

## Capítulo 32

### Una radiografía de la empresa española en Colombia

Por Carlos Poza y Gonzalo Solana

*Profesor titular de Análisis Económico y director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas, Universidad Nebrija*

#### Introducción

Colombia es un país atractivo para invertir. El dinamismo económico que registra, la disposición de una población joven y entusiasta, con un gran interés por mejorar y emprender, y un entorno empresarial favorable posicionan a Colombia como uno de los países de alto crecimiento más propicios para invertir. De hecho el Banco Mundial coloca a la economía colombiana como la sexta del mundo en protección al inversor, siendo la número uno de Latinoamérica y el Caribe.

Sus datos de coyuntura económica son muy positivos (con un ritmo de crecimiento del PIB superior al 4 %, estabilidad de precios, desempleo moderado y descendiendo, unas cuentas públicas saneadas y un déficit exterior sostenible) y las perspectivas de crecimiento y de población son muy favorables.

El HSBC (2012), en su informe *The World in 2050*, afirma que Colombia se situará entre las 30 economías con un mayor PIB del mundo, ascendiendo 12 puestos con respecto a 2012. Por su parte, Naciones Unidas (2010), en el *World Population Prospects*, señala que la población colombiana podría alcanzar los 70 millones de habitantes allá por 2050 cuando en la actualidad ronda los 47 millones.

Además, está logrando avances destacados en la mejora de la competitividad y en las condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial. 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, Banco Mundial) y de la 67 a la 34 en el índice de libertad económica (de 179 países, The Heritage Foundation). 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). Según Transparency International, Colombia ha pasado de ocupar la posición 70 en 2008 a la 94 en 2013 en el índice de percepción de la corrupción entre 177 economías.

El interés de la empresa española por este país ha aumentado considerablemente, especialmente en los últimos años. Así, los datos del Banco de la República (2004-2014) muestran que España es el cuarto país del mundo con mayor volumen de IED acumulada en Colombia, solo por detrás de Estados Unidos, Reino Unido y Panamá.

En las siguientes páginas encontrará un análisis detallado de la experiencia de la empresa española que está implantada en Colombia, obtenido de una amplia y detallada encuesta que se ha realizado entre empresarios españoles instalados en Colombia, comparando los datos extraídos con los del Banco Mundial, el World Economic Forum y otras instituciones internacionales.

## 1. Experiencia de la empresa española en Colombia

### 1.1. Datos generales de la empresa española implantada en Colombia (ficha de empresa)

- *Año de constitución*<sup>1</sup>. El 25 % de las empresas españolas con presencia en Colombia se constituyeron en los últimos cinco años (2009 o más tarde), mientras que el 75 % restante se extiende hasta 1941. Así, se observa un patrón ya identificado en otros estudios recientes (Andres y Savaj, 2011) en donde las empresas de poca antigüedad o nacientes prácticamente inician su actividad con vocación internacional. La mayor concentración de empresas internacionalizadas en los últimos años, casi desde su creación, es parte del proceso natural de la globalización y se aleja del ritmo de expansión defendido por las teorías secuenciales de la internacionalización de la escuela de Uppsala (Johannson y Valhne, 1990), en donde se establecen una serie de etapas o pasos. Abastecer primero al mercado nacional y una vez afianzados en él y gracias a la experiencia acumulada, el conocimiento adquirido del sector y los recursos generados, la empresa empieza a incursionar en los mercados extranjeros, especialmente en aquellos de menor distancia psicológica (cultura, política, idioma, etc.). Este comportamiento precoz observado se incardina en las teorías de la internacionalización acelerada, ligada al mundo de los emprendedores y de la pyme. Algunos nombres utilizados para este tipo de empresas son High Technology Start-up, Global Start-up, Born Globals, International New Ventures, Gazelles, Born Internationals y otros como International Entrepreneurs (Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999). Andres y Savaj (2011) señalan que la disminución de los costes de comunicación y transporte así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las economías nacionales y la disponibilidad de directivos con experiencia internacional generan una serie de bondades que facilitan que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde, prácticamente, el momento de su creación.
- *Facturación y empleados*. La empresa española implantada en Colombia ha logrado en este país incrementos de facturación y número de empleados superiores a los obtenidos en el conjunto de su actividad (conjunto del mundo).

<sup>1</sup> Nótese que el año de constitución se refiere al origen de la empresa en España, no a la creación de la filial en Colombia.

Se observan dos comportamientos según se analicen las cifras de la empresa española de manera conjunta o únicamente considerando el negocio en Colombia. En su conjunto, la facturación de las empresas españolas encuestadas crece entre el año 2000 y 2013 e incluso entre 2007 y 2013, aunque a menor ritmo en este subperíodo. El número de empleados, por su parte, aumenta entre el 2000 y 2007 pero disminuye entre 2007 y 2013. Considerando solo Colombia, se observa que aumenta tanto la facturación como el número de empleados entre 2000-2007 y 2007-2013 a tasas de dos dígitos y muy por encima de las cifras mostradas a nivel mundial.

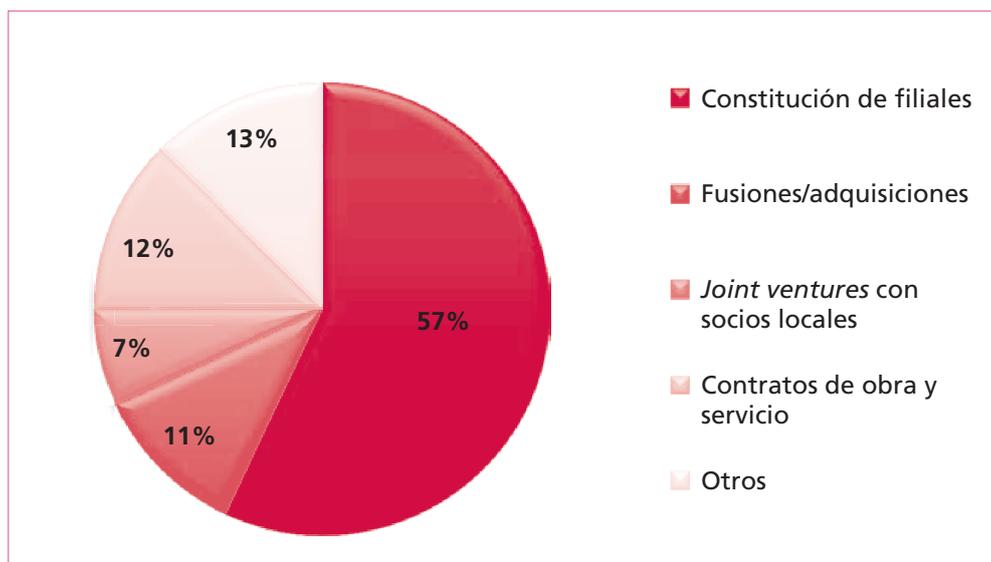
Estas cifras tan favorables y el importante tamaño del mercado colombiano puede explicar por qué, hasta la fecha, solamente el 10 % de las empresas españolas implantadas en Colombia realizan inversiones en otros países desde su filial colombiana<sup>2</sup>.

