectos de infraestructura para el transporte, tratamiento y distribución de agua potable, telecomunicaciones, generación, distribución y comercialización de energía, entre otros.

En el contexto internacional, para Procolombia las oportunidades en expansión de servicios de ingeniería y construcción están concentradas en actividades de asesoría, diseño, arquitectura, interventoría e inspección técnica de obra, también la estructuración, gerencia, montaje y operación de los proyectos (Procolombia, 2018). Por lo tanto, al identificar estas oportunidades en las cuales Colombia tiene experiencia, permite evidenciar que es un país competitivo frente al mercado de la región, compuesto por los países en crecimiento como Panamá, Perú, Costa Rica y Chile.

Condominio La Conchita, es una empresa joven innovadora comprometida con el crecimiento económico, social, industrial, comercial y residencial, actuando bajo los principios de sostenibilidad ambiental. Se ha dedicado a la construcción de edificaciones residenciales y no residenciales, la base del compromiso está orientada en la excelencia y la calidad del servicio, respaldada por un equipo profesional, especializado y altamente calificado.

Actualmente la compañía ha desarrollado proyectos innovadores, entre los que se encuentra, el centro comercial y urbanización residencial San Sebastián, en Madrid Cundinamarca, urbanización residencial en Suba y la adquisición más reciente de un predio con 194 hectáreas en Tocaima para la construcción de un condominio residencial con todas las dotaciones: piscinas,

salón de juegos, canchas de fútbol, entre otros, como también un centro comercial y la posibilidad de la inversión en la construcción de un hotel representativo de una cadena hotelera. Así mismo, se han desarrollado obras civiles en Cundinamarca como la remodelación y acabados en obras residenciales y no residenciales. Se mantiene en la búsqueda constante del posicionamiento de la empresa en el mercado colombiano, con miras a la expansión internacional.

Esta compañía joven y emprendedora se caracteriza por ser parte del movimiento Born Global, que se define como “pequeñas compañías usualmente orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (Knight y Cavusgil (1996) Citado por Brenes y León (2008))

Condominio la Conchita es una empresa que aprovecha las nuevas tecnologías de la comunicación, el manejo de las redes, convenios de cooperación empresarial, recurso humano profesional especializado, estrategias competitivas basadas en la calidad y recursos de conocimiento, para consolidar la organización en el corto plazo y generar la expectativa de un modelo de internacionalización acelerada; en este sentido, tal expectativa es importante por el alto nivel de riesgo del modelo, debido a que sería necesaria una alianza estratégica o cooperación con empresas locales en Panamá. Cabe resaltar que la necesidad de expandir la compañía en el mercado internacional panameño es con el fin de desarrollar proyectos de edificaciones y de obra civil orientados a la excelencia y calidad en el servicio, por consiguiente, ampliar el conocimiento, aumentar los recursos, obtener el reconocimiento y la expansión internacional.

Según, Procolombia (2018) Panamá es uno de los principales demandantes de ingeniería y servicios de construcción en la región. Actualmente se presenta una tendencia creciente en construcción de mega proyectos de infraestructura: remodelación y construcción de nuevos hospitales y aeropuertos, el metro de Ciudad de Panamá y el Canal de Panamá, la ampliación de este último representa a mediano plazo oportunidades para los materiales de construcción colombianos. Por otra parte, la construcción de proyectos residenciales mantiene su dinamismo y a su vez el gobierno está incentivando la vivienda de interés social, por lo tanto, la construcción de edificios residenciales y no residenciales es un mercado en crecimiento constante. Para el año 2010 y 2011 la demanda estuvo determinada por las obras de movimiento de tierras, compra de

acero, cemento de variadas especificaciones, fabricación de bombas y compuertas (Procolombia, 2018).

En cuanto al comercio bilateral entre Colombia y Panamá, la balanza comercial representa para el año 2016 US \$1,960,690 miles de millones en valor FOB. Las principales exportaciones estuvieron argumentadas con el petróleo en un 76,9% y sus derivados en un 3,7%, y maquinaria y equipo con un 2,1%. Las actividades económicas secundarias en el 2016 representaron un 15,5% equivalente a US \$307,910 millones en valor FOB con una variación del 6,4% frente al año 2015 donde represento US \$289,270 millones en valor FOB. El comercio de servicios por su parte en cuanto a las exportaciones equivale a US \$12,329 millones. La inversión directa de Colombia en Panamá entre el periodo 2005 – 2016, estuvo representada con US \$7.070 millones. Obteniendo de esta forma una participación del 14,9% en el mercado panameño (Mincomercio Industria y Turismo, 2017).

Es evidente que la participación del sector de la construcción en Panamá es representativa y a su vez dinámico, porque con el crecimiento del país la demanda de servicios de ingeniería y construcción aumenta y surge la oportunidad de que Condominio la Conchita se establezca como un competidor potencial en este nuevo mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la viabilidad para que condominio la Conchita pueda internacionalizarse en Panamá, con los servicios de ingeniería y construcción en el sector de las edificaciones residenciales y comerciales.

### **Objetivos específicos**

Hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa y los servicios de ingeniería y construcción.

Estudiar el sector de la construcción para el subsector de edificaciones residenciales y comerciales en Panamá.

Elaborar una propuesta de internacionalización de Condominio la Conchita hacia el mercado en Panamá.

## Marco referencial

### Estado del arte

Siempre se ha pensado que la internacionalización de las empresas es para aquellas que ya estén fuertemente constituidas en su mercado local como el caso de las multinacionales y transnacionales, pero esto desde los años 90 se ha venido transformando, es decir, que empresas que apenas están en su etapa de introducción al mercado deciden entrar en la participación de mercados internacionales, a estas empresas se le llama empresas Born global o empresas de internacionalización “Las born global poseen particularidades que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un período muy cercano a este” (Brenes, G y León, F, 2008).

En los últimos diez años se han tenido diferentes puntos de vista sobre este tema, por lo cual se tomaron diferentes fuentes de información para así poder determinar que tanto se ha abarcado sobre el tema, como el de Factores que inciden en la creación de Born global en Colombia y así poder asegurar éxito dentro del mercado. “El estudio encuentra que los factores relacionados con las Born Global son: las condiciones del mercado o entorno, las características del fundador, y los factores internos de la empresa; destacándose, este último, como clave para la creación y consolidación de este tipo de empresas” (Barbosa, 2009). Para esto toma como marco conceptual a la economía industrial que ha tomado una posición importante dentro de los estudios económicos- empresariales donde su tendencia es demostrar la necesidad de incluir estrategias de competencia y así lograr ventajas competitivas y analizar las barreras y factores de entrada y salida que se pueden presentar en un nuevo mercado.

También toma a la teoría de la internacionalización, donde expone que para que las empresas realicen inversión extranjera directa deben cumplir con dos parámetros, “existencia de ventajas de localizar las actividades en el exterior y que resulte más eficiente realizarlas, en vez de cederlas o venderlas a empresas extranjeras” (Barbosa, 2009), esto para generar comparaciones de costos en el mercado nacional vs el mercado internacional.

Dentro de su perspectiva de proceso, acoge el modelo de Uppsala, para así tener un avance progresivo a través de etapas progresivas para ir aumentando recursos conforme avanza la

maduración de las empresas, el enfoque de innovación es también importante en esta parte porque según Alonso y Donoso (1998) y Andersen (1993) citados por Barbosa (2009) “Este enfoque permite analizar la internacionalización como un proceso de innovación, debido a que se pueden encontrar similitudes entre la decisión de incrementar los mercados para impulsar los productos y realizar innovaciones en diferentes factores productivos”. Lo anterior sirve para crear estrategias dinámicas que faciliten adquirir capacidades que permitan mantenerse en mercados foráneos; y por último, incluye la perspectiva Born Global quien asume una visión diferente a las teorías de internacionalización tradicionales, en este sentido Madsen y Servais (1997) citados por Barbosa (2009) justifican la “aparición de las empresas Born Global cuando se presentan tres factores básicos: nuevas condiciones de mercado, desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte o comunicación, y capacidades de emprendimiento empresarial que se consolida con este tipo de empresas”. Con el primer factor se busca crear o encontrar nuevos nichos de mercados en espacios internacionales, el segundo que va enlazado con el primero se trata de que si al encontrar esos nuevos nichos las necesidades de estos se tienen que suplir con productos o servicios que estén altamente calificados y se distingan de los demás por ser novedosos y con alta inversión tecnológica.

Con Born Global Firms: la evolución de un fenómeno contemporáneo, se evidencia la oportunidad de crear negocios en mercados emergentes ya que estos son cada vez más sólidos, habla acerca de que “Las pymes y las empresas globales nacidas se caracterizan por recursos financieros y tangibles limitados. En consecuencia, una pregunta de investigación interesante se centra en cómo estas empresas tienen éxito en los negocios internacionales a pesar de los recursos limitados” (Knight, 2015). Condominio la Conchita tiene esta última característica, es de recursos limitados, pero con las virtudes de adaptarse a los cambios ser eficientes en sus procesos de innovación y desarrollo de proyectos permiten que sea competitiva.

Para Englis(2015) la mentalidad global está en el corazón de empresas emprendedoras. A través de la investigación se describe que la mentalidad emprendedora y la experiencia internacional influyen en el rápido proceso de internacionalización de las born global, así mismo depende de sus líderes alcanzar la competitividad.

