



Foto: Mauricio Olaya

07

INTERNACIONALIZACIÓN

Autor: Fabián Galvis Cordero.



DATOS DESTACADOS*

- En 2021 Santander se ubicó como la quinta economía más grande del país, gracias a un crecimiento del 46,9% en las exportaciones, excluyendo petróleo y sus derivados, pasando de \$305.945 dólares en el 2020 a \$449.377 dólares en 2021. A su vez, el departamento ocupa el quinceavo puesto en términos de exportaciones.
- En lo que respecta a las exportaciones de servicios, Santander es la economía con mayor crecimiento, pues tuvo un aumento del 67%; pasó de \$45.698 dólares en 2020 a \$76.381 dólares en 2021, ocupando el sexto lugar en el ranking nacional.
- En el año 2021, aumentaron considerablemente las exportaciones desde Santander a Estados Unidos (en un 58,5%). Del mismo modo lo hicieron las exportaciones a la Comunidad Andina, en 79,5%, y a Canadá, en 149,7%.
- Según el Índice Departamental de Competitividad 2020-2021, Santander ocupa el puesto 13 de 33 en el pilar de sofisticación y diversificación para el año 2021.
- Santander ocupa el puesto 21 a nivel nacional en grado de apertura comercial, y registra la posición 14 en diversificación de la canasta exportadora.
- En el departamento existen 6 zonas francas (ZF) permanentes: ZF Santander, ZF Especial FOSUNAB, ZF Especial Cardiovascular – HIC, ZF Especial Ecodiesel, ZF Especial Impala y ZF Especial Oro Rojo. Estas desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios bajo una normatividad especial en materia cambiaria, tributaria, aduanera y de comercio exterior.
- Santander cuenta con 8 iniciativas clúster: turismo, construcción, salud, energía, café, cacao, bienes y servicios a la industria del petróleo, y logística y transporte, las cuales buscan contribuir a impulsar la productividad, la competitividad y el crecimiento económico.

Principales recomendaciones

1. Identificar cuáles son los bienes que más se elaboran en el departamento por los pequeños productores, y organizarlos para que puedan exportar juntos. materias primas para Colombia y Santander, con el fin de que los bienes exportados aumenten la competitividad de la producción nacional.
2. Establecer una institución enfocada en formar a las empresas agroindustriales para exportar y potencializar los productos en el departamento.
3. Enfocar los sectores y esfuerzos regionales para atraer inversión extranjera que pueda favorecer la proveeduría de
4. Mejorar el nivel de sofisticación y diversificación de la canasta exportadora de Santander, de acuerdo con la establecido en la Misión de Internacionalización.
5. Reparar y optimizar la infraestructura vial en Santander, además de extender el uso del puerto de Impala.

Perfil de Santander en materia de Internacionalización

Tema	Indicador	Valor Santander (2020)	Valor Santander (2021)	Tendencia	Ranking en Colombia	Mejor buena práctica en Colombia (valor)	Fuente
Tamaño del mercado	Tamaño del mercado interno	31,85	(N/D)	Creciente	9	Bogotá (33,48)	Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2021)
	Tamaño del mercado externo	228,8	(N/D)	Creciente	9	Antioquia (30,36)	
Exportaciones	Exportaciones totales	-48%	64%	Creciente	15	Antioquia (18,9%)	DANE (2021)
	Exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados	4,4%	46,9%	Creciente	15	Antioquia (18,9%)	
	Exportaciones de servicios	-11%	67%	Creciente	6	Bogotá (22,1%)	
	Participación en las exportaciones	0,87%	1,61%	Creciente	15	Antioquia (24,4%)	
Importaciones	Importaciones	-1,3%	45,2%	Creciente	7	Bogotá (34,7%)	DANE (2021)
Diversificación y sofisticación	Pilar de diversificación y sofisticación	8,12	(N/D)	Creciente	13	Valle del Cauca (9,81)	Consejo Privado de Competitividad y SCORE-Universidad del Rosario



INTRODUCCIÓN

La inserción de las empresas tiene impactos positivos en la productividad, en la incorporación de innovaciones, en la calidad del empleo y en sus salarios, por lo que es crucial para la diversificación productiva (CEPAL, 2016). A su vez, el comercio internacional impulsa el desarrollo económico; por ello es clave desarrollar mejores políticas para apoyar la internacionalización de las empresas y, de esta manera, contar con un desarrollo más inclusivo. Debido a esto, para Colombia el comercio exterior está llamado a ser fuente de crecimiento, desarrollo y generación de empleo. Así, el país se ha enfocado en aumentar la diversificación de sus exportaciones, alejándose de la dependencia del petróleo, así como en buscar nuevos mercados, productos y servicios con los que se pueda superar las consecuencias de la pandemia. En el caso particular de Santander, en el año 2021 las exportaciones totales registraron un buen

comportamiento, al crecer en 64,2% frente al mismo periodo del año anterior. Esto, en parte, ocurrió gracias a la articulación que se ha generado en el departamento entre entidades como Procolombia, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y los gobiernos locales y regionales.

En el capítulo de internacionalización se examina el departamento de Santander en nueve partes: 1) tamaño del mercado, 2) exportaciones, 3) importaciones, 4) diversificación y sofisticación, 5) inversión extranjera, 6) zona francas, 7) Global Plan Santander, 8) clústeres en Santander y 9) recomendaciones. Así mismo, a lo largo del capítulo se realiza un comparativo constante del departamento con regiones como Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Risaralda, Atlántico y Caldas, los cuales son centros urbanos con características económicas similares a Santander y con una contribución considerable en las exportaciones de Colombia.



Foto: Mauricio Olaya



DIAGNÓSTICO

Tamaño del mercado

Uno de los factores que mejoran la eficiencia es el del tamaño del mercado, que está ligado a la posibilidad de encontrar economías de escala. Estas hacen que las empresas dentro del país puedan producir de manera más eficiente, debido a que producen en mayor cantidad, reducen los costos fijos e incrementan la productividad (Medeiros, Goncalves y Camargo, 2019). Además, el tamaño del mercado tiene inferencia directa sobre el nivel de productividad; se tiene en cuenta la riqueza interna medida con el producto interno bruto (PIB) y a esta se le añade la apertura comercial, pues esta le da la posibilidad de aumentar su demanda.

Actualmente, con el proceso de globalización, el tamaño de mercado que se tiene en cuenta y es relevante para un país o un departamento depende tanto de su mercado interno como del externo. En este sentido, tener claridad sobre el tamaño de los mercados permite conocer la capacidad de absorción económica y el alcance para exportar de cada departamento.

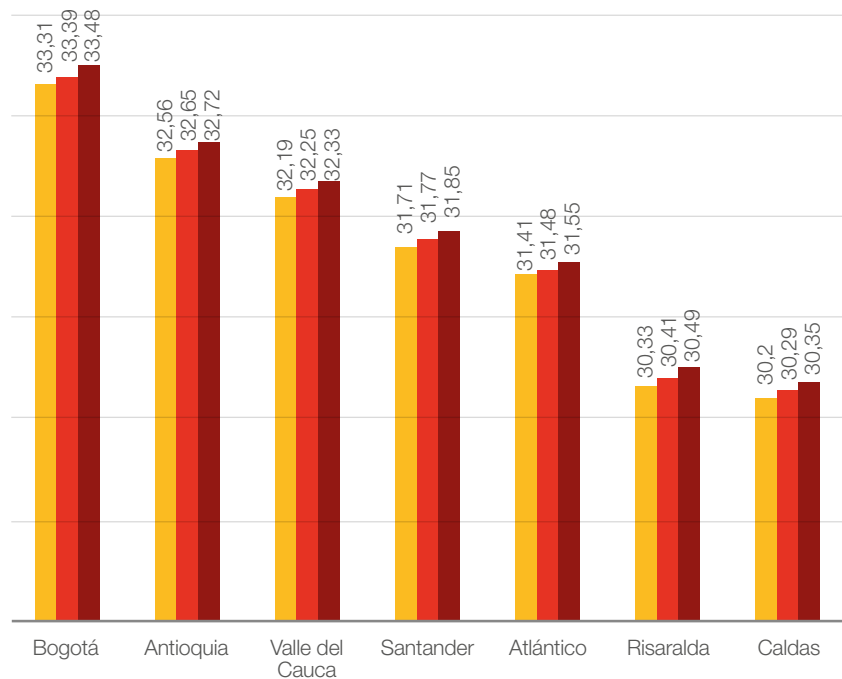
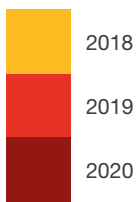
Tamaño del mercado interno

Los pensadores en la economía neoclásica definen el mercado interno como las transacciones de bienes de servicios y consumo

dentro del territorio nacional, limitando de esta manera el concepto al ámbito del territorio donde se inician los intercambios. Detrás de este concepto está inscrita toda la estructura de la producción nacional, así como también el espacio de los trabajadores en el país o región de la que se trate (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2013). Por ello, el mercado interno debe interpretarse como un espacio de valorización del capital nacional en el que se genera mayor bienestar para los consumidores, pues estos cuentan con mayores opciones de consumo y con insumos para generar bienes finales.

Santander en el 2020 ocupó el quinto lugar a nivel nacional en cuanto al tamaño de su mercado interno, con una puntuación de 7,67 sobre 10. Además, según el logaritmo natural de la suma del PIB y las importaciones menos las exportaciones, Santander tenía un tamaño del mercado de 31,85 para el año 2020, como explica el documento *Índice Departamental De Competitividad 2020-2021*. Dicho tamaño se ha mantenido casi constante, pasando de 31,71 en 2018 a 31,85 en 2020. Un comportamiento similar se observa a nivel nacional. Bogotá pasó de 33,31 en 2018 a 33,48 en el año 2020; igualmente, Antioquia y Valle del Cauca pasaron de 32,56 a 32,72 y de 32,19 a 32,33 respectivamente, en el mismo periodo de comparación (Gráfica 1).

Gráfica 1. Tamaño mercado interno en Santander y departamentos de referencias, 2018-2020.¹



Fuente: Consejo Privado de Competitividad & SCORE-Universidad del Rosario.

1. Logaritmo natural producto de la suma del PIB y las importaciones menos las exportaciones.

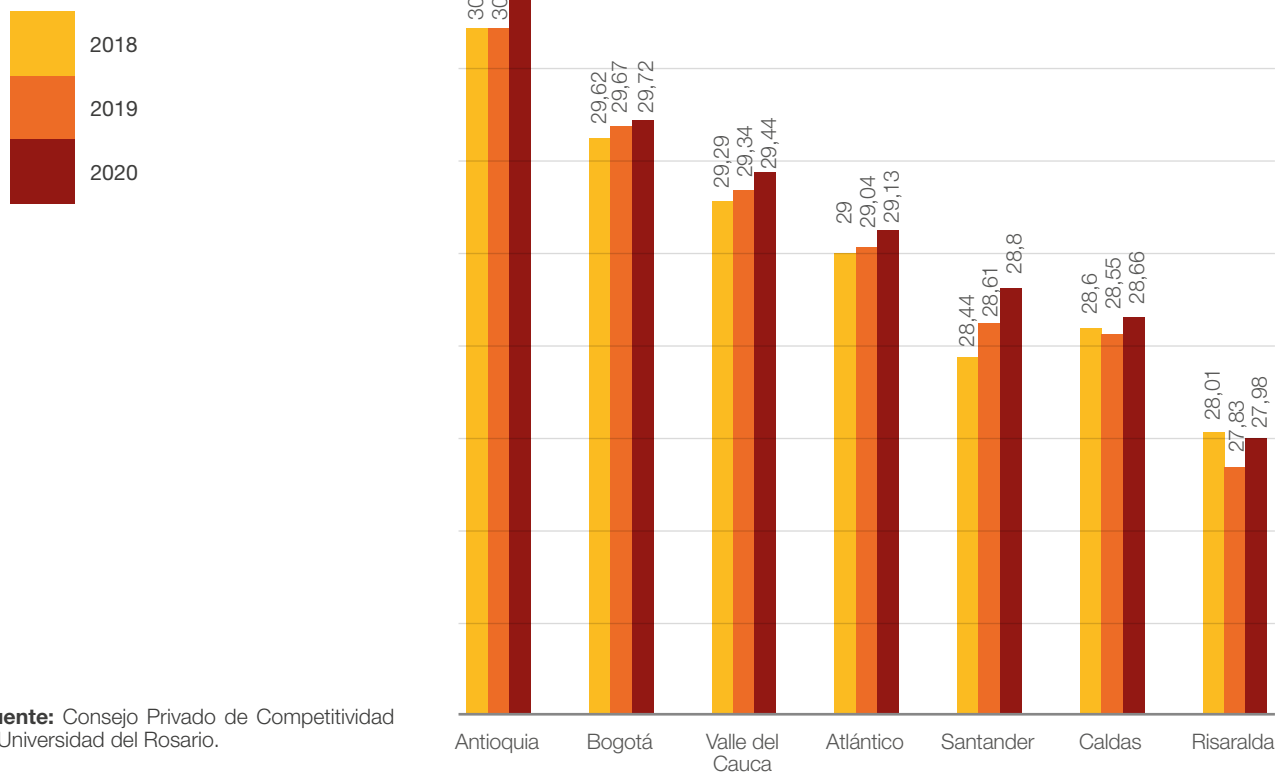
Tamaño del mercado externo

El mercado externo se caracteriza por estar sujeto a la política comercial de cada nación, ya que pueden establecerse acuerdos internacionales. Por lo tanto, los países pueden fijar los aranceles (impuestos a la importación) u otras barreras a la compra de determinados productos o servicios provenientes del extranjero. Contar con acceso al mercado internacional es clave para el desarrollo productivo de los departamentos, pues con este las empresas pueden acceder a nuevos destinos, lo que las impulsa a sofisticar sus bienes y servicios y a aumentar sus estándares de calidad, generando un valor agregado incluso

mayor para el mercado local (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2021).

En cuanto al tamaño del mercado externo para el departamento de Santander, en el año 2018 registró 28,44, y en 2020 llegó 28,80; con esto consiguió el puesto 11 a nivel nacional y una puntuación de 9,49 sobre 10. Vale la pena mencionar que el tamaño del mercado externo es el resultado del logaritmo de las exportaciones departamentales. En este sentido, Santander se ve relegado por departamentos como Antioquia (con 30,36, cifra con la que lideraba el nivel nacional en el 2020); Bogotá, con 29,72; Valle del Cauca, con 29,44; y Atlántico, con 29,13 (Gráfica 2).

Gráfica 2. Tamaño mercado externo en Santander y departamentos de referencia, 2020.²



Fuente: Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario.

El acceso a nuevos mercados depende en gran medida de los negocios y las empresas competitivas, al igual que de las condiciones institucionales y territoriales que habiliten ese comportamiento. Particularmente, en Santander se han consolidado capacidades públicas, privadas y publico-privadas de emprendimiento, innovación y promoción de la ciudad y el departamento como destino de inversión.

Por otro lado, se han habilitado condiciones territoriales para la competitividad de las empresas de la región y para su participación en los mercados internos y externos. Por ejemplo, Santander fue el departamento elegido para el piloto de

implementación regional de las recomendaciones de la Misión de Internacionalización, que busca promover las exportaciones, la inversión extranjera, el crecimiento económico y el empleo. Además, fue el primer departamento en formular un plan de internacionalización, el Global Plan Santander (GPS), que busca posicionar a la región en nuevos mercados internacionales e incrementar la cantidad de empresas exportadoras de productos o servicios diferenciadores. Este plan plantea el desarrollo de Santander como un diamante que se conecta de manera integral, coherente y organizada con otros nodos de desarrollo.

