

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Colombia: un país en transformación acelerada

Experiencias de internacionalización de empresas
españolas en mercados emergentes VI



Nebrija
Universidad



No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

COLOMBIA: un país en transformación acelerada

Derechos reservados © 2015, respecto a la primera edición en español, por:

© **Universidad Nebrija**
Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

© **McGraw-Hill/Interamericana de España, S. L.**
Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

Dirección y coordinación del proyecto: Gonzalo Solana González
Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Comité Científico: Juan Carlos Collado, Miguel Cuervo, Matilde Madrid, María Dolores Mejías y Jesús Paul.

Editora: Cristina Sánchez Sáinz-Trápaga
Director gerente Universidad y Profesional: Norberto Rosas Gómez
Director general España y Portugal: Álvaro García Tejeda
Composición: Disegraf, S. L.
Diseño de cubierta: Universidad Nebrija
Impresión:

ISBN: 978-84-481-9413-0
Código: 978-00-085-0026-9
Depósito legal: M-2068-2015

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Índice

Colombia: un país en transformación acelerada

Prólogo

Colombia en el tránsito hacia la paz..... XIII

Por *Juan Manuel Santos*
Presidente de Colombia

Presentación

Colombia, ¿donde hay que estar! XIX

Por *Jaime Romagosa*
Country Head del Banco Santander Colombia

Introducción XXIII

Parte I

Principales resultados

Capítulo 1 **Principales resultados de la investigación**..... 3

Por *Gonzalo Solana González*
Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Parte II

La opinión de los expertos

Capítulo 2 **Colombia y España, unidas por los principios comunes de democracia, justicia y libre mercado** 29

Por *Ramón Gandarias*
Embajador de España en Colombia

Capítulo 3 **Las relaciones Colombia-España, reflejo de la nueva diplomacia colombiana** 33

Por *Fernando Carrillo*
Embajador de Colombia en España

Capítulo 4 **España y Colombia, una cooperación estrecha que se reforzará y ampliará**..... 37

Por *Jesús Gracia*
Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Capítulo 5	La internacionalización de las empresas españolas, clave para el crecimiento de la economía española	39
	<i>Por Jaime García Legaz</i> Secretario de Estado de Comercio Ministerio de Economía y Competitividad	
Capítulo 6	La internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe	45
	<i>Por Luis Alberto Moreno</i> Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo	
Capítulo 7	Colombia, un socio histórico de España	49
	<i>Por Carlos Espinosa de los Monteros</i> Alto comisionado del Gobierno para la Marca España	
Capítulo 8	El momento de la infraestructura en Colombia es ahora	51
	<i>Por Luis Andrade</i> Presidente de la Agencia Nacional de Infraestructura de Colombia	
Capítulo 9	Colombia: crecimiento, estabilidad y seguridad	55
	<i>Por María Claudia Lacouture</i> Presidenta de PROCOLOMBIA	
Capítulo 10	Colombia. Grandes oportunidades «sin afán»	61
	<i>Por Blanca Fernández Barjau</i> Consejera económica y comercial de la Embajada de España en Colombia	

Parte III

La experiencia de las empresas

Capítulo 11	ABENGOA <i>Colombia, un mercado de infraestructuras en auge</i>	69
	<i>Por Felipe Camargo</i> Gerente general de Abengoa Colombia	
Capítulo 12	ALEGRÍA ACTIVITY <i>Colombia, mercado y plataforma de acceso a mercados colindantes</i>	73
	<i>Por Diego Rodríguez</i> General Manager de alegría activity	
Capítulo 13	AUSBANC <i>Una apuesta por Colombia</i>	77
	<i>Por Luis Pineda Salido</i> Presidente de Ausbanc	
Capítulo 14	BANCO SANTANDER <i>Colombia, un país con gran futuro</i>	81
	<i>Por Jaime Romagosa</i> Country Head del Banco Santander de Negocios Colombia	
Capítulo 15	CANAL DE ISABEL II <i>Colombia, un mercado en expansión y lleno de oportunidades</i>	85
	<i>Por Edmundo Rodríguez</i> Presidente del Grupo Inassa (Canal de Isabel II)	
Capítulo 16	CERTEST BIOTEC <i>Colombia, un mercado abierto y en crecimiento</i>	87
	<i>Por Nelson Fernández</i> Managing Director de Certest Biotec	

Capítulo 17	CESCE <i>Colombia, un país en auge</i> 89 Por <i>Jesús Urdangaray</i> Country Manager de CESCE Colombia	89
Capítulo 18	ESCUELA DE HOSTELERÍA BILBAO COLOMBIA <i>Un mercado con potencial en la formación de profesionales para la industria hotelera y la restauración</i> 93 Por <i>Francisco Orobitg Mill</i> Director general de la Escuela de Hostelería Bilbao Colombia	93
Capítulo 19	EULEN <i>Un mercado con talento y entusiasmo</i> 95 Por <i>María José Álvarez Mezquiriz</i> Vicepresidenta y administradora solidaria del Grupo EULEN	95
Capítulo 20	EVERIS <i>Colombia, mucho pasado y todo futuro</i> 99 Por <i>Javier Rodríguez Molowny</i> Socio director general de Everis Colombia	99
Capítulo 21	FCC <i>El mercado colombiano es un puntal en nuestro proceso de internacionalización</i> 103 Por <i>Pedro Collado y Guillermo Aparicio</i> Director general de FCC Colombia y director de Relaciones Internacionales de FCC	103
Capítulo 22	GARRIGUES <i>Un mercado con un alto nivel de competencia y competitividad que valora un servicio integral y global</i> 107 Por <i>Javier Ybáñez Rubio y Felipe Quintero Serrano</i> Socios de Garrigues	107
Capítulo 23	GAS NATURAL FENOSA <i>Colombia, un mercado en expansión</i> 111 Por <i>María Eugenia Coronado</i> Country Manager Colombia y Regional Manager Zona Andina de Gas Natural Fenosa	111
Capítulo 24	GENETRIX <i>Colombia, una elección con la que no te puedes equivocar</i> 115 Por <i>Cristina Garmendia</i> Presidenta de Genetrix	115
Capítulo 25	IBERIA <i>Colombia, un mercado estratégico para las conexiones con Europa y el resto del mundo</i> 119 Por <i>María Consuelo Sánchez Fiorentini</i> Delegada comercial Colombia. Dirección Comercial Iberia	119
Capítulo 26	IDOM <i>Colombia, el futuro por escribir</i> 123 Por <i>Pablo Mendiguren Múgica</i> Socio responsable de América Latina. Área de Expansión de Idom	123
Capítulo 27	INDRA <i>Colombia, un país seductor</i> 127 Por <i>Emilio Díaz</i> Director general de Indra	127

Capítulo 28	KONECTA <i>Referente en la fidelización del cliente</i>	131
	Por <i>Jesús Vidal Barrio Rivas</i> Consejero delegado de Konecta	
Capítulo 29	MAPFRE <i>Colombia, el país en donde Mapfre empezó a hacerse multinacional</i>	135
	Por <i>Raúl Fernández Maseda</i> Presidente ejecutivo	
Capítulo 30	PROSEGUR <i>Colombia: el faro que ilumina América Latina</i>	139
	Por <i>Yago Palao</i> Director regional corporativo de Prosegur en Colombia	
Capítulo 31	TELEFÓNICA <i>Colombia, un país atractivo para la inversión extranjera</i>	141
	Por <i>Alfonso Gómez Palacio</i> Presidente ejecutivo de Telefónica Colombia	

Parte IV

El análisis de los académicos

Capítulo 32	Una radiografía de la empresa española en Colombia	147
	Por <i>Carlos Poza y Gonzalo Solana</i> Profesor titular de Análisis Económico y director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas. Universidad Nebrija	
Capítulo 33	Análisis empresarial de los intercambios comerciales de bienes entre España y Colombia	165
	Por <i>Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Cámara de Comercio de España	
Capítulo 34	Las inversiones directas españolas en Colombia en el siglo XXI	171
	Por <i>Alfredo Arahuetes</i> Profesor propio ordinario de Economía Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas	
Capítulo 35	España en Colombia. Rastros de una añeja amistad	179
	Por <i>Germán Rodrigo Mejía Pavony</i> Decano académico. Facultad de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Javeriana	

Parte V

Inversión colombiana en España

Capítulo 36	La inversión empresarial de Colombia en el exterior. Especial referencia a España	187
	Por <i>Santiago Pantín y José Carlos García de Quevedo</i> Subdirector y director ejecutivo de ICEX-Invest in Spain, respectivamente	
Capítulo 37	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA / PRIME BUSINESS SCHOOL <i>España como puente para redefinir los procesos de educación con Europa</i>	197
	Por <i>Mauricio Escobar y Antonio Díaz</i> Director de Internacionalización PRIME-EIAM y director de la especialización en Gerencia de Marketing, respectivamente. Escuela Internacional de Administración y Marketing (EIAM)	

Capítulo 38	SUPRACAFÉ <i>Una empresa colombiana que se convierte en española</i> 201 Por Ricardo Oteros Presidente de Supracafé
Capítulo 39	TOTTO <i>La historia al revés: cuando la empresa latina conquista España</i> 205 Por Carlos Martínez Director Unconditional Partners, S. L. Franquicia Tutto
Parte VI Información básica	
Capítulo 40	Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Colombia 211 Por Juan Carlos Moscote Gnecco Vicepresidente comercial y responsable del International Desk. Banco Santander de Negocios Colombia
Capítulo 41	Datos básicos de Colombia 219
Capítulo 42	Direcciones de interés 221
Parte VII Bibliografía 225	

Índice de cuadros

Cuadro 32.1: Estructura organizativa utilizada.....	156
---	-----

Índice de gráficos

Gráfico 32.1: Estrategia de implantación	149
Gráfico 32.2: Motivos para la implantación	150
Gráfico 32.3: Obstáculos encontrados en el proceso de implantación	151
Gráfico 32.4: Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial	152
Gráfico 32.5: Causas de malas experiencias.....	153
Gráfico 32.6: Resultados objetivos.....	154
Gráfico 32.7: Creación de empleo, en su conjunto y en Colombia	155
Gráfico 32.8: Valoración y percepción del empresario	156
Gráfico 32.9: Estrategia de futuro de la empresa española en Colombia	157
Gráfico 32.10: Valoración de los organismos de apoyo públicos a la internacionalización ..	158
Gráfico 32.11: Servicios más importantes para el proceso de implantación en Colombia..	160
Gráfico 33.1: Empresas españolas internacionalizadas regulares (n.º de empresas)....	166
Gráfico 33.2: Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área. Año 2012 (miles de euros).....	168
Gráfico 33.3: Concentración empresarial del comercio exterior de España. Año 2013 (% sobre total volumen exportado / importado).....	168
Gráfico 34.1: Las inversiones directas de las empresas españolas en Colombia en el periodo 1993-2014.....	176

Colombia: un país en transformación acelerada

Prólogo

Por Juan Manuel Santos
Presidente de la República de Colombia

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas



Colombia en el tránsito hacia la paz

Por **Juan Manuel Santos**

Presidente de la República de Colombia

Colombia busca hoy, con determinación y seriedad, la terminación de un conflicto armado interno anacrónico y absurdo que hemos sufrido por más de medio siglo. Es un conflicto que ha dejado millones de víctimas, y una estela de dolor y atraso que no tiene por qué seguir.

Por eso buscamos la paz a través de los diálogos con la guerrilla que adelantamos en La Habana desde hace más de dos años, y que han tenido importantes logros.