La tendencia de las born global en la región para el caso de Argentina, una economía emergente, evidencia en el análisis del sector de software y servicios informáticos, que el rápido crecimiento de las born global es debido al fortalecimiento de la innovación, el conocimiento y



redes locales que permiten a las pymes internacionalizarse de forma rápida. Así mismo describe que las teorías de internacionalización basadas en procesos están siendo sustituidas en la actualidad por nuevos modelos generales de emprendimiento que buscan aprovechar los recursos y oportunidades del exterior para competir a nivel global. La base de la economía moderna es el conocimiento y a su vez las pymes se hacen cada vez más adaptables a los cambios por su dimensión, estructura y flexibilidad. Así mismo la posibilidad de participar en los mercados internacionales cada vez se facilita más, debido a que la información se obtiene a través de las redes y no necesariamente de la fuente directa, por lo tanto, permite optimizar el tiempo como factor importante para la internacionalización de las pymes (Agramunt y Andrés 2015).

Otro artículo es “La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas Born Global Colombianas”, allí se analizan las capacidades dinámicas por las que una empresa colombiana puede llegar a hacer Born Global, basándose en las alianzas estratégicas, “en este estudio, se parte de la Teoría de Capacidades Dinámicas considerada como un enfoque complementario a la Teoría de Recursos y Capacidades por representar la importancia del dinamismo del mercado en la consecución de ventajas competitivas, al igual que el reconocimiento de la existencia de heterogeneidad de los recursos.” (Escandón, Rodríguez, y Hernández, 2013). Se hace referencia a tres procesos que son: la absorción, la integración y reconfiguración de conocimiento en pro de buscar ventajas competitivas que sería el caso de Condominio la Conchita y estar mejor preparada frente a la competencia.

El análisis descriptivo realizado por (Escandón et al., 2013) a 296 empresas de diferentes sectores y ciudades del país, evidencia la dinámica exportadora de empresas Born Global en Colombia. Conociendo los factores implícitos tales como, los cambios tecnológicos, las características sectoriales y la intensidad competitiva, estos conllevan a que los empresarios se adapten a los cambios y mejoren continuamente los servicios y productos con el fin de mantenerse y crecer en el mercado internacional.

Estas nuevas tendencias de iniciativas emprendedoras han desarrollado un esquema diferencial con base a sus características, permitiendo desde el primer momento de constitución aprovechar recursos del exterior para desempeñar las actividades en el mercado internacional, de esta forma en Colombia no existe una investigación detallada de las pymes que han adoptado la estrategia de Born global, sin embargo como resultado se comprueba que las que imponen el ranking son las empresas con uso de la tecnología y la innovación en productos de caucho,

plástico, alimentos etc. Las ciudades donde se ha concentrado la mayor parte de estos proyectos son Bogotá y Medellín, debido a su ubicación geográfica y acceso a la tecnología. Así mismo los empresarios son conscientes de que en el mercado internacional existen grandes competidores y que la forma de subsistir es adaptándose, mejorando y especializándose en sus procesos. Asumiendo estos retos las born global pueden fortalecer su potencial y expandirse, de forma que se aprovechen las oportunidades por los tratados de libre comercio en la región. (Escandón et al., 2013).

Dentro del modelo a seguir para el caso de Condominio la Conchita es importante indicar que, por ser una empresa del movimiento born global, está enfocada en desarrollar proyectos innovadores implementando el uso de tecnología, convirtiéndose en una empresa competitiva al adaptarse a las necesidades del cliente y desarrollar cambios continuos basados en los requerimientos del mercado internacional.

### **Marco teórico**

La internacionalización de las empresas es interpretada desde diferentes perspectivas, por lo tanto, se hace necesario analizar las teorías de internacionalización para escoger la más apropiada en el marco del proyecto obteniendo como resultado la de Born Global, definidas por Oviatt y McDougall (1994) citados por Brenes y León (2008) como la nueva empresa internacional (INVs) “una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”(p.13). Por lo tanto, este proyecto obedece a los lineamientos, la perspectiva económica y la demanda de los mercados globales en la actualidad.

El paradigma que sustenta el proyecto de internacionalización de Condominio la Conchita en el mercado panameño amerita una exposición de la teoría de internacionalización de las Born Global para lograr la relación y validación de la investigación. De acuerdo con lo anterior, teniendo en cuenta que la compañía está recientemente constituida y se encuentra en proceso de consolidación en el mercado nacional, se presenta la oportunidad para ampliar sus alternativas de negocio en el exterior debido a que cuenta con el conocimiento, los recursos y la utilización de las tecnologías que han permitido que la empresa sea competitiva a nivel local en el sub sector de las edificaciones residenciales y comerciales. Así mismo, se pretende aprovechar los acuerdos

comerciales, los convenios de cooperación y las alianzas estratégicas que Colombia tanto como sus empresas, tienen con países de la región centroamericana.

Las empresas de Born Global son definidas, según Knight y Cavusgil (1996) citados por Brenes y León (2008) como “pequeñas compañías usualmente orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (p. 10).

Las born global son empresas caracterizadas por ser pequeñas y medianas, así mismo emprendedoras, tan pronto están constituidas inician sus actividades internacionales. Se encuentran principalmente en el sector de la alta tecnología y también han surgido de sectores tradicionales en crecimiento. Las empresas de alta tecnología utilizan y aplican con frecuencia el conocimiento y el proceso de imitación de las tecnologías; en el caso opuesto en las empresas tradicionales, no es necesaria la aplicación de la tecnología para la generación de bienes y servicios (Sharma y Blomstermo, (2003); Bell et al. (2003); Bell y Mc Naughton, (2000); Autio et al., (2000); Bloodgood, Sapienza y Almeida, (1996); Bell, (1995) Citados por Brenes, y León, (2008)).

Para McDougall & Oviatt (2000) citados por Escandón et al., (2013) las iniciativas de emprendimiento de rápido crecimiento en la actualidad son de una notoria tendencia global caracterizada por ser innovadoras, proactivas y arriesgadas. De esta forma han desarrollado la capacidad de generar valor agregado en los mercados internacionales por medio de la segmentación de mercados específicos, la adaptabilidad e implementación de las nuevas tecnologías, la excelencia en el servicio, entre otras.

Según Knight y Cavusgil (2005) citado por Brenes y León (2008) son particularidades de las Born Global el enfoque estratégico y el desarrollo de estrategias genéricas de diferenciación, lo cual permite la internacionalización de estas empresas desde el momento de la creación o en un espacio de tiempo muy cercano a este, así de esta manera se diferencian de las pymes convencionales.

Las bases de estas empresas se encuentran limitadas de diferentes recursos, entre ellos se encuentran: financieros, humanos, propiedad, planta y equipo esto se debe a la corta edad o el tamaño, es por tal razón que las empresas centran su atención en el control de los activos en lugar de asentarlos (Knight et al., (2004); Rasmussen y Madsen, (2002); Zuchella, (2002); Opiata y McDougall, (1994), citados por Brenes y León (2008)).

En la estrategia de mercadeo han presentado debilidades debido a la no fijación de técnicas para la recolección e interpretación de la información en relación con el mercado y los clientes internacionales, esto se entiende como el delimitado esfuerzo y delimitado recurso para adquirir el conocimiento institucional; es preciso decir que esta limitación es reemplazada con información de las redes de las cuales hace parte, que a su vez es proporcionada por los informantes. (Sharma y Blomstermo, (2003) citado por Brenes y León (2008)).

Estas empresas por ser pequeñas y de escasos recursos deben segmentar un mercado específico para realizar su proceso de internacionalización, estar orientadas al cumplimiento de los objetivos y ser flexibles a los cambios. En el caso de estudio para Condominio la Conchita el segmento de mercado específico es la participación en construcción de proyectos en el subsector de edificaciones residenciales y comerciales en Panamá, por la tanto se debe ajustar a los siguientes elementos para ser una empresa de éxito y sostenible en el tiempo:

1. Tener la capacidad de interiorizar alguna transacción.
2. El uso de estructuras híbridas o alternativas de recursos logradas a través de las alianzas estratégicas, cooperación empresarial, tales como licencias, franquicias, o bien una estructura de redes.
3. Identificar una oportunidad o ventaja ubicada en el mercado foráneo.
4. Poseer y aprovechar los recursos que son únicos para una empresa en particular (Oviatt y McDougall (1994) citados por Brenes y León (2008)).

Como resultado de la relación de los elementos de la teoría de las Born Global con la propuesta de internacionalización de Condominio la Conchita para el mercado en Panamá, es importante enfatizar que se estudiara a través del uso de estructuras alternativas de recursos alcanzados por medio de las alianzas estratégicas y la cooperación empresarial por parte de empresas locales o empresas extranjeras establecidas en el país, involucrados en el desarrollo de proyectos basados en el conocimiento, la utilización de la tecnología y la inversión orientados al cliente.

## Marco metodológico

Para poder llevar a cabo la propuesta de internacionalización de Condominio la Conchita se utilizará la metodología descriptiva o estudio descriptivo que según Danhke (1989) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) se define como estudios que:

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones se mide o se recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (p.102).

El desarrollo de esta investigación es cualitativa ya que se analizará la situación actual de la empresa y los comportamientos que el sector de la construcción tiene en Panamá y con los resultados de esto, se construirá la propuesta de internacionalización, bajo la teoría de las Born Global. En cuanto a la metodología descriptiva es la que más se ajusta para la propuesta, ya que se especificarán las características y perfiles de las empresas que participan en procesos de internacionalización bajo la modalidad de Born Global, también porque se recolectarán datos del país destino (Panamá) con los cuales se realizará un análisis del mercado, que permita obtener comportamientos y efectos que se tendrían para Condominios la Conchita.

La recolección de la información será por medio de fuentes primarias y fuentes secundarias con instrumentos como:



Figura 1. Instrumentos de investigación. Nota: Autoría propia.