Exportaciones

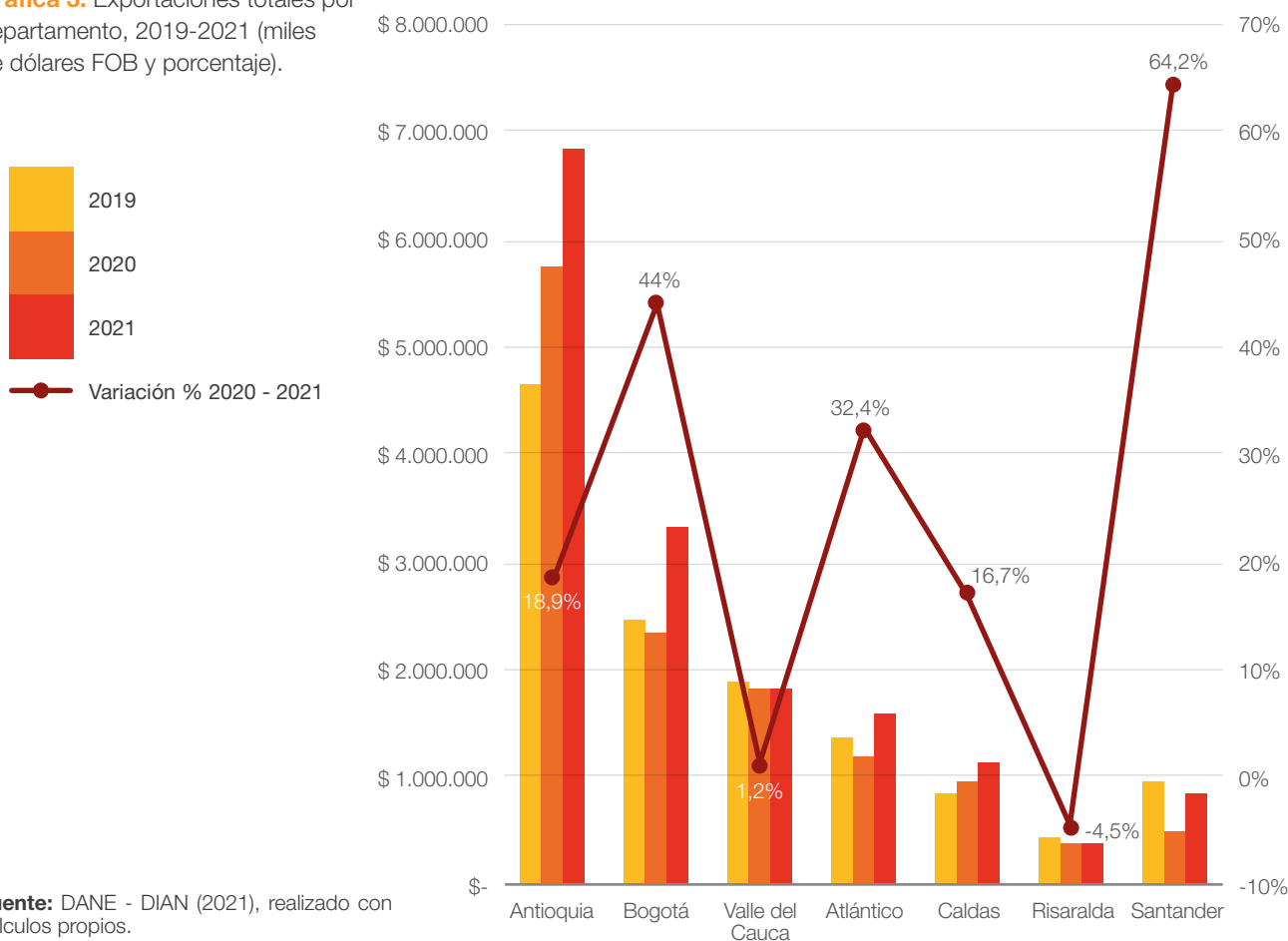
Actualmente las empresas expanden sus operaciones fuera de su país de origen con gran facilidad, debido a que la globalización permite llevar los productos y servicios a cualquier parte del mundo. Por lo tanto, la internacionalización se ha convertido en uno de los principales aspectos por considerar a la hora de buscar formas de crecimiento para empresas, ciudades, departamentos o países, ya que genera empleo, transferencia de tecnología y crecimiento.

Desde la apertura económica en 1990, la concentración de las exportaciones colombianas se ha centrado en unos pocos productos básicos: café, carbón, petróleo y sus derivados, y ferromanganeso, los cuales han aumentado su participación dentro de la canasta de exportaciones totales del 49% al 62% en los últimos 30 años (MinCIT, 2021). En consecuencia, el comercio internacional en Colombia se ha comportado de forma variable en los últimos años. Esto se debe principalmente a la caída de los precios internacionales del petróleo desde el año 2014, pasando de \$115 dólares por barril a \$71 dólares por barril, y a la pandemia por el COVID-19. Hay que considerar que en Colombia los hidrocarburos aportan el 3,3% del producto interno bruto (PIB), en tanto el petróleo representa el 40% de lo que en Colombia le vende al mundo. Así mismo, en el 2021, aproximadamente el 86,6% del crudo se generó en el Meta, Casanare, Arauca, Santander y Huila.

Las exportaciones han presentado un comportamiento semejante, en parte gracias a los eventos macroeconómicos anteriormente mencionados y a la falta de diversificación en la canasta exportadora. Así mismo, las exportaciones tuvieron una disminución en el año 2020 debido a la crisis producida por la pandemia del COVID-19, que causó estragos en diferentes sectores que aportan para el crecimiento del comercio internacional, como el sector empresarial, el hotelero, el inmobiliario, el financiero, el petrolero y el tecnológico. Por esto, en algunos departamentos se presentó una disminución de las exportaciones totales en el año 2020. Por ejemplo, Bogotá disminuyó en -5,8%, al pasar de \$2.465.403 dólares en 2019 a \$2.322.267 dólares en 2020; Atlántico, en -10,9%, al pasar de \$1.359.339 dólares en el 2019 a \$1.211.690 dólares en el 2020; Risaralda, en -11,3%, al pasar de \$434.215 dólares en el 2019 a \$385.322 dólares en el 2020 (Gráfica 3).

Luego, en el 2021, hubo una restauración con la reactivación económica y la salida de la cuarentena de los países, lo que permitió que las empresas se fortalecieron, exportando en mayor cantidad. Por ejemplo, Bogotá tuvo un crecimiento en las exportaciones del 44%, equivalente a \$3.344.861 dólares. Atlántico, por su parte, tuvo un aumento las exportaciones del 32,4%, equivalente a \$1.604.162 dólares; y en Caldas crecieron las exportaciones en 16,7%, al pasar a \$1.105.970 dólares.

Gráfica 3. Exportaciones totales por departamento, 2019-2021 (miles de dólares FOB y porcentaje).



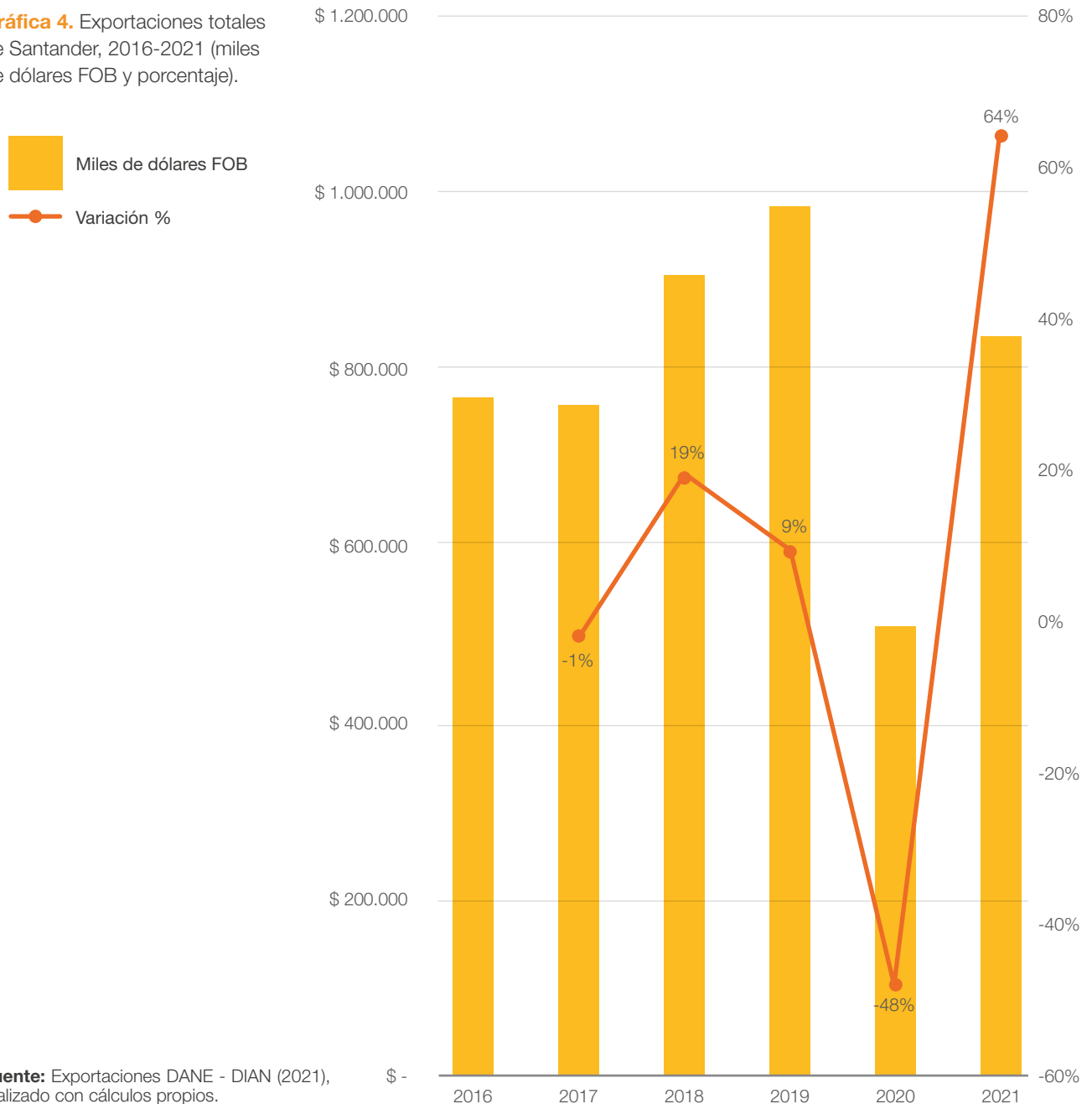
Fuente: DANE - DIAN (2021), realizado con cálculos propios.

Por su parte, Santander tuvo una caída en las exportaciones totales del -48% en el 2020, pasó de \$986.015 dólares en 2019 a \$510.946 dólares en 2020, debido a la crisis de la pandemia y la cuarentena mundial. Gracias a la reapertura económica en el 2021, las exportaciones totales en Santander aumentaron en un 64,2%, equivalente a \$838.867 dólares (Gráfica 4).

Según el DANE, la producción real de las industrias de Santander disminuyó un 11,7% en 2020 frente a 2019. Pero, entre

enero y octubre de 2021 se ha visto una recuperación, con un aumento de la producción real del 19% cuando se compara con el mismo periodo del 2020, y del 3,3% frente a 2019. La industria con el mayor crecimiento durante este periodo (primeros 10 meses de este año) fue la de curtido de cuero y calzado, con un aumento del 81,2%, seguida de textiles y confecciones, con 35,6%. (DANE, 2021).

Gráfica 4. Exportaciones totales de Santander, 2016-2021 (miles de dólares FOB y porcentaje).



Fuente: Exportaciones DANE - DIAN (2021), realizado con cálculos propios.

En Santander las exportaciones son limitadas en comparación con las grandes economías del país; debido a la falta de tecnología, mucha de la materia prima que se produce en el departamento no ha sido posible transformarla en gran producción,

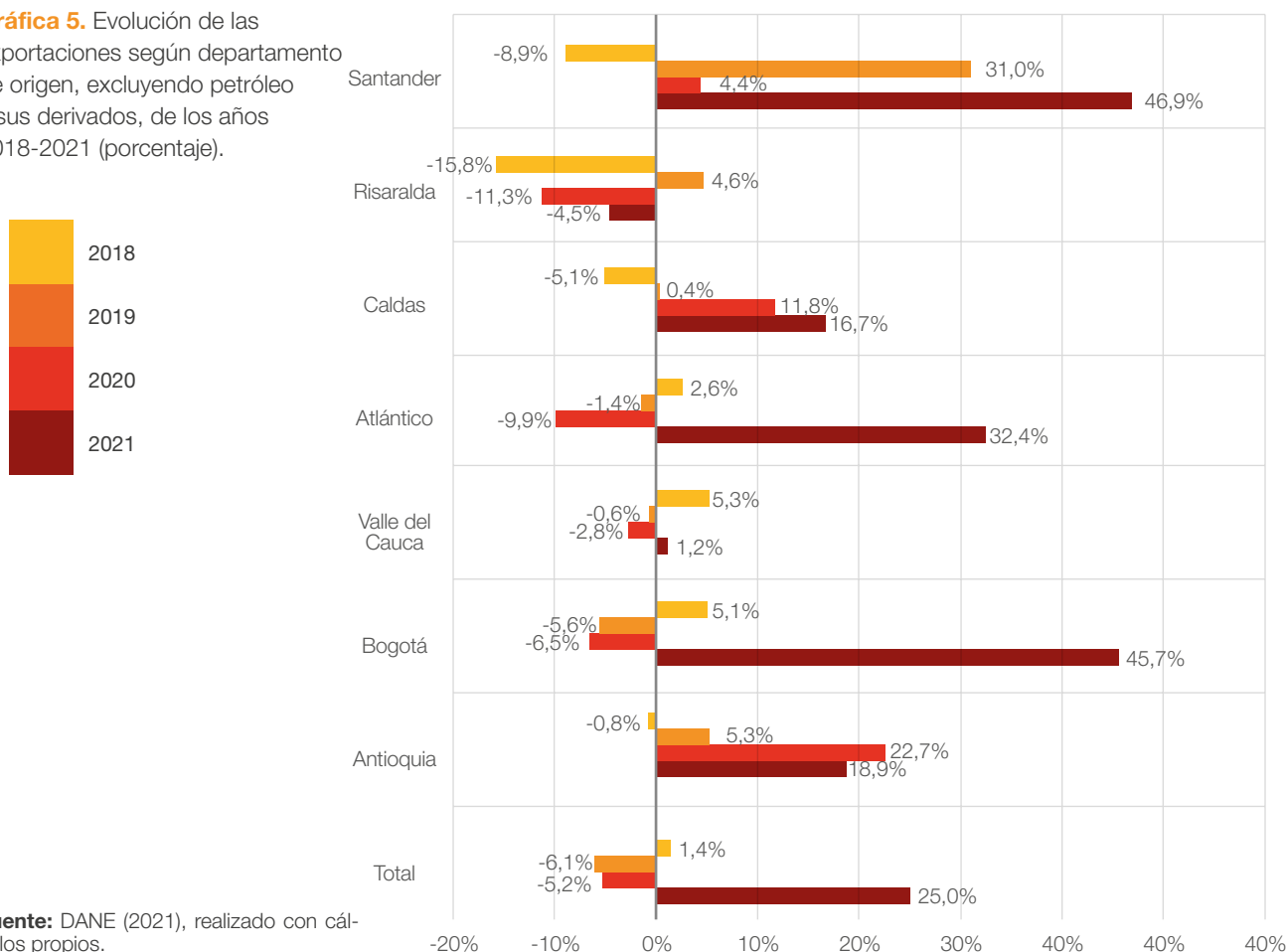
y eso redundaría en que se tenga que importar. El gran reto es la diversificación y la sofisticación del tejido empresarial para mejorar la internacionalización.

Exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados

En las últimas décadas en Colombia, el petróleo y la minería han jalonado los ingresos por exportaciones del país. Sin embargo, según las cifras registradas en el 2021, las ventas a otros mercados que no pertenecen a estos sectores representaron el valor históricamente más alto. Como se evidencia en la Gráfica 5, excluyendo petróleo y sus derivados, las exportaciones han presentado un comportamiento cambiante en varios departamentos relevantes y en el distrito capital.