Hoy el proceso está avanzando y hemos llegado más lejos que nunca antes en nuestra historia.

De cinco puntos sustantivos que conforman la agenda de diálogos ya hemos logrado acuerdos en tres de ellos, que tienen que ver con el desarrollo rural, la participación política y el problema de las drogas ilícitas.

En este momento se avanza en el punto 4 —que es el relativo a los derechos de las víctimas— y, simultáneamente, se han iniciado las aproximaciones sobre el último punto, que corresponde a la dejación de las armas y la reinserción, es decir, el fin mismo del conflicto.

Si logramos un acuerdo final —como esperamos—, no tengo duda de que el potencial de Colombia, que ya está en pleno desarrollo, se disparará hacia horizontes nunca soñados.

Piensen en esto: a pesar de sufrir este conflicto, Colombia es hoy la economía —de un país mediano o grande— que más creció en América Latina en el 2014, además con una inflación baja, y es una de las más altas receptoras de inversión extranjera.

A pesar de sufrir este conflicto —según el informe *Doing Business 2015* del Banco Mundial que se conoció a fines del año pasado—, somos el país de América Latina donde es más fácil hacer negocios y el que más protege a los inversionistas.

También a pesar del conflicto, Colombia es el país de la región donde más ha disminuido la pobreza desde el 2010 —casi 10 puntos porcentuales, equivalente a

3 millones 600 mil personas— y el que más empleo ha creado en la región como porcentaje de su población económicamente activa —en algo más de 4 años hemos generado cerca de 3 millones de puestos de trabajo.

Hemos puesto en marcha el más ambicioso programa de construcción de vivienda —sobre todo vivienda popular— y de infraestructura de transporte que haya conocido el país. No más el plan de concesiones de autopistas —que ya se están adjudicando y pronto comenzarán a construirse— suma más de 17 mil millones de euros, e implica un salto competitivo sin precedentes.

Ahora que la economía mundial sufre el impacto de la caída en los precios de los productos básicos, en particular el petróleo, Colombia sustenta sus expectativas de crecimiento en el desarrollo de grandes obras de inversión pública que generan empleo y estimulan la demanda interna.

Las empresas del mundo —incluidas las españolas— conocen bien la seriedad y buen desempeño de la economía colombiana, la estabilidad en las reglas del juego que se ofrece a los inversionistas, y forman parte de esa dinámica que ha hecho de nuestro país un modelo de reformas sensatas y buenas prácticas, con resultados sociales y económicos que destacan en la región y el mundo.

¡A dónde podrá llegar Colombia si alcanzamos y consolidamos la paz!

Imaginen todo lo que podremos hacer si utilizamos los recursos que hoy se gastan en confrontar a grupos armados ilegales en inversiones para mejorar el bienestar y las oportunidades de los colombianos.

Pero la paz de Colombia no solo beneficiará a los colombianos o a la región latinoamericana... Será un hecho positivo para el mundo entero. ¿Por qué? Porque una Colombia sin conflicto pasará a convertirse en un factor positivo en el combate a las drogas ilícitas y en la protección del medio ambiente.

Cuánto supondría que el país que más cocaína enviaba a España y a las naciones europeas logre erradicar la coca de su suelo, trabajando de la mano el Gobierno con la guerrilla ya desmovilizada para sustituir cultivos ilícitos por cultivos lícitos.

Cuánto implicaría para el medio ambiente detener la deforestación —el ecicidio— que implican los cultivos ilegales, que arrasan cada año con miles de hectáreas de bosque nativo. No hay que olvidar que Colombia es el país más biodiverso del planeta por kilómetro cuadrado.

Entonces la paz de Colombia no solo significará tranquilidad, seguridad y bienestar para los colombianos; no solo implicará que llegue a su fin el último conflicto armado del hemisferio occidental, sino que también traerá beneficios tangibles a otros países, como España.

Los colombianos sabemos, sin embargo, que la consolidación de la paz no es solo el fin del conflicto armado.

La paz la estamos construyendo desde ya: reparando a las víctimas, restituyendo a los campesinos las parcelas que les arrebataron los violentos e incrementando las oportunidades para los más necesitados.

Y lo estamos haciendo trabajando por la concreción de una visión que he resumido en tres pilares: PAZ, EQUIDAD y EDUCACIÓN.

Estos tres pilares dependen uno del otro y se refuerzan entre sí.

Porque una paz total no es posible si no hay equidad. Porque la única forma de lograr equidad a largo plazo es tener una población bien educada. Y porque un país educado es menos propenso a la violencia.

En Colombia hemos hecho una apuesta ambiciosa, que es la de ser en una década —para el año 2025— el país más educado de América Latina.

Estamos empezando por nuestros niños en la primera infancia —en esos primeros cinco años de vida fundamentales para el desarrollo de sus habilidades— y el objetivo es darles atención integral a todos, sin excepción, algo que esperamos lograr para el 2018.

Establecimos la educación gratuita en los colegios y escuelas públicos desde el grado cero hasta el grado once, y estamos trabajando decididamente para mejorar la calidad de la enseñanza, y para preparar y estimular a los docentes. También estamos ayudando a los jóvenes a que ingresen a la universidad, con créditos con interés real de cero e incluso con becas completas.

Esa es la equidad que buscamos para nivelar las oportunidades desde la niñez y la juventud, y esa es la educación que nos permitirá afianzar el progreso y cimentar la paz.

Esta es la visión de Colombia —en paz, con más equidad y mejor educada— que hoy perseguimos, ¡y la que vamos a lograr!, cerca de 48 millones de colombianos.



Colombia: un país en transformación acelerada

Presentación

Por Jaime Romagosa

Country Head Banco Santander Colombia

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Colombia, ¡donde hay que estar!

Por **Jaime Romagosa**

Country Head Banco Santander Colombia

Colombia es ya la tercera nación en Latinoamérica por su población y la cuarta por el tamaño de su economía.

Colombia, con sus cerca de 48 millones de habitantes, es probablemente uno de los países de mayor potencial de crecimiento de la región. Tiene una población joven, con una media de edad de 27,5 años, y una estructura de su pirámide poblacional que configura lo que los economistas llaman un bonus demográfico al crecimiento. En la última década más de cinco millones de personas han salido de la pobreza y se han incorporado a las clases medias, impulsando así el consumo y la bancarización. Esta tendencia, sustentada por las políticas públicas de desarrollo económico e inclusión social, marca una clara perspectiva de crecimiento que va a determinar la trayectoria de Colombia en la próxima década. Colombia cuenta con una economía dinámica, estable y con muy buenos fundamentos. No en vano hoy, con los datos del primer semestre del 2014, Colombia lidera el crecimiento económico en Latinoamérica.

Aunque Colombia ha hecho un gran esfuerzo para explicar las importantes transformaciones que ha protagonizado el país en la última década, puede aún seguir siendo algo desconocida y estar sujeta a estereotipos del pasado. Imágenes del conflicto armado interno, prolongado por casi medio siglo, de la industria del narcotráfico y la desigualdad social conducían hasta hace pocos años a la percepción de alto riesgo para los inversores extranjeros. Tales procesos negativos han perdido vigencia y alcance, siendo relevante destacar las ventajas institucionales que han permitido a Colombia sortear estos tiempos difíciles, que habrían sido insoportables para naciones menos robustas. Colombia ha tenido contrapesos relevantes para sus problemas en la ausencia de dictaduras militares, la coherencia en la política económica, el amplio tejido industrial y financiero, unidos a una considerable ética individual de trabajo.

Por ello me parece una excelente oportunidad la publicación de este libro de la Cátedra Santander de la Universidad Nebrija con el que se pretende dar la palabra a observadores desde dentro y en especial a las empresas españolas que han participado

activamente en el proceso económico, político y social que ha vivido Colombia en los últimos 20 años, aportando en la transformación positiva del país y proyectándolo alentadoramente hacia adelante. Igualmente estos testimonios son ilustrativos de una experiencia exitosa de internacionalización de empresas españolas en un país con el que nos unen multitud de afinidades históricas y culturales. En el primer trimestre de 2014, España es el segundo país en aporte a la inversión extranjera directa en Colombia, con una participación del 9 %.

Por ello estoy encantado de prologar este libro titulado *Colombia: un país en transformación acelerada*. Personalmente, conozco el país, por razones profesionales, desde 1997. Residí en él entre los años 2008 y 2011, y he podido seguir la muy positiva evolución de la sociedad colombiana en sus aspectos sociales y económicos. Estoy seguro de que este libro, que está hecho por protagonistas empresariales y expertos económicos y financieros, será de gran utilidad para aquellas empresas españolas que están considerando alternativas de internacionalización en Latinoamérica. Desde 2013, haciendo realidad el eslogan de la agencia de promoción oficial de Colombia, «el riesgo es que te quieras quedar», estoy de regreso en Colombia y pilotando la nueva etapa del Grupo Santander en el país.

En el libro, dirigido por Gonzalo Solana, catedrático de la Universidad Nebrija y experto en temas de internacionalización y que ha editado ya cinco libros sobre esta materia (China, Brasil —en dos ediciones—, México y Chile), encontrarán una información rigurosa y sistemática sobre Colombia, así como testimonios sinceros, y no exentos de visiones críticas, de experiencias de empresas españolas. En esta ocasión hemos querido introducir también la voz y la opinión de empresas colombianas que han optado por invertir en España, fenómeno aún incipiente pero que va tomando fuerza progresivamente al calor del proceso de internacionalización de Colombia, lo que es una prueba de la robustez y pujanza del tejido empresarial colombiano.

Colombia: un país en transformación acelerada

Introducción

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas



Introducción

Colombia: un país en transformación acelerada es el sexto libro de la colección «Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes» de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas.

Los cinco anteriores fueron *China: una necesidad para una empresa global* (2008); *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida* (2010); *México: un destino natural y estratégico* (2012); *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida*, 2.ª edición actualizada y ampliada (2013), y *Chile: una plataforma para la internacionalización* (2014).

El objetivo de este libro es poner a disposición de las personas interesadas información detallada y práctica sobre Colombia y las posibilidades que ofrece este país a las compañías y a los profesionales españoles. En particular, servir como guía a las pymes españolas que tengan a Colombia en su punto de mira para emprender su proceso de expansión exterior, proporcionándoles recomendaciones prácticas que faciliten el establecimiento de relaciones económicas estables y fructíferas con el país sudamericano.

El libro se estructura en siete grandes apartados: «Principales resultados», «La opinión de los expertos», «La experiencia de las empresas», «El análisis de los académicos», «La inversión colombiana en España», «Información básica» y «Bibliografía».

En la sección «Principales resultados», la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados.

En «La opinión de los expertos» se ofrece la visión que tienen destacadas personalidades, que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones, sobre las posibilidades de Colombia y sus relaciones económicas con España.

En «La experiencia de las empresas», directivos o empresarios relatan qué actividades desarrollan sus compañías —de diferentes sectores y tamaños— en Colombia, los motivos por los que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio futura ese mercado.

«El análisis de los académicos» incluye diversos estudios sobre aspectos relacionados con las empresas españolas en Colombia. Entre estos trabajos está disponible un análisis de los resultados que se han obtenido de una encuesta a empresarios que ex

profeso se ha realizado para tener una «radiografía de la empresa española en Colombia», así como de investigaciones sobre el comercio exterior, de las inversiones directas entre ambos países y de los lazos culturales.