### 1.2. El proceso de localización en Colombia (entrada al mercado)

- *Estrategia de implantación.* La mayoría de las compañías españolas instaladas en Colombia han acudido a la fórmula de constitución de filiales (57 %) y a las fusiones y adquisiciones (11 %). Un 12 % a contratos de obra y servicio y solo un 7 % han constituido *joint ventures* con socios locales.

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. Por su parte, las adquisiciones hay que asociarlas a las oportunidades que brindan los procesos de privatización de empresas colombianas para penetrar en el mercado con mayor facilidad.

**Gráfico 32.1. Estrategia de implantación**



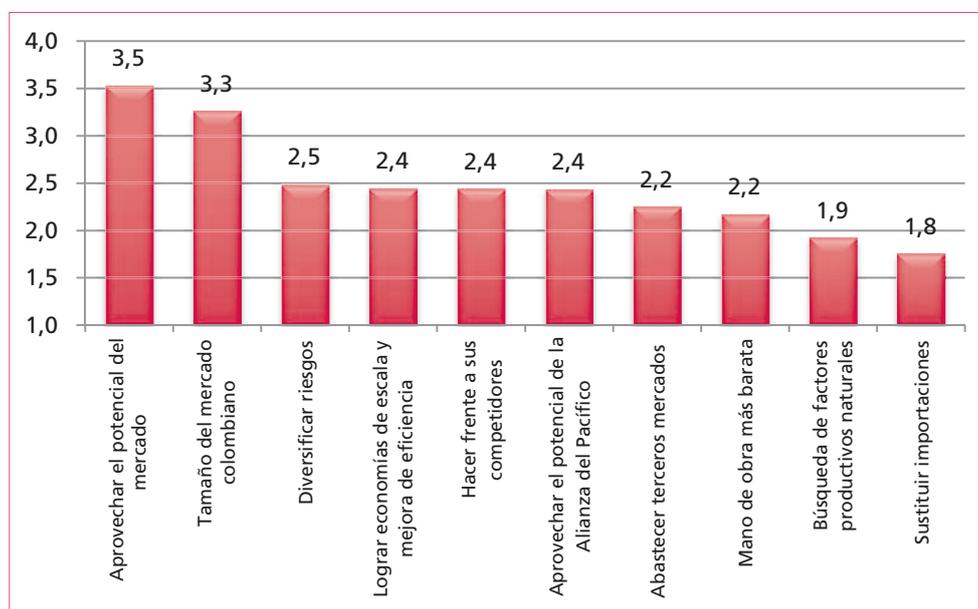
Fuente: base de datos propia.

<sup>2</sup> Este porcentaje es casi coincidente entre empresas nacientes y consolidadas, por lo que la antigüedad de la empresa no parece influir en la intención de utilizar a Colombia como puente hacia otros mercados.

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. En China y Brasil es más habitual el uso de *joint ventures* con socios locales (alrededor del 30 % de las empresas españolas utilizan esa fórmula), para superar las importantes barreras de entrada existentes. En China, por el contraste cultural y de idioma, y, en Brasil, por la complejidad del sistema jurídico y fiscal (Poza, Solana y Mateo, 2012).

- **Financiación.** La gran mayoría de las compañías españolas ha financiado su inversión principalmente con recursos propios (más del 90 %), constatando una vez más la importancia de la solvencia económica para emprender una aventura internacional (resultados similares a los obtenidos en los estudios realizados por la Cátedra años atrás). Marginalmente se ha optado por la financiación privada colombiana y por la del sector público español (línea ICO u otras).
- **Motivos para implantarse.** La razón principal por la que las empresas españolas deciden implantarse en Colombia es por su potencial y el tamaño de su mercado. En este sentido, la motivación de la empresa española por la inversión en Colombia se parece más a la realizada en China, Brasil o México que en Chile. En los primeros casos, China, Brasil y México, el potencial del mercado se asocia más al tamaño mientras que en el de Chile se explica más por la estabilidad del país y por el poder adquisitivo de su población en relación a los países de su entorno.

**Gráfico 32.2. Motivos para la implantación**



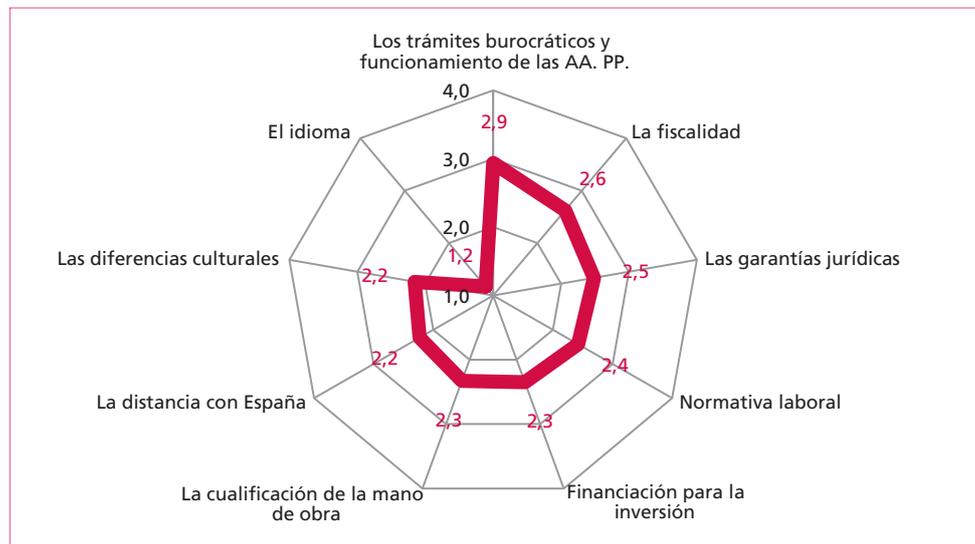
(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)  
Fuente: base de datos propia.