En algunos departamentos se presentó una disminución de estas exportaciones en el año 2020, como: Risaralda (-11,3%), al pasar de \$434.196 dólares en 2019 a \$385.321 dólares en 2020; Atlántico (-9,9%), al pasar de \$1.343.407 dólares en el 2019 a \$1.210.963 dólares en el 2020; Valle del Cauca (-2,8%), al pasar de \$1.864.116 dólares en el 2019 a \$1.812.820 dólares en el 2020; Bogotá (-6,5%), pasando de \$2.443.216 dólares en el 2019 a \$2.283.888 dólares en el 2020. Esto resultó en una reducción de las exportaciones totales colombianas del 5,2%, pasando de \$23.527.214 dólares en el 2019 a \$22.301.043 dólares en el 2020 (Gráfica 5).

Gráfica 5. Evolución de las exportaciones según departamento de origen, excluyendo petróleo y sus derivados, de los años 2018-2021 (porcentaje).



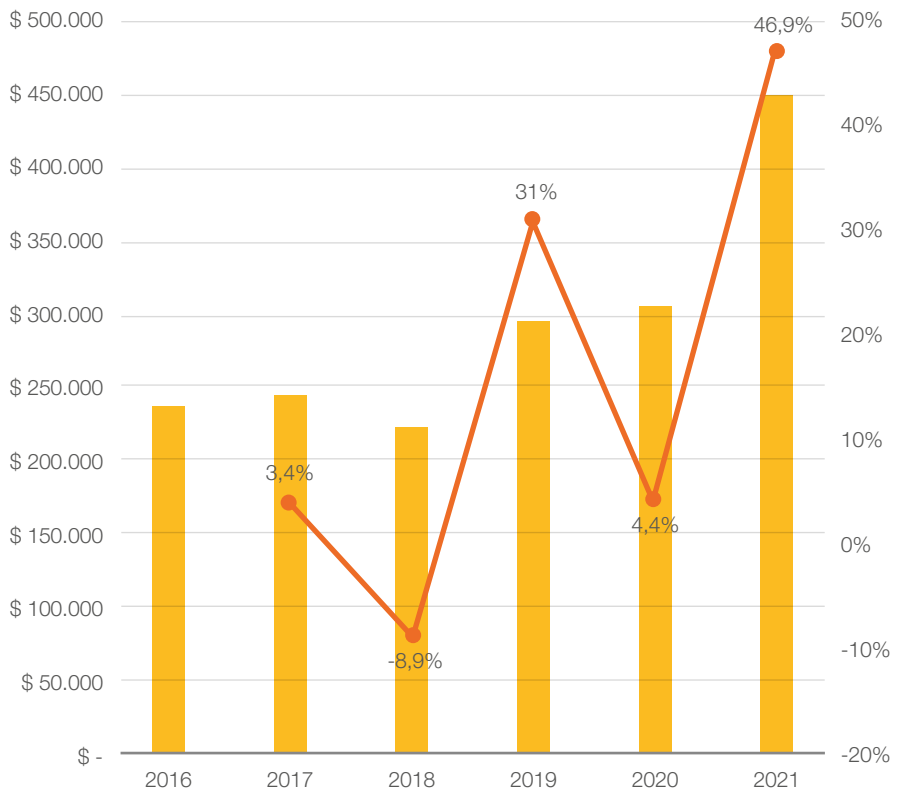
Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Por otro lado, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en el año 2021 sobrevino una recuperación con la reactivación económica y la salida de la cuarentena de muchos países. Esto hizo que algunos departamentos como Atlántico aumentaran sus exportaciones en 32,4%, al pasar a \$1.603.795 dólares, mientras que Bogotá tuvo un aumento del 45,7%, exportando \$ 3.326.504 dólares. Por otro lado, Antioquia siguió con su tendencia de crecimiento con un 18,9%, equivalente a \$ 6.819.622 dólares. Esto permitió que las exportaciones de 2021 excluyendo petróleo y sus derivados en Colombia aumentaran en 25%, lo que equivale a \$ 27.875.578 dólares.

En el caso de Santander, durante el 2020 tuvo un aumento del 4,4% en las exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados, equivalente a \$305.945 dólares. Así mismo, a 2021 aproximadamente 326 empresas santandereanas enviaron sus bienes a 87 países, correspondiente a un aumento del 46,9%, lo que equivale a un total de \$449.377 dólares FOB (Gráfica 6). De acuerdo con el informe de exportaciones del DANE, excluyendo petróleo y sus derivados, las cifras alcanzadas a 2021 ubican a la región como la quinta economía con mayor crecimiento del país y la quinceava en términos de exportaciones por departamentos.

Gráfica 6. Evolución de las exportaciones de Santander, excluyendo petróleo y sus derivados, 2016-2021 (miles de dólares FOB y porcentaje).

■ Exportaciones
—● Variación %



Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

El sector agropecuario fue uno de los principales promotores del crecimiento en las exportaciones en el 2021 (Tabla 1), debido a que Santander es una gran despensa agrícola de Colombia. Por esta razón, según el Boletín Económico Regional (IBER) del Banco de la República, los productos que

mueven gran parte de la agricultura en esta región del país son el café y el cacao, seguidos de la piña, la mandarina, la cebolla, el pepino y el tomate, mientras que la mora, el limón, la fresa y el frijol verde restaron dinamismo a la región (Banco de la República, 2021).

Tabla 1. Exportaciones por grupo de productos, 2019-2021 (miles de dólares FOB).

	Año completo			Año completo		
	2019	2020	Var. % 2020	2020	2021	Var. % 2021
Total	986.015	510.946	-48,2	510.946	838.867	64,2
Mineroenergético	743.235	240.981	-67,6	240.981	398.700	85,8
No mineroenergético	242.780	269.965	22	269.965	440.167	48,5
Agropecuario	122.111	162.084	32,7	162.084	299.816	85,0
Maquinaria y equipo	24.383	51.499	111,2	51.499	43.731	-15,1
Agroindustrial	43.043	43.554	1,2	43.554	37.514	-13,9
Industria liviana	27.915	21.472	-23,1	21.472	39.000	81,6
Industria básica	23.834	16.853	-29,3	16.853	18.076	7,3
Industria automotriz	1.467	795	-45,8	795	1.980	149,1
Demás productos	27	52	92,6	52	50	-3,8

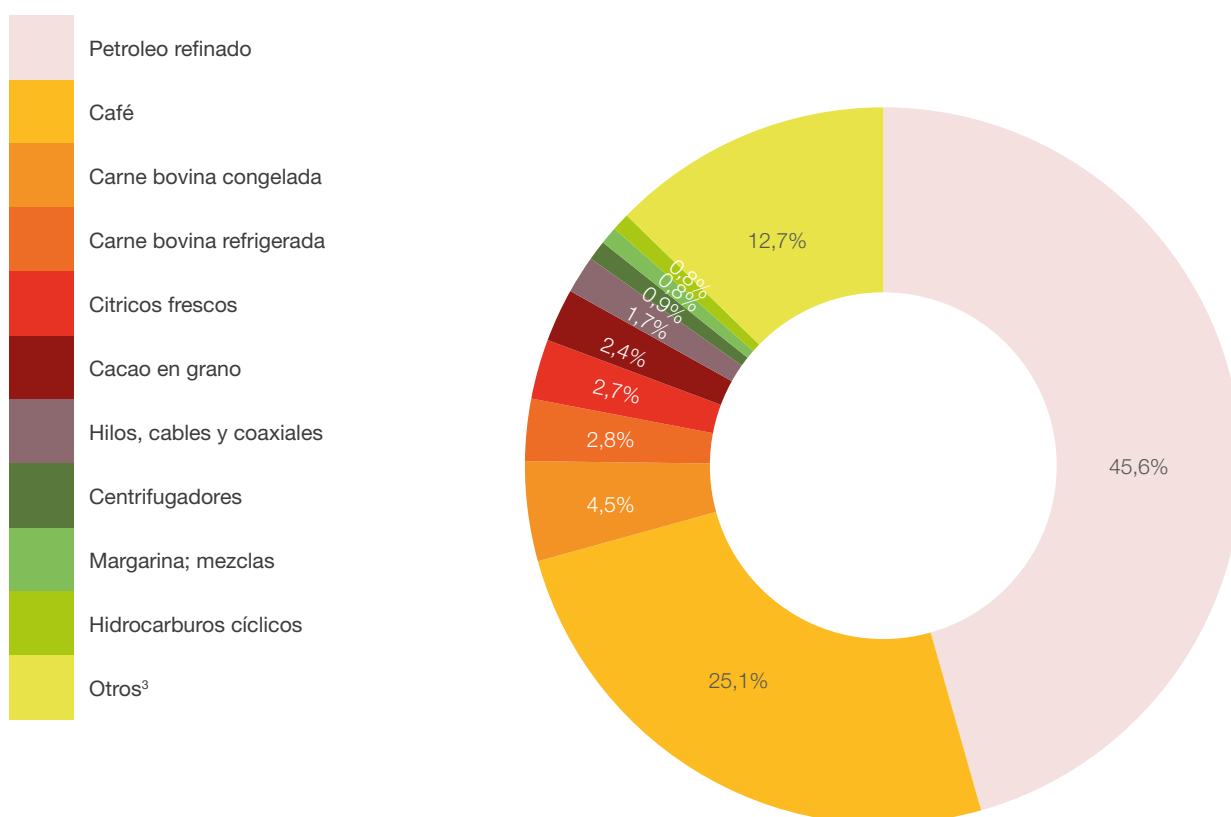
Fuente: DANE - DIAN (2021).

Según Fenavi, se presentó un importante incremento anual en la producción de pollo, y fue Santander quien tuvo la mayor variación anual, con 16,4% (Banco de la República, 2021). La alta demanda de carne de pollo aumentó los precios, lo que se vio reflejado en niveles superiores de exportación en el periodo julio–septiembre. Por el contrario, la exportación vacuna viva tuvo un leve descenso, pero continuó siendo el mayor proveedor de carne bovina deshuesada de la región.

La industria en Santander registró el primer aumento anual en su producción y ventas tras el inicio de la pandemia. De los cinco grupos industriales de los que hay información para el departamento a septiembre del 2021, alimentos y bebidas creció en un 28,4%; textiles y confecciones, en 25,8%; químicos, caucho y plástico, en 36%; y el resto de industria, en 16,3% frente al mismo periodo en 2020. Se observa que todos los grupos lograron una variación positiva durante los tres primeros trimestres, sobresaliendo la producción de cueros y calzado con un 56,5%, jalonando las exportaciones no petroleras de Santander. Los 10 principales productos exportados del departamento equivalen al 87,3%, lo que es igual a \$732.671 dólares FOB (Gráfica 7).

Entre los principales destinos a exportar estuvieron Estados Unidos, con productos cafeteros, aluminio y frutas (gracias al tratado de libre comercio vigente) y Europa, con el café y la fruta. En cuanto a nuevos destinos resaltan Irak, con productos ganaderos, y Namibia, en menor escala, con maquinaria para el proceso del café.

Gráfica 7. Principales productos exportados de Santander en el 2021.



Fuente: DANE - DIAN (2021), realizado con cálculos propios.

3. Otros: tubos y accesorios, cueros y pieles curtidos, artículos para el transporte o envasados, tabaco en rama, máquinas y aparatos, entre otros.

Destinos de exportaciones

Estados Unidos, la Unión Europea, México, Costa Rica y Canadá son algunas de las regiones en donde viene creciendo la huella colombiana en productos exportados, tomando como base los tratados de libre comercio (TLC) que ha suscrito Colombia, que llegan a representar el 85% de las exportaciones totales del país. De estos acuerdos, 16 se encuentran vigentes, lo que permite exportar a 60 países, que suman en el mercado más de 1.500 millones de consumidores internacionales (MinCIT, 2020).

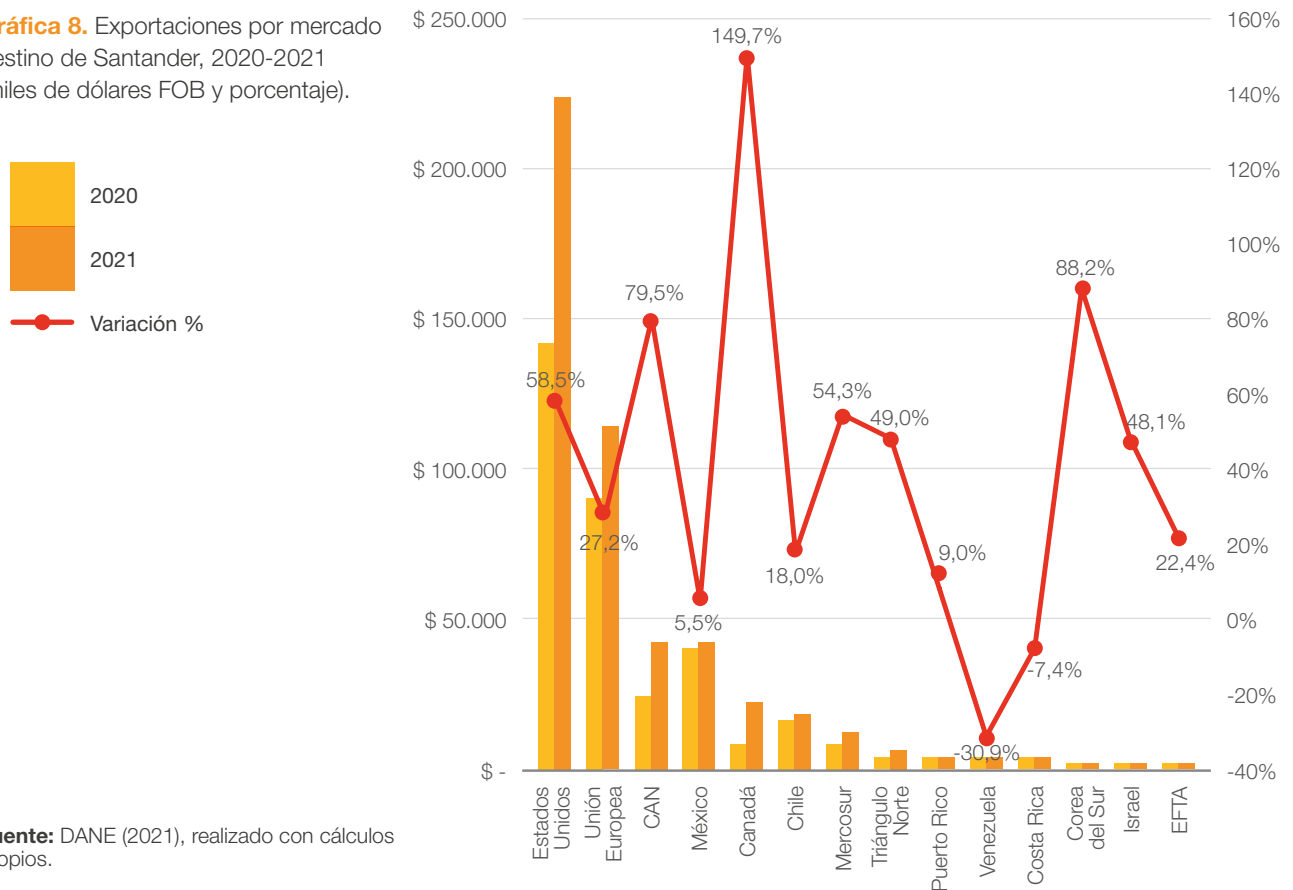
Estos 16 acuerdos son: CAN⁴ (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur⁵ (2005), Triángulo Norte⁶ (2009), EFTA⁷ y Canadá (2011), EE. UU. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). En América Latina, en número de acuer-

dos, Colombia ocupa el quinto lugar, detrás de Chile, México, Panamá y Perú (MinCIT, 2022).

De acuerdo con el balance de exportaciones de Santander, realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las cifras alcanzadas en el año 2021 ubican a la región como una de las economías con mayor crecimiento exportador del país. El departamento cuenta con 326 empresas, que enviaron sus bienes a 87 países durante este periodo, gracias a productos como el café, la carne y la maquinaria, entre otros (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Con la recuperación económica, en el año 2021 aumentaron considerablemente las exportaciones desde Santander a Estados Unidos (58,5%), pasando de \$141.860 dólares FOB a \$224.817 dólares FOB; a la Comunidad Andina (79,5%), pasando de \$24.298 dólares FOB a \$43.610 dólares FOB; y a Canadá (149,7%), pasando de \$8.735 dólares FOB a \$21.808 dólares FOB (Gráfica 8).