En la sección sobre «La inversión colombiana en España», el lector encontrará un análisis de la evolución de los flujos de inversión de empresas colombianas en el exterior y de las experiencias concretas de tres de ellas en España.

En el apartado de «Información básica» figura una relación actualizada de datos y direcciones fundamentales para conocer mejor Colombia, así como unas recomendaciones básicas para pymes.

Por último, en «Bibliografía» se han recopilado publicaciones para ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo en el que la Universidad ha aportado un método de trabajo y rigor en el análisis y, sobre todo, ha cumplido con una de las funciones principales que entendemos que debemos ofrecer a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos, instituciones y académicos.

Los miembros del Comité Científico de esta Cátedra, compuesto por Juan Carlos Collado, Miguel Cuerdo, Matilde Madrid, María Dolores Mejías y Jesús Paúl, han supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio, y han contribuido con sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos proporciona el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y, muy en particular, el tiempo que nos han dedicado para elaborar este estudio su vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, y el Country Head del Banco Santander de Negocios Colombia, Jaime Romagosa, que ha participado activamente en todas las fases de elaboración del libro.

También ha sido muy importante la ayuda prestada por la consejera de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia, Blanca Fernández Barjau, y el embajador, Ramón Gandarias; por la Embajada de Colombia en España, especialmente por su embajador, Fernando Carrillo, por el primer secretario de esta Embajada, Santiago Ávila, así como por María Fernanda Martínez Cabal por las gestiones realizadas para que participaran empresas colombianas implantadas en España. Agradecimiento especial a la cónsul de Colombia en Sevilla, Gabriela Cano, por su interés y por sus gestiones para que exista este libro.

Por último, agradecer a todo el personal de la Universidad Nebrija —directivos, profesores, reprografía, publicaciones y administrativos—, en especial al profesor Carlos Poza, por su ayuda y paciencia.

Colombia: un país en transformación acelerada

Parte I:

Principales resultados

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas



Capítulo 1

Principales resultados de la investigación

Por **Gonzalo Solana González**

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Colombia reúne los requisitos que están haciendo tan atractivos a los denominados mercados emergentes¹: registra un crecimiento elevado, presenta unas perspectivas muy favorables y ofrece unas condiciones atractivas para la inversión extranjera directa. Dispone de un mercado en expansión, una población joven y dinámica y ha logrado avances significativos en la estabilidad macroeconómica, en la seguridad y en las condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial. Además, están en marcha ambiciosos programas públicos de infraestructuras y la creciente y pujante clase media demanda nuevos productos y servicios. Es un país en transformación acelerada en el que ahora hay numerosas oportunidades.

Las compañías españolas de mayor dimensión ya están en Colombia y algunas de las multinacionales colombianas se están implantando en España. Para las empresas españolas de menor dimensión que se están iniciando en el complejo, pero imprescindible, proceso de internacionalización, Colombia es un destino que conviene considerar.

La cercanía cultural y la complementariedad entre las economías de Colombia y de España deberían facilitar una intensificación de las relaciones entre ambos países, tanto en el plano comercial y de la inversión como en el desarrollo de acuerdos estratégicos de colaboración entre empresas.

A continuación se presentan los principales resultados de esta investigación, de acuerdo con el siguiente esquema: la economía colombiana y las relaciones con España, los negocios de las empresas españolas en Colombia, políticas de apoyo a la internacionalización, recomendaciones para pymes y conclusiones.

¹ Se utiliza el concepto de «mercado emergente» siguiendo la denominación establecida por el Fondo Monetario Internacional (FMI), *emerging markets*, si bien se podría calificar a estos países como *growth markets*, «economías en crecimiento», como sugiere Jim O'Neill de Goldman Sachs, o «economías de alto crecimiento».

1. La economía colombiana y las relaciones económicas con España

Colombia es la cuarta economía más grande de Latinoamérica, con un PIB cercano a los 400.000 millones de dólares corrientes, alrededor de un tercio del de España. Con una superficie continental de 1.141.748 km², tiene una población de algo más de 47 millones de personas, siendo la tercera nación más poblada de Latinoamérica, la vigesimotercera del planeta y la segunda mayor hispanohablante en el mundo.

Destaca su ubicación estratégica —como punto de unión entre Centroamérica y Sudamérica y con puertos en ambos océanos— y por ser un país de regiones, que cuenta con ocho áreas metropolitanas con más de 500.000 habitantes. Entre las ciudades destacan Bogotá con 7,6 millones de habitantes; Medellín con 2,4; Cali con 2,2; Barranquilla con 1,2; Cartagena con 935.000; Cúcuta con 615.000; Bucaramanga con 520.000, e Ibagué con 512.000.

Aunque en las últimas décadas ha realizado importantes transformaciones, puede «seguir siendo algo desconocida y estar sujeta a estereotipos», como señala el Country Head del BANCO SANTANDER COLOMBIA, Jaime Romagosa.

1.1. La economía colombiana: «dinamismo y perspectivas favorables»

Colombia se ha convertido en los últimos años en uno de los países latinoamericanos con mayor crecimiento y en uno de los más atractivos para la inversión extranjera directa. Así, desde el año 2000 ha registrado un crecimiento medio anual de su PIB del 4-5 %, con una inflación moderada del orden del 3 %. De hecho, el impacto de la reciente crisis financiera internacional y de la desaceleración del crecimiento de la economía china ha sido por el momento bastante moderado. Como consecuencia de todo ello, el ingreso per cápita, en paridad de poder de compra, se ha casi duplicado desde el 2000, pasando de 5.826 dólares norteamericanos a cerca de 11.000 en 2013, y en los últimos cuatro años se han generado más de dos millones de empleos. Como señala Carlos Espinosa de los Monteros, alto comisionado del Gobierno para la Marca España, «la economía colombiana a lo largo de toda la última década, con la única excepción de 2009, ha venido creciendo a tasas superiores al 4 %, algo que no ha ocurrido en casi ningún otro país del mundo occidental».

Las perspectivas de crecimiento a corto plazo siguen siendo favorables. A su favor juegan las mejoras en la seguridad personal, la estabilidad política, los factores demográficos, la saneada posición macroeconómica y las reformas realizadas para ofrecer un mejor entorno a la empresa y más atractivo para la inversión extranjera. Los principales riesgos a corto plazo están asociados a su elevada dependencia de las exportaciones de crudo, al impacto de una previsible subida de los tipos de interés en los Estados Unidos y a la alta concentración de su comercio exterior en países limítrofes con perspectivas poco favorables. El HSBC, en su informe *The World in 2050*, estima que en dicha fecha Colombia se situará entre las 30 economías con un mayor PIB del mundo, ascendiendo 12 puestos con respecto a 2012.

Colombia es un país que ha estado marcado por la violencia vivida en los últimos 50 años. Este hecho absorbió muchos recursos públicos que no pudieron ser destinados a otras

necesidades —como es el caso de las infraestructuras públicas—, desalentó la entrada de capitales extranjeros —a pesar de las evidentes oportunidades existentes—, e incluso afectó al desarrollo de iniciativas empresariales locales y a la mejora de la formación de sus ciudadanos. Por ello, los avances logrados en materia de seguridad explican en buena medida la notoria mejora registrada en Colombia en todas sus facetas, tanto económicas como sociales. Como indica Fernando Carrillo, embajador de Colombia en España, «en la primera década del siglo *xxi* vivimos un proceso en el que el país empezó a recobrar la confianza en sí mismo. Atrás quedaron las largas crisis en las que muchos pensaron en la no viabilidad del país. Se recobró el control del territorio, la presencia del Estado en grandes extensiones territoriales, y se empezó un ciclo de crecimiento económico constante, que es el salto de un país inviable a un país promisorio, como lo llamó una popular publicación». De todas formas, según el World Economic Forum, el principal problema sigue estando en la corrupción y el crimen organizado (inestabilidad política ligada a los grupos guerrilleros de las FARC, secuestros y narcotráfico).

Por otra parte, Colombia es una de las naciones con mayor estabilidad política y económica de Latinoamérica desde mediados del siglo *xx*, sin episodios de golpes de Estado, recesiones profundas, etapas de hiperinflación o moratorias en el pago de la deuda. Como indica Jesús Gracia, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, «pese a los tremendos desafíos a los que Colombia ha tenido —y aún tiene— que hacer frente, la democracia se ha mantenido (no ha existido ruptura en el orden constitucional, presidido por una Carta Magna —de 1991— garantista y volcada en la defensa de los derechos humanos) y la institucionalidad colombiana ha mostrado su solidez frente a las repetidas y continuas amenazas —prácticamente existenciales— a las que se ha enfrentado, que no solo no han acabado con ella sino que han terminado por reforzarla».

En el plano económico, Colombia presenta un mercado de consumo muy atractivo, tanto por su tamaño como por el desarrollo de una clase media pujante y entusiasta. Dispone de una población joven —el 55 % tiene una edad inferior a los 30 años—, que pasará de los algo más de 47 millones actuales a cerca de 70 millones en 2050, según Naciones Unidas. Entre el año 2000 y el 2013, la pobreza se ha reducido del 49,4 al 30,6 % de la población, y la indigencia, del 17,6 al 9,1 %. Merece la pena destacar también el crecimiento de la clase media, que hoy en día representa más del 25 % de la población frente al 16,6 % en 2002, y que en el año 2025 supondrá cerca del 60 %, según la mayoría de estudios. La desigualdad social se ha reducido en los últimos años pero sigue siendo muy elevada.

Además dispone de una fuerza laboral creciente, con una elevada ética individual del trabajo, con talento y deseo de mejorar su formación. El índice de crecimiento de la fuerza laboral del *World Competitiveness Yearbook 2013* del IMD sitúa a Colombia como la tercera fuerza laboral con mayor crecimiento en Latinoamérica. Además de excelentes Universidades, el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) amplía la oferta formativa técnica con más de un millón de plazas anualmente. Más de 700 empresas han establecido convenios con el SENA para desarrollar proyectos de formación a la medida de las necesidades de los diferentes sectores productivos.

La economía colombiana presenta una destacada estabilidad macroeconómica. Así, el Fondo Monetario Internacional, en un reciente informe sobre este país², indica que Colombia «tiene una posición externa sólida, el sistema financiero está saneado y la política fiscal se guía por la búsqueda del equilibrio estructural. El *mix* de política económica es adecuado y las políticas fiscal y monetaria son neutrales. Colombia dispone de un sistema de tipos de cambio flexible para absorber *shocks* externos. Las autoridades también han sabido aprovechar la abundante entrada de capitales extranjeros, principalmente de inversión extranjera directa, para disponer de un colchón importante de reservas».

En el ámbito interno, las condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial en Colombia han mejorado mucho en los últimos años, como consecuencia de las numerosas reformas realizadas por los últimos Gobiernos de este país. Así, Colombia es el tercer país en Latinoamérica en «facilidad para hacer negocios» según el informe *Doing Business* del Banco Mundial, habiendo sido el país de esta región con mayor mejora del clima de negocios entre 2005 y 2012. Además, según dicho estudio Colombia es la nación latinoamericana que más protege a los inversores y la sexta del mundo. Como indican Carlos Poza y Gonzalo Solana, profesor titular de Análisis Económico y director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas (Universidad Nebrija), respectivamente, «entre 2008 y 2014, Colombia ha pasado de la posición 74 a la 66 en el índice de competitividad global (de 144 países, World Economic Forum), de la 66 a la 43 en el índice de facilidad para hacer negocios, de 189 economías, según el Banco Mundial, y de la 67 a la 34 en el índice de libertad económica, de 179 países de acuerdo a The Heritage Foundation».