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 Pa-

cífico<sup>3</sup> se sitúan en un segundo estadio de importancia para la implantación de las empresas españolas en Colombia, en la horquilla de «poco importante/importante». Los motivos menos relevantes para implantarse en Colombia de las empresas españolas han sido sustituir importaciones, aprovechar factores productivos naturales, buscar mano de obra más barata y abastecer a terceros mercados.

- *Principales obstáculos en el proceso de implantación.* En general, las barreras de entrada encontradas por las empresas españolas para establecerse en Colombia son reducidas, situándose, en media, ligeramente por debajo a las manifestadas en los casos de China y Brasil, y similares a las existentes en México y Chile. Los principales obstáculos que se han encontrado las empresas españolas en su proceso de implantación en Colombia han estado asociados a los trámites burocráticos y al funcionamiento de la Administración Pública.

### Gráfico 32.3. Obstáculos encontrados en el proceso de implantación



(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)  
Fuente: base de datos propia.

Estos resultados son coincidentes con el estudio del World Economic Forum (WEF) relativo al año 2014, que sitúa a Colombia en la posición 111 de 144 países en el índice de estabilidad institucional, destacando negativamente los subíndices de desvío de fondos públicos, costes asociados al terrorismo y crimen organizado. Las regiones colombianas más favorables para hacer negocios son Manizales, Ibagué y Bogotá y, las menos favorables Cali, Barranquilla y Palmira.

### 1.3. La actividad en Colombia (barreras, competencia y experiencia)

En términos generales, las empresas españolas implantadas en Colombia no consideran problemático el desarrollo de su actividad en este país.

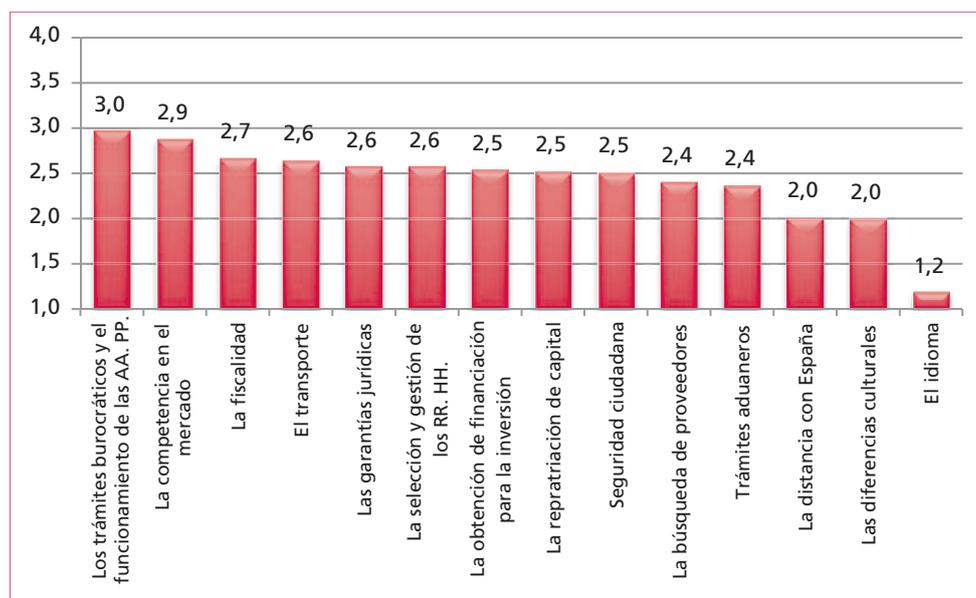
3 Iniciativa de integración regional promovida por Chile, Colombia, México y Perú.

- *Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial.* Las dificultades más destacables con las que se enfrenta la empresa española en Colombia en el desarrollo de su actividad son los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública así como la elevada competencia existente en el mercado.

En un segundo plano, aunque no lejos de la consideración de importante, se encuentran la gestión de la fiscalidad, el transporte, las garantías jurídicas y la selección y gestión de recursos humanos. En este sentido, el informe *Doing Business* (2014) no es muy favorable en el apartado relacionado con la fiscalidad (104 de 189 en el ranking) y el cumplimiento de contratos (155 de 189), como tampoco lo es el *Global Competitiveness Report* (2014) en infraestructuras (84 de 144).

La reducida distancia psicológica percibida (idioma y cultura) son los factores que menos problemas les generan a las empresas españolas.

**Gráfico 32.4. Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial**



(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)

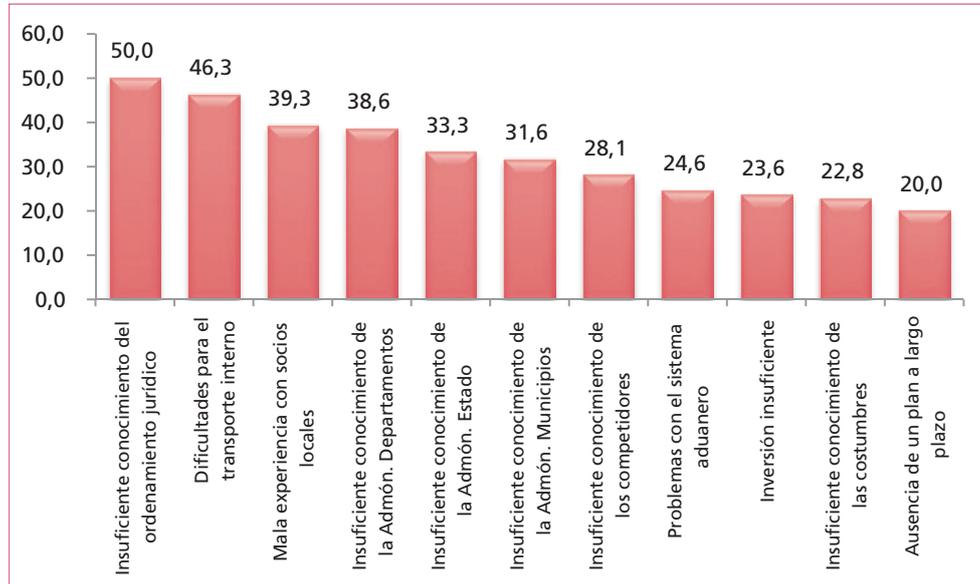
Fuente: base de datos propia

- *Principales causas de las malas experiencias sufridas.* Las principales causas de malas experiencias de empresas españolas en Colombia están asociadas al insuficiente conocimiento de la legislación y a las dificultades en el transporte interno. En ambos casos, una de cada dos empresas ha sufrido malas experiencias.