Gráfica 8. Exportaciones por mercado destino de Santander, 2020-2021 (miles de dólares FOB y porcentaje).



Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Santander tiene relaciones comerciales con Rusia en el ámbito no minero-energético, en productos como carne bovina, café y tabaco. Las exportaciones santandereanas a Rusia representan el 3,49% del total, hay siete empresas exportadoras y

ocho socios comerciales. Mientras tanto, Ucrania solo representa el 0,10% del total de exportaciones, allí solo se exporta café. Rusia es proveedor de petróleo, fertilizantes, insumos, granos y gas.

4. CAN: Comunidad Andina.

5. Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam.

6. El Salvador, Guatemala y Honduras.

7. Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia.

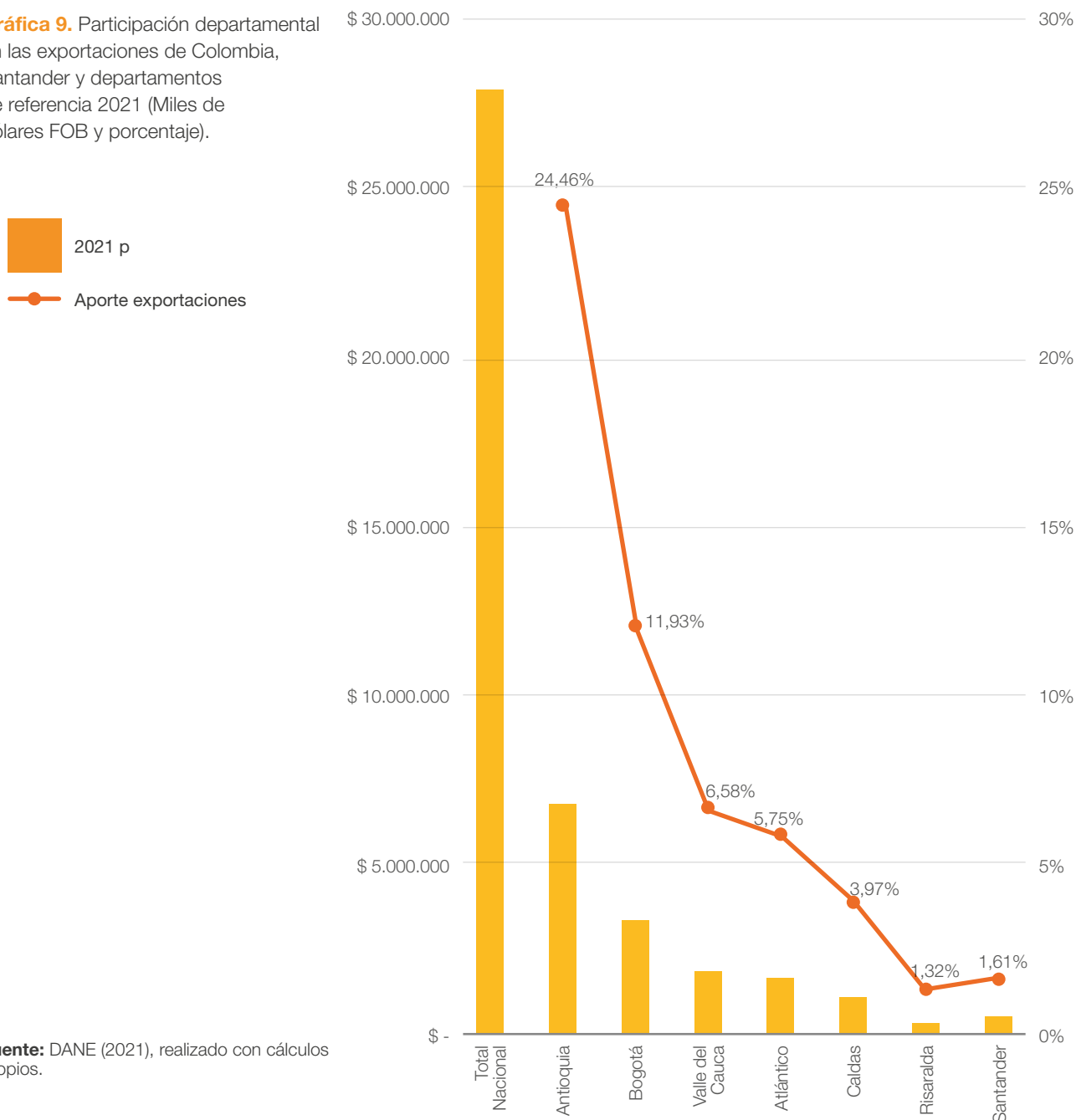
Participación en las exportaciones

Santander es considerado estratégico por la cantidad de empresas existentes (ver capítulo de innovación y dinámica empresarial). Sin embargo, vale la pena mencionar que mientras algunas están registradas formalmente ante la Cámara de Comercio, otras funcionan de manera informal, como talleres, famiempresas o empresas satélites. Esto evita que haya un alto compromiso de la empresa en los negocios internacionales e impide el aprendizaje y la experiencia el proceso de internacionalización, además que dificulta la captación de mecanismos

claves como vía de acceso a los mercados internacionales. Lo anterior repercute en la internacionalización del departamento, pues hace que se exporte mucho menos de la capacidad máxima del departamento.

A 2021 Colombia había exportado \$27.875.578 de dólares. De ellos, Antioquia tiene una gran contribución (24,46%), con \$6.819.622 de dólares exportados, seguido de Bogotá, con una participación del 11,93% equivalente a \$3.326.504 de dólares exportados. Por el contrario, los departamentos con menor colaboración son Risaralda (1,32%), con \$367.876 de dólares, y Santander (1,61%), con \$449.377 dólares (Gráfica 9).

Gráfica 9. Participación departamental en las exportaciones de Colombia, Santander y departamentos de referencia 2021 (Miles de dólares FOB y porcentaje).



Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Santander es un departamento interior que tiene un potencial enorme para la promoción del comercio exterior. Sin embargo, para

lograr una internacionalización exitosa, debe identificar sus ventajas competitivas, recursos disponibles y conectividad logística.

Exportaciones de servicios

Otro factor muy significativo para el comercio exterior son los servicios, que recientemente han adquirido una gran relevancia en la economía internacional, pues representan una fuente de crecimiento tanto de la producción como del comercio mundial. Colombia ha hecho parte de este proceso, y la entrada de empresas al sector y la prestación y comercialización de nuevos servicios han representado un reto para la medición del comercio exterior de servicios del país. El comercio de servicios es más difícil de identificar y medir en comparación, por ejemplo, a las operaciones de comercio exterior de bienes, que son tangibles y tienen que cruzar una frontera física, lo cual facilita su control y registro (Agudelo Rivera y Salamanca Gil, 2021).

Durante el último año de pandemia, los servicios fueron mucho más resilientes que los bienes en el comercio mundial, y se observó que aumentaron su espacio en las exportaciones mundiales. Del lado de Colombia, hay un gran interés en este sector, por la creación de más puestos de trabajo —en especial en BPO (*business process outsourcing*)⁸— y por las apuestas de empresas extranjeras como IBM y Teleperformance, entre otras (Presidencia de la República, 2021).

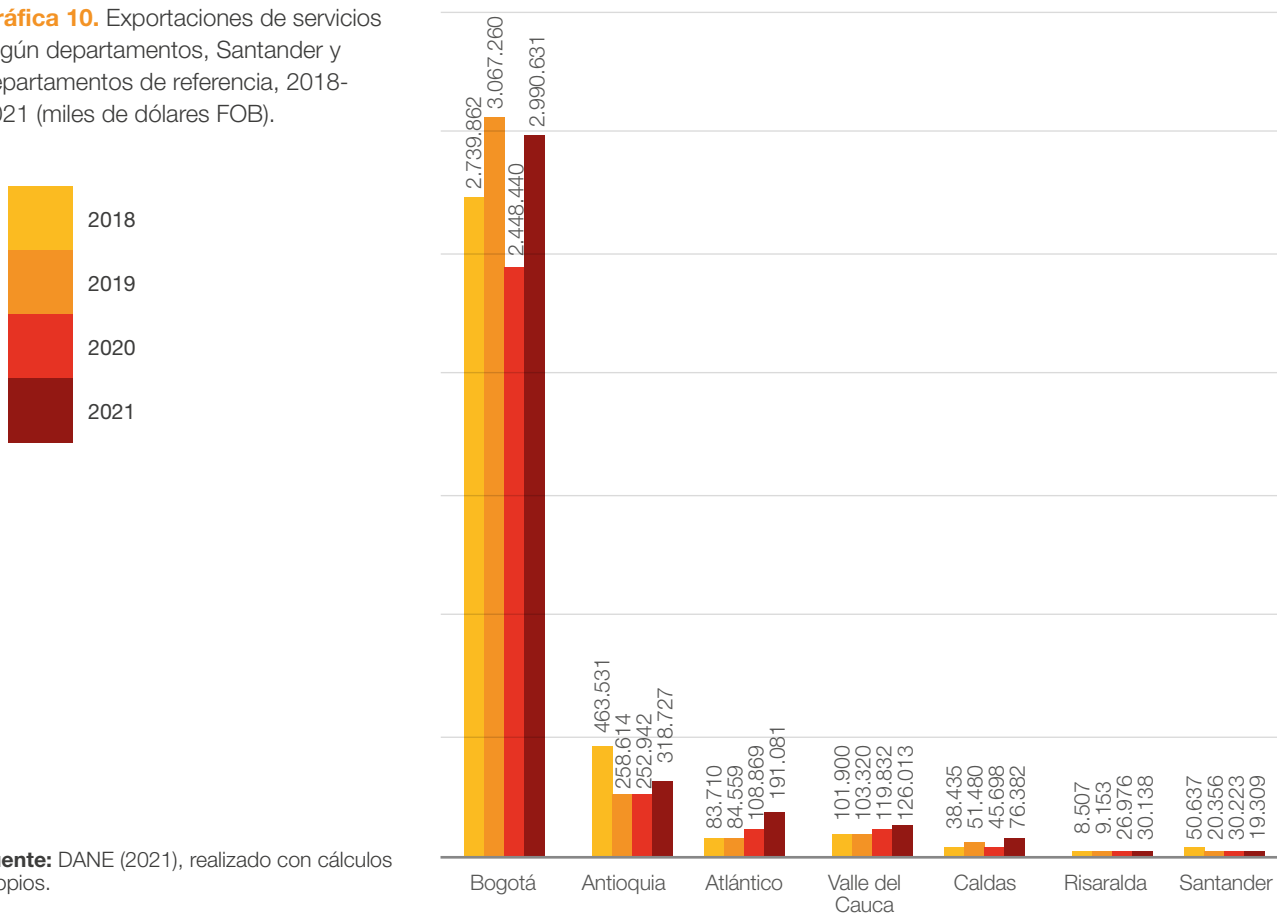
Según la encuesta de comercio internacional de servicios, para el año 2020 se registró una caída de las exportaciones de

servicios del 48,7% en comparación con el año anterior; esto se debe a que el sector de viajes sufrió la mayor afectación, con un decrecimiento de 68,9%. Al tercer trimestre del 2021, en Colombia todos los sectores aumentaron sus exportaciones, pero los que más contribuyeron fueron los servicios empresariales (con un aumento del 36,2%), el transporte (25,1%) y las telecomunicaciones, informática e información (14,8%); mientras que los servicios financieros fueron los que menos aportaron (3,2%) (Rincón Munar, 2021).

Para el año 2020, Bogotá tuvo un crecimiento del 22,1%, pasando de \$2.448.439 dólares en 2020 a \$2.990.630 dólares en 2021. Por su parte, Antioquia tuvo una variación positiva del 26%, al pasar de \$252.942 dólares en 2020 a \$318.726 dólares en 2021, también fue el caso de Atlántico, con un 75,5%, pasando de \$108.869 dólares en 2020 a \$191.081 dólares en 2021. Cabe destacar que la capital del país es la zona más importante en exportación de servicios, con una participación de 76,7%, seguida por Antioquia (8,2%) y Atlántico (4,9%) (Gráfica 10).

Colombia exportó principalmente servicios de BPO de valor agregado, software, TI (tecnología de la información) y apps; servicios de salud; producción audiovisual; publicidad y mercadeo; animación digital y videojuegos; servicios editoriales y gráficos; educación; artes escénicas, y música.

Gráfica 10. Exportaciones de servicios según departamentos, Santander y departamentos de referencia, 2018-2021 (miles de dólares FOB).



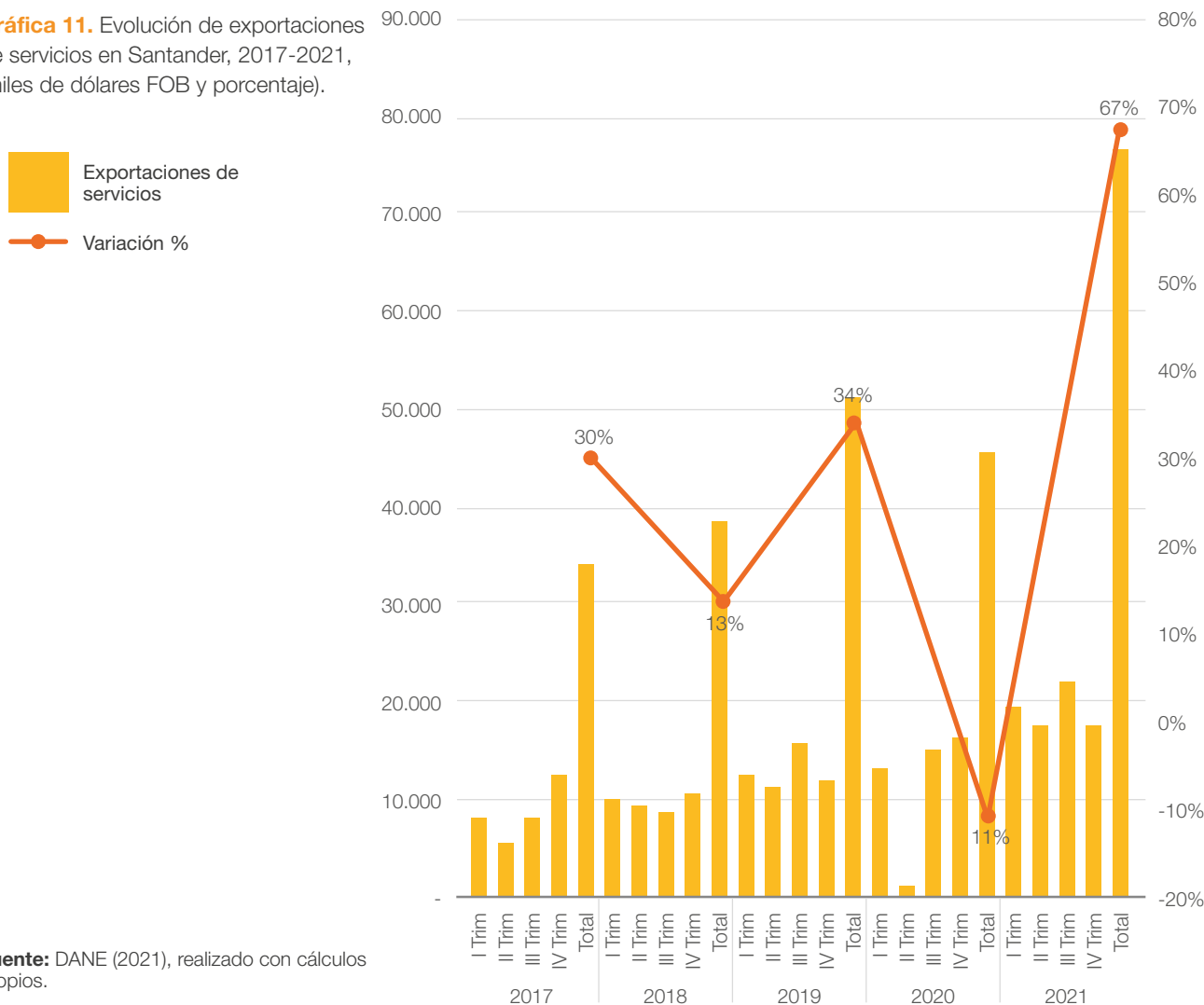
Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

8. BPO es la subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio.

En el caso particular de Santander, el comercio internacional de servicios también tuvo una desaceleración durante el año 2020. El segundo trimestre fue el periodo más afectado, debido al confinamiento obligatorio y las demás restricciones impuestas por parte del Gobierno nacional y local para mitigar la propagación del COVID-19 (DANE, 2021). Sin embargo, es notable la recupe-

ración lograda con los programas de reactivación económica, que va hasta finalizar el año 2020 y continúa en el 2021. Así mismo, Santander es la economía con mayor crecimiento; tuvo un aumento del 67%, pasando de \$45.698 dólares en 2020 a \$76.381 dólares en 2021, haciéndola la sexta más grande en términos de exportaciones de servicios por departamentos (Gráfica 11).