## Diagnóstico de la empresa

Tabla 1. Datos generales

Razón Social	CONDominio LA CONCHITA S A S
Número de Matrícula	2712027
Identificación	NIT 900991354 – 8
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD COMERCIAL
Tipo de Organización	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS SAS
Código CIU Actividad económica	4111 - Construcción de edificios residenciales

Nota: Autoría propia con base a documentos de la compañía.

### Descripción de la empresa

El representante de la coordinación técnica de Condominio La Conchita, mediante una entrevista, informó que hacen parte del grupo empresarial Inversiones Sure con más de 6 años de experiencia en el subsector de edificaciones residenciales y comerciales, siendo una empresa joven innovadora, competitiva y comprometida con la responsabilidad ambiental. De esta forma contribuyen con el crecimiento económico, social y ambiental, actuando bajo los principios de sostenibilidad, la base del compromiso está orientado en la calidad y la satisfacción del cliente está respaldada por un equipo profesional y altamente calificado.

Actualmente la compañía ha participado con la gerencia de proyectos innovadores y el desarrollo de los mismos, entre los que se encuentra, la urbanización residencial y el centro comercial San Sebastián, en Madrid Cundinamarca, urbanización residencial en Suba y la adquisición más reciente de un predio con 194 hectáreas en Tocaima, comunicó el gerente general a través de entrevista, para la construcción de un condominio residencial con todas las dotaciones: piscinas, salón de juegos, canchas de futbol, entre otros, como también un centro comercial y la posibilidad de la inversión en la construcción de un hotel representativo para una cadena hotelera. La empresa se mantiene en la búsqueda constante del posicionamiento en el mercado colombiano y con miras a la expansión internacional.

En el reporte informado por la coordinadora legal, por medio de entrevista, se evidencia que el surgimiento de la compañía se dio el 21 de julio de 2016 en alianza con el grupo empresarial Inversiones Sure, firma conformada bajo la modalidad de grupo de inversión alterno a la actividad principal del inversionista, con el objetivo de realizar proyectos de construcción entre los cuales se encuentran Condominios, edificios residenciales y centros comerciales.

Condominio la Conchita se crea con la finalidad de realizar el proyecto en mención, que en la actualidad está en la primera fase, en espera de la expedición de la licencia de construcción para la división de la finca en lotes y de esta forma iniciar la construcción del Condominio. Se busca otorgar a los clientes la mejor opción en inversión y la comodidad para cumplir las expectativas y sueños de cada uno de los interesados. Es razón para proyectar la compañía en un mercado internacional al contar con las características y experiencia anteriormente descritas.

El representante de la coordinación técnica entrevistado dio a conocer la misión, visión, visión prospectiva, valores y objetivos corporativos presentados de la siguiente forma:

### **Misión**

Brindar la mejor opción en comodidad para el hogar y una ubicación estratégica garantizando la calidad en los proyectos de edificaciones.

### **Visión**

Para el año 2025 finalizar la construcción total del condómino la conchita en Tocaima Cundinamarca, logrando un reconocimiento en el mercado por sus innovadores diseños, responsabilidad con el medio ambiente y satisfacción al cliente.

### **Visión prospectiva**

Condominio la Conchita, con el desarrollo de su proyecto en Tocaima, Cundinamarca y durante sus primeros comienzos en el proceso de internacionalización aplicara los conocimientos adquiridos en sus construcciones locales a sus contratos internacionales, también por medio de las alianzas estratégicas que se ejecutarán buscará, posicionarse como una de las mejores compañías

de construcción en cuanto a normas de calidad tanto nacionales como internacionales como también ser partícipes en concursos de innovación en construcción para así tener la mayor aceptación y reconocimiento en el mercado colombiano y panameño.

### **Valores**

- Integridad
- Competitividad
- Responsabilidad ambiental

### **Objetivos corporativos**

Los objetivos corporativos de la compañía se orientan a:

Construir proyectos innovadores con los más altos estándares de calidad, además de que cada proyecto se ajuste de manera personalizada a cada cliente para que este sienta que está respaldado con una constructora que es diferente a las demás puesto que ofrece comodidad.

Consolidar a nivel nacional e internacional la gerencia y el desarrollo de proyectos líderes y retadores que requieran de todo el esfuerzo intelectual y operativo de la compañía.

Maximizar la competitividad y la rentabilidad de la empresa y de los inversionistas, esto debido al reconocimiento y renombre que logrará la compañía lo cual servirá para la adjudicación de proyectos altamente ratificados.



## Organigrama Condominio la Conchita

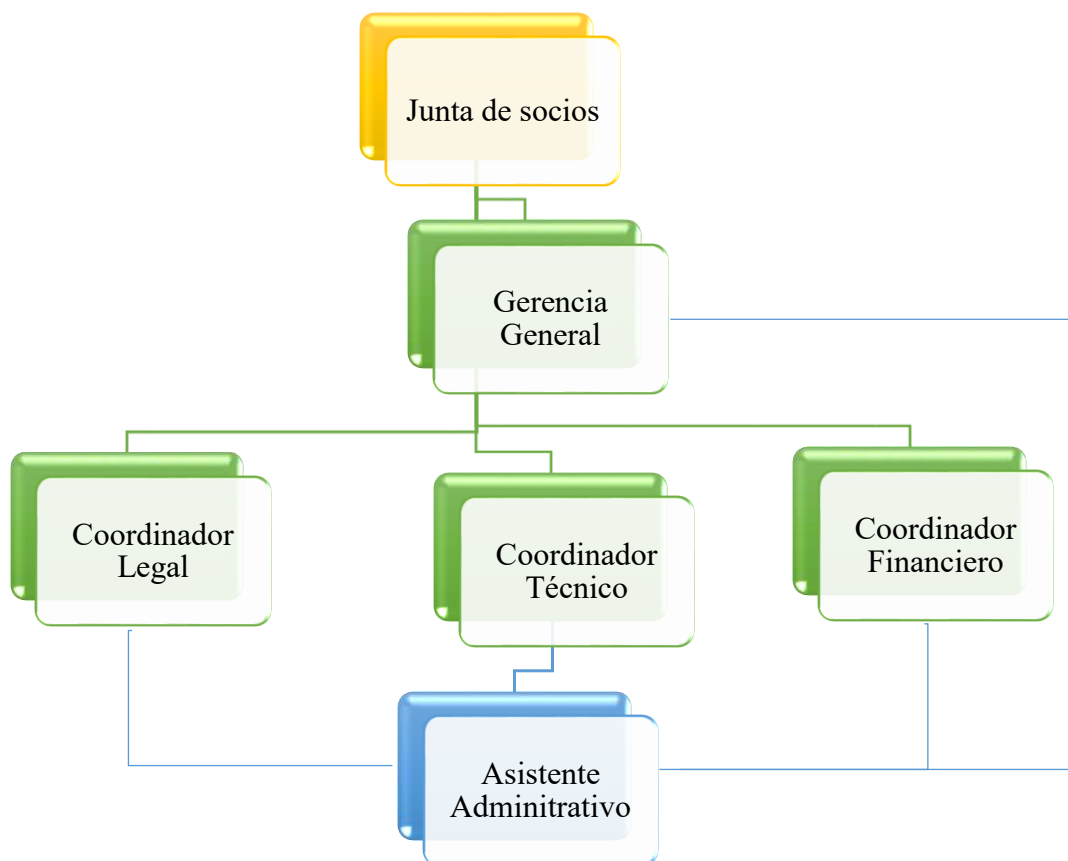


Figura 2. Organigrama Condominio la Conchita. Nota: Autoría propia con base en la documentación de la empresa.

### Descripción y análisis de las funciones de cargos

A continuación, se describirán las cinco áreas funcionales de la empresa y los cinco cargos correspondientes a las mismas, siendo la información suministrada por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de Condominio la Conchita por medio de una entrevista personal, estos son pieza clave para el desempeño y desarrollo de los objetivos, las funciones descritas fueron otorgadas por personal de la empresa.

Tabla 2. Descripción de las funciones de los cargos

CARGO	FUNCIONES
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir estratégicamente la compañía.</li> <li>- Buscar inversionistas para los proyectos.</li> <li>- Hacer convocatorias para la junta de socios.</li> <li>- Representar a la empresa en sus relaciones externas.</li> <li>- Aprobación de presupuestos de la compañía.</li> </ul>
Coordinador técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la supervisión de los proyectos durante las diferentes etapas.</li> <li>- Seleccionar el personal, contratistas, subcontratistas y proveedores.</li> <li>- Evaluar los resultados de la obra con base a las especificaciones técnicas de cumplimiento.</li> <li>- Realizar la promoción y venta de los proyectos.</li> </ul>
Coordinador legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar en representación de la empresa todos los actos y contratos implicados ante las entidades públicas y privadas.</li> <li>- Emitir los títulos valores de los accionistas.</li> <li>- Realizar la promoción y venta de los proyectos.</li> </ul>
Coordinador financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos presupuestarios de la compañía.</li> <li>- Administrar y controlar el flujo de caja.</li> <li>- Realizar los pagos a entidades bancarias, proveedores y clientes; pagos internos como nóminas, impuestos y declaraciones de renta.</li> <li>- Generar estados financieros y análisis de las razones financieras.</li> </ul>
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información de ventas, solicitar y recibir la documentación de los accionistas participantes en el proyecto.</li> <li>- Custodiar el archivo y registro de documentos de los socios y la empresa.</li> <li>- Realizar el proceso de cobranza de las cuotas mensuales establecidas por la junta de socios.</li> <li>- Realizar las diligencias en las entidades bancarias.</li> <li>- Realizar las llamadas y cartas para la convocatoria de la junta de socios.</li> </ul>

Nota: Autoría propia con base a entrevistas realizadas a sus empleados en Condominio la Conchita.