El Gobierno colombiano ha afrontado un decidido proceso de apertura hacia el exterior con la firma de numerosos acuerdos internacionales. En estos momentos, Colombia tiene vigentes 13 acuerdos de libre comercio —con la Unión Europea, Estados Unidos, México, Chile, Comunidad Andina o Mercosur, entre otros— y ocho para evitar la doble tributación, entre ellos con España. En los diez últimos años el volumen de su comercio exterior casi se ha multiplicado por cinco y las entradas de inversiones extranjeras directas por cerca de siete.

Casi 2.000 empresas extranjeras ya se han implantado en Colombia para invertir y atender al creciente mercado interno, empresas que se han beneficiado de unos costes operativos muy competitivos y del potencial geoestratégico del país como plataforma exportadora hacia otros mercados importantes, como la Alianza del Pacífico, Estados Unidos, Canadá y Mercosur. Como señala María Claudia Lacouture, presidenta de PROCOLOMBIA, «las empresas que se instalan en territorio colombiano pueden exportar sus productos acogiéndose a las múltiples ventajas arancelarias que se han obtenido con terceras naciones».

Una de las cuestiones más relevantes para el futuro de Colombia es mejorar la dotación de sus infraestructuras, sobre todo las terrestres. Según el World Economic Forum, Colombia ocupa el puesto 125 entre 144 países en calidad de la infraestructura vial. Como indica Luis Andrade, presidente de la Agencia Nacional de In-

2 Fondo Monetario Internacional: *Colombia: staff report for the 2014*, mayo de 2014.

fraestructuras de Colombia, «ahora tenemos la oportunidad de hacer las grandes inversiones que necesitamos. Desde los años cincuenta no se ha hecho un esfuerzo grande en construcción de infraestructura. No se hizo por muchas razones: porque no se tuvo la situación fiscal para emprenderlo y porque había necesidades en otros frentes, como la defensa. [...] Estamos frente a la gran transformación del sector de la infraestructura en Colombia, que nos va a permitir replicar el milagro que se logró en el sector petrolero». En noviembre de 2013 se presentó la llamada Cuarta Generación de Concesiones Viales, que consta de unos 50 proyectos por un valor de 47 billones de pesos colombianos a lo largo de los próximos ocho años. Con la aprobación de la Ley de Asociaciones Público-Privadas (APP) se ha creado un nuevo marco para incentivar la inversión privada y con la Ley de Infraestructuras se pretende dar respuesta a la gran mayoría de los obstáculos para la construcción, relacionados con servidumbres, redes de servicios públicos y expropiaciones.

Colombia no solo ha incrementado su relevancia a la hora de captar inversiones, sino que también ha crecido su importancia como país emisor de inversión. A finales de marzo de 2014, la inversión extranjera directa de Colombia en el exterior ascendió a 40.556 millones de dólares y seis empresas colombianas se encuentran en el *Forbes Global 2000*. No obstante, como indican Santiago Pantín y José Carlos García de Quevedo, subdirector y director ejecutivo de ICEX-Invest in Spain del Ministerio de Economía y Competitividad, respectivamente, «aún queda margen de mejora. Para un país de su tamaño, la inversión empresarial colombiana a nivel global tiene un volumen relativamente reducido». Así, el ratio entre el stock de inversión extranjera y el PIB en Colombia es del 10,2 %, inferior no solo al que registran todos los países desarrollados —como Francia, 59,7 % del PIB, España, 47,4 % o Estados Unidos, 37,5 %—, sino también de muchos países en desarrollo y, especialmente, de sus competidores en la región, como Chile, 36,5 %, México, 11,4 %, o Brasil, 13 %.

Además, esta internacionalización se encuentra muy concentrada en pocas empresas, siendo imprescindible incorporar a las de menor dimensión en este proceso. Como indica Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, «la expansión comercial de la región ha sido impulsada principalmente por grandes empresas [...]. En cambio, las empresas pequeñas y medianas (pymes) se encuentran notablemente subrepresentadas, a pesar de que constituyen la columna vertebral de las economías de América Latina y Caribe [...]. Las pymes representan más del 95 % de las empresas de la región, aunque solo el 13 % de ellas exporta, y las que lo hacen venden solo unos pocos productos en una cantidad muy reducida de mercados. Ello no solo limita el potencial de crecimiento que podrían realizar a través de las ganancias asociadas al comercio, sino que además las hace vulnerables a los ciclos económicos domésticos».

La confianza en el futuro de Colombia es ratificada por las agencias de calificación. Recientemente, Moody's ha elevado la calificación de la deuda del Gobierno a largo plazo en moneda extranjera desde Baa3 a Baa2 y la de corto plazo desde P-3 a P-2. Se une así a las valoraciones de Fitch y Standard & Poor's que ya habían situado a Colombia como un país «con riesgo controlado». Como indica la consejera económica y comercial de la Embajada de España en Colombia, Blanca Fernández, «estas posicio-

nes ratifican la confianza de los mercados en el país y confirman la solidez de la economía colombiana». La próxima incorporación de Colombia a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una buena muestra de las mejoras registradas y reforzará la confianza de los inversores en el mercado colombiano.

Aunque la mayoría de analistas apuestan por un crecimiento en el medio plazo de la economía colombiana en torno al 4-5%, existen riesgos. Algunos asociados al entorno exterior —como unos precios más moderados de las materias primas, en especial del petróleo, o un aumento de los tipos de interés en los Estados Unidos— y otros derivados de cuestiones internas.

Colombia todavía presenta, como la mayoría de los países latinoamericanos, bajos niveles de productividad y el peso de la economía informal es todavía muy elevado. Además, deben seguir mejorando sus instituciones, rebajar la burocracia, sobre todo en lo referente a la lentitud en las decisiones administrativas en materia de licitaciones y contrataciones públicas, y consolidar sus cuentas públicas con una mayor diversificación y estabilidad de sus ingresos fiscales. Que Colombia pueda crecer a tasas elevadas en los próximos años dependerá también de su capacidad para reducir su dependencia de los sectores minero y petrolero y para eliminar los frenos actuales a la competitividad en temas tales como infraestructuras, educación, logística o justicia.

En cualquier caso, como destaca el Country Head del BANCO SANTANDER COLOMBIA, «la dinámica de crecimiento y reformas de los últimos años así como las políticas públicas de desarrollo económico e inclusión social marcan una clara perspectiva de crecimiento que va a determinar la trayectoria de Colombia en la próxima década».

1.2. Las relaciones Colombia-España: «oportunidades asociadas a los estrechos vínculos culturales»

Los vínculos históricos, la coincidencia en la defensa de valores y la cercanía cultural entre España y Colombia son elementos fundamentales en nuestras relaciones presentes y futuras. España es el país de la Unión Europea (UE) que más colombianos acoge, en torno a 300.000, y hay un número creciente de ciudadanos españoles residentes en Colombia, cuya cifra ya alcanza casi los 30.000 ciudadanos. Como indica el decano de la Universidad Javeriana de Bogotá, Germán Rodrigo Mejía, «cinco siglos de una activa y densa, aunque en épocas conflictiva, relación entre las dos naciones son apenas un abre bocas de la profunda historia que nos entrelaza. En efecto, esta amistad es añeja y lo es no solo por antigua sino especialmente por madura y enjundiosa».

Por su parte, el embajador de España en Colombia, Ramón Gandarias, destaca que «Colombia y España somos dos Estados de derecho a los que, además de la historia, nos une una defensa común de los principios de democracia, justicia y libre mercado, y la promoción de las relaciones pacíficas entre los Estados de la comunidad internacional, basadas en el respeto por el derecho internacional y el multilateralismo».

Como ocurre con la mayoría de los países latinoamericanos, el intercambio comercial entre España y Colombia es creciente pero todavía bastante modesto, mientras que las inversiones directas son las principales protagonistas.

Las exportaciones españolas a Colombia, aunque han crecido en la última década por encima de la media de nuestras ventas en el exterior, solo representan un 0,3 % del total y nos sitúan como el séptimo país exportador en Colombia. A este respecto, Raúl Mínguez, economista de la Dirección de Análisis y Estrategia de la Cámara de Comercio de España, destaca «que la exportación media por empresa a Colombia ascendió a 302.900 euros en el año 2013, lejos del promedio exportado a América Latina —1.158.100—, a la Unión Europea —7.176.500— o por la empresa española en su conjunto —5.242.900—. A finales de 2013 eran casi 9.000 empresas españolas las que exportaron a Colombia, más del doble que en el año 2010».

Respecto a las importaciones españolas de Colombia, el dinamismo ha sido particularmente destacado. Las compras españolas de productos colombianos en la última década se han incrementado en un 33,8 % anualmente, mientras que el total de importaciones españolas en ese periodo lo hicieron en un 3,9 %. Su valor se ha multiplicado por diez, alcanzando la cifra de 2.027,18 millones de euros, de los cuales el 89 % son productos energéticos. En 2013 las importaciones desde Colombia concentraron el 0,8 % de la suma total de las compras de bienes españolas en el exterior.

Como indica el secretario de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad, Jaime García-Legaz, «el crecimiento del comercio bilateral con Colombia en la última década ha sido espectacular».

En materia de inversión extranjera directa, España es el cuarto inversor en el país por detrás de Estados Unidos, Reino Unido y Panamá. Desde 2011 se observa un recuperado dinamismo de la inversión española en Colombia y el stock de esta inversión ya supera los 6.400 millones de euros. Cabe señalar que Colombia fue una excepción dentro de la caída generalizada de la inversión directa española en América Latina en 2013. Los principales sectores de la economía colombiana receptores de la inversión española son energía eléctrica y gas, servicios financieros, seguros y fondos de pensiones y telecomunicaciones y han sido realizadas por grandes compañías, sobre todo en la década de los noventa.

En los últimos años se ha producido un interés renovado de las empresas españolas por este mercado. Así, mientras que a finales del año 2010 había del orden de 140 empresas españolas establecidas en Colombia, en la actualidad son cerca de 300. Esta nueva oleada de inversiones se ha dirigido a sectores muy diversos como ingeniería, construcción, tecnologías de la información, confección, calzado, muebles, biotecnología, hostelería o restauración.

Como indica el profesor propio ordinario de Economía Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas, Alfredo Arahetes, «en el periodo 2001-2007, Colombia se situó en la séptima posición en inversiones españolas brutas en el conjunto de los países latinoamericanos y en la novena en las inversiones netas, con una participación del 2,3% y el 1,7%, respectivamente. [...] En el periodo poscrisis, Colombia registró, junto con Argentina y Venezuela, flujos de inversiones netos negativos. Sin embargo, las cifras del primer semestre de 2014 muestran que se ha registrado un aumento de los flu-

jos brutos y sobre todo un flujo neto positivo de 199 millones de euros, lo que invita a pensar que el periodo de desinversiones, determinado por las del sector financiero, ha quedado atrás y la renovada atracción de las inversiones españolas es el comienzo de una nueva etapa».

Es de esperar que en los próximos años se incrementen las relaciones económicas entre España y Colombia, tanto por la disposición de sus empresarios como por la voluntad política de sus Gobiernos. En este sentido, el Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, suscrito en 2012 y que entró en vigor el 1 de agosto de 2013, supone una reducción de aranceles para más de 4.000 productos manufactureros y 380 agrícolas. Entre los sectores que se han visto más beneficiados destacan la alimentación —vinos, aceite de oliva, panadería, preparaciones de cerdo, conservas—, farmacéutico, textil y calzado, libros y revestimientos cerámicos.