Gráfica 11. Evolución de exportaciones de servicios en Santander, 2017-2021, (miles de dólares FOB y porcentaje).



Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Los servicios como *call centers*, *datacenters*, BPO y servicios tecnológicos de industrias creativas y de alta tecnología podrían ser sectores claves para desarrollar las exportaciones de servicios del departamento; se puede aprovechar el alto nivel de educación de esta región, que se encuentra en el segundo puesto entre los departamentos más educados de Colombia, con un alto número de personas con pregrados y posgrados. Así mismo, con la estrategia de inglés con propósitos en Santander se busca de obtener una nueva generación de jóvenes líderes, con mayores oportunidades para acceder a la educación superior y para la consecución o generación de su primer empleo, generando desarrollo regional.

Durante la cuarentena la mayoría de la población tuvo que trabajar desde casa, lo que demostró que hay una gran canti-

dad de trabajos que se pueden hacer de forma no presencial y para los cuales solo se necesita una computadora, una buena conexión a internet y las herramientas digitales adecuadas para realizar esas tareas. Esto abre nuevas oportunidades como la reconfiguración de las cadenas de valor inspiradas en el teletrabajo y la posibilidad de exportar servicios, pues no importa dónde estén ubicados el cliente y el proveedor.

Aunque desde el 2013 el DANE comenzó a aplicar de manera simultánea una encuesta trimestral de comercio exterior de servicios (MTCES), no se encuentran los datos desagregados de las exportaciones de servicio, debido a que es muy difícil hacer seguimiento a todas las exportaciones. Esto se debe a que es un área que está en constante cambio y no tiene un formato consolidado.

Barreras al exportar

En el proceso de internacionalización intervienen muchos factores internos y externos, los cuales pueden actuar de manera favorable o perjudicial para la internacionalización de las empresas. Según un estudio de la Universidad Santo Tomás, uno de los principales problemas internos del Área Metropolitana de Bucaramanga a la hora de internacionalizar sus productos es que casi todas las empresas exportadoras de Santander tienen baja capacidad de producción, lo que representa bajas cifras de exportación. Otros problemas son la mala adecuación de los productos a las necesidades del exterior, por falta de un análisis de estudio de mercado, y el control logístico, que en su mayoría se deja a las grandes transportadoras internacionales de carga (Gómez Parada & Gonzáles Sarmiento, 2019).

Otro factor por considerar es el rezago en infraestructura que vive actualmente el departamento de Santander. Esto ha traído consecuencias negativas en materia de internacionalización y ha impactado negativamente actividades económicas que son fundamentales para el desarrollo económico y social de la región. Debido a esto, aunque los costos promedio al exportar mercancía en Colombia son del 16,5% (Tabla 3), en Santander tienen en promedio un sobrecosto del 35%, gracias al aumento en el tiempo de recorrido y al desgaste de los vehículos, según afirma Clarita María García Rúa, directora ejecutiva de Defencarga.

La ubicación geográfica de Santander es clave para la conectividad en el país, lo que favorece la movilidad, principalmente del transporte de carga. Sin embargo, a la fecha no se han tenido grandes avances en movilidad en el departamento.

Tabla 3. Costos de exportar en Colombia. (porcentaje del valor FOB)

	Costo promedio
I. Transporte internacional	4,5
II. Costos internos	12,0
A. Autorizaciones previas	0,4
B. Servicios en puertos	1,1
a. Cargue/descargue, entrega de mercancías	0,9
b. Almacenamiento portuario	0,3
C. Inspecciones de otras entidades distintas a aduanas	3,1
D. Transporte	4,9
a. Transporte interno de carga	4,3
b. Costos de manejo y movilización de contenedor	0,6
E. Otros servicios	2,5
a. Agenciamiento	1,0
b. Pagos informales	0,6
c. Pérdidas de mercancías	0,0
d. Seguros sobre el valor de las mercancías	0,6
e. Costos adicionales	0,4
III. Total	16,5

Fuente: Encuesta de Comercio Exterior del Banco de la República.

Así mismo, en el año 2021 se iniciaron los estudios de factibilidad para la construcción de la Plataforma Logística Multimodal en Barrancabermeja, Santander. Las plataformas logísticas multimodales son nodos logísticos que conectan diferentes modos de transporte de forma transparente para el usuario; allí el énfasis del proceso está en los servicios de valor agregado a la carga, y no en el modo de transporte utilizado. Este tipo de infraestructura se conoce también como infraestructura tipo *hub*, y usualmente está ligada a la existencia de un puerto, para

aprovechar economías de escala en las rutas internacionales (Leal y Pérez, 2009).

El proyecto De la Plataforma Logística Multimodal pretende convertir a este distrito especial en el más importante centro logístico del país, volviendo a Barrancabermeja y el Magdalena Medio el centro logístico de Colombia. Un río en excelentes condiciones va a permitir que el empresario se beneficie de esas sinergias y de menores costos en materia logística, lo que hará que se vuelva más competitivo, pueda llegar a más mercados y se le abran muchas puertas.

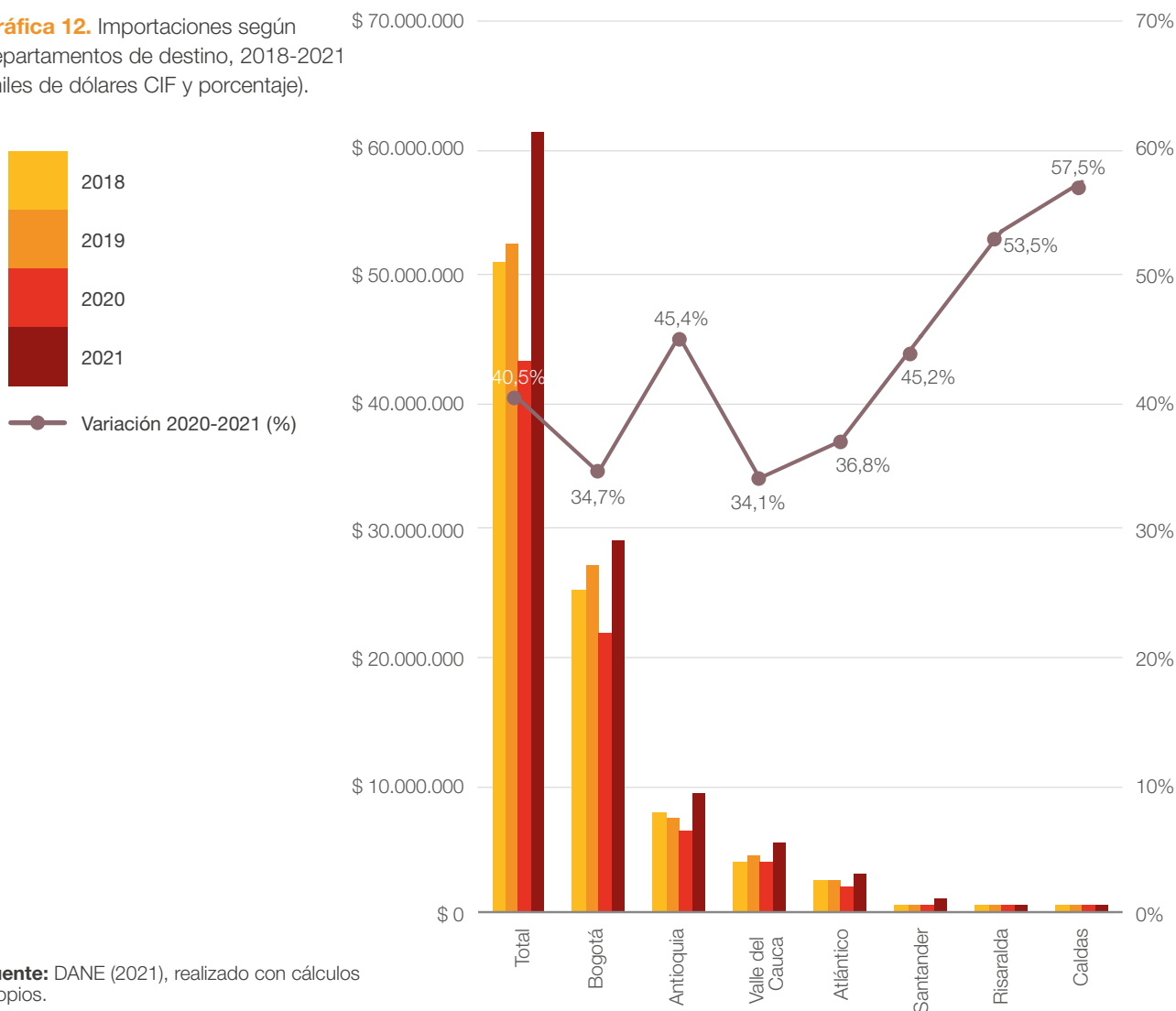
Importaciones

Las importaciones son la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de una zona franca industrial de bienes y de servicios al resto del territorio aduanero nacional, en los términos previstos en el Decreto 2586 de 1999 (ICECOMEX, 2007).

Como se evidencia en la Gráfica 12, las importaciones en Colombia tuvieron una disminución en el año 2020 debido a la crisis por la pandemia del COVID-19. Esto causó estragos en diferentes sectores que aportan para el crecimiento

del comercio internacional, como el sector empresarial, el inmobiliario, el financiero y el tecnológico. Debido a esto, en algunos departamentos se presentó una disminución de las importaciones en el año 2020, como: Bogotá (-19,5%) que pasó de \$27.119.117 dólares en 2019 a \$21.834.553 dólares en 2020; Atlántico (-15,5%), al pasar de \$7.515.750 dólares en el 2019 a \$6.350.852 dólares en el 2020; y Valle del Cauca de (-7,2%), al pasar de \$4.246.228 dólares en el 2019 a \$3.940.785 dólares en el 2020. En general, las importaciones totales colombianas se redujeron en -17,5%, pasando de \$52.702.624 dólares en 2019 a \$43.488.662 dólares en 2020 (Gráfica 12).

Gráfica 12. Importaciones según departamentos de destino, 2018-2021 (miles de dólares CIF y porcentaje).



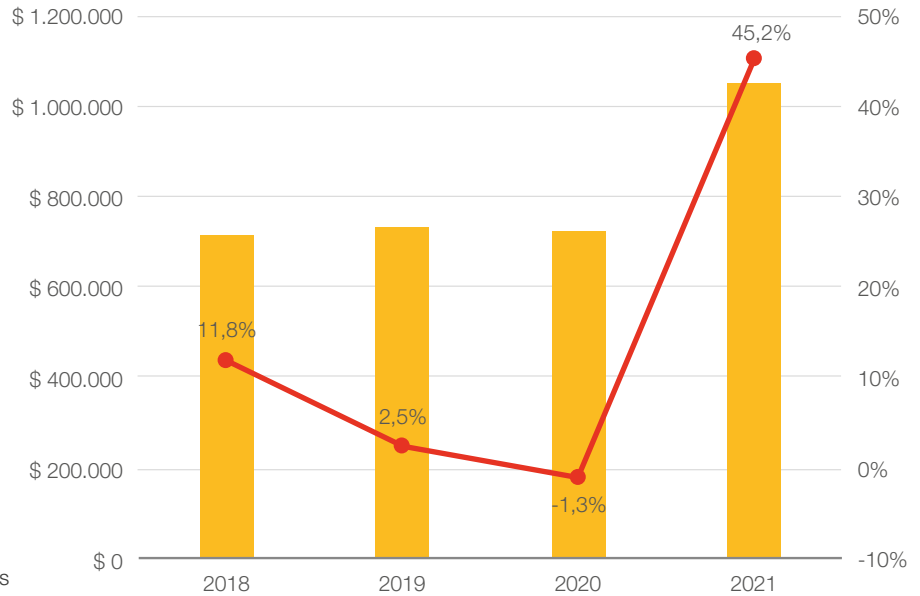
Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Así mismo, según el DANE, en el 2021 sobrevino una recuperación con la reactivación económica y la salida de la cuarentena. Esto permitió que las empresas se fortalecieran, importando mucho más. Como resultado, algunos departamentos aumentaron sus importaciones. Por ejemplo, Antioquia lo hizo en 45,4%, al pasar a \$9.236.536 de dólares; Bogotá tuvo un aumento del 34,7%, importando \$29.414.056 de dólares; y Risaralda aumentó las importaciones en 53,5%, equivalente a \$738.524 dóla-

res. Así, las importaciones en Colombia a 2021 aumentaron en 40,5%, lo que equivale a \$61.101.362 de dólares.

De igual modo, Santander también tuvo una disminución durante el 2020 en las importaciones, del -1,3% equivalente a \$722.598 dólares. Así mismo, durante el 2021, con la reactivación de la economía, hubo un gran aumento de 45,2% en las importaciones, lo que equivale a un total de \$1.049.360 dólares FOB (Gráfica 13).

Gráfica 13. Evolución de las importaciones de Santander, 2018-2021 (miles de dólares CIF y porcentaje).



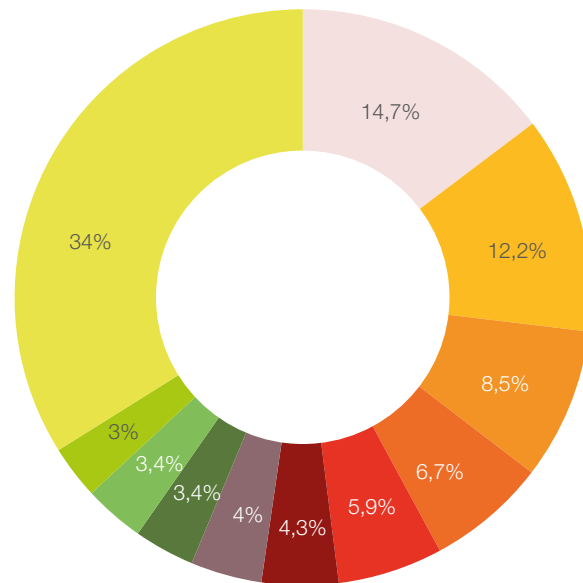
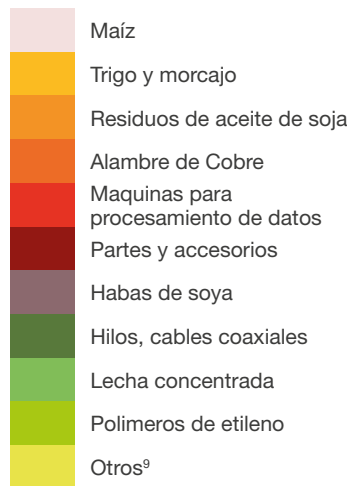
Fuente: DANE (2021), realizado con cálculos propios.

Según el Boletín Económico Regional Nororiente del Banco de la República (2021), las importaciones de Santander corresponden en un 56,6% a bienes intermedios, en especial a productos alimenticios, alimentos para animales, productos mineros, y productos químicos y farmacéuticos. Por su parte, el 37% de las importaciones de la región corresponden a bienes de capital, en especial a maquinaria industrial, equipos de transporte, partes y accesorios de equipos de transporte, y máquinas y aparatos

de oficina. Esto demuestra que la industria del departamento se prepara para incrementar su productividad.

De igual forma, la compra de bienes de consumo, que son a los que tienen acceso los compradores finales, representa el 6,4% del total de las importaciones de la región. Los 10 principales productos importados por Santander equivalen al 66% de las importaciones totales, que es proporcional a \$682.217 dólares FOB (Gráfica 14).