Otro aspecto destacado es que casi el 40 % de las compañías españolas han tenido algún tipo de mala experiencia con su socio local.

Con la Administración Pública Estatal, por departamentos o municipal, alrededor de una de cada tres empresas ha sufrido algún problema y, aproximadamente, una de cada cuatro ha tenido malas experiencias por no conocer bien la competencia y por realizar una inversión insuficiente.

Finalmente, una de cada cinco empresas ha sufrido alguna mala experiencia por un insuficiente conocimiento de las costumbres y no disponer de un plan a largo plazo.

**Gráfico 32.5. Causas de malas experiencias**

(Porcentaje de empresas)

Fuente: base de datos propia.

A continuación se dan a conocer de manera anónima algunos testimonios de malas experiencias de empresas españolas en Colombia, sin que esto tenga como objetivo elevar la anécdota a categoría:

«En nuestra experiencia, los socios locales no establecen una vinculación real ni apoyo a los objetivos. Su contribución al proyecto suele ser discontinua y con muchas exigencias, pero pocos logros».

«La diferencia cultural se traslada al propio manejo de los contratos con el socio local, donde las reglas que rigen la asociación no son tomadas de una forma estricta y dificulta en gran medida el manejo del proyecto».

«La tramitación para expedición de permisos es lenta y compleja».

«El alto nivel de burocracia para certificarse como proveedor de las grandes compañías multinacionales aquí radicadas».

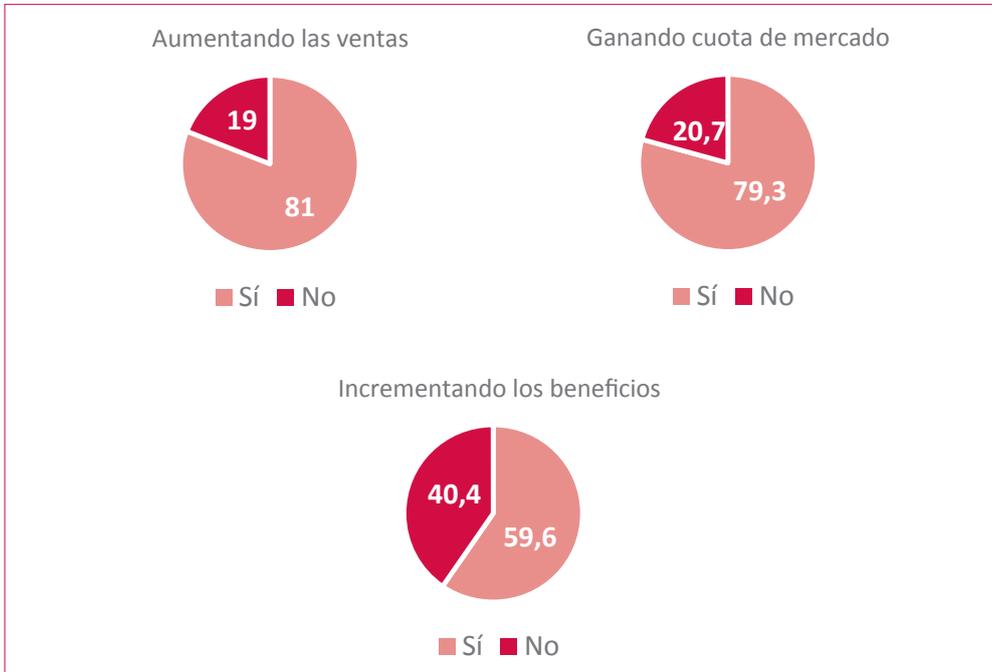
«En general, las licitaciones públicas son muy complejas y no basadas en aporte de valor sino en el cumplimiento de una lista de compromisos exhaustiva».

#### **1.4. Resultados en Colombia (cuantitativos y cualitativos)**

- *Ventas, cuota de mercado y beneficios.* Los resultados de las empresas españolas en Colombia han sido muy positivos y superiores a los obtenidos en el conjunto de sus actividades en el mundo. Desde que las compañías españolas están instaladas en Colombia han incrementado las ventas, la cuota de mercado así como la tasa de beneficios.

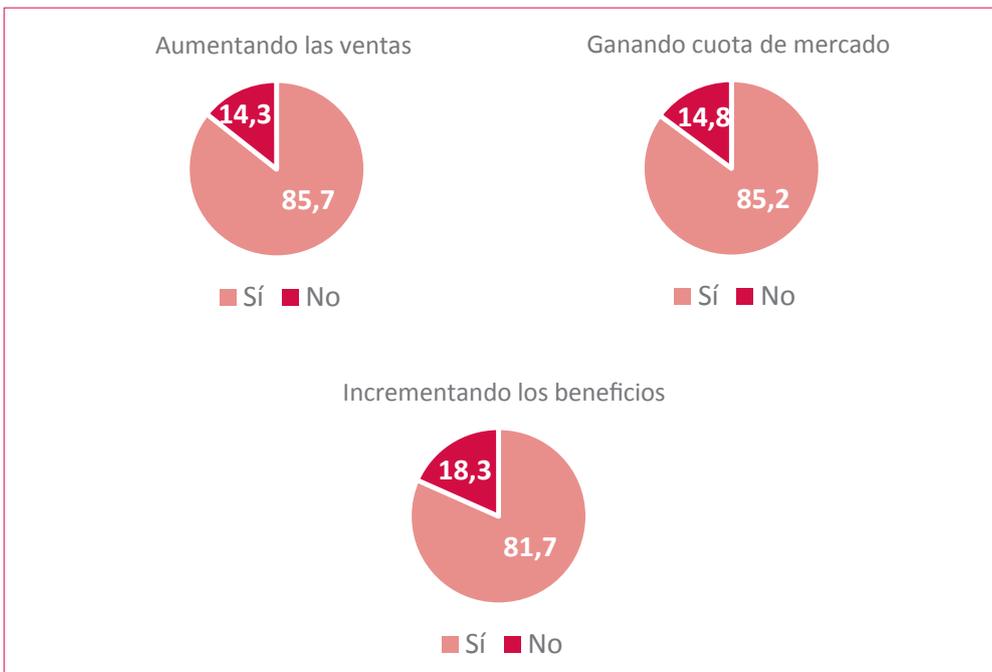
### Gráfico 32.6. Resultados objetivos

#### La empresa en su conjunto



(Porcentaje de empresas)