Para las empresas españolas el mercado colombiano está lleno de oportunidades, que se derivan de las complementariedades existentes entre ambas economías. Colombia necesita recursos en lo que su Gobierno ha calificado como «locomotoras de crecimiento»: infraestructuras, agricultura, minería, vivienda, educación y ciencia y tecnología, campos en los que las empresas españolas tienen mucho que ofrecer. Además, como destaca la consejera económica y comercial de la Embajada de España en Colombia «la consolidación de la clase media, las transformaciones que se están produciendo en los hábitos de consumo así como la voluntad de las empresas colombianas por internacionalizarse y por incrementar su productividad son elementos que aconsejan a las empresas españolas apostar en el medio-largo plazo por el mercado colombiano».

La inversión en infraestructuras alcanzará el 3 % del PIB en 2014 y se estima que superará los 20.000 millones de dólares en los próximos cinco años. Las principales constructoras españolas ya están trabajando en Colombia pero también existen posibilidades de negocio para pequeñas y medianas empresas en este sector.

Otros sectores con buenas perspectivas para las empresas españolas en Colombia son: petróleo y minería —que está en pleno auge y requiere bienes y servicios—; innovación —donde el Gobierno colombiano ha dispuesto atractivos incentivos a las empresas que presenten proyectos de I+D—; actividades agropecuarias —la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha incluido a Colombia en la lista de siete países con un gran potencial para aumentar la producción de alimentos—, y turismo —sobre todo con el desarrollo de infraestructuras, la mejora en la seguridad personal y los incentivos fiscales que ofrece el Gobierno colombiano.

Mención aparte requieren las oportunidades que ofrece disponer de una lengua y cultura comunes. Los estudiantes colombianos constituyen, tras los mexicanos, el segundo contingente en importancia que opta por España para su educación superior, con algo más de cinco mil estudiantes anuales. Además, tras la reciente entrada en vigor del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Títulos y Grados Académicos de Educación Universitaria entre España y Colombia se facilitará enormemente la movilidad de profesionales entre los dos países gracias a la consiguiente homologación de títulos.

Hay que recordar que Colombia es un país de regiones y que es conveniente explorar mercados alternativos a Bogotá, ciudad en la que se concentra el mayor número de empresas extranjeras. Como ya se ha señalado, aparte de Bogotá, el país cuenta con otras siete áreas metropolitanas con más de 500.000 habitantes con proyecciones optimistas de desarrollo empresarial y de consumo en un entorno de menor competencia.

En definitiva, para las empresas colombianas España ofrece las posibilidades de un mercado interno desarrollado, cercano en el plano cultural y puerta de entrada al mercado de la Unión Europea. La entrada en vigor del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el pasado 1 de agosto de 2013, abre una gran cantidad de posibilidades para el intercambio de productos y servicios. Además, como indica el embajador de España en Colombia, «en poco tiempo los ciudadanos colombianos podrán viajar a la Unión Europea sin necesidad de visado».

1.3. Inversiones colombianas en España: «crecientes pero todavía modestas»

Según el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad, el stock de inversiones directas colombianas en España es de algo más de 2.765 millones de euros. Esta cifra coloca a Colombia en el puesto decimotercero en inversión extranjera directa en España.

Algunas de las más significativas experiencias de internacionalización de empresas colombianas en España se recogen en este libro. Así, la Universidad Sergio Arboleda «se propone liderar el intercambio de conocimiento entre la Unión Europea y Colombia y constituirse en referente de la formación internacional integral de estudiantes universitarios, extendiendo su acción más allá del ámbito de la propia Universidad hacia otras instituciones educativas y hacia profesionales colombianos, españoles y de otras nacionalidades. La implantación en un campus de Madrid es un paso fundamental en el proceso de internacionalización de la Universidad Sergio Arboleda».

Por su parte, SUPRACAFÉ «es una suerte de empresa de doble nacionalidad, que se siente y actúa como empresa española y colombiana al mismo tiempo. [...] En todos los procesos de desarrollo de negocio, inversión y constitución de sociedades ha sido determinante contar con socios locales. Estos socios han aportado ingredientes estratégicos importantes para asegurar la puesta en marcha y posterior sostenimiento de las actividades de la empresa, que se ejecutan simultáneamente en Colombia y en España. Desde nuestra perspectiva, este modelo de negocio, que involucra socios estratégicos locales y alianzas entre ellos, es muy recomendable para garantizar su éxito. [...] Todo un orgullo para un grupo de empresas que se sienten de doble nacionalidad».

Por último, TOTTO destaca que «en España aprendimos lo importante que es armar una buena relación con el canal de distribución, conocer los comercios que hasta entonces vendían productos como los nuestros de otras marcas, y hablarles de nuestra reputación, de nuestros procesos de innovación, de la calidad de las mochilas de TOTTO. Hoy en día, después de cinco años de presencia en España, disponemos de una red de distribuidores con más de mil puntos de venta».

2. Los negocios de las empresas españolas en Colombia

La encuesta realizada ex profeso por esta Cátedra ofrece información relevante sobre los procesos de implantación de las empresas españolas en Colombia, cómo se han organizado, las principales dificultades con las que se han enfrentado, las estrategias desarrolladas y, por último, los resultados obtenidos. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos que han colaborado en esta edición.

La intención es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española implantada en Colombia que pueda orientar a otras que deseen instalarse por primera vez en este mercado.

2.1. Los procesos de implantación

En los últimos años se ha registrado un aumento muy importante de empresas españolas que se han implantado en Colombia, como el BANCO SANTANDER, que destaca que «Colombia es un país que ha experimentado profundas y rápidas transformaciones que lo han convertido en una de las economías latinoamericanas más dinámicas y con mejores perspectivas de futuro». Por su parte, GENETRIX pone de manifiesto que «Colombia es un país comprometido con su desarrollo, dispuesto a acoger la innovación como motor de su economía» y AUSBANC que «el Gobierno colombiano ha puesto las bases para una nueva nación, volcada en proporcionar una economía vigorosa a sus ciudadanos gracias a unas políticas destinadas a crear un marco favorable a las inversiones seguras de actores nacionales e internacionales». En opinión de TELEFÓNICA «Colombia ha experimentado en la última década y media un cambio significativo en su nivel de confianza inversionista, convirtiéndose en uno de los países más atractivos para la inversión de capitales extranjeros».

Colombia es un país fácil para instalarse y las empresas españolas recurren a fórmulas sencillas y directas

La facilidad de acceso al mercado colombiano se corrobora en la forma de implantarse de las empresas españolas. Casi dos terceras partes han recurrido a la constitución de filiales (57 %) y a adquisiciones o fusiones (11 %). Un 12 % ha entrado en este mercado mediante contratos de obras y servicios y solo un 7 % ha constituido *joint ventures* con socios locales.

Como indican Carlos Poza y Gonzalo Solana «la constitución de filiales se explica por la menor distancia psicológica con este país y por el hecho de que Colombia es el tercer país de Latinoamérica y el Caribe donde existe una mayor facilidad para hacer negocios, solo por detrás de Puerto Rico y Perú. [...] Este proceso de localización en Colombia (donde la empresa es más propensa a ir sola que de la mano de un socio) se asemeja a los métodos utilizados en Chile y México, por la mayor cercanía cultural e idiomática».

También es relativamente fácil el acceso al mercado colombiano mediante exportaciones. Como señala CERTEST existen otros «aspectos favorables para el desarrollo

del negocio, como son la progresiva apertura económica del país y un sistema de aduanas competente y que no dilata los trámites en exceso».

La figura del socio local es una opción pero tiene sus riesgos

Aunque la búsqueda de un socio local para facilitar el acceso al mercado no sea en Colombia tan imprescindible como en otros países, no es una opción que haya que descartar. Según PROCOLOMBIA, hay más de «3.700 empresas industriales con experiencia exportadora y 14.000 medianas y grandes compañías colombianas que podrían ser socios locales de cualquier iniciativa productiva». No obstante, es importante evaluar con mucho cuidado esta opción.

Para la empresa ALEGRÍA ACTIVITY su proceso de implantación en Colombia «fue facilitado por la consecución de un socio local, que permitía a la empresa una relación más cercana con los clientes, proveedores y autoridades».

Los procesos de implantación se han financiado con recursos propios

La gran mayoría de las compañías españolas, más del 90 %, ha financiado su inversión principalmente con recursos propios, constatándose una vez más la importancia de la solvencia económica para emprender un proceso de internacionalización, tal y como han confirmado los estudios realizados por la Cátedra en otros países.

El principal motivo para la implantación es el atractivo de un mercado grande y en crecimiento...

En 2012 Colombia ocupaba la posición 40 del mundo por tamaño del PIB pero se espera que se sitúe en la 28 en 2050, multiplicando su PIB casi por 6 a lo largo de esos años. Además, la actual población colombiana es de algo más de 47 millones de habitantes y las Naciones Unidas espera que en 2050 supere los 70 millones.

Como resalta IDOM, «Colombia ha sido tradicionalmente un país atractivo para la industria española. Con cerca de 47 millones de habitantes, con una economía estable [...], con un sector público de grandes proyectos y un sector industrial local de importancia continental». Para CERTEST «el crecimiento económico, la mejora del nivel de vida, el aumento del gasto en sanidad, el tamaño y el crecimiento del mercado son los principales motivos de introducción en Colombia», y la ESCUELA DE HOSTELERÍA BILBAO COLOMBIA señala que «nos implantamos en Colombia por la fuerte expansión que está registrando el sector de la hostelería y la restauración».

... con ambiciosos programas públicos en infraestructuras que ofrecen numerosas oportunidades

El Gobierno colombiano está inmerso en un importante programa de mejoras de las infraestructuras básicas. Las oportunidades son numerosas, sobre todo para empresas especializadas en desarrollar este tipo de proyectos.

ABENGOA destaca que su decisión de instalarse de una manera permanente en Colombia fue debida a «los notorios avances de Colombia durante los últimos años en materia de seguridad, estabilidad jurídica, crecimiento económico y auge en la

estructuración de macroproyectos de infraestructura». En el caso de Canal de Isabel II su implantación en Colombia obedece a «las oportunidades del sector del agua y a la política de diversificación de la compañía en la región» y, para FCC, Colombia es un «país con un gran potencial de crecimiento económico, necesitado de una profunda transformación en sus infraestructuras».

Colombia como plataforma de acceso a otros mercados es otro motivo relevante para las empresas españolas

La diversificación de riesgos, el desarrollo de economías de escala, el posicionamiento frente a los competidores y el aprovechamiento del potencial de la Alianza del Pacífico también son considerados por las empresas españolas como motivos relevantes para su implantación en Colombia.

Así, KONECTA señala que Colombia «es la sede de nuestra dirección para Latinoamérica, desde donde se dirigen y desarrollan las operaciones de la región». Para TELEFÓNICA «la implementación de tratados de libre comercio con las principales economías mundiales y en desarrollo permiten aprovechar la ubicación geográfica privilegiada de Colombia con acceso al océano Atlántico y Pacífico». Por su parte, GENETRIX manifiesta que «otra importante ventaja proviene de la situación geopolítica de Colombia. Esta le capacita para constituirse en un núcleo receptor de pacientes de otros países. La exportación de servicios sanitarios puede ser una importante vía de negocio para el país».