Gráfica 14. Principales productos importados por Santander 2021.



Fuente: DANE – DIAN (2021). Realizado con cálculos propios.

En Santander las exportaciones son limitadas en comparación con las grandes economías del país. Debido a la falta de tecnología, parte de la materia prima del departamento no puede

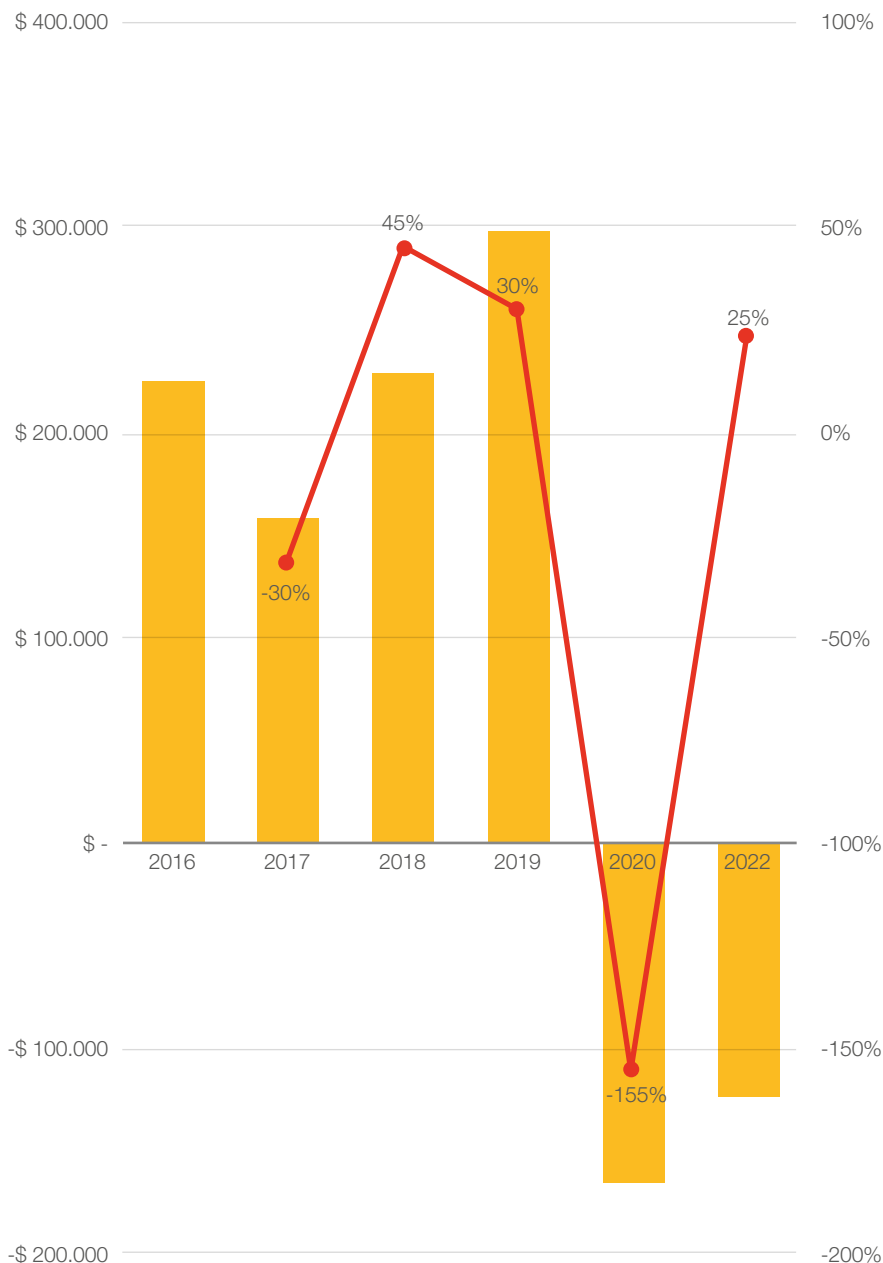
transformarse en productos finales. Esto redundo en que varios productos se tengan que importar, al igual que los insumos agroindustriales, como los abonos y pesticidas, entre otros.

9. Otros: petróleo refinado, neumáticos nuevos, bicicletas sin motor, insecticidas, partes de vehículos, entre otros.

Balanza comercial

Según cifras del DANE, la balanza comercial en Santander ha sufrido cambios. En 2019 el departamento tenía un superávit de \$298.303 dólares FOB; luego, con la llegada de la pandemia, la balanza cayó en -155%, lo que significa un déficit de \$-165.496 dólares FOB. Así mismo, durante el 2021, con la reactivación de la economía hubo una recuperación en la balanza comercial del 25%, equivalente a \$-123.719 dólares FOB (Gráfica 15).

Gráfica 15. Balanza comercial de Santander, 2016-2021.



Fuente: DANE – DIAN (2021). Realizado con cálculos propios.

Más aun, las importaciones han incrementado en productos para la industria y el sector agrícola, pues hay escasez de insumos para este sector en el país. En Santander, por ejemplo, en 2021 tuvo lugar la liquidación de Fertilizantes Colombianos (Ferticol S.A.), que era la compañía de fertilizantes más importante de la región y la

Actualmente Santander tiene un déficit de la balanza comercial, es decir que el departamento está importando más de lo que exporta. Este panorama es similar al de todo el país, que ha tenido un mayor crecimiento en las importaciones debido a que para la recuperación económica se necesitan muchos insumos, maquinaria, etc. La estrategia es reactivar la economía y luego volver a exportar, reduciendo cada vez más dicho déficit.

única que producía abonos nitrogenados en Colombia. También, debido a la alta demanda de productos para la comercialización de calzado, muchos de estos se importaron. Este mismo fue el caso de la mayoría de medicamentos y productos del área de salud, que aumentaron sus importaciones debido a la pandemia.

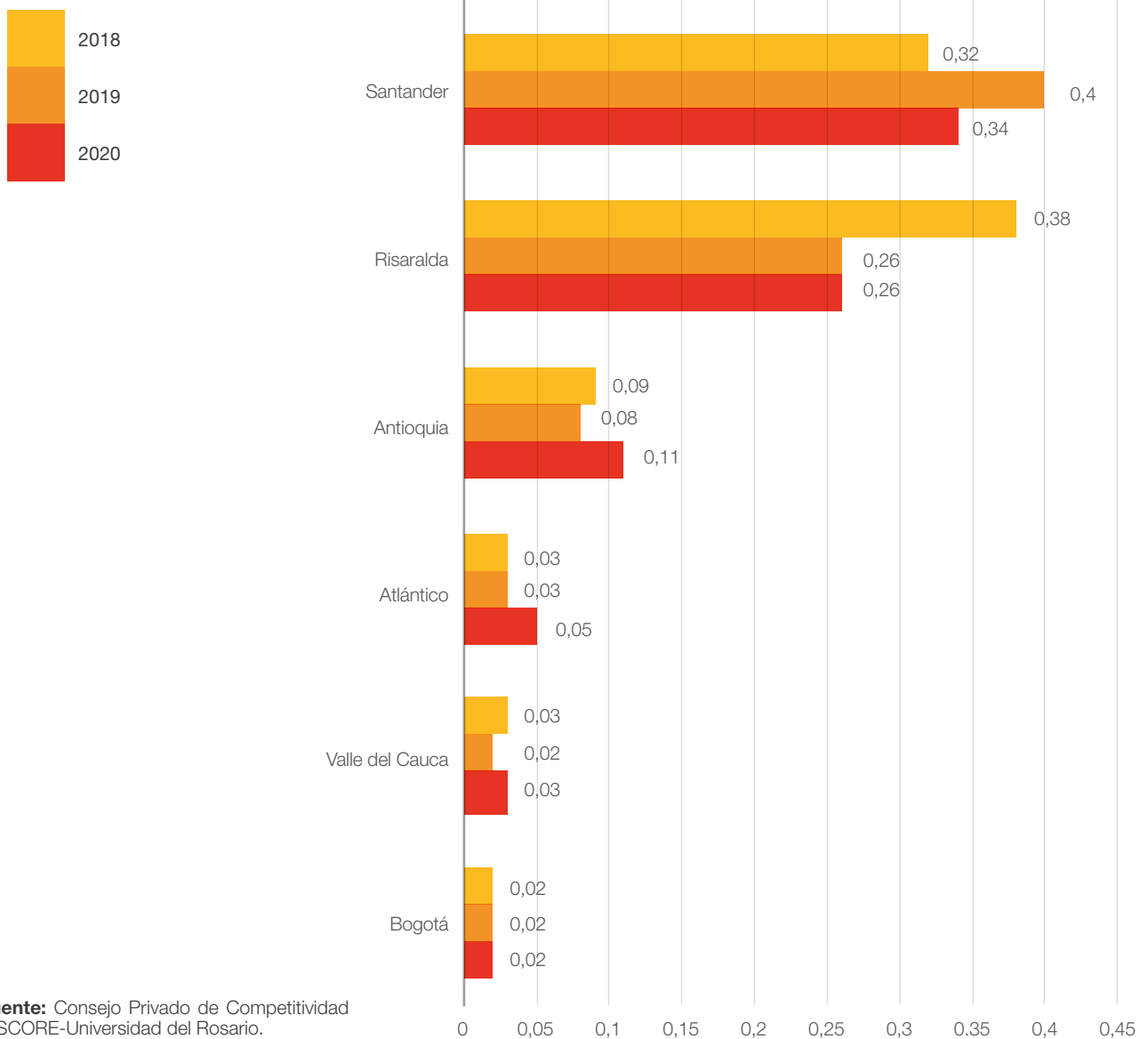
Diversificación y sofisticación

Lograr una mayor diversificación es esencial para promover la competitividad de un país o departamento en el mercado internacional. El problema con la economía colombiana es que la poca diversificación de productos que se ha logrado ha girado en torno a productos básicos y sus derivados; esto ha generado inconvenientes, debido a la concentración de la canasta exportadora en productos de poco valor agregado. Este reto

exige una reestructura de la economía, pues no se solucionaría vendiendo simplemente más materias primas.

Según el IDC, en el 2020 Bogotá fue de las economías con una de las canastas exportadoras más diversas, con un índice de concentración del 0,02, seguida del Valle del Cauca que tuvo un índice del 0,03. Por otro lado, teniendo en cuenta los departamentos de referencia seleccionados en este informe, Caldas y Santander tienen las canastas exportadoras menos diversas, con un índice de 0,37 y 0,34, respectivamente (Gráfica 16).

Gráfica 16. Diversificación de la canasta exportadora en Santander y departamentos de referencia, 2018–2020.¹⁰



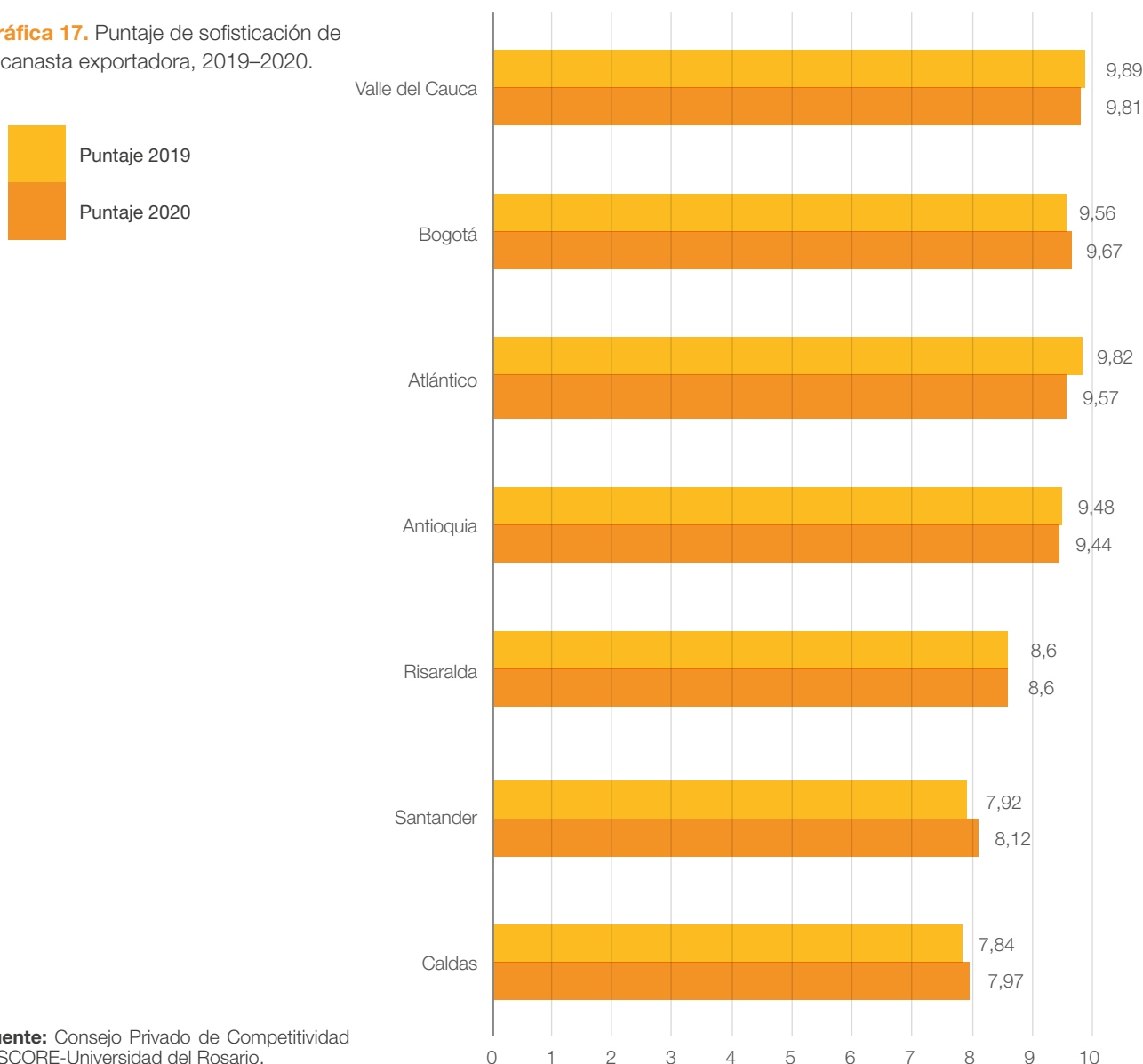
Fuente: Consejo Privado de Competitividad & SCORE-Universidad del Rosario.

10. Según el índice Herfindahl-Hirschman de productos, que mide la diversificación de productos que exporta cada departamento (un menor valor significa una mayor diversificación de la canasta exportadora).

Por otra parte, por sofisticación se entiende la posibilidad que tienen los agentes económicos para administrar las capacidades productivas presentes en el territorio, con el fin de combinarlas o agregarlas para poder generar nuevos productos con un mayor valor agregado (Bancoldex, 2019). Para este indicador, según el IDC 2020–2021, en Colombia los departamentos de

referencia se encuentran todos sobre 7 de 10 en el puntaje de sofisticación. En las tres primeras posiciones se ubican: el Valle del Cauca, con un puntaje de 9,81; Bogotá, con 9,67; y Atlántico, con un puntaje de 9,57 sobre 10. Lo anterior demuestra que hay un resultado muy estrecho en el top tres de sofisticación (Gráfica 17).

Gráfica 17. Puntaje de sofisticación de la canasta exportadora, 2019–2020.



Fuente: Consejo Privado de Competitividad & SCORE-Universidad del Rosario.

Santander ocupó el puesto número 13 en sofisticación en 2020, con un puntaje de 8,12 sobre 10; tuvo una mejora del 0,2 respecto al año anterior. Hay que resaltar el trabajo conjunto entre las empresas, el Gobierno nacional, la Gobernación del Santander, la Alcaldía de Bucaramanga y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, quienes generaron programas alrededor de las fortalezas competitivas y las apuestas productivas de la región, estructurando y ejecutando proyectos enfocados en impulsar la sofisticación productiva y la internacionalización. Un caso des-

tacado es el programa de iniciativas clúster de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el cual se centra en identificar y priorizar las apuestas productivas del departamento a partir de su potencial de crecimiento, internacionalización y generación de empleo. Gracias a este trabajo, hoy el departamento de Santander cuenta con 8 iniciativas clúster: turismo, construcción, salud, energía, café, cacao, bienes y servicios a la industria del petróleo, y logística y transporte, que buscan contribuir a impulsar la productividad, la competitividad y el crecimiento económico.