Con base en la anterior tabla se infiere que la empresa tiene un número reducido de empleados, por lo tanto, el flujo de información es altamente efectiva, así mismo se evidencia que no se tiene un manual de funciones para cada uno de los cargos, y en consecuencia el control de la gestión realizada es superficial.

El nivel de estudios requerido en los cargos es profesional y la experiencia mínima de 5 años, las personas seleccionadas cuentan con criterios de selección como el conocimiento y liderazgo con el fin de direccionar cada uno de los procesos.

En consiguiente para el caso de la gerencia se realiza el direccionamiento estratégico con base a los proyectos a desarrollar de manera continua y específica, enfocado al cumplimiento de los objetivos, para lo cual la compañía define la proyección y alcance de las ideas de negocio, involucrando a un grupo de inversionistas para autofinanciar sus proyectos. El coordinador técnico identifica y comenta en la entrevista que existen falencias en la participación del mercadeo digital y que no han desarrollado investigaciones para la expansión de la compañía en mercados internacionales; así mismo, el coordinador opina que realiza el seguimiento constante a las actividades relacionadas con las etapas del proyecto para cumplir con las exigencias técnicas, pero no cuentan con una matriz para evaluar el desempeño de éstas y al no contar con un personal fijo se realiza la tercerización de los servicios de construcción.

Por otra parte, la coordinación legal realiza un control minucioso de los documentos y de los compromisos de la compañía, cumpliendo con las leyes vigentes. Es uno de los procesos más organizados en el desarrollo de las actividades. La empresa desde el área financiera cuenta con un activo solvente por el flujo de caja eficiente que se maneja en la compañía, el control de las cuentas de los accionistas y los altos índices de rentabilidad que permiten la proyección y participación en nuevos proyectos a nivel nacional e internacional de la organización. El asistente administrativo realiza las funciones asignadas desde las demás áreas respondiendo a cabalidad con cada una de ellas, es notable que existen procesos los cuales los deben desempeñar personas competentes a la actividad o área de la empresa como por ejemplo la información y venta de proyectos, el pago de obligaciones a entidades bancarias, entre otras.

A través de las entrevistas realizadas a los empleados se deduce, que es necesario identificar, analizar y resolver las problemáticas de la empresa creando sinergia en el equipo de trabajo para

ejecutar las funciones específicas, obteniendo como resultado el eficiente desarrollo de los proyectos y el crecimiento de la compañía alineados con los objetivos corporativos.

### **Matriz DOFA**

A continuación, se muestra, con base a un análisis hecho en Condominio la Conchita, las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas encontradas en la compañía, en relación con el proceso de internacionalización que se quiere iniciar:

Tabla 3. Matriz DOFA

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de caja limitado financieramente por aporte de los socios.</li> <li>• Necesidad de tercerizar servicios de construcción.</li> <li>• No existe sentido de pertenencia por los externos.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener rentabilidad atractiva en función de las inversiones.</li> <li>• Generar empleo, mano de obra calificada y no calificada.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de las personas vinculadas al proyecto.</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano procesional y con experiencia.</li> <li>• Socios de sectores diferentes que aportan al desarrollo del proyecto.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial incumplimiento por parte de los proveedores servicios.</li> <li>• Falta de sinergia entre los procesos de las entidades públicas y privadas.</li> <li>• Incompetencia de la economía nacional.</li> <li>• Riesgos por ocurrencia de fenómenos naturales.</li> </ul>

Nota: Autoría propia con base a entrevista de la coordinación técnica.

Gracias a la entrevista concedida por el coordinador técnico, permite anunciar la oferta de servicios de Condominio la Conchita, descrita a continuación:

### **Portafolio de servicios**

Los servicios están orientados a cumplir con las necesidades y exigencias de los clientes, al mismo tiempo cumpliendo con los objetivos de la compañía, a continuación, se describe la oferta de servicios:

### **Gerencia de proyectos residenciales y comerciales**

Se garantiza el desarrollo eficiente de los proyectos, de forma estratégica, ofreciendo servicios de calidad al contar con un equipo especializado en cada una de las etapas del proyecto.

### **Construcción y diseño**

Busca optimizar los espacios estratégicamente para entregar al cliente tranquilidad y comodidad de acuerdo con sus necesidades. Especialistas en cada una de las etapas permiten que se brinde excelencia y calidad en las construcciones junto con los diseños innovadores.

### **Comercialización**

La empresa cuenta con un equipo de ventas integrado por los actuales funcionarios, orientado a la venta de inmuebles residenciales y comerciales.

El servicio está enfocado en los siguientes subsectores:

Construcción de edificaciones residenciales: Casas, apartamentos, condominios campestres y fincas de recreo y Construcción de edificaciones no residenciales: centros comerciales, hoteles, centros de negocios y locales.

## Estudio del sector de la construcción en panamá

### Datos generales

Ubicación: Panamá está en el centro del hemisferio americano. Limita al norte con el mar Caribe, al sur con el océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica. Tiene una superficie de 75,517 kilómetros cuadrados.

Capital: Ciudad de Panamá

Gobierno: República democrática, presidencialista.

Idioma: El idioma oficial es el español

Moneda: desde 1904 el US Dólar Circula junto con la moneda panameña, el Balboa, que tiene paridad con la de Estados Unidos (Proinvex Panamá, 2016)

Población: 4.034.119 habitantes (2016).

PIB per cápita: US \$15.312 (2018) (Banco Mundial, 2018)

### Economía

Durante la última década, Panamá ha tenido uno de los mayores crecimientos a nivel mundial, El crecimiento medio anual fue del 7.2 por ciento entre 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región. La economía panameña creció un 6.1 por ciento en 2014, bajando levemente a un 5.8 y 4.8 por ciento en 2015 y 2016 (Banco Mundial, 2017)

La perspectiva económica del FMI para Panamá permite ver que el crecimiento real representado por la variación porcentual anual, para el 2017 obtuvo un crecimiento del 5.3%, para el 2018 la proyección es del 5.6% y el crecimiento promedio hasta el 2022 será de 5.5% el más alto de Latinoamérica (Fondo Monetario Internacional, 2017).

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), MEF (2018) de Panamá, la economía creció 5.2%, las actividades económicas destacadas por su dinamismo en el año 2017 fueron el transporte, almacenamiento y comunicaciones (por las operaciones del Canal de Panamá), con una variación positiva de ingresos por peajes del (17.6%) y por toneladas netas (21.9%), gracias a las nuevas esclusas y la mejora del comercio internacional. los puertos, transporte aéreo creció en 11.8% y la actividad de la construcción, impulsada por obras públicas y privadas. En

indicadores de la construcción, la importación de materiales de construcción incremento 23.9%, los costos de licencias de construcción 11.3% y la producción de cemento y concreto premezclado subió 10.9%.

Con la tendencia al alza anteriormente mencionada se tiene que, a mediano plazo, hay buenas razones para esperar que el crecimiento de Panamá se mantenga entre los más altos de América Latina. Con el proyecto de construcción de la segunda línea del Metro y el tráfico adicional generado por la ampliación del Canal, las inversiones públicas también se mantendrán altas. Además, la inversión privada deberá seguir siendo fuerte. Las perspectivas de alto crecimiento en los próximos años también se sustentan en las nuevas oportunidades para el crecimiento impulsado por el sector privado en áreas clave como transporte y logística, minería, servicios financieros y turismo (Banco Mundial, 2017).

Los niveles del PIB de Panamá, debido a su destacado crecimiento en América latina y en el mundo, han superado a los países de Centro y Sur América, haciendo de este país un foco atractivo para la economía mundial, a continuación, se observa una tabla con el desarrollo de este desde 2001 (Banco Mundial, 2018)

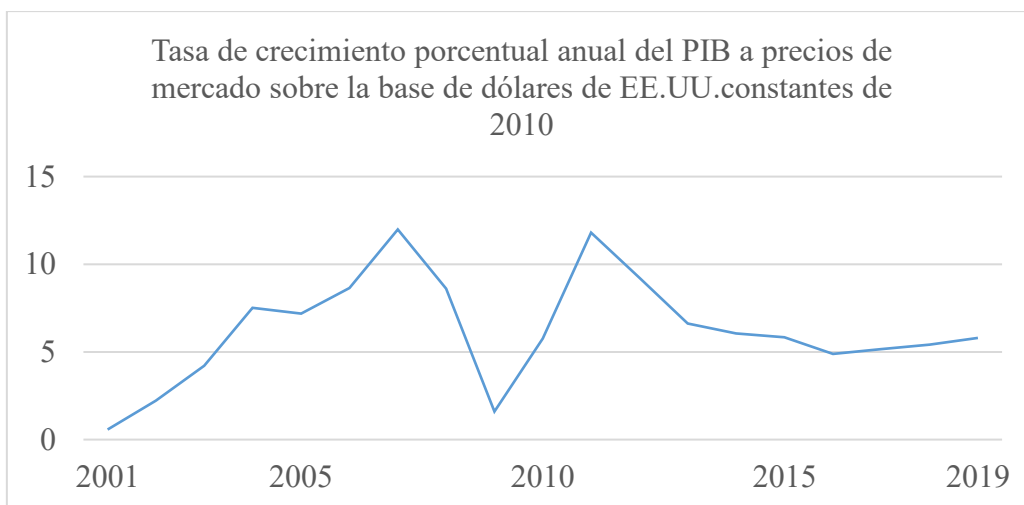


Figura 3. Tasa de crecimiento porcentual anual del PIB. Nota: Autoría propia con base a Banco Mundial. Datos.bancomundial.org.