El «efecto arrastre» en el proceso de internacionalización de empresas españolas en Colombia

Aunque la mayor parte de la inversión española en Colombia ha sido realizada por grandes compañías, en los últimos años se ha registrado una nueva oleada de inversiones en la que están participando empresas de menor dimensión en muchas ocasiones gracias al «efecto arrastre» de las de mayor tamaño.

Como dice FCC «consideramos que podemos actuar como un reclamo para los inversores que puedan estar interesados en entrar en Colombia, pero que requieran una suerte de garantía en la consecución exitosa de la ejecución de los diferentes proyectos» e IDOM resalta que «algunos de nuestros clientes en Colombia son grupos españoles que aterrizaron en Colombia en aquella época y que anteriormente eran clientes nuestros en España». En el caso de KONECTA, el arranque de la actividad en Bogotá estuvo relacionado «con la creación de 400 posiciones destinadas a dar respuesta a las demandas de un gran operador español para sus servicios» mientras que EULEN destaca que con su decisión de implantarse en Colombia «nacieron nuestros primeros clientes españoles, cartera a la que rápidamente se incorporaron importantes empresas colombianas».

Los principales obstáculos en la implantación son los trámites burocráticos y el funcionamiento de las Administraciones Públicas

Las empresas españolas no han encontrado ningún obstáculo «muy importante» en su proceso de implantación en Colombia.

Las principales dificultades, calificadas como «importantes», están asociadas con los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública. Esta valoración puede estar relacionada con las diferencias existentes con la legislación española, el insuficiente conocimiento del ordenamiento jurídico colombiano y la distinta concepción del tiempo que hay en ambas culturas.

Las dificultades de implantación en el mercado colombiano para las empresas españolas son bastante reducidas en comparación con la mayoría de los mercados emergentes. Respecto a otros países analizados por esta Cátedra, se sitúan, en media, por debajo de las manifestadas en los casos de China y Brasil, y similares a las existentes en Chile y México.

2.2. El desarrollo de la actividad empresarial en Colombia

Las empresas españolas que están en Colombia han tenido un desarrollo de su actividad satisfactorio. La cercanía cultural y la disposición de un mismo idioma lo facilitan, al igual que la existencia de una población joven y entusiasta con ganas de mejorar su cualificación y participar en las iniciativas empresariales.

Según el informe *Doing Business 2015*, que elabora el Banco Mundial, Colombia es el país de Latinoamérica que dispone de un mejor ambiente para hacer negocios en Latinoamérica. Ocupa la posición 34 entre 189 que conforman la muestra del estudio, tras avanzar 19 posiciones respecto al año anterior.

Las mayores dificultades en el día a día están también asociadas a las relaciones con las Administraciones Públicas, en particular en los procesos de licitación, los problemas del transporte terrestre y la elevada competencia existente en el mercado. No obstante, las empresas españolas que se han implantado en Colombia indican que no hay ningún obstáculo «importante» en el desarrollo de su actividad.

La cercanía cultural y el idioma facilitan el desarrollo de la actividad de las empresas españolas en Colombia...

La reducida distancia psicológica percibida, derivada de un idioma común y de la proximidad cultural, es el factor que menos problemas genera a las empresas españolas. De todas formas, una de cada cinco empresas ha sufrido alguna mala experiencia por un insuficiente conocimiento de las costumbres locales.

Como destaca el BANCO SANTANDER «en el ámbito de la cultura y de las relaciones personales [...] Colombia tiene una gran afinidad cultural con España» y para KONNECTA «la proximidad cultural y el manejo del mismo lenguaje son ventajas competitivas que encontramos en Colombia».

... pero la forma de hacer negocios y las costumbres no son las mismas

Los aspectos culturales, en especial saber relacionarse de acuerdo con los estándares locales, tienen una especial trascendencia en los procesos de internacionalización, más importante de lo que en numerosas ocasiones es considerado por las propias empresas. Y en Colombia, a pesar de la afinidad, hay aspectos culturales que hay que tener presentes.

Como destaca la ESCUELA DE HOSTELERÍA BILBAO COLOMBIA «también requirió su tiempo habituarse a los hábitos y costumbres colombianas, que, aunque cercanas a las nuestras, son de otro continente». Del mismo modo, EVERIS señala que «lo primero a lo que se enfrenta un español que llega a Colombia es a los aspectos culturales. El colombiano es extremadamente correcto y cortés, de trato siempre amable. Esto es muy agradable, pero para los negocios no siempre es positivo y hay que aprender a descifrar los signos en una escala de intensidades que es muy diferente. [...] Las decisiones requieren su tiempo: hay un dicho colombiano que dice “en Colombia se tarda meses en morirse de repente”. Así, es difícil lograr una negativa rotunda a una propuesta. La tendencia del español que llega a hacer negocios es pasarse unos meses pensando lo fácil que va a ser hacer negocios en el país. Pasea sus productos y servicios por los clientes, que los reciben con una actitud muy positiva y mucho interés. [...] La cortesía con la que te reciben y el interés genuino que ponen en lo que les cuentas hacen que te generes una expectativa demasiado grande. [...] También hay que tener cuidado con las formas: así como el carácter colombiano nos parece muy amable, los españoles podemos tener tendencia a que se nos vea como bruscos en exceso. Y esto plantea un problema con las relaciones. [...] Hay que cuidar mucho la relación, el saludo, el interés por los asuntos personales, nunca ir directamente al grano. La educación social llevada al límite».

A este respecto, como indica la consejera económica y comercial de la Embajada de España «aunque los empresarios españoles se benefician de la gran proximidad cultural existente entre España y Colombia, en ocasiones, la creencia de que los códigos de comunicación son comunes puede inducir a errores de percepción. Los más frecuentes están relacionados con el concepto del tiempo. En Colombia “no hay afán”. Cerrar negocios requiere tiempo y mostrar excesiva prisa puede interpretarse como falta de solvencia por parte de la empresa española».

Se dispone de mano de obra competitiva, joven, entusiasta y con interés por aprender...

Un aspecto especialmente destacado, y que es muy apreciado por las empresas españolas, es el entusiasmo de su población, su ética individual del trabajo, su deseo de mejorar y su compromiso con las empresas.

Así, el Canal de Isabel II destaca que Colombia dispone de «profesionales y técnicos bien cualificados y con un nivel salarial muy competitivo. Para las empresas de servicios, la disposición de recursos humanos adecuados es fundamental, y en este sentido Colombia es un país muy atractivo. Los salarios base y los de nivel medio mantienen índices razonables y la conflictividad laboral es escasa». Igualmente, MAPFRE señala que Colombia «cuenta con un recurso humano bien formado y altamente competitivo» y PROSEGUR subraya «la calidad de sus recursos profesionales». Para la ESCUELA DE HOSTELERÍA BILBAO COLOMBIA «hay que resaltar el interés de los colombianos por mejorar sus conocimientos y su actitud positiva para aplicar nuevos métodos de trabajo» y EVERIS manifiesta: «Descubrimos un país con muy buenas universidades, gente talentosa y bien formada, con ganas reales de mejorar las cosas y de participar en el proceso de transformación del país. Gente que sabía, por la dura

experiencia de sus padres, que para progresar es muy importante formarse y darlo todo, que la empresa privada es el motor que proporciona bienestar».

... pero hay escasez de profesionales cualificados en algunas actividades

No obstante, como indica EVERIS, «en el mercado laboral hay escasez de profesionales de primer nivel y la previsión es que esta situación empeore más en el futuro. [...] Esto hace que haya una competencia feroz entre las empresas por atraer a los mejores profesionales, y el mercado laboral se resiente, con variaciones de los salarios muy notables incluso en una situación de estabilidad de precios». En esta misma línea, INDRA destaca que «las empresas de base tecnológica necesitamos, para seguir creciendo en Colombia, más titulados en ciencias» y para KONECTA «uno de los desafíos relativos para la implantación en el país latinoamericano es la complejidad que para nuestro negocio implica la escasez de mandos intermedios con las cualificaciones adecuadas y los elevados costes que conlleva la contratación de personal con este perfil».

Las mayores dificultades encontradas por las empresas españolas en su actividad diaria en Colombia tienen que ver con las Administraciones, en especial con las licitaciones públicas...

Alrededor de una de cada tres empresas españolas ha sufrido algún problema con la Administración Pública Estatal, Departamental o Municipal de Colombia, destacando la lentitud en la tramitación de permisos y certificaciones y la complejidad en las licitaciones públicas.

Para IDOM las principales dificultades «han provenido de los cambios en la legislación sobre contratación pública y registros de licitadores, con varias leyes y reglamentos diferentes en los últimos años». Por su parte, FCC señala que «existen una serie de barreras o trabas que han dificultado la participación de las firmas extranjeras, como son los requerimientos financieros establecidos en los pliegos de licitación y la exigencia en los mismos de aspectos propios de la formación colombiana de los profesionales».

En buena medida, estas dificultades se están empezando a reducir, como indica ABENGOA «merece la pena destacar que Colombia es un país que está empezando a desarrollar un marco jurídico para las asociaciones público-privadas».

... siendo necesario que continúe mejorando la regulación y que las normas sean más estables

Como destaca GENETRIX, existe «el riesgo de que una decidida voluntad de desarrollo y progreso, como la que exhibe Colombia, no vaya acompañada de un adecuado desarrollo legislativo. La sobrerregulación o la falta de adecuación de las leyes colombianas a los estándares internacionales podría suponer un hándicap al progreso del país». En este sentido, CANAL DE ISABEL II señala que las dificultades en Colombia «están relacionadas con una legislación que no evoluciona a veces con la velocidad con lo que lo hace el entorno social y empresarial» y para TELEFÓNICA «el principal reto que tiene una economía como la colombiana es diseñar y generar los mecanismos institucionales, productivos y jurídicos que permitan promover el crecimiento económico de

bienes y servicios de capital, diferentes a la minería o la exportación de hidrocarburos». GAS NATURAL FENOSA, por su parte, resalta que «Colombia es un país donde la innovación y el desarrollo, en ocasiones, avanzan más rápido que la regulación».

Las dificultades del transporte originan numerosos problemas...

Colombia es un país extenso con una orografía muy complicada para las comunicaciones terrestres, lo que, unido a las dificultades derivadas de la existencia durante muchos años de un conflicto armado, ha provocado que el transporte terrestre se haya convertido en un problema para el desarrollo de la actividad empresarial. De hecho, esta es la segunda causa de malas experiencias de empresas españolas en Colombia y ha afectado casi a la mitad de ellas.

Son numerosas las referencias de empresas españolas a este respecto. Así, CESCE indica que un factor «que limita el desarrollo del país es el retraso histórico que tiene en materia de infraestructura. Esto dificulta y encarece enormemente el movimiento de mercancías por el interior del país y su traslado a los puertos de salida». Para IDOM, «a pesar de las mejoras experimentadas en los últimos años, Colombia tiene todavía una asignatura pendiente en materia de infraestructuras» y MAPFRE destaca que «las infraestructuras del país aún hoy están lejos de tener el nivel, la extensión, la diversidad y la calidad adecuados». Como señala el BANCO SANTANDER, «Colombia tiene un déficit histórico en materia de infraestructuras» y, para CERTEST, «la orografía y el estado de las infraestructuras en Colombia dificultan la distribución de los productos». Por último, EVERIS resalta que Colombia «parte con un reto enorme de desarrollo de infraestructuras, y es una de las grandes oportunidades de futuro que el Gobierno quiere potenciar» y para INDRA «un aspecto esencial para el futuro de Colombia es la inversión en infraestructuras que se está desarrollando. [...] En un país que ha crecido más rápido que su propia infraestructura, la apuesta por el transporte resulta clave».