Inversión extranjera

El Decreto 2080 de 2000 establece que se considera como inversión extranjera la inversión de capital del exterior en territorio colombiano, incluidas las zonas francas, por parte de personas no residentes en Colombia, al igual que las inversiones realizadas por un residente del país en el extranjero o en una zona franca colombiana. Entre enero y marzo de 2021 Colombia recibió 33 nuevos proyectos de inversión de Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, México, Perú, Reino Unido, Suecia y Suiza, principalmente en *software* y TI (tecnología de la información), BPO, agroindustria, energías renovables y metalmeccánica. Estos fueron gestionados y captados por Procolombia, con negocios estimados por \$1.595 millones de dólares. Esta cifra representa un crecimiento del 66% frente a los \$960 millones de dólares reportados por la entidad para el mismo periodo en 2020. Según los inversionistas, con los nuevos proyectos se estima la creación de más de 23.400 empleos. (Procolombia, 2021). De estos 33 proyectos, a Bogotá fueron 16; a Antioquia, 5; a Atlántico, 4; a Valle del Cauca, 2; y a Caldas, Huila, La Guajira, Meta, Risaralda y Santander, uno en cada uno.

En el documento *Diseño de lineamientos de la política pública de incentivos para la inversión en el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB 2020* se analizaron las apuestas productivas delimitadas para priorizar los incentivos y, de igual manera, el enfoque y alcance de los mismos. Todo esto a través de la Comisión Regional de Competitividad, ProColombia, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Gobernación de Santander, ANDI, BASC, las universidades, Zona Franca Santander, el Fondo Regional de Garantías y la mesa logística de UNIRED.

La propuesta de incentivos está compuesta por:

- Apuesta: contempla el sector atractivo para inversión extranjera directa.
- Vocación para la inversión: en este rubro se identifican los intereses económico-productivos y de gobierno para llevar adelante proyectos de inversión en el sector identificado.
- Estado actual: hace referencia a los incentivos tributarios u otro tipo de incentivos que a la fecha se encuentran vigentes para atraer inversión extranjera directa.
- Objetivos de Desarrollo sostenible: aquí se estipula sobre cuál de los ODS se puede avanzar, a partir de la apuesta para generar un cumplimiento en la meta propuesta por los gobiernos.
- Referente nacional: se señalan los casos de éxito que en otros municipios de Colombia otorgan incentivos tribu-

rios, a los cuales se puede hacer referencia para determinar los incentivos locales. A su vez, se destacan experiencias exitosas en materia de disposiciones de los ministerios para apoyar diferentes iniciativas productivas y susceptibles de inversión.

- Línea base: se expresa así en los casos en los cuales para la apuesta o vocación productiva existe algún incentivo local vigente.
- Incentivo nacional: evidencia los diferentes incentivos existentes a nivel nacional que están establecidos en normas, leyes y decretos.
- Incentivo local: es la propuesta de incentivos locales que se construye para favorecer la atracción de inversión extranjera en el AMB.
- Indicador por impactar: muestra una serie de indicadores que, de llevarse a cabo la propuesta, son susceptibles de medición y que redundarán en la demostración de una buena gestión administrativa pública y privada.
- Estrategia: se presenta en los casos en que es necesario ofrecer una forma posible en la que se pueda llevar a cabo la gestión, buscando lograr que se adelanten las decisiones necesarias para la implementación de la apuesta y los incentivos locales.

Actualmente Santander busca la reactivación económica y la sostenibilidad, así que uno de sus principales desafíos es ubicar a la inversión extranjera como un pilar de desarrollo y competitividad de la región. Por esto, el departamento ha intentado atraer dicha inversión a través de aspectos regulatorios, tributarios, laborales, etc. Por ejemplo:

1. Diez municipios del departamento cuentan con el decreto ZOMAC (Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado)¹¹, dando beneficios a las empresas que desarrollen en estas zonas.
2. Santander cuenta con 32 instituciones de educación superior, lo que muestra el talento humano que hay en la región.
3. El territorio resalta por la igualdad de oportunidades en materia de empleo, con una brecha de 0,4 puntos porcentuales entre mujeres y hombres.
4. Hay seis zonas francas en la región, de las cuales una es permanente multiempresarial y cinco son permanentes especiales.

5. Hay una tarifa del 27% del impuesto a la renta y complementarios, sin perjuicio de las rentas percibidas por concepto de servicios hoteleros, las cuales estarán gravadas con la tarifa del 9% (parágrafo 5 del artículo 240 del Estatuto Tributario).
6. No sujeción al impuesto a los dividendos (artículos 242, 242-1, 245 y 246 del Estatuto Tributario).
7. No estarán sujetas al impuesto al patrimonio (artículo 292 del Estatuto Tributario).

Tabla 2. Empresas instaladas en Santander que cuentan con plan de trabajo con Procolombia.

	Empresa	Cadena	HUB	País	Empresa exportadora
1	Accedo	BPO	LATAM	Nicaragua	Sí
2	Majorel	BPO	Europa	España	Sí
3	Lean Solutions	BPO	Norteamérica	Estados Unidos	Sí
4	Sykes	BPO	Norteamérica	Estados Unidos	Sí
5	One Link / WebHelp	BPO	Norteamérica / Europa	Estados Unidos / Francia	Sí
6	Atento	BPO	Europa	España	Sí
7	Cecropia	Dllo. de <i>software</i>	Norteamérica	Costa Rica	Sí
8	Elis	QCV	Europa	Francia	No
9	Canna Verde Pharma	QCV	Norteamérica	Canadá	Sí
10	Allied Corp	QCV	Norteamérica	Canadá	Sí
11	Airlíquide	QCV	Europa	Francia	No
12	Athena Foods	Agroalimentos	LATAM	Brasil	Sí
13	Cargill	Agroalimentos	Norteamérica	Estados Unidos	No
14	Nexans	Metalmecánica	Europa	Francia	Sí
15	Filtros Partmo – Donaldson	Metalmecánica	Norteamérica	Estados Unidos	Sí
16	Dana – Transejes	Metalmecánica	Norteamérica	Estados Unidos	Sí
17	SmartFit	<i>Retail</i>	LATAM	Chile	No
18	Fitness 24/7	<i>Retail</i>	LATAM	Chile	No
19	Farmatodo	<i>Retail</i>	LATAM	Venezuela	No
20	Summit Trampoline	<i>Retail</i>	Norteamérica	Estados Unidos	No
21	PriceSmart	<i>Retail</i>	Norteamérica	Estados Unidos	No
22	Dollar City	<i>Retail</i>	Norteamérica	Canadá	No
23	Jeronimo Martins	<i>Retail</i>	Europa	Portugal	No
24	MAKRO	<i>Retail</i>	Europa	Holanda	No
25	JOKR	<i>Retail</i>	Norteamérica / Europa	Estados Unidos	No
26	Ventanar/NR Windows	Metalmecánica	Norteamérica	Estados Unidos	Sí (Joint Venture en Cartagena)
27	Keiti	Infraestructura	Asia	Corea del Sur	No
28	Veolia	Competitividad	Europa	Francia	No

Santander tiene un gran potencial de atracción de inversión en segmentos como tecnología e industrias 4.0, cafés, salud, metalmecánica, *software* y tecnología de la información, entre otros. Esto se debe a la disrupción de las industrias digitales y tecnológicas, un efecto que trajo consigo la pandemia en el que el tejido empresarial, el cual ha vivido una migración al uso de nuevas tecnologías para fortalecer sus operaciones.

Los principales sectores en los que se le puede abrir una gran oportunidad a Santander para que sea receptor de inver-

sión de empresas extranjeras son: agroindustria, turismo, químicos y ciencias de la vida, e industrias 4.0.

a. Agroindustria y producción de alimentos

Gracias a su posición geográfica, Santander cuenta con una producción constante durante todo el año. Además, tiene un amplio margen de crecimiento de manera sostenible. Por esto el departamento es considerado un motor de crecimiento y de

desarrollo de gran impacto, gracias a su capacidad de producción de alimentos para el consumo interno de la región y a su innovación. Además, es un sector que permite la vinculación de la tecnología, la transferencia de conocimiento y la articulación de diferentes ciencias y actores.

b. Turismo

En Santander el sector de infraestructura hotelera y turística ofrece diversos proyectos, como hoteles de lujo, *ecolodge* y entretenimiento. Según el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), para el último cuatrienio (2014-2018) se registró un aumento del 44% en la llegada de turistas extranjeros al departamento, que pasó de registrar 14.000 visitantes en el 2014 a más de 20.800 en el 2018. En 2020 todos los sitios turísticos tuvieron que cerrar por la pandemia; sin embargo, en 2021, de acuerdo con MinCIT, han visitado el departamento de Santander 57.559 extranjeros.

Solo el 14,8% de los turistas en Santander eran extranjeros no residentes (provenientes principalmente de países como EE. UU., Venezuela, España, Canadá, Alemania, Francia y Argentina), mientras que el restante 85,3% eran turistas nacionales. Se espera que con el mejoramiento en la conectividad del departamento, el porcentaje de extranjeros no residentes aumente.

c. Servicios de salud y ciencias de la vida

El sector salud es uno de los renglones económicos que más avances ha tenido. Con ello, Santander ha pasado a ser uno de los destinos de mayor crecimiento en turismo de salud. Hay una creciente demanda de servicios de salud que le exige al sector mantenerse competitivo y actualizado, para brindar servicios de la más alta calidad.

Así, el mayor logro del departamento ha sido su fortalecimiento como destino de turismo salud. El potencial es enorme, pues la oferta de servicios que encuentran los extranjeros en Santander es variada. El Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con dos zonas francas en salud, que reciben anualmente un promedio de 1.200 pacientes y han exportado servicios de salud por 14,4 millones de dólares.

d. Industrias 4.0

En Santander el número de empresas con actividades asociadas a industrias creativas ha venido aumentando a un ritmo sostenido; pasando de 4.050 empresas en 2016 a 4.825, a corte el 6 de noviembre de 2018, para todos los sectores de las industrias creativas. Uno de los factores importantes para el análisis del sector creativo es el nivel de formación que sus agentes presentan. En el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB, el 57% de los encuestados tienen educación superior (38% universitaria y 19%, posgrado); el 24%, técnica o tecnológica; y solo el 2%, primaria. Por lo cual, los productos/servicios que las empresas exportan son: desarrollo de sistemas informáticos, servicios de ingeniería y arquitectura, y licencias de aplicativos móviles. El valor de dichas exportaciones, en promedio, está por encima de los \$500.000

dólares anuales, y los países destino más comunes son: EE. UU., México, Perú, Ecuador y, en menor proporción, países de Europa (Invest in Santander, 2020).

e. El Parque Tecnológico Guatiguará (PTG)

Los Parques Científicos, Tecnológicos y de Innovación (PCTI) son espacios que reúnen infraestructura, servicios especializados de investigación y desarrollo, personal altamente capacitado y beneficios de diferente naturaleza para promover el establecimiento y la consolidación de empresas innovadoras y de base tecnológica, además de transformar el aparato productivo, humano y urbanístico de las regiones (Minciencias, 2015).

El Parque Tecnológico Guatiguará es un proyecto de ciencia, tecnología e innovación liderado por la Universidad Industrial de Santander (UIS) que busca acelerar el desarrollo del ecosistema de innovación regional, al igual que atraer la inversión extranjera, mediante la intensificación del saber científico y tecnológico, la transferencia tecnológica entre los actores que la integran y la generación de conocimiento mediante la promoción y albergue de centros de investigación y empresas de base tecnológica, principalmente en las áreas de energía, salud, *software*, agroindustria y biotecnología.

El PTG aloja más de 60 laboratorios y equipos de alta tecnología, como el supercomputador, uno de los pocos en Latinoamérica. Un caso interesante que surge del PTG es Nextcoa, una empresa creada por investigadores de la Universidad Industrial de Santander (UIS) que, de la mano de cacaoteros, busca el aprovechamiento integral del cacao y la producción de alimentos, cosméticos y otros.

Debido a que el PTG busca atraer inversión extranjera, tiene exención del impuesto de Industria y Comercio (ICA) durante 10 años, sujeto a (Acuerdo n.º 009 de 2018, artículo 103):

- 1er año – vincular como mínimo el 5% de la mano de obra directa y calificada del total de la planta de personal y el 10% de mano de obra indirecta y no calificada.
- 2do año – vincular como mínimo el 8% de la mano de obra directa y calificada del total de la planta de personal y hasta el 15% de mano de obra indirecta y no calificada.
- 3er año – incrementar hasta el 10% la mano de obra directa y calificada del total de la planta de personal y hasta el 20% la mano de obra indirecta y no calificada.
- 4to año – incrementar hasta el 20% la mano de obra directa y calificada del total de la planta de personal y hasta el 40% la mano de obra indirecta y no calificada.
- 5to año – incrementar hasta el 40% de mano la obra directa y calificada del total de la planta de personal y hasta el 50% la mano de obra indirecta y no calificada.
- A partir del sexto año deberá garantizar a la administración que mantiene sus plantas de personal según los porcentajes establecidos.



Foto: Mauricio Olaya

Zonas francas en Santander

La zona franca es un incentivo a las exportaciones que permite desarrollar actividades industriales, comerciales y de servicios bajo una normatividad especial en materia cambiaria, tributaria, aduanera y de comercio exterior (Procolombia, 2019). El régimen de zonas francas en Colombia se encuentra establecido en la Ley 1004 de 2005 y el Decreto 2147 del 23 de diciembre de 2016. Algunos beneficios son:

• Aduaneros:

- No pago de tributos aduaneros para los bienes de capital, equipos, insumos y repuestos provenientes del exterior.
- Almacenamiento ilimitado de mercancías extranjeras sin el pago de tributos.
- Pago de impuestos parcial sobre la mercancía recibida, para ser utilizada justo a tiempo en Colombia.

- Procesamiento parcial de mercancías en el TAN (Territorio Aduanero Nacional), sin necesidad del pago de tributos y trámites aduaneros.

• Tributarios:

- Tarifa única de impuesto de renta del 20% para usuarios industriales.
- Las ventas del territorio aduanero nacional a usuarios industriales de bienes y de servicios están exentas de IVA (Estatuto Tributario, art. 481 de la Ley 1004/2005).
- Al pagar los impuestos de renta de la empresa, los dividendos de los socios están exentos de renta.

Las zonas francas que se encuentran en Santander se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3: Zonas francas permanentes en Santander.

Zonas francas permanentes	Actividades autorizadas	Año declaratoria	Ubicación
ZF Santander	Multiempresaria	2009	Floridablanca
ZF Especial FOSUNAB	Servicios médicos	2010	Floridablanca
ZF Especial Cardiovascular – HIC	Servicios médicos	2013	Piedecuesta
ZF Especial Ecodiesel	Producción de biodiesel	2008	Barrancabermeja
ZF Especial Impala	Servicios portuarios	2017	Barrancabermeja
ZF Especial Oro Rojo	Producción de aceite de palma	2010	Sabana de Torres

Fuente: Invest In Santander.