## Sector de la construcción en Panamá

Dentro de la actividad económica durante el 2007 y 2012 las actividades de producción incrementaron hasta un 135% , así mismo en la composición de la FBC en Construcción destaca a nivel agregado la pérdida de dinamismo de la Construcción Residencial (se redujo en valores constantes un 15% entre 2010 y 2012), frente al comportamiento mucho más expansivo de la inversión en Otras Edificaciones (hoteles, oficinas, naves para la actividad económica), y sobre todo de la Otras Construcciones (Obras Públicas, principalmente), que se duplicaron entre 2010 y 2012 (incremento superior al 100%) (MEF, 2015).

Con base a los datos que brinda la Contraloría General de la República, a través del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), se obtienen información sobre las obras que iniciaron proceso constructivo para el tercer trimestre del 2016, en los distritos de Panamá y San Miguelito.

El área total construida fue de 110,390 metros cuadrados en el distrito de Panamá y 16,286 metros cuadrados en el distrito de San Miguelito, mostrando un decrecimiento del 48.8 % y un 34.0 %, respectivamente, con relación a igual periodo del año anterior. Las viviendas individuales registraron un total de 66,626 metros cuadrados de área construida, de los cuales 27,199 metros cuadrados corresponden a construcciones nuevas, 24,622 metros cuadrados de obras que iniciaron proceso constructivo en periodos anteriores y se culminó 14,805 metros cuadrados (Contraloría General de la Republica, 2016)

A continuación, en la gráfica, se muestra la evolución del sector de la construcción en Panamá desde el año 2011:

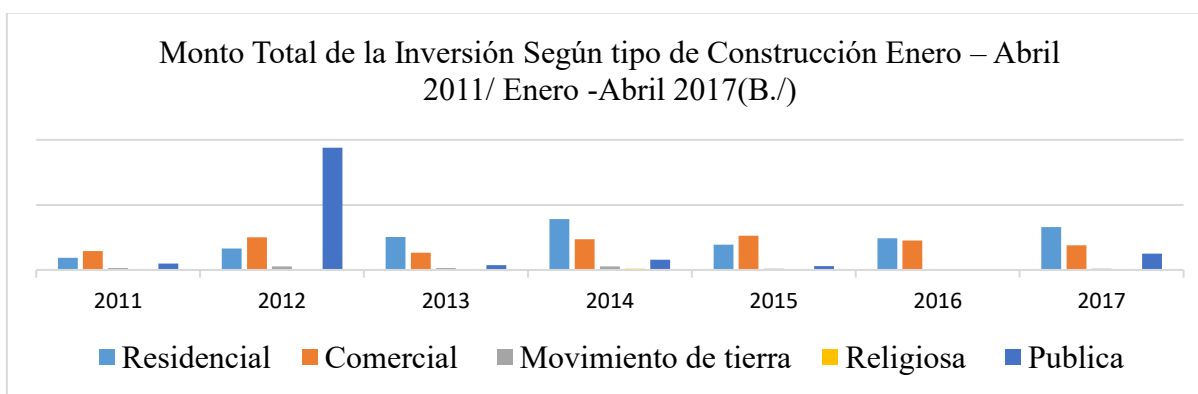


Figura 4. Monto Total de la Inversión Según tipo de Construcción Enero – abril 2011/ Enero -abril 2017(B./).  
Nota: Autoría propia con base a datos de la Cámara Panameña de la Construcción.

De acuerdo con la cámara panameña de la construcción (2017) los corregimientos con mayor cantidad de inversión total en el subsector residencial y comercial son los siguientes:



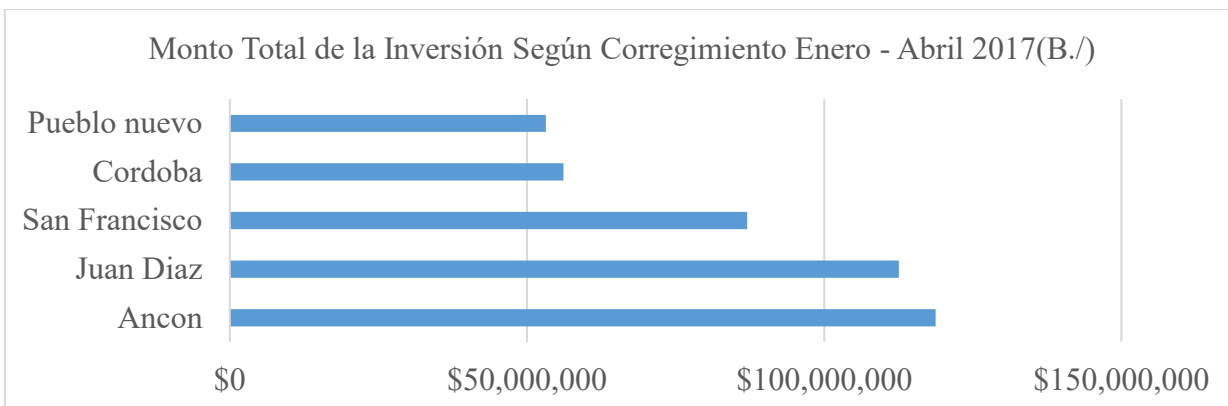


Figura 5. Monto Total de la Inversión Según Corregimiento Enero - abril 2017(B./). Nota: Autoría propia con base a datos de la Cámara Panameña de la Construcción.

La inversión residencial con base al tipo de construcción para el primer cuatrimestre del año 2017 representó el 65% en edificaciones residenciales, 20% infraestructuras, adiciones y remodelaciones y el 15% casas unifamiliares. Para el mismo periodo la inversión comercial, tuvo la siguiente participación: comercios en general 59,67%, Adic/Rem sumó el 23,38%, seguido por edificios de oficina con el 13,91%, locales comerciales figuraron con el 13,34%, industrial 0,37% y hoteles el 0,26%, estos subsectores son los que repuntan en el sector de la construcción.

(Cámara panameña de la Construcción, 2017)

### Impacto de la construcción en el empleo

La construcción en Panamá tiene una fuerte relación con el empleo ya que dos de cada tres empleos provienen de sectores como la construcción, agricultura e industria entre otros, también es la tercera industria que más aporta al PIB y generación de empleos bien remunerados, una forma de demostrar esto es por el registro de elaboración de contratos, que se reporta mensualmente en el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, el sector de la construcción registra 16.769 contratos solo para enero y febrero del presente año, es la mayor cifra en cuanto a los demás sectores. (MITRADEL, 2018)

En términos de empleo, este sector es uno de los que mayor dinamismo tiene en el país, esto ligado a los numerosos proyectos que se tienen para desarrollar, la industria ha volcado su mirada hacia tres zonas de la ciudad, Panamá Oeste, Este y Norte, en donde la construcción ha aumentado significativamente, tomando en cuenta los beneficios que podrían generar proyectos

estatales como el cuarto puente sobre el Canal, la línea tres del metro y la cinta costanera, entre otros (Valdés, 2017).

### **El gobierno y la construcción**

Para MEF (2018) en el sector de la construcción, inciden las obras públicas en desarrollo como la Línea dos del metro de Panamá, la renovación urbana de Colón, el tercer puente sobre el canal, el centro de convenciones de Amador, la Terminal dos del aeropuerto internacional de Tocumen, el proyecto de saneamiento y la red vial, entre otros. En el sector privado, las obras que estimularon el crecimiento fueron los trabajos realizados en Minera Panamá en el distrito de Donoso y la planta de generación a gas en Isla Telfers, proyectos situados en la provincia de Colón.

Así mismo Procolombia (2017) afirma que el gobierno panameño continúa promoviendo las viviendas de interés social, la construcción de hoteles y proyectos residenciales para cubrir la demanda de urbana de la ciudad y la llegada de turistas.

### **Estudio de la competencia**

Ya que el sector de la construcción es uno de los más fuertes e influyentes en la economía y desarrollo social de Panamá, es necesario investigar a los diferentes grupos de empresas que participan en el desarrollo de esta actividad, para así tener un panorama más claro y profundo sobre sus portafolios de servicios y sus diferentes enfoques de infraestructura.

Tabla 4. Análisis de competencia para las empresas constructoras en Panamá

EMPRESA Y DESCRIPCION	
PAREC Reseña	Empresa con socios y directores con más de 40 años de experiencia en el mercado inmobiliario panameño y en el sector de la construcción, ejecutando obras en mayormente en las provincias de Panamá y Coclé.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construya con Parec: Asesoría inmobiliaria integral para nuevos proyectos de inversión.</li> <li>• Asesoría en Bienes Raíces: venta de propiedades en planos.</li> </ul>

Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punta Barco Villaje, proyecto de playa de apartamentos con terminados de lujo.</li> <li>• Buenaventura, península, proyecto de casas unifamiliares de lujo.</li> </ul> <p>Residencia punta barco resort, proyecto de residencia.</p>
FCC Construcción Reseña	<p>Tiene experiencia acumulada de más de un siglo de historia, es el área de infraestructuras del Grupo FCC, una empresa de referencia internacional en servicios medioambientales, agua y construcción.</p> <p>Ha sido pionera en desarrollar su modelo de negocio de una manera rentable y sostenible por el desarrollo local y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.</p>
Servicios	<p>Sus actividades abarcan todos los ámbitos de la ingeniería y de la construcción en obra civil y edificación.</p>
Proyectos	<p>Destacan obras como: La Línea 1 del metro de Panamá, el primer metro de Centroamérica, los trabajos para la ampliación del Canal de Panamá (PAC 4) y el Centro Hospitalario Luis ‘Chicho’ Fábrega. Actualmente, FCC está construyendo la Línea 2 del Metro y la Ciudad de la Salud.</p>
Constructora Sio Reseña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo especializado en el área de construcción.</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría técnica en la selección de equipos y materiales</li> <li>• Consultoría para el desarrollo de proyectos IPC</li> <li>• Remoción de tierras</li> <li>• Representación de marcas Internacionales</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto Residencial Jardines De La Espinoza</li> </ul>
MECO Reseña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa constructora regional especializada en movimientos de tierra, carreteras y obras de infraestructura turística, industrial y comercial de gran envergadura.</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretos</li> <li>• Construcción pesada</li> <li>• Mezcla Asfáltica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alquiler de maquinaria</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acueducto y alcantarillado de Panamá</li> </ul>
REGENCY Real Estate Reseña	Inicio operaciones en bienes raíces hace 58 años. Se fijó en las locaciones estratégicas para tiendas y oficinas.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización de sus propios proyectos y de terceros.</li> <li>Property management, servicio de administración de propiedades comerciales.</li> </ul> <p>Servicio de mantenimiento y reparaciones eléctricas.</p>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos de Panamá</li> <li>Tuscany Tower, desarrollo residencial en el exclusivo barrio de Paitilla de 27 pisos con aptos de 260m2.</li> </ul>
IBT Group Reseña	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una compañía especializada en la implementación de proyectos y construcción de obras del sector público.</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta compañía se dedica a la construcción equipamiento y diseño de obras públicas con alto compromiso social hacia el país ofreciendo soluciones integrales de Infraestructura.</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospital General de Bugaba, diseño, construcción y equipamiento del hospital para la provincia de Chiriquí (Panamá)</li> <li>Hospital General de Meteti, diseño, construcción y equipamiento del hospital para la provincia de Darién (Panamá)</li> </ul>
Constructora ConConcreto Reseña	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una empresa con experiencia de más de 20 años en ejecución de obras que van desde la planeación y diseño de los proyectos, hasta la operación, mantenimiento, ejecución, gerencia. promoción y venta.</li> </ul>
Servicios	Proyectos que incluyen infraestructura, construcción civil, túneles, plantas industriales y montajes, muelles, aeropuertos, proyectos comerciales y todo tipo de viviendas,
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de Aeropuerto Tocumen, es estratégico por su ubicación en el continente y atiende aproximadamente 3.000 aeronaves por mes.</li> </ul>

- 
- Proyecto Hidroeléctrico Bonyic, realizado en zona de comunidad indígena Naso-Teribe, se encuentra dentro de un bosque protegido por la autoridad ambiental
- 

Nota: Autoría propia con base a las páginas web de las organizaciones mencionadas.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla, el nivel de competitividad es alto ya que existe un gran número de empresas del sector, lo cual podría ser beneficioso a la hora de entablar alianzas estratégicas porque son compañías con experiencia y reconocimiento por parte del sector público y privado, además de su variedad en el portafolio de servicios, en especial se tendría mayor empalme con aquellas que tienden a realizar proyectos de lujo, construcciones innovadoras y de comodidad para el cliente. Debido al conocimiento, la especialización, la experiencia en el sector de la construcción y la oportunidad de desarrollar proyectos autofinanciados, Condominio la Conchita obtiene el diferencial que le permite ser competitivo y sostenible en el mercado de Panamá.

### **Análisis de bienes raíces en Panamá y comportamiento del mercado**

El comportamiento del mercado inmobiliario en los últimos años y hasta finales del 2016 ha tenido diferentes fluctuaciones en cuanto a la percepción de ventas, dependiendo del nicho y precio dado por zonas y proyectos. El total de proyectos con oferta disponible se mantiene en los niveles más altos de los últimos 5 años, mostrando una tendencia creciente desde finales del 2013. El número de proyectos de menos de 120 mil dólares se redujo en un 1% y los de más de 120 mil dólares, aumentaron un 16% (Garcia, 2017).

Actualmente cabe destacar que hay más ventas y más construcción que en años anteriores, en especial lo ubicados a las afueras de la ciudad. De igual manera, los proyectos conocidos como “preferenciales”, con precios alrededor de los 40 mil dólares, son aquéllos que despiertan más interés en los compradores en general (Garcia, 2017). Durante los últimos cinco años el incremento de las propiedades ha llegado hasta un 30%, y la manera de ofertar los diferentes proyectos es por los sitios web.

En cuanto a la competencia, existe más oferta que demanda, esto basado en un artículo de análisis de bienes raíces en Panamá y el comportamiento del mercado, es decir que se tienen un gran número de compañías con varios proyectos, lo cual afecta con la efectividad del total de

ventas, para esto la estrategia que se está utilizando y que ha tenido mayor efectividad es la de usar el marketing digital.

A continuación, se mostrará un análisis del rango de precios para venta y para renta de propiedades en las zonas más buscadas en Panamá: Avenida Balboa, Costa del Este, San Francisco, Punta Pacífica, Casco Antiguo, zona de playas y zona de montañas.

Tabla 5. Rango de precios para la venta y la renta de propiedades más buscadas en Panamá

ZONA/PRECIO	VENTA/ M2 2016	RENTA/ M2 2016
Avenida Balboa	\$3.500 usd	\$15 usd
Costa del Este	\$2.500 usd	\$15 usd
San Francisco	\$2.500 usd	\$15 usd
Casco Antiguo	\$3.000 usd	\$20 usd
Punta Pacífica	\$2.500 usd	\$15 usd
Playa	\$2.500 usd	\$10 usd
Montaña	\$1.500 usd	\$10 usd

Nota: Autoría propia con base a datos tomados de [www.gogetit.com.pa](http://www.gogetit.com.pa)

El mercado de viviendas de clase media y baja ha registrado un alza esto debido a los proyectos liderados por el gobierno, también el aumento en el sector de lujo ha mostrado un ligero incremento en comparación con el mismo período, el año pasado. En términos de unidades vendidas, el sector de lujo presentó 50 unidades por mes para el primer trimestre de 2017 (Davis, 2017).

## **Propuesta de Internacionalización**

### **Ventaja competitiva**

Con base a lo mencionado sobre las Born Global en el marco teórico, la estrategia de competitividad que se utilizará para Condominio la Conchita será las alianzas estratégicas de conocimiento, inversión y gerencia de proyectos orientada a la excelencia en el servicio. En la actualidad debido a la gran oferta de competidores en el mercado de las edificaciones residenciales y comerciales, enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes, es importante crear una ventaja competitiva diferenciadora para ser sostenible en el mercado internacional.

Para Condominio la Conchita, la ventaja competitiva está definida por el conocimiento, la experiencia, y la orientación en la excelencia de los productos y servicios dirigidos al cliente, ya que esta posee varios elementos diferenciadores, los cuales son la orientación emprendedora, la orientación en el aprendizaje continuo, el compromiso, la búsqueda constante de alianzas estratégicas para el desarrollo de sus proyectos, también cuenta con una estructura robusta de capital financiero, teniendo como segmento de mercado a personas que les gusta invertir en proyectos de lujo, los cuales se destacan por su diseño innovador y la tranquilidad que ofrece a sus clientes.

La importancia de las alianzas estratégicas es que son un gran apalancamiento para llegar a nuevos clientes, además de alcanzar objetivos comunes como aumentar la rentabilidad, disminuir el margen de los sobrecostos, utilizar la tecnología y la ampliación del conocimiento en el contexto internacional para Condominio la Conchita y su respectivo aliado en Panamá, es por esto que se realizará una alianza con la constructora Consarq Panamá que cuenta con amplia experiencia en el campo de las edificaciones residenciales y comerciales.

Este segmento de mercado o nicho en Panamá se destaca además por ofrecer a sus residentes, turistas e inversionistas la posibilidad de hacer parte de una economía de rápido crecimiento, lo cual implica altos márgenes de rentabilidad en la participación del negocio y una calidad de vida excepcional respecto a la región para el inversionista.

### **Nicho de mercado en Panamá**

El consumidor panameño con el transcurso del tiempo ha venido cambiando sus tendencias de consumo, esto sujeto a factores como el desarrollo de la globalización y el acercamiento de la comunicación en especial por los medios digitales, el segmento de mercado a tratar tiene las características de que por estar en una de las economías de más rápido crecimiento sus ingresos ahora son mayores lo que se traduce en mayor capacidad para gastar e invertir, es decir que el nicho de mercado elegido, es la clase alta del país, puesto que está dispuesta a invertir bajo una relación precio, calidad.

También se destaca por ser personas que están dispuestas a diversificar sus operaciones, un aspecto importante a destacar es que los clientes potenciales como sus residentes, turistas e inversionistas tienen la particularidad de que les atrae en cuanto a construcción y edificaciones se trata son los proyectos de lujo, lo cual se puede ver evidenciado en la tabla de análisis de la competencia expuesta en segundo capítulo, allí la mayoría de las empresas le apuntan a proyectos de alta inversión y de acabados de lujo.

Como se menciona anteriormente, el uso de los medios digitales ha aumentado en Panamá, el e-commerce es clave para el desarrollo y la tendencia de los negocios debido a que su población ha tenido un constante avance en el acceso a internet y el uso de dispositivos móviles.

En cuanto a la ubicación de donde se están desarrollando este tipo de proyectos es en la parte este de Panamá más específicamente en Santa María y Costa del Este, y hacia las afueras, como también las zonas de las playas.

### **Alianzas estratégicas**

En busca de aplicar lo que la teoría expone, se ha encontrado la compañía Consarq S.A Panamá que está dedicada al planteamiento, organización y ejecución de obras tanto públicas como privadas, su principal objetivo es cumplir con las expectativas de los clientes, además de siempre estar buscando la excelencia.