... y la fiscalidad requiere reformas

La fiscalidad es otro de los asuntos que preocupa a las empresas españolas implantadas en Colombia. Así, el CANAL DE ISABEL II señala que «la legislación fiscal no es muy favorable para inversores y para las empresas» y para IBERIA «quizás el aspecto menos favorable del mercado colombiano sea la cantidad y variedad de impuestos a los que las empresas tienen que hacer frente». En este mismo sentido, IDOM indica que los «impuestos municipales pueden suponer hasta casi el 5 % de la oferta, dependen de la ciudad concreta donde se solicite el proyecto y no siempre se mencionan en el pliego de licitación».

En el mercado colombiano hay una elevada competencia...

Otro aspecto destacado por las empresas españolas es el elevado nivel de competencia existente en los mercados colombianos. De hecho, una de cada cuatro compañías ha tenido malas experiencias por no conocer bien la competencia.

Como indica FCC, «muchas han sido las empresas españolas y de otras nacionalidades que han considerado a Colombia como un mercado objetivo en su expansión

internacional. La consecuencia directa ha sido [...] tener que actuar en un mercado notablemente saturado por la gran concurrencia de firmas nacionales y extranjeras». En este mismo sentido, GARRIGUES destaca que en Colombia «se han encontrado con un mercado de prestación de servicios legales maduro. Es un mercado con un alto nivel de competencia y un importante nivel de competitividad». En opinión de MAPFRE, «el mercado de seguros colombiano es altamente competitivo. En él están representadas las más grandes e importantes multinacionales aseguradoras, además de las grandes aseguradoras colombianas» y, como indica CERTEST, «otra dificultad relevante, o más bien amenaza, motivada también por la apertura del mercado colombiano y el crecimiento general de la economía, es la presencia de fuertes competidores en el mercado colombiano».

Además, la competencia en Colombia crece con rapidez, dada la capacidad de las empresas colombianas para incorporar a sus ofertas las de otras compañías. Para la ESCUELA DE HOSTELERÍA BILBAO COLOMBIA, «el dinamismo de la economía colombiana también se manifiesta en la rapidez con la que crece y responde la competencia».

... y tener éxito requiere tiempo

Los procesos de internacionalización son procesos que requieren un periodo largo de maduración. El caso de Colombia es bastante paradigmático, por la distinta noción del tiempo y la fuerte competencia existente en los mercados.

Como destaca ALEGRÍA ACTIVITY, «el proceso inicial de venta y convencimiento de nuestros clientes fue una labor lenta y de mucha paciencia. Más de dos años para lograr afianzar su actividad comercial y empezar a generar proyectos para clientes colombianos» y, para EVERIS, «han sido muchos años de inversión para lograr llegar al tamaño que permite la masa crítica necesaria para que el negocio muestre un crecimiento rentable y sostenible».

Las compañías españolas implantadas en Colombia usan en su mayoría estructuras organizativas mixtas

En el plano organizativo interno, la empresa española radicada en Colombia utiliza un sistema mixto de gestión de recursos en casi todas las áreas funcionales, excepto en los casos de I+D y los servicios jurídicos y fiscales. En el primero prepondera más la gestión centralizada y, en el segundo, la gestión descentralizada.

Para IDOM, «un aspecto interesante que destacar es la organización de equipos mixtos, con profesionales colombianos y españoles trabajando en equipo, lo que nos permite aprovechar el desfase horario entre ambos países».

2.3. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos por las empresas españolas que se han instalado en Colombia son muy positivos tanto en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado como en aspectos relacionados con perspectivas de negocio futuro y reputación.

Desde que las compañías españolas están instaladas en Colombia han incrementado las ventas, la cuota de mercado así como la tasa de beneficios. Además, las cifras obtenidas en Colombia son superiores a las obtenidas en sus datos globales, signo

de que el mercado colombiano se ha comportado de manera más dinámica que la media de los mercados en donde operan las empresas españolas.

Como señala EVERIS, «Colombia es un país espectacular para hacer negocios. Si vendes algo que realmente aporte valor a una organización, esta te lo va a comprar; es un mercado muy abierto y poco proteccionista, muy atento a lo que viene de fuera, a las nuevas ideas y a reutilizar fórmulas de éxito ya probadas en otras geografías». Para GENETRIX, «Colombia es un país comprometido con su desarrollo, dispuesto a acoger la innovación como motor de su economía y cuenta con importantes recursos».

Aumento generalizado de ventas, incremento de cuota de mercado y de beneficios

El 85,7 % de las empresas españolas instaladas en Colombia declaran que han aumentado sus ventas tras su implantación. Así, el Grupo EULEN ha logrado «registrar un crecimiento en ventas histórico del 74 % en el ejercicio 2013» y, para INDRA, «la experiencia en Colombia es absolutamente positiva y nos ha permitido, en los últimos tres años, multiplicar por tres nuestra cifra de negocio».

Por su parte, el 85,2 % de las empresas españolas instaladas en Colombia indican que han ganado cuota de mercado desde que están en este país. En el caso de MAPFRE «a cierre de 2013, MAPFRE COLOMBIA tenía una cuota de mercado del 9,4 %; ocupábamos el tercer puesto en el ranking asegurador colombiano».

Como consecuencia de ello, el 79,3 % de las empresas españolas implantadas en Colombia han logrado beneficios desde que están en este país, si bien la obtención de los mismos no es inmediata.

La presencia en Colombia también aumenta el potencial de crecimiento y la reputación

La valoración subjetiva de los empresarios de su implantación en Colombia también es muy positiva, considerando mayoritariamente que esta decisión de internacionalización aumenta sus perspectivas de crecimiento y ha mejorado su posición frente a la competencia, así como su imagen ante clientes, competidores y su reputación.

El 62 % de las empresas españolas cree que su establecimiento en Colombia posiciona mejor a su empresa frente a la competencia y el 65 % que aumentan mucho sus perspectivas de crecimiento y beneficios. Por otra parte, el 47 % entiende que su presencia en Colombia les genera muy buena reputación ante organismos financieros mientras que el 59 % afirma que su incursión en Colombia ha sido favorable para su imagen.

2.4. Estrategias futuras de negocio en Colombia

Para las empresas españolas Colombia es muy importante en el futuro de su negocio, ya que, como media, otorgan una puntuación de 3,5 sobre 4 —siendo 1 poco importante y 4 muy importante—. Se sienten comprometidas con su sociedad y sus valores, manifestando una clara vocación de permanencia.

Aprovechar el potencial de crecimiento del mercado colombiano en el futuro...

La empresa española implantada en Colombia busca principalmente expandirse en el mercado colombiano y utilizar cada vez más trabajadores locales. Esta oportunidad de crecer termina por asociarse con el desarrollo de economías de escala y, por ende, con la ampliación de la cuota de mercado, que es el tercer objetivo identificado en este estudio por orden de importancia.

Así lo atestiguan, entre otras compañías, CERTEST, al indicar que «dado el dinamismo del país y el desarrollo previsto en el sector de la salud, nuestra intención es intensificar las políticas de promoción y apoyo con el fin de aumentar nuestra cuota de mercado en Colombia», o el CANAL DE ISABEL II, al señalar que «Colombia es un país en expansión en el que siguen existiendo nichos de crecimiento para las empresas de nuestro sector». CESCE manifiesta que «Colombia tiene muy buenas perspectivas para el futuro» y, para GAS NATURAL FENOSA, «Colombia es uno de los países principales dentro de la estrategia internacional de la compañía».

... y su situación geoestratégica

En un segundo lugar, se sitúan el desarrollo de nuevos productos, el uso de la situación geoestratégica como plataforma a terceros mercados y el aprovechamiento de los avances que se vayan produciendo en la Alianza del Pacífico.

Para IBERIA «Colombia se ha convertido en un mercado estratégico para nosotros» mientras que INDRA considera que Colombia es «uno de los países prioritarios en nuestra estrategia para América Latina. Y eso significa incluir a Colombia dentro de la estrategia global de INDRA de diseño de oferta, diseño de producto, diseño de solución y de globalización de nuestras actividades hacia el resto del mundo».

Vocación de permanencia de las empresas españolas en Colombia...

Las empresas españolas que se han instalado en Colombia se sienten cómodas y comprometidas con este país, resaltando su vocación de permanencia y su deseo de arraigo en la sociedad colombiana.

Para FCC «el mercado colombiano es un puntal destacado en nuestro proceso de internacionalización básicamente por dos razones: por ser país con un gran potencial de crecimiento económico, necesitado de una profunda transformación en sus infraestructuras y, en segundo lugar, por los grandes avances en materia de seguridad en los últimos años». Como destaca AUSBANC, «después de 50 años de violencia, queremos sumarnos a ese gran esfuerzo nacional y manifestamos nuestra voluntad de ampliar nuestra presencia en el país y contribuir a su desarrollo y prosperidad social» y, en palabras de IDOM, «la presencia en el país nos ha proporcionado un mayor acercamiento a los clientes y más confianza en nuestra presencia a largo plazo». Para el Grupo EULEN, «los resultados obtenidos hasta la fecha son alentadores y aumentan la confianza de la propiedad y la vocación de permanencia en el país, en aras a potenciar el desarrollo del negocio internacional» e INDRA destaca que «queremos seguir apostando por Colombia, como un elemento más de nuestra estrategia global».

... y creciente integración en su sociedad y hábitos

Al mismo tiempo, se observa una creciente integración de las empresas españolas en el mercado colombiano, la adaptación de nuestras compañías a los gustos y maneras locales y un firme compromiso con su sociedad y sus costumbres.

Como señala el BANCO SANTANDER, «somos un banco absolutamente colombiano pero también un banco global. Nuestro reto es complementar la oferta de la banca local con nuestras capacidades internacionales. Como muestra de nuestro compromiso con Colombia, desde el portal *Universia*, el Grupo Santander ha catalizado la integración académica entre las Universidades colombianas con sus pares en Latinoamérica y España». Otro buen ejemplo del compromiso con Colombia es el del Grupo EULEN, para el que «el bienestar y el desarrollo personal de nuestros colaboradores son factores relevantes para generar sentido de pertenencia, constituyendo, a la vez, uno de los pilares fundamentales de nuestro crecimiento y consolidación». Para GAS NATURAL FENOSA, «el desarrollo del negocio se concibe con un enfoque de sostenibilidad como eje principal de la estrategia corporativa. Este enfoque ha permitido a la compañía generar valor económico, social, laboral y ambiental, así como realizar una gestión ética y transparente». A este respecto GARRIGUES señala que Colombia «es algo más que un mercado para nosotros. [...] GARRIGUES busca, como elemento de la estrategia, la profundización en la vocación académica de GARRIGUES en la sociedad colombiana. A este respecto cabe resaltar el convenio existente con la Universidad del Rosario para las prácticas laborales de sus estudiantes de último año».

Por su parte, MAPFRE señala que su fundación «inició sus actividades en Colombia en 1995 cuando adquirió y restauró la Casa del General Nieto —histórico edificio y patrimonio arquitectónico de la ciudad de Cartagena de Indias— para convertirla en CASA MAPFRE, uno de los principales focos de promoción cultural y educativa que posee FUNDACIÓN MAPFRE fuera de España» y PROSEGUR señala que «contamos con una política de responsabilidad social en Colombia que tiene como objetivo crear valor sostenible para nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores».

3. Políticas de apoyo a la internacionalización

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en todos los procesos de internacionalización, sobre todo para las empresas de menor dimensión.