#### Considerando solo su actividad en Colombia

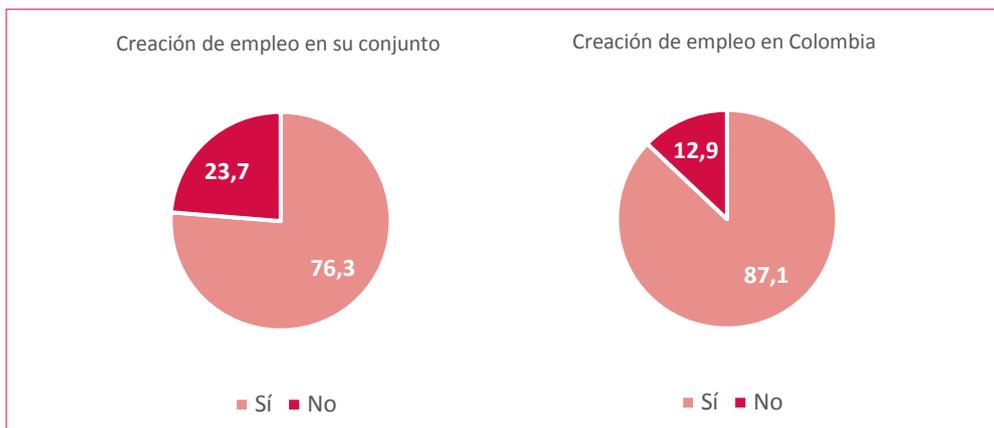


Fuente: base de datos propia.

Las cifras de las compañías españolas en ventas, cuota de mercado y beneficios en Colombia son superiores a los obtenidos 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. En Colombia el 85,7 % de las compañías españolas han visto crecer sus ventas, el 85,2 %, su cuota de mercado y el 81,7 %, su tasa de beneficios. Las ratios globales de estas compañías, incorporando su actividad en otros mercados, son más reducidas: 81 % en el caso de las ventas, 79,3 % en cuota de mercado y 59,6 % en beneficios.

- **Creación de empleo.** Otro aspecto positivo, ligado a la incursión de la empresa española en Colombia, es la generación de puestos de trabajo que se ha producido, tanto a nivel global como en Colombia. En el primer caso, a nivel global, el 76,3 % de las compañías afirma haber generado puestos de trabajo en el conjunto de la empresa; mientras que en Colombia el porcentaje asciende al 87,1 %.

**Gráfico 32.7. Creación de empleo, en su conjunto y en Colombia**

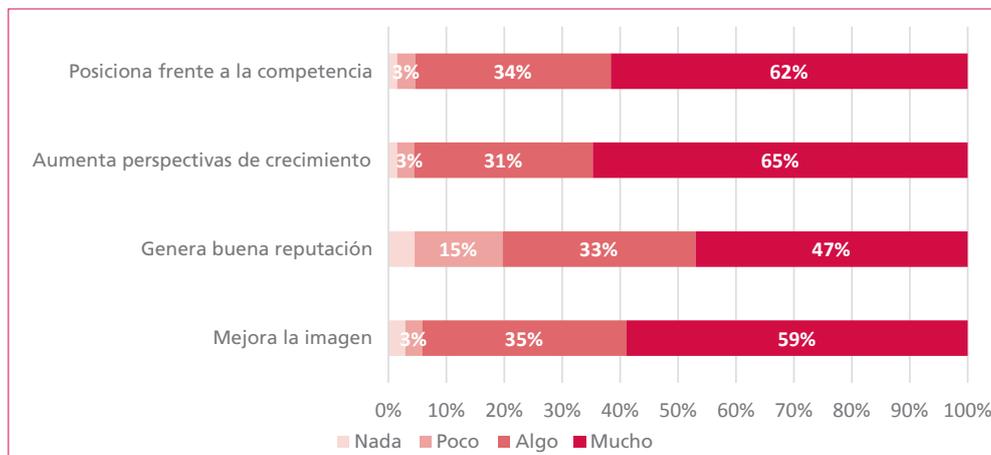


(Porcentaje de empresas)

Fuente: base de datos propia.

- **Valoración y percepción del empresario.** El empresario español valora muy positivamente su implantación en Colombia:
  - El 62 % de las empresas españolas cree que su establecimiento en Colombia posiciona notablemente a su empresa frente a la competencia. El 34 % cree que algo y el 3 % que poco.
  - El 65 % indica que aumentan mucho sus perspectivas de crecimiento y beneficios. El 31 % piensa que algo y el 3 % que poco.
  - El 47 % de las empresas piensa que le genera muy buena reputación ante organismos financieros. El 33 % cree que algo y el 15 % que poco.
  - El 59 % de las compañías afirma que su incursión en Colombia mejora mucho su imagen, el 35 % algo y el 3 % poco.

**Gráfico 32.8. Valoración y percepción del empresario**



Fuente: base de datos propia.

### 1.5. Estrategias de negocio (estructura organizativa y futuro de la empresa)

- *Estructura organizativa utilizada.* Los esquemas organizativos empleados en este estudio son el centralizado, si la gestión se realiza desde la matriz, el mixto, si las decisiones se toman de una manera combinada entre la matriz y la filial en Colombia, y el descentralizado, si la gestión es llevada a cabo principalmente en Colombia. Para conocer qué tipo de estrategia utilizan las empresas españolas se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la actividad empresarial.

De manera general se puede afirmar que 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.