Su portafolio de servicios es de: remodelaciones, diseño, ingeniería, arquitectura, inspecciones y construcción, dentro de sus últimos proyectos residenciales en ejecución están: Residencia coronado, residencia Martínez y Residencia Brito en la ciudad de Panamá (Consarq S.A, 2018).



También se toma como opción a la empresa Regency Real Estate Developers, ya que es líder en el desarrollo de proyectos comerciales, oficinas y residenciales con un trayectoria de más de sesenta años en el mercado panameño, reconocida por sus novedosos diseños e implementación de altas tecnologías de última generación, actualmente está desarrollando un proyecto en un exclusivo barrio de Panamá llamado Paitilla, el cual consta de veintisiete pisos con apartamentos de 260 m<sup>2</sup> (Regency Real Estate Developers, 2018).

Las empresas anteriormente descritas han realizado alianzas para desarrollar proyectos de urbanización con reconocidas constructoras del país, teniendo en cuenta el caso de estudio de Condominio la Conchita, se obtuvo la comunicación con Consarq Panamá, quienes están en la disposición de iniciar las negociaciones, han solicitado la ampliación del portafolio de servicios para establecer las posibilidades, objetivos, el alcance y la participación de las empresas involucradas, con base a la búsqueda de la excelencia, innovación y cumplimiento.

En cuanto al protocolo de negociación con los empresarios panameños, según un apartado de cultura de negocios en Legiscomex, ellos se caracterizan por colaborar comercialmente con empresas que deseen abrir mercados y estén dispuestas a posicionar su marca en franca colaboración comercial con su distribuidor, efectuando inversiones para el mercado competitivo y agresivo de Panamá (Legiscomex, 2013).

El panorama entre los gobiernos de Colombia y de Panamá es optimista; los panameños se muestran abiertos a la posibilidad de la incursión de nuevas pymes extranjeras en el sector de la construcción con el fin de lograr alianzas de conocimiento y mano de obra importada para desarrollar los grandes proyectos que actualmente desarrolla el país, la limitante para Colombia son los aranceles y la negociación lenta del tratado de libre comercio que ha ralentizado el dinamismo óptimo de los negocios (Quintero, 2017).

También las negociaciones suelen realizarse en la capital del país, ya que allí es donde se concentra la mayoría de la población con alto poder adquisitivo, a su vez estas negociaciones deben estar focalizadas en ser recíprocas, otro factor a tener en cuenta es que debido al acercamiento que tienen con los Estados Unidos, se debe ser prudente en cómo se habla de ellos y de la religión, en cuanto a la puntualidad no son muy estrictos para las citas pero para el cumplimiento de pedidos o reglas de juego sí son muy serios.

Se escogen estas dos empresas porque tienen gran afinidad en cuanto al perfil de Condominio la Conchita, también le apuntan al desarrollo de proyectos residenciales de lujo, y ya cuentan con

una amplia experiencia en el mercado panameño lo cual es fundamental para poder responder a las expectativas de los clientes.

Para desarrollar estas alianzas, se propone primero, un contacto telefónico o por medio de correos para dar a conocer la intención de crear un lazo con la empresa, además de presentar a Condominio la Conchita. En segundo lugar, se plantea enviar una presentación de los proyectos ya ejecutados a nivel local para que se demuestre la ventaja competitiva anteriormente mencionada en el inicio de este capítulo, posteriormente plantear los beneficios que se tendrían para las partes con la unión y acordar objetivos comunes.

Por lo anterior la alianza estratégica para incursionar en el mercado de la construcción en Panamá será bajo la modalidad de Joint Venture, debido a que Condominio la Conchita está en capacidad de realizar inversiones junto a las compañías aliadas. La ventaja competitiva surge por la unión de conocimiento, tecnología, capital y trabajo profesional, que permiten desarrollar y gerenciar nuevos proyectos de condominios de lujo en el país centroamericano.

### **Estrategia de mercadeo**

La estrategia de mercadeo está proyectada con base a la excelencia en los productos y servicios, precios competitivos y la oferta de hogares confortables para el cliente, por lo tanto, es necesario analizar las cuatro P's (Producto o servicio, precio, plaza y promoción) dando a conocer la empresa y buscando constantemente el posicionamiento de Condominio la Conchita frente a los clientes y los competidores en el mercado panameño. Innovar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores que tengan deseos de adquirir vivienda o locales comerciales, los cuales son construidos con calidad y en tiempos óptimos.

### **Producto o servicio**

Los servicios ofertados por parte de Condominio la Conchita son la gerencia de proyectos de obras civiles, la asesoría en proyectos residenciales y comerciales basados en la construcción de: condominios campestres, edificios residenciales y locales comerciales.

## **Precio**

El precio está determinado en función de rubros según el sector donde se realice el proyecto de edificaciones en metros cuadrados, determinando los precios con base al sector, tipo de construcción, volumen, precio y competencia.

## **Plaza**

Por medio del mercadeo digital implementado por la compañía para captar lotes de uso residencial y comercial para el desarrollo de nuevos proyectos de edificaciones residenciales campestres y locales comerciales en Panamá. Así también participar en gerencia de proyectos de compañías constructoras aliadas en los municipios representativos del mercado panameño.

## **Promoción**

La promoción se objeta en desarrollar un aspecto comunicacional de Condominio la Conchita hacia el mercado internacional con el ánimo de transmitir las variables como la marca, el producto o servicio, la oferta que son las necesarias para la promoción de las edificaciones residenciales y comerciales en Panamá. Las herramientas que se utilizarán son la publicidad a través de marketing digital y la publicidad convencional.

La organización se dará a conocer a través de las redes sociales como: Facebook, Twitter, construyo red y anuncios publicitarios en internet. También medios publicitarios como: on line, periódicos, radio, revistas y medios audiovisuales.

De la misma forma se aprovecharán los medios no convencionales, al utilizar los medios no masivos debido a que Condominio la Conchita es una empresa nueva que está incursionando en el mercado de las tecnologías de la comunicación a través de teléfono, correo electrónico, organización de ferias y eventos, alternativas de financiación para adquirir las unidades residenciales o comerciales.

Las actividades de publicidad que se realizarían para posicionar a Condominio la Conchita serían las siguientes:

- Visualización de los proyectos en 3D, videos e imágenes a través de página web y fan page de la empresa.
- Diseño y construcción de maquetas físicas de los proyectos residenciales y comerciales para la exposición al cliente interno y externo.
- Diseño e impresión del brochure, poster, volantes, vallas entre otros elementos publicitarios.
- Diseño de cuñas radiales, anuncios publicitarios en los periódicos de noticias y revistas asociadas con el sector de la construcción.
- Participación en ferias y ruedas de negocio dirigidas al subsector de vivienda, comercial y construcción de obras civiles.

### **Tercerización de servicios**

El desarrollo de los proyectos se realizará respondiendo a las tendencias mundiales de competitividad a través de la tercerización de los servicios con empresas especializadas en cada una de las etapas del proyecto ofreciendo garantía, excelencia y calidad en los servicios, así mismo obteniendo para el caso de Condominio la Conchita reducción de costos, eficiencia y rentabilidad.

Las empresas de outsourcing contratadas deben tener definida y clara la dinámica y el alcance desde el comienzo para así ejecutar los servicios delegados con sus propios recursos; herramientas, personal, tecnología, procesos entre otros.

A continuación, se muestran diferentes agencias de empleo, reconocidas en Panamá para la tercerización y outsourcing de los diferentes servicios que se necesitarían en la ciudad de Panamá, estos dentro de sus ofertas presentan vacantes o puestos que abarcan el tema de la construcción, desde obreros hasta servicios de ingeniería bien sea, estructural, eléctrica u hidrosanitaria.

Tabla 6. Empresas de outsourcing en Panamá

TEMPORAL	RESEÑA	CONTACTO
----------	--------	----------

## OPCION EMPLEO

Opción empleo es un motor de búsqueda de empleos diseñado para facilitar a los usuarios el proceso de búsqueda de trabajo en Internet. El motor de búsqueda localiza las ofertas de empleo disponibles en internet y generadas por: redes de empleo, sitios de agencias de reclutamiento y sitios de reclutamiento especializados.

<https://www.opcionempleo.com.pa/about/contact.html>



Trabajo temporal y tercerización de personal, Reclutamiento y selección a todo nivel, consultoría en recursos humanos.

Dirección: Oceanía Business Plaza, Torre 2000 Of. 28-B, Punta Pacífica

<http://www.arkaconultores.com>



Empresa panameña fundada en el 2006, creada con la finalidad de ofrecer alternativas que garanticen el desarrollo y crecimiento de las empresas cubriendo sus necesidades en materia de recursos humanos de manera eficaz y efectiva, con el objetivo de proporcionar soluciones que incidan directamente en la rentabilidad de su empresa.

Dirección: Plaza Paitilla, Planta Baja, Local 12, Ciudad de Panamá. Panamá.

<http://www.panamajobs.net>



Empresa líder especializada en gestión del talento humano, tercerización y outsourcing.

Dirección: Edificio Balboa Office Center, Ave Balboa y Calle 26 Este Calidonia Piso 33 Oficina 33 - A.

---

<http://www.fuerzatemporal.com>.

---



Agencia de empleos que tiene más de 7 años en el mercado panameño colocando mensualmente a decenas de trabajadores en el sector laboral nacional en todas las áreas.

Teléfono: 223-8525  
<http://www.empleos-amilesa.com>

---

Nota: Autoría propia con base a datos tomados de las páginas web de las empresas descritas.