3.1. Valoración positiva de los servicios de apoyo pero se solicitan mejoras

Casi el 60 % de las empresas españolas instaladas en Colombia han utilizado el apoyo de instituciones españolas. El 75 % lo valoran bien y una cuarta parte lo califican de regular (20,9 %) o malo (4,7 %). La mejor nota es para la Oficina Económica y Comercial, seguida del ICEX, las embajadas y las cámaras de comercio.

Además, casi la mitad de nuestras compañías han recurrido al apoyo público colombiano. Así INDRA destaca «que a través de sus incentivos de todo tipo y de sus agencias, como PROCOLOMBIA, nos ha ayudado a imbricar nuestra estrategia de crecimiento en toda el área latinoamericana».

Las empresas españolas señalan que los servicios —públicos o privados— más importantes que pueden recibir para el proceso de implantación en Colombia son los relativos a la información legislativa —laboral, fiscal o jurídica— y al contacto con los clientes. Situado también en el rango de «importante/muy importante», destacan la información sectorial, sobre competidores y la general del país, así como las relaciones con la Administración Local. Por último, muy cerca de los demás servicios en nivel de relevancia aparece el contacto con proveedores. De una manera más concreta, solicitan más apoyo directo frente a la Administración Pública colombiana, disponer de estudios de mercado lo más específicos posibles y generar una red de contactos que puedan aprovechar las empresas que pretenden introducirse en Colombia. También piden que se les facilite las relaciones con posibles aliados en el país, crear una ventanilla única para la legalización de documentos para la internacionalización y contratación en el extranjero y que se negocie con el Gobierno colombiano la eliminación de trabas burocráticas y la homologación de titulaciones para ejercer las profesiones.

Como destaca IDOM, «nos hemos encontrado con dificultades para encajar a nuestros ingenieros de caminos e industriales en las propuestas, que exigen ingenieros con máster, a la espera de que el Ministerio de Educación de España se manifieste sobre los graduados pre-Bolonia».

Las empresas españolas también resaltan la ayuda que se puede obtener de otras compañías ya instaladas y de la profesionalidad de consultoras y despachos que ofrecen estos servicios, que además son muy bien valorados: el 80 % de las empresas han recurrido a estos servicios y casi dos terceras partes los valoran como positivos.

4. Recomendaciones para las pymes interesadas en Colombia

Aunque en el mercado colombiano hay una elevada competencia, sus perspectivas de alto crecimiento, su cercanía cultural, la facilidad de implantación y la presencia de numerosas compañías españolas hacen de Colombia un país para considerar por las pymes españolas que se estén internacionalizando o valoren esta posibilidad.

El acceso al mercado colombiano vía exportaciones es relativamente sencillo, gracias a los acuerdos comerciales firmados entre ambos países y con la Unión Europea.

La implantación es un proceso bastante más complejo, que, con carácter general, requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones: a) valorar las capacidades propias para la internacionalización —se requiere actitud—, b) disponer de un producto o servicio atractivo y asumir que es un proyecto a largo plazo —hay que tener una estrategia integral bien definida— y c) ser capaz de crear una estructura organizativa adecuada —en la que es clave la gestión de los recursos.

En el plano administrativo y regulatorio, Colombia es un país en el que la instalación es relativamente fácil, al menos en términos comparativos con la mayoría de los mercados emergentes, como lo atestiguan las experiencias de las empresas españolas presentes en Colombia y los estudios de organismos internacionales.

Las principales complicaciones están relacionadas con la dispersión legislativa, las trabas en la contratación pública, la lejanía geográfica y la correcta comprensión de la cultura local y sus peculiares formas de hacer. Ello requiere tiempo, actitud abierta, humildad pero decisión, capacidad de adaptación y un buen análisis del mercado: de la competencia, proveedores, características y gustos de los clientes. Las relaciones con las Administraciones Públicas y los políticos, como en el resto de mercados emergentes, también son importantes, y en el caso de Colombia hay que tener claro que el concepto del tiempo es diferente y que las formas en el trato personal, muy respetuosas, son muy importantes.

Como destaca Juan Carlos Moscote Gnecco, vicepresidente comercial y responsable del INTERNATIONAL DESK —una unidad específica creada para ayudar a las pymes que se internacionalizan— del BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA, las principales recomendaciones que se pueden dar a las pymes interesadas en hacer negocios en Colombia son:

- Asesorarse y conocer con detalle el ordenamiento jurídico local. Como indican los empresarios españoles implantados en Colombia, esta es la principal fuente de problemas y uno de cada dos los ha sufrido. Es posible recurrir a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia, a la Cámara de Comercio Hispano-Colombiana y a empresarios españoles que ya tienen negocios en este país. También ofrecen una amplia oferta de servicios los despachos de abogados, consultoras o los propios bancos.
- Seleccionar bien la forma jurídica de su sociedad. Existen diferentes tipos de sociedades que se pueden constituir, desde filiales registradas —como sociedades anónimas, en particular la sociedad anónima simplificada (SAS), o de responsabilidad limitada— hasta sucursales. El tipo de sociedad que se debe constituir depende del objetivo que se plantee. Se recomienda la asesoría jurídica para definir cuál de los tipos de sociedades es de mayor conveniencia. Los requisitos y trámites de constitución de una empresa de capital extranjero son los mismos que para una empresa nacional.
- Las relaciones con las Administraciones Públicas suelen ser tediosas, por el tiempo que se requiere y por la documentación que se solicita. Téngalo en cuenta para sus planes de negocio.
- Existe un marco legal para la inversión extranjera y para el mercado cambiario. Todas las inversiones del exterior, sin importar su modalidad o tipo, deben ser registradas ante el Banco de la República. Si se cumple con los requisitos establecidos no hay problemas para transferir fuera de Colombia rendimientos obtenidos, una vez abonados los impuestos correspondientes, o el capital invertido.
- Si considera oportuno tener un socio local, dedique tiempo a conocerlo en profundidad y busque buenas referencias. No existe una normal general respecto a la conveniencia de asociarse con una empresa local colombiana. En algunos casos es deseable contar con un socio local, especialmente cuando se requiere un conocimiento muy específico de algún sector o actividad, como puede ser el de licitaciones públicas en el sector de infraestructuras. Las compañías colombianas están abiertas a escuchar propuestas de negocios, alianzas, entre otras. Sin embargo, la

velocidad para tomar las decisiones suele ser larga por lo que se recomienda ser paciente y estar abierto a ajustar la propuesta.

- La forma de hacer negocios en Colombia es diferente que en España. El clima de negocios en Colombia es occidental pero con una alta influencia norteamericana en la manera de hacerlos. Las negociaciones llevan bastante tiempo. Se recomienda fijar las reuniones de negocios con anterioridad, ser puntual y tener en cuenta que los tiempos de desplazamiento dentro de las principales ciudades pueden ser considerablemente largos. Es común que los vuelos locales tengan algunos retrasos por factores climáticos. Con los desplazamientos por carretera hay que tomar tiempo suficiente, dada la orografía y las infraestructuras disponibles.
- Colombia es un país de regiones, con importantes centros poblacionales y productivos distribuidos en todo el territorio. Si bien Bogotá, como cualquier capital, ofrece ciertas ventajas para inversionistas, cada vez son más las empresas que deciden ubicarse en otras ciudades con una mayor facilidad o potencial para desarrollar sus negocios, entre otros motivos porque la competencia es menos intensa.
- Hay una población joven y entusiasta, con ganas de aprender y con una elevada ética profesional individual en el trabajo. En cualquier caso es muy importante la gestión de los recursos humanos de acuerdo con los parámetros propios del país y tener en cuenta que en determinados colectivos, sobre todo entre los más cualificados, hay escasez de profesionales.
- La obtención de financiación bancaria para una pyme que entra en el mercado colombiano —al no contar con el historial crediticio que exigen algunos bancos— puede resultar difícil si no se ofrecen las debidas garantías. Las pymes en Colombia cuentan con algunos apoyos de carácter institucional en la obtención de créditos con el sistema financiero, como lo es el Fondo Nacional de Garantías y algunas líneas especiales de la banca estatal de segundo piso.
- Por último, tenga en cuenta que el concepto del tiempo es diferente, tanto en la relación con proveedores, clientes o socios como con las Administraciones Públicas.

A modo de conclusiones

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan en esta investigación se puede concluir con el siguiente decálogo:

1. Colombia, tras 50 años de conflictos armados que condicionaron su desarrollo, está registrando profundos y rápidos cambios. Destacan los avances en la seguridad personal, las mejoras en la estabilidad macroeconómica y las reformas dirigidas a facilitar el desarrollo de la actividad empresarial y la atracción de inversiones extranjeras. Por ello, el título de este libro, *Colombia: un país en transformación acelerada*.
2. Entre las economías emergentes, Colombia destaca por conjugar la disposición de un mercado grande y dinámico con una población entusiasta y con ganas de mejorar. En la última década y media el crecimiento económico ha sido, como media, superior al 4 % anual y las perspectivas para los próximos ejercicios vaticinan un ritmo de expansión similar.

3. Los procesos de implantación en Colombia son relativamente fáciles y ello explica que la mayoría de las empresas españolas hayan optado por fórmulas sencillas de instalación: constitución de filiales y adquisiciones o fusiones.
4. El principal motivo por el que las empresas españolas se han implantado en Colombia es la dimensión de su mercado y su potencial de crecimiento. Colombia es la cuarta economía de Latinoamérica, con una población de algo más de 47 millones de habitantes y en 2050 se espera que su PIB se haya multiplicado por 6 y su población supere los 70 millones. También han sido importantes las oportunidades que ofrece como plataforma de acceso a otros mercados al ser parte de la Alianza del Pacífico.
5. Las empresas españolas no han encontrado ningún obstáculo «muy importante» en Colombia. Las mayores dificultades han estado asociadas a los trámites burocráticos y al funcionamiento de las Administraciones Públicas, a la fuerte competencia existente en los mercados, la fiscalidad y el transporte.
6. Siguen existiendo numerosas oportunidades de negocio para las empresas españolas en Colombia, dada la complementariedad de sus economías, los importantes programas públicos de inversiones en infraestructuras y las necesidades de una clase media creciente.
7. Las empresas españolas que se instalan en Colombia lo hacen con vocación de permanencia y su implicación con la sociedad colombiana es elevada y creciente. Para la pymes, Colombia es un país que hay que considerar, dada la cercanía cultural y la presencia de multinacionales españolas que están ejerciendo un «efecto arrastre» en las nuevas inversiones.
8. Los resultados obtenidos por las empresas españolas implantadas en Colombia han sido muy positivos en términos de crecimiento de las ventas, cuota de mercado y beneficios, siendo especialmente destacado por ellas su contribución a mejorar su imagen, reputación y perspectivas de crecimiento .
9. Las empresas han recurrido mayoritariamente a organismos públicos y privados de apoyo a la internacionalización, tanto españoles como colombianos, valorando positivamente sus servicios, pero demandando ayudas más concretas en materia de disposición de información sobre proveedores y competidores así como un mayor apoyo para acceder a organismos públicos y financieros colombianos.
10. Las vinculaciones culturales y económicas entre Colombia y España abren numerosas oportunidades de colaboración entre las empresas de ambos países para afrontar los retos de la globalización y el acceso a otros mercados, siendo esta una prioridad en las agendas políticas de los dos Gobiernos. La inversión de empresas colombianas en España es todavía reducida pero está aumentando en los últimos años.