**Cuadro 32.1. Estructura organizativa utilizada**

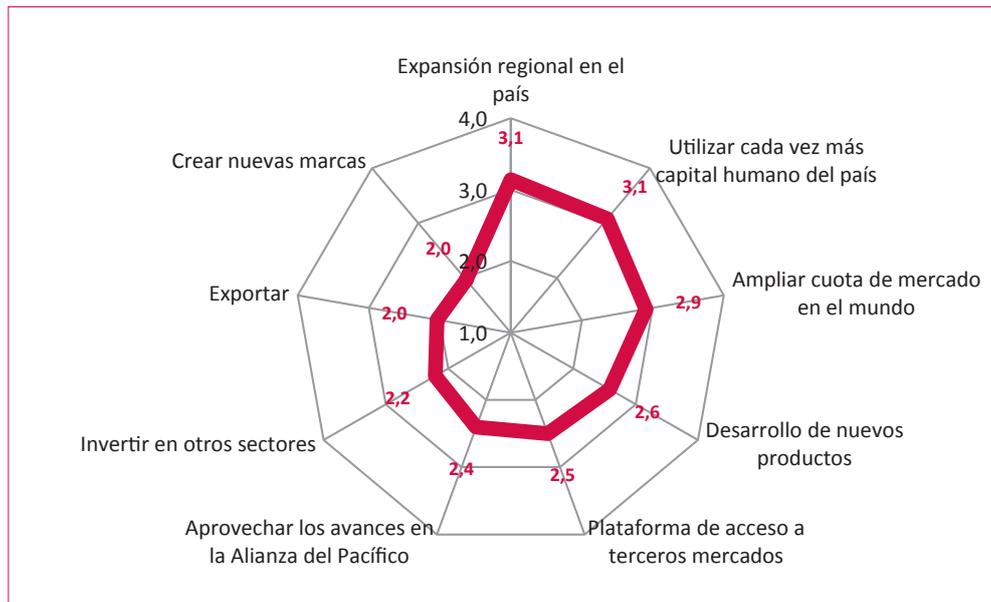
Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RR. HH.	31,7	46,7	21,6
Finanzas	30,0	55,0	15,0
Marketing	35,6	39,0	25,4
Gestión de compras	25,4	39,0	35,6
Tecnología, I+D+i	44,8	43,1	12,1
Servicios fiscales	18,6	33,9	47,5
Servicios jurídicos	17,2	36,2	46,6

(Porcentaje de empresas)

Fuente: base de datos propia.

- *Estrategia de futuro en Colombia.* La empresa española implantada en Colombia busca principalmente expandirse en el mercado nacional y utilizar cada vez más capital humano del país. 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.

**Gráfico 32.9. Estrategia de futuro de la empresa española en Colombia**



(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)  
Fuente: base de datos propia.

En segundo lugar se sitúa 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.

Finalmente, se considera poco importante invertir en otros sectores, exportar desde Colombia y crear nuevas marcas. Como ya ocurría en los casos de China, Brasil y México, la empresa española busca crecer y consolidarse en Colombia más que diversificarse en otros mercados. De hecho, el 89 % de las empresas destina la producción colombiana al mercado nacional y únicamente el 11 % exporta, fundamentalmente a Perú —vinculado a la Alianza del Pacífico— y, en menor medida, hacia Venezuela y Ecuador.

Las compañías españolas implantadas en este país consideran a Colombia como un país fundamental para su futuro. 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 (1 = poco importante y 4 = muy importante).

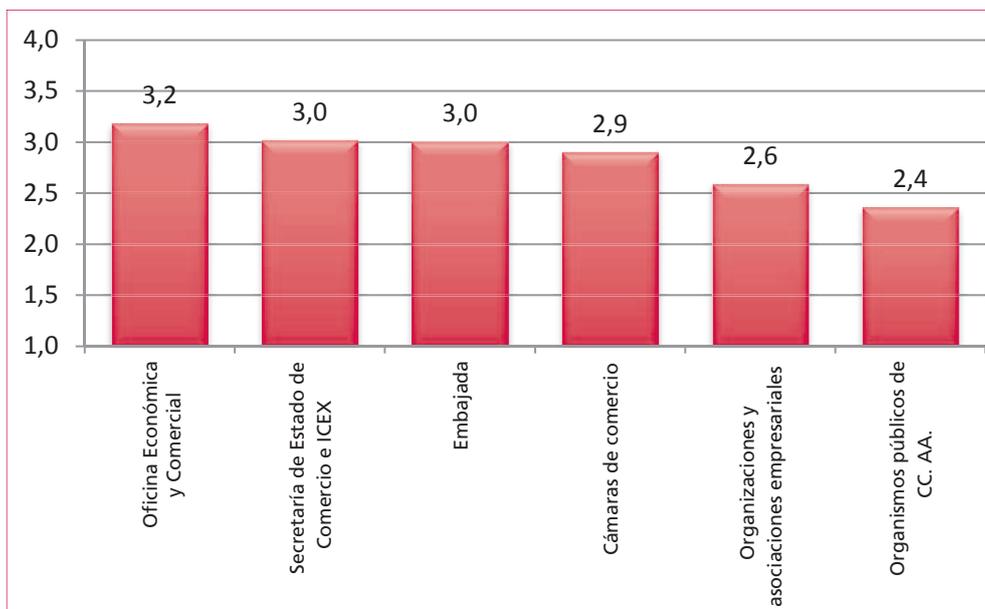
## 1.6. Apoyo público / privado recibido

En los procesos de internacionalización el apoyo de otras instituciones, tanto públicas como privadas, es muy relevante, sobre todo en las fases iniciales.

- *Apoyo público español.* El 59 % de las empresas españolas establecidas en Colombia han recurrido, de algún modo, al apoyo público español en su proceso de implantación. De estas empresas, el 74,4 % lo valora como «bien», el 20,9 %, «regular», y el 4,7 %, «mal».

La mejor valoración de la calidad de los servicios de apoyo es concedida a la Oficina Económica y Comercial, seguida del ICEX, la embajada y las cámaras de comercio. En rangos de menor importancia se sitúan las organizaciones y asociaciones empresariales y los organismos públicos de las Comunidades.