Además de estas temporales para abordar el tema de la tercerización, también se tiene la posibilidad de llevar a trabajadores colombianos que ya hayan trabajado con Condominio la Conchita, y así facilitar el proceso de los proyectos debido al conocimiento y experiencias de estos.

Para que puedan ingresar trabajadores extranjeros a Panamá, los requisitos a tener en cuenta son: pasaporte vigente, para así poder expedir el permiso de trabajo según la cual se quiera aplicar ya que existen diferentes tipos de permisos, para este caso se podría usar, el permiso de trabajo indefinido, que según el Ministerio de trabajo y desarrollo laboral de Panamá los requisitos que se exigen son los siguientes:

1. Poder y solicitud mediante abogado, original y copia, notariado o presentar personalmente por el poderdante
2. Certificado expedido por el Servicio Nacional de Migración y Naturalización donde conste el estatus migratorio del solicitante,
3. Fotocopia legible de la cédula de identidad personal de la solicitante autenticada por la Dirección Nacional de Cedulación.
4. Cuatro fotos tamaño carné con el nombre del solicitante escrito al dorso.
5. Se computan los diez años a partir de la primera resolución que autoriza el permiso provisional. Si ingresó menor de edad se le computará el tiempo que permaneció en Panamá. (Mitradel,2018)

## Conclusiones

El trabajo realizado permite entender los requerimientos y el alcance que tiene una pyme colombiana. El estudio en el sector de la construcción para el caso Condominio la Conchita en el mercado internacional de Panamá, explicado desde la teoría de las Born Global muestra que la organización por ser una empresa joven y perteneciente a un sector con poca investigación cuenta con las capacidades para participar en el mercado internacional.

En cuanto al sector de la construcción, y en especial el subsector de las edificaciones en Panamá, es bastante atractivo debido a la inversión extranjera y el crecimiento económico del país canalero, que han permitido entregar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos, Panamá se convierte en la primera economía de oportunidades de la región Latinoamericana.

Dentro de la investigación se encontraron numerosos proyectos relacionados con el propósito de Condominio la Conchita, es decir proyectos de lujo con una oferta y demanda latente, convirtiéndose en la oportunidad para asociarse en la construcción de proyectos de edificaciones residenciales y comerciales.

La oportunidad para internacionalizar a Condominio la Conchita se logra a través de alianzas estratégicas de conocimiento, utilización de la tecnología e inversión en proyectos. Inicialmente con Consarq Panamá, una compañía panameña, o una empresa colombiana radicada en Panamá que comparta los objetivos corporativos de la organización.

También se plantea que junto con las alianzas estratégicas se complemente el proceso de internacionalización con el uso de la tercerización de los servicios, como actualmente lo realiza la organización a nivel local.

## Referencias

- Agramunt, F y Andrés, M. (2015). *La internacionalización acelerada de Pymes de software en Santa Fe*. Rev. Pampa. Semestre 1 de 2015. 113 – 140. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/pampa/n11/n11a05.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *El Banco Mundial en Panamá*. Recuperado <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>
- Banco Mundial. (2018). *Datos Panamá*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/panama>
- Banco Mundial. (2018). *Perspectivas económicas mundiales – pronósticos*. Recuperado <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>
- Barbosa, D. (2009). *Factores que inciden en la creación de born global en Colombia*. Estudios gerenciales.25(113), 55 -59. Recuperado de <https://search-proquest-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/abicomplete/docview/214394480/fulltextPDF/D54C92D56DD34DC1PQ/1?accountid=25548>
- Brenes, G y León, F. (2008). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización*. Tec Empresarial. 2(2), 9-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>
- Cámara Colombiana de la construcción - CAMACOL (2017). *Tendencias de la construcción. Economía y coyuntura social*. Recuperado de <https://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendenc>
- Cámara Colombiana de la construcción -CAMACOL (2018). *Información económica*. Obtenido de Construcción en cifras. Recuperado de <https://camacol.co/informacion-economica/construccion-en-cifras>
- Cámara panameña de la Construcción. (2017). *Análisis Estadístico a los Permisos de Construcción del Municipio de Panamá*. Recuperado de <http://capac.org/images/Estadistica/Analisis-Estadisticos-PC-1er-Cuatrimestre-2017.pdf>
- Consarq. (2018). *¿Quiénes somos y que hacemos?* Recuperado de <https://consarq.com.pa/nosotros.php>



- Contraloría General de la Republica. (2016). *Instituto nacional de estadística y censo, comentario*. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8041Comentario.pdf>
- Davis, K. (2017). *Actualización del Mercado Inmobiliario en Panamá: 2017*. [Mensaje en un blog]. Panama equity real state. Obtenido de Panama equity real state: <https://www.panamaequity.com/es/the-real-estate-panama-es/reports-outlook-es/actualizacion-del-mercado-inmobiliario-en-panama-2017/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). *Boletín técnico*. (p. 3). Obtenido de indicadores económicos alrededor de la construcción -IEAC. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IIItrim17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim17.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). *Boletín técnico 3 trimestre de 2017*. Obtenido de indicadores económicos alrededor de la construcción -IEAC. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IIItrim17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim17.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). *Boletín técnico 3 trimestre de 2017*. (p. 7). Obtenido de indicadores económicos alrededor de la construcción -IEAC. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IIItrim17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim17.pdf)
- Englis, P (2015). *Managerial Mindset and the Born Global Firm*. Emerald insight. (11), 9-27. doi: 10.1108/S1876-022820150000011009.
- Escandón, D, Hurtado, A y Castillo, C. (2013). *La importancia de las dinámicas en las empresas Born Global Colombianas*. Finanzas y Política Económica. 5(1), 121-150. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v5n1/v5n1a07.pdf>
- Escandón, D, Rodríguez, A y Hernández, M. (2013). *La importancia de las dinámicas en las empresas Born Global Colombianas*. Universidad Javeriana. 26(47), 141-163. Recuperado de [revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/download/7100/5669](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/download/7100/5669)
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Crecimiento real del PIB y variación porcentual*. Recuperado de [http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO\\_WORLD/DA/PAN](http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/DA/PAN). Traducido

- García, C. (26 de 12 de 2017). *Análisis de Bienes Raíces en Panamá y Comportamiento del Mercado*. Obtenido de gogetitnoticias: <https://www.gogetit.com.pa/blog/analisis-de-bienes-raices-en-panama/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Definición del alcance de la investigación a realizar: descriptiva, correlacional o explicativa*. En H.S. Roberto(Ed.), Metodología de la investigación cuarta edición. (pp. 102) México, México: McGraw Hill.
- Knight, G (2015). *Born Global Firms: Evolución de un fenómeno contemporáneo*. Emerald insight. 26(4/5),453-476. doi:10.1108/S1474-797920140000025001
- Legiscomex. (2013). *Cultura de negocios de Panamá*. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-panama-completo.pdf>
- Mincomercio Industria y Turismo, Mincit. (2017). *Perfil Panamá*. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77311&name=OEE\\_espanol\\_Perfil\\_Panama\\_17-11-2017.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77311&name=OEE_espanol_Perfil_Panama_17-11-2017.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de Economía y Finanzas República de Panamá. (2014). *Plan estratégico de gobierno 2015-2019*. Recuperado de <http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%202015-2019.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas República de Panamá. (2018). *Actividad económica en Panamá creció 5.2%*. Recuperado de <http://www.mef.gob.pa/es/noticias/paginas/ima.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. (2018). *Contratos de trabajo registrados en la sede central, por sexo y tipo de contrato, según mes: ene - dic 2018*. Recuperado de <https://www.mitradel.gob.pa/wp-content/uploads/2018/03/contrato.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. (2018). *migración laboral*. Recuperado de <https://www.mitradel.gob.pa/migracion-laboral/permiso-de-trabajo-indefinido/>
- Procolombia. (2017). *Panamá ingeniería y construcción*. Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/panama-ingenieria-y-construccion-0>
- Procolombia. (2018). *Oportunidades de exportación en servicios*. Recuperado de <http://www.colombiaexportaservicios.co/oportunidades-de-exportacion-en-servicios/ingenieria>

- Proinvex Panamá. (2016). *Datos de Panamá*. Recuperado de <http://www.proinvex.gob.pa/ventajas-de-panama/datos-de-panama>
- Quintero, A. (2017). *Panamá, una oportunidad para las constructoras colombianas*. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/panama-una-oportunidad-para-las-constructoras-colombianas-507714>
- Regency Real Estate Developers. (2018). *Nosotros*. Recuperado de <http://regency.com.pa/>
- Valdés, Y. (2017). *Sector construcción busca alternativas de desarrollo para primer trimestre 2018*. Panamá América. Recuperado de <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/sector-construccion-busca-alternativas-de-desarrollo-para-primer-trimestre-2018-1091256>

### Lista de figuras

Figura 1. Instrumentos de investigación.	21
Figura 2. Organigrama Condominio la Conchita.	25
Figura 3. Tasa de crecimiento porcentual anual del PIB.	31
Figura 4. Monto Total de la Inversión Según tipo de Construcción Enero – abril 2011/ Enero -abril 2017(B./).	32
Figura 5. Monto Total de la Inversión Según Corregimiento Enero - abril 2017(B./).	33

### Lista de tablas

Tabla 1. Datos generales	22
Tabla 2. Descripción de las funciones de los cargos	26
Tabla 3. Matriz DOFA	28
Tabla 4. Análisis de competencia para las empresas constructoras en Panamá	34
Tabla 5. Rango de precios para la venta y la renta de propiedades más buscadas en Panamá	38
Tabla 6. Empresas de outsourcing en Panamá	44