**Gráfico 32.10. Valoración de los organismos de apoyo públicos a la internacionalización**



(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)

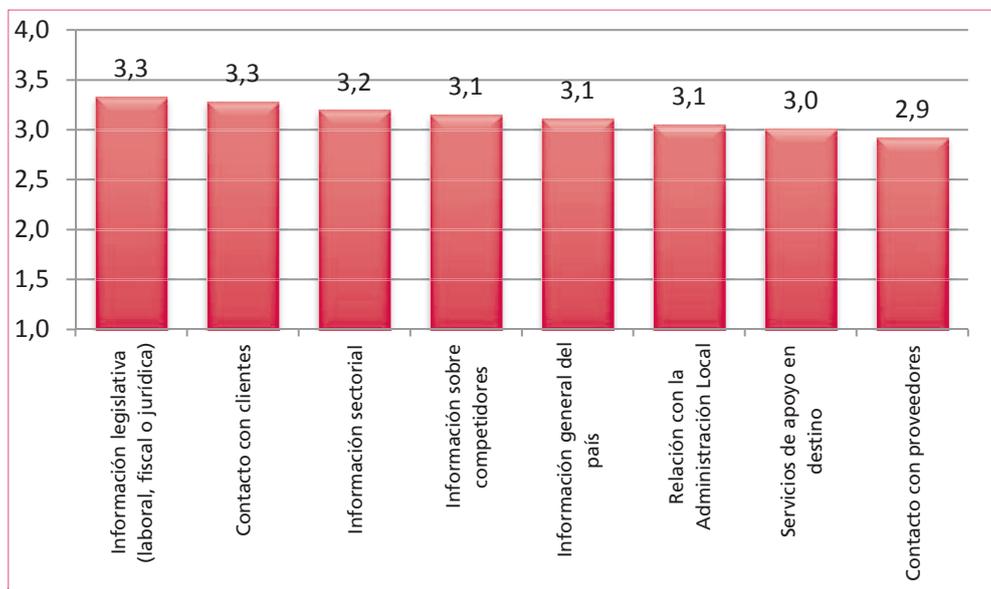
Fuente: base de datos propia.

Las empresas españolas plantean una serie de ideas que podrían mejorar el servicio de las Administraciones Públicas españolas en materia de internacionalización en Colombia:

- Apoyo directo frente a la Administración Pública colombiana tanto en trámites administrativos como en posicionamiento comercial.
- Ofrecer estudios de mercado lo más específicos posibles y generar una red de contactos.
- Informar, actualizar datos sobre demanda y facilitar las relaciones con posibles aliados en el país.

- Mejorar la oferta de información y el acceso a recursos financieros.
  - Dar mayor información en la implantación sobre temas jurídicos.
  - Mantener reuniones de seguimiento sectoriales con las empresas españolas implantadas.
  - Tener manuales y asesoría más especializada al tipo de empresa que quiere implantarse.
  - Negociar con el Gobierno colombiano la eliminación de trabas.
  - Crear una ventanilla única para la legalización de documentos para la internacionalización y contratación en el extranjero.
  - Establecer algún mecanismo de homologación para que la experiencia de las empresas españolas sea reconocida una sola vez y no sufra continuas revisiones una vez implantada en el país.
  - Reconocer y homologar las titulaciones para ejercer las profesiones.
- *Apoyo público colombiano.* El 43,9 % de las empresas españolas implantadas en Colombia han utilizado, de alguna manera, el apoyo público colombiano en su proceso de instalación. El 54,1 % lo valora «bien», el 29,7 %, «regular», y el 16,2 %, «mal».
  - Los servicios financieros públicos colombianos han sido utilizados por el 33,3 % de las empresas españolas. El 54,8 % de ellas los valora bien. Los servicios financieros públicos españoles (ICO, CESCE, COFIDES, etc.) han sido empleados por el 23 % de las compañías españolas, de las cuales el 57,9 % valoran estos servicios positivamente.
  - Respecto a los servicios financieros privados, cerca del 40 % de las empresas considera que les ha facilitado su negocio en Colombia. Los servicios de consultoras, despachos de abogados u otras compañías privadas no financieras los han utilizado casi el 80 % de las empresas implantadas y el 86 % de ellas valora el servicio favorablemente. La utilización mayoritaria de recursos propios por parte de las empresas para su proceso de internacionalización explica dicho diferencial.
  - 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. Estos dos tipos de servicios, además, son los que presentan un mayor grado de consenso. Los resultados aquí obtenidos en relación a la importancia de la información legislativa se asemejan a los alcanzados en nuestros estudios anteriores sobre Brasil, México y Chile. Las diferencias legislativas y los cambios no esperados en dichas normativas, más frecuentes en mercados emergentes, explican la elevada coincidencia en los cuatro estudios.

**Gráfico 32.11. Servicios más importantes para el proceso de implantación en Colombia**



(1: no es importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante)  
Fuente: base de datos propia.

Situado también en el rango de importante/muy importante destaca la información sectorial, la información sobre competidores, la información general del país, las relaciones con la Administración Local y los servicios de apoyo en destino.

Por último, muy cerca de los demás servicios en nivel de relevancia aparece el contacto con proveedores.

## Conclusiones

La conclusión general del análisis realizado es que la experiencia de las empresas españolas en Colombia ha sido muy positiva y que consideran al mercado colombiano como una parte fundamental de su expansión internacional.

Las conclusiones específicas más interesantes son:

- La gran mayoría de las empresas españolas ha incrementado sus ventas, cuota de mercado y beneficios tras la decisión de implantarse en Colombia. Al mismo tiempo, la evolución de la facturación y del número de empleados mejora más en el negocio colombiano que en la empresa en su conjunto. Las compañías indican, además, que su establecimiento en Colombia las posiciona mejor frente a la competencia, aumenta sus perspectivas de crecimiento, mejora su imagen frente a clientes y competidores y les genera buena reputación ante entidades financieras.
- El proceso de implantación en Colombia no es especialmente complejo. De hecho, prácticamente el 60 % de las empresas españolas se ha instalado en Colombia a

través de la constitución de filiales y el 11 % mediante fusiones. Un 12 % mediante contratos de obra y servicios y únicamente el 7 % ha acudido a las *joint ventures* con socios locales.

- El motivo fundamental de las empresas españolas para implantarse en Colombia es el tamaño y potencial de su mercado.
- Las mayores dificultades encontradas en su proceso de implantación son los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública.
- En el desarrollo de su actividad cotidiana, las malas experiencias padecidas por las empresas españolas están relacionadas con un escaso conocimiento del ordenamiento jurídico colombiano y con las dificultades para el transporte interno.
- La estructura organizativa que se utiliza con mayor frecuencia es la definida como mixta, en donde las decisiones se toman de una manera combinada entre la matriz y la filial colombiana. Se da en todas las áreas funcionales de la empresa, excepto en I+D, que está centralizada, y los servicios fiscales y jurídicos, donde se acude a la gestión descentralizada.
- La estrategia futura de la empresa española es la expansión en el mercado nacional y la utilización de cada vez más capital humano del país. En un segundo plano quedan los objetivos ligados a nuevos productos, nuevas marcas o terceros mercados. La empresa española busca crecer y consolidarse en Colombia más que diversificarse en otros mercados.
- Al apoyo público español han recurrido algo más de la mitad de las empresas y algo menos de la mitad al apoyo público colombiano para su proceso de internacionalización. Tres de cada cuatro empresas valora positivamente la ayuda de las instituciones españolas y dos de cada cuatro la de las entidades colombianas. La institución española mejor valorada es la Oficina Económica y Comercial de España en Colombia.
- Los servicios privados no financieros son valorados positivamente por el 80 % de las compañías españolas, mientras que los financieros por el 40 %. La utilización mayoritaria de recursos propios por parte de las empresas para su proceso de internacionalización explica dicho diferencial.
- Por último, las empresas españolas señalan que los servicios más importantes para el proceso de implantación en Colombia son la aportación de información legislativa (laboral, fiscal y jurídica) y el contacto con los clientes.

## ANEXOS

### Anexo 1: metodología de la investigación

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos extraídos de un cuestionario diseñado por el Comité Científico de la Cátedra Nebrija Santander de Dirección Internacional de Empresas y enviado a empresas españolas con actividad habitual en Colombia con la colaboración de Oficina Económica y Comercial de España en Colombia y la Cámara de Comercio Hispano-Colombiana.

El cuestionario se compone de 46 preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que están implantadas en Colombia, obteniendo 120 cuestionarios cumplimentados. El número de empresas españolas instaladas en Colombia es de 294, según los datos de la Cámara de Comercio Hispano-Colombiana. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral (al 95 % de confianza) aceptable para confiar en los resultados para el conjunto de las empresas españolas implantadas en Colombia.

#### Ficha técnica

<b>Universo de la encuesta</b>	El universo estimado es de 294 empresas, según la Cámara de Comercio Hispano-Colombiana.
<b>Muestra</b>	120 empresas de diversos sectores.
<b>Error de la muestra</b>	6,9 %.
<b>Muestreo</b>	Aleatorio.
<b>Modo de distribución de las encuestas</b>	Mediante correo electrónico en pdf y a través de la herramienta <i>surveymonkey</i> .
<b>Cargo de la persona encuestada</b>	Miembro del equipo directivo.
<b>Fechas de realización</b>	Del 1 de abril al 15 de septiembre de 2014.

Para tratar los datos y extraer las conclusiones se ha llevado a cabo un análisis exploratorio mediante el paquete estadístico SPSS 21.0.

**Anexo 2: comparativa Doing Business en Colombia, 2008-2014**

<b>Indicadores</b>	<b>2008</b>	<b>2014</b>
<b>Facilidad de hacer negocios (clasificación)</b>	66	43
<b>Apertura de una empresa (clasificación)</b>	88	79
Número de procedimientos	11	9
Tiempo (días)	42	15
Coste (porcentaje del ingreso per cápita)	19,3	7,5
Capital mínimo pagado (porcentaje del ingreso per cápita)	0,0	0,0
<b>Manejo de licencias (clasificación)</b>	61	24
Número de procedimientos	14	8
Tiempo (días)	146	54
Coste (porcentaje del ingreso per cápita)	602,8	295,4
<b>Acceso a electricidad (clasificación)</b>	ND	101
Número de procedimientos	ND	5
Tiempo (días)	ND	105
Coste (porcentaje del ingreso per cápita)	ND	541,6
<b>Registros de propiedad (clasificación)</b>	69	53
Número de procedimientos	9	7
Tiempo (días)	23	13
Coste (porcentaje del valor de la propiedad)	2,5	2,0
<b>Acceso al crédito (clasificación)</b>	84	73
Índice de grado de transparencia (1-10)	2	5
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	5	5
Cobertura de registros públicos (porcentaje de adultos)	0,0	0,0
Cobertura de burós privados (porcentaje de adultos)	39,9	83,8
<b>Protección del inversor (clasificación)</b>	19	6
Índice de grado de transparencia (1-10)	8	9
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	2	8
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	9	8
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	6,3	8,3
<b>Pago de impuestos (clasificación)</b>	167	104
Pagos (número por año)	69	10
Tiempo (horas por año)	268	203
Tasa de impuesto total (porcentaje de la ganancia)	82,4	76,0
<b>Comercio transfronterizo (clasificación)</b>	105	94
Documentos para exportar (número)	6	4
Tiempo para exportar (días)	24	14
Coste de exportación (dólares estadounidenses por contenedor)	1.440	2.355
Documentos para importar (días)	8	6
Tiempo para importar (días)	20	13
Coste de importación (dólares por contenedor)	1.440	2.470
<b>Cumplimiento de contratos (clasificación)</b>	147	155
Número de procedimientos	34	34
Tiempo (días)	1.346	1.288
Coste (porcentaje de la demanda)	52,6	47,9
<b>Cierre de una empresa (clasificación)</b>	27	25
Tiempo (años)	3,0	1,7
Coste (porcentaje del valor de los bienes)	1	6
Tasa de recuperación (centavos por dólares estadounidenses)	58,3	70,3

Fuente: Doing Business, 2008 y 2014 (Banco Mundial).

Nota: Un país puede mejorar o empeorar en el ranking porque otros países empeoren o mejoren con más intensidad.

### Anexo 3: Doing Business en Colombia 2013. Detalle por regiones

Región	Facilidad de hacer negocios	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Registro de propiedades	Pago de impuestos
Manizales	1	7	4	1	3
Ibagué	2	4	15	1	1
Bogotá	3	7	7	4	16
Armenia	4	1	3	14	10
Pereira	5	3	1	13	10
Santa Marta	6	2	5	9	21
Dosquebradas	7	23	2	11	2
Valledupar	8	21	19	3	8
Neiva	9	9	13	12	9
Montería	10	20	6	17	4
Medellín	11	11	17	8	10
Riohacha	12	18	9	6	17
Tunja	13	22	8	5	15
Bucaramanga	14	10	13	21	7
Popayán	15	19	9	15	6
Sincelejo	16	13	21	7	13
Villavicencio	17	16	22	16	5
Cartagena	18	6	11	23	18
Pasto	19	15	18	10	19
Cúcuta	20	17	12	18	14
Cali	21	4	16	22	23
Barranquilla	22	14	19	19	20
Palmira	23	12	23	19	22

Fuente: Doing Business en Colombia 2013 (Banco Mundial).