Zona Franca Santander

La Zona Franca de Santander ha sido catalogada por la FDI (Foreign Direct Investment) Magazine como una de las mejores zonas francas de América Latina. Es una plataforma ágil y flexible para la inversión de organizaciones competitivas, globales y sostenibles. Está enfocada a los sectores portadores de futuro en Santander, como lo son las ciencias de la vida, servicios, agroindustria, energía e infraestructura, y cuenta con 3 plataformas dinámicas de operación: Servicios Globales, Manufactura de Alto Valor Agregado y Logística y Distribución. (Santander competitivo, 2010). Esta nació de la necesidad de contar con una herramienta que promoviera la competitividad y la atracción de inversión extranjera al departamento; además de impulsar la creación de nuevas empresas, encadenamientos productivos regionales y la generación de empleo. Está conformada por 54 empresas de servicios globales, logística y manufactura de alto valor agregado que allí operan. Además, ofrece exención tributaria del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) por un periodo de 10 años, que se desarrolla de la siguiente manera:

- Durante los tres primeros años hay un 100% de exención, no aplican condiciones.
- Para los años cuatro y cinco, 80% de exención, si mínimo el 20% de la mano de obra reside en Floridablanca por un término superior a 6 meses.
- Para los años sexto al año decimo, exención gradual del 70% al 20%, si el interesado demuestra la generación de 20 nuevos empleos, de los cuales el 50% tendrán que ser residentes en el municipio de Floridablanca por un término superior a 6 meses (artículos 60 al 68 del Acuerdo 31 de 2019 del Concejo Municipal de Floridablanca, Santander).

Zona Franca Santander es uno de los pilares de desarrollo de la región porque:

1. Hay 54 empresas instaladas en total, que venden bienes y servicios a Colombia y al mundo: 35 son usuarios calificados (nuevas empresas en Santander), 4 son de capital extranjero y 31 de capital nacional, y 21 son empresas de apoyo.

2. Se generan más de 1.100 empleos.
3. Desde 2010 ha trabajado para visibilizar al Área Metropolitana de Bucaramanga en el *ranking* del Tholons Institute como una de las 100 ciudades más atractivas en el mundo para el desarrollo de negocios de *outsourcing*.
4. En 2012 generó la inclusión de Santander en mapas de Proexport (Procolombia) sobre oferta regional BPO.
5. Brindó apoyo a la gestión para el desarrollo de la cátedra en BPO para Arvato, por parte de la Universidad Santo Tomás (USTA), para estudiantes de pregrado en 2012.
6. Se ha posicionado por tres años consecutivos en el *ranking* del fDi Magazine: The Global Free Zone of the year, 2015-2017.
7. Desarrollo de ponencia en el Congreso Mundial de ZF como caso de éxito de sostenibilidad y creación de valor: Zona Franca Santander (Congreso de mayor relevancia en el sector de ZF, 2017).
8. Durante el 2018 fue seleccionada por el Banco Mundial a nivel global como ejemplo de éxito; fue una de las siete Zonas Económicas Especiales (ZEE) que han sido seleccionadas y la única de América Latina en el estudio: "Spillovers (Difusión) de conocimiento a través de la capacitación y oportunidades de aprendizaje en ZEE Santander, Colombia".

Zona franca especial Cardiovascular – HIC

Es un megaproyecto en salud desarrollado por la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), que nace con el objetivo de generar mayor cobertura a las necesidades de servicios en salud en la región santandereana, con proyección nacional e internacional. Es una apuesta para el fortalecimiento del turismo en salud.

En el ámbito nacional, ocupa el tercer lugar como mejor hospital de Colombia y el sexto en América Latina, según el *ranking* de la revista América Economía 2021. El HIC está unido al ya existente Instituto Cardiovascular (ICV), y cuenta con la oferta integral de otros cuatro institutos especializados en: **cáncer**, ortopedia y traumatología, neurología y cuidado de la mujer. Además, tiene la oferta de seis centros especializados en: pediatría; nefrología y urología; cuidado de la salud respiratoria; cirugía plástica, reconstructiva y estética; clínica para el alivio del dolor y cuidado paliativo; y cuidado de la salud digestiva.

A través de su oficina de servicios internacionales, ha logrado consolidarse como una de las instituciones médicas nacionales exportadoras de servicios en salud. En el 2019 el HIC recibió por primera vez la acreditación internacional por parte de la Joint Commission International (JCI), con el reconocimiento 'Gold Seal of Approval', distinción que avala el cumplimiento de estándares internacionales de cara a la prestación de servicios médicos de alta calidad y seguridad de los pacientes. El HIC recibe pacientes principalmente de Ecuador, Aruba y Panamá, y también provenientes de Estados Unidos, Alemania, Ucrania e Inglaterra.

Zona franca Especial FOSUNAB

Es un complejo de alta tecnología enfocado en brindar servicios médicos y hospitalarios de la más alta calidad a pacientes nacionales e internacionales que requieran atención médica. Así, busca el fortalecimiento del turismo en salud, aunado a procesos de investigación científica que generen el desarrollo y la aplicación innovadora del conocimiento.

Entre sus unidades especializadas se destacan oftalmología, ortopedia, laboratorio clínico, pediátrico, imágenes diagnósticas, tratamiento de la obesidad, cardiología, otorrinolaringología y centro de **cáncer**. Este último, por su tecnología robótica y *staff* médico especializado, se constituye como el más importante de América Latina, gracias a sus importantes avances avalados por MD. Anderson Cancer Center. Al mismo tiempo, la Fundación FOSUNAB pertenece a la red de instituciones hermanas, conformada por 35 hospitales en 25 países de los cinco continentes, enfocada en desarrollar investigación y ofrecer atención integral a los pacientes con cáncer.

Zona franca especial Ecodiesel

Esta zona franca especial inició con el propósito de disminuir el impacto ambiental y la dependencia de los combustibles fósiles. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, pudo contribuir al desarrollo económico y social de la región a través de la cadena de producción del biodiesel, que tiene sus inicios en el cultivo de palma africana. En materia de negocios de combustibles alternativos, se constituyó como una alianza estratégica entre el sector público (Ecopetrol) y privado (siete extractoras de aceite de palma del Magdalena Medio: Extractora S.A., Palmas de Cesar S.A., Palmeras de Puerto Wilches S.A., Agroince Ltda., Extractora Monterrey S.A., Palmas Oleoginosas Bucarelia S.A., y Palma y Trabajo S.A.S.), lo cual demostró que mediante intereses comunes se puede propiciar el desarrollo de una región (Invest in Santander, 2020).

Zona franca especial IMPALA

Esta zona ofrece un sistema multimodal integral que conecta a los productores y consumidores del interior del país con los puertos oceánicos, de forma regular y confiable, impulsando el desarrollo de los municipios ribereños. Ofrece transporte fluvial de petróleo crudo y productos refinados, contenedores, carga general y carga de proyectos por el Río Magdalena. Así mismo, está habilitado como un puerto de comercio exterior en Barrancabermeja, que presta servicios de almacenamiento y manejo de inventario. Además, conecta por vía terrestre desde Barrancabermeja hasta los principales centros de consumo y despacho del país.

Simultáneamente, este es un puerto en el cual se realizan operaciones de comercio exterior, como importación, exportación y reembarque, a través de operaciones como declaración de tránsito aduanero, cabotaje, operaciones de transporte multimodal y transporte combinado. Igualmente, este es un centro de distribución logística internacional, depósito público. Además, está catalogado como zona franca y zona aduanera (Invest in Santander, 2020).

Global Plan Santander

El Global Plan Santander (GPS) fue creado en el 2019, y tiene como meta impulsar la internacionalización del departamento, promoviendo y desarrollando una cultura exportadora entre los empresarios santandereanos y la sociedad civil. Para lograr este objetivo, el plan integra entidades públicas y privadas del orden regional y nacional, estas son: Procolombia, ANDI Santanderes, Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Santander, Gobernación de Santander, Invest in Santander, Zona Franca Santander, Bancoldex, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás y Universidad Cooperativa de Colombia (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

Los principales objetivos del GPS son:

- Diversificar las exportaciones.
- Aumentar el valor de las exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados.
- Aumentar la participación de las exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados del departamento con respecto al total nacional.
- Posicionar a Santander como uno de los diez departamentos con mayores exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados.
- Aumentar la inversión extranjera en la región a través de la instalación de empresas ancla; promover y desarrollar una cultura exportadora en todos los niveles de la sociedad.

El GPS divide los planes estratégicos en cinco, los cuales están diseñados para alcanzar las metas generales, estos buscan incrementar el número de empresas exportadoras en cada una de ellas, y se fijan por corto (2022), mediano (2026) y largo plazo (2030).

Para alcanzar esto, se identificaron las barreras o deficiencias en ellas y este resultado son los planes que conforman la matriz, por ejemplo: certificaciones internacionales, capacitaciones en temas específicos, apoyo en eventos internacionales y muchos que aparecen allí. Las líneas priorizadas son:

1. Ciencias de la vida

- Aumentar el número de mercados a los que se exporta servicios de salud. Desde las zonas francas de salud, FO-SUNAB y HIC, se atiende a pacientes de Aruba, Curazao, Ecuador, Panamá, Venezuela, España, Estados Unidos. Meta: exportar servicios de salud a 10 países en el 2022 y extenderse a 12 países en el 2026.
- Según Invest in Santander, en el departamento hay aproximadamente 1.950 empresas del sector, de las cuales

tan solo 11 exportaron bienes y servicios en 2018. Meta: aumentar a 14 las empresas exportadoras de bienes y servicios en 2022 y a 18 en el 2026.

2. Industrias 4.0

- Según el Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), a 2018 existen 44 empresas exportadoras del sector de industrias 4.0. Meta: que en el 2022 70 empresas exporten y en el 2026 el número aumente a 90 empresas exportadoras.
- Fortalecimiento del tejido empresarial exportador. A 2018, había 56 empresas instaladas en ZF Santander, de las cuales 10 eran de industrias 4.0. Meta: Se espera que en haya 20 empresas del sector instaladas en ZF en el 2022 y 30 en el 2026.

3. Cadenas globales de valor

- Crear y poner en funcionamiento el clúster para el sector metalmecánico y autopartes. Han existido iniciativas como: Proyecto 10M de ANDI, ASOMECSA y ASOMET (Barranca-bermeja). Meta: crear el clúster metalmecánico en el 2022 y fortalecer y mantener el clúster metalmecánico en el 2026.

4. Agroindustria

- Incrementar el número de empresas exportadoras. En 2018, 95 empresas del sector realizaron exportaciones. Meta: en el 2022, que 115 empresas exporten, y que 135 empresas exporten en el 2026.
- Crear centros de investigación aplicada para el sector de agroalimentos. A 2019, Santander cuenta con el Centro de Atención al Sector Agropecuario del SENA, ubicado en Piedecuesta. Meta: en el 2022, abrir 2 centros de investigación y desarrollo para el sector de agroalimentos, y en el 2026, abrir 3 centros de investigación y desarrollo.

5. Turismo

- De acuerdo con el MinCIT, en 2018 el número de extranjeros no residentes que llegaron al departamento fue de 20.481. Meta: en el 2022, que lleguen a Santander 30.446 visitantes extranjeros no residentes, y en el 2026 que arriben 44.479 visitantes extranjeros no residentes.
- Santander no cuenta con un plan de desarrollo turístico actual, este plan, además, debe promover la formulación de planes y políticas públicas de turismo en municipios de vocación turística. Meta: para el 2022 se debe crear el plan de desarrollo turístico, y que este año formulado e implementado; para el 2026 se debe revisar y consolidar del plan de desarrollo turístico.

En 2019 inicio Global Plan Santander, con el objetivo de mejorar los indicadores de internacionalización en el departamento. En

ese momento Santander se encontraba en la posición número 18 en exportaciones, lo que no reflejaba lo competitiva e innovadora que es la región. Esto ha cambiado, pues en el año 2021 Santander tuvo un crecimiento de más del 46%, lo que la hace una de las regiones con mayor crecimiento exportador del país.

El Proceso de internacionalización en Barrancabermeja

Barrancabermeja es una ciudad petróleo dependiente; por lo tanto, la internacionalización era un aspecto alejado al territorio. Con la creación del Global Plan Santander, se percibió la importancia y necesidad de involucrarse y empezar a generar acciones que en el corto plazo ayudaran en la estrategia exportadora, así como en la diversificación económica del distrito.

Por esta razón, ProBarrancabermeja motiva el lanzamiento de la estrategia en la ciudad y oficializa el convenio de futuros exportadores con Procolombia, brindando por primera vez a la región del Magdalena Medio un asesor de exportaciones para todos aquellos que deseen incursionar en mercados internacionales, complementado, por supuesto, con toda la agenda de formación y los espacios comerciales propios de Procolombia. Así mismo, la Cámara de Comercio de Barrancabermeja empieza con iniciativas de fomento de exportaciones de la mano de la academia.

A pesar del corto tiempo para tomar una acción decidida en temas de internacionalización en la región, se han conseguido algunos resultados que vale la pena mencionar:

1. 25 empresas asesoradas con potencial exportador.
2. 282 participantes en los programas de formación en los años 2020 y 2021, es decir, 282 personas sensibilizándose en temas de comercio exterior.
3. Cuatro empresas enviaron por primera vez muestras comerciales al exterior.
4. Cinco empresas participaron activamente en ruedas de negocio, ferias internacionales, agendas comerciales y demás, que permiten conocer e identificar nuevos nichos de mercados internacionales.
5. Desde el 2019 se comenzó a propiciar un ambiente de internacionalización en el distrito y en la región nunca antes generado.
6. Desde el sector público se han empezado a fortalecer los instrumentos de facilitación a la internacionalización (proyecto de ley para declarar Zona Económica y Social Especial (ZESE) a Barrancabermeja; actualización del estatuto tributario, seguridad jurídica).
7. Articulación del sector público, privado y la academia a nivel local, departamental y nacional, en la consolidación de Barrancabermeja como nodo logístico multimodal.



Foto: Mauricio Olaya

Clústeres en Santander

Los clústeres son hoy en el mundo una estrategia importante de promoción del desarrollo económico y de la competitividad. Son consolidaciones de diversos sectores económicos y productivos de una región que de una u otra manera aportan grandes beneficios a las economías de escala. Estos logran y aceptan a los sectores y empresas más pequeñas y de mediana estructura; así, estas pueden funcionar de manera agrupada con algunas ventajas que caracterizan a las empresas de mayor tamaño, pero manteniendo su flexibilidad, autonomía y competitividad (Dirven, 2006). Esta integración de empresas se caracteriza por cercanía geográfica, actividades económicas relacionadas y búsqueda de intereses comunes, lo que permite agrupar energías para impulsar la productividad, la competitividad y el crecimiento económico de un territorio. En Santander existen 8 clústeres, los cuales son:

• Clúster salud

En este clúster se busca la implementación de innovaciones en productos y servicios médicos y clínicos, por medio actividades de gestión comercial para las creaciones desarrolladas por las empresas. Esto tiene el fin de conocer la voz del cliente y poder llevar el producto a mercados sofisticados. Algunos programas son:

- Solución tecnológica *Health Data* para la ampliación de mercados del clúster de salud de Bucaramanga y su área metropolitana: desarrollar programas o servicios de atención integral en salud con base en procesos de *Health Data* y desenlaces clínicos trazadores que permitan optimizar la atención complementaria a grupos poblacionales con alto riesgo de morbilidad, mortalidad e impacto económico. Así, es posible fortalecer la eficiencia de las redes integrales de servicios de salud.
- Alianza colombo-alemana para el fortalecimiento del clúster de salud del Área Metropolitana de Bucaramanga: fortalecer la competitividad de las empresas del clúster de salud del AMB a través de la transferencia tecnológica y de conocimiento con instituciones alemanas, para la implementación de un Centro Colombo Alemán de Simulación Clínica Especializada.

• Clúster construcción

Este ha sido uno de los clústeres que más ha crecido. Busca ser rentable y sostenible a través de una construcción que se adapte a las necesidades de los clientes y que sea innovadora, desarrollando materiales, servicios, mejora de procesos y nuevos negocios. Así mismo, busca el levantamiento de edificaciones que se centren en el ciclo de vida del edificio (planeación, levantamiento, uso y demolición). Con el premio a la ‘mejor iniciativa clúster del país’, el clúster de la construcción de Santander, Construcción Competitiva, demostró la competitividad, el dinamismo y la innovación que tiene el grupo de empresarios

que lo integra para el manejo y la implementación de los proyectos a favor del gremio. Por ejemplo:

- Economía circular y construcción sostenible para dinamizar la cadena de valor de construcción de Santander – Economía Circular y Construcción Sostenible (EC2S): busca mejorar la competitividad de la cadena de valor de la construcción en el departamento a través de la participación activa de sus actores (públicos, privados y academia) en la aplicación y el aprovechamiento de tecnologías de construcción sostenible y economía circular. Esta es una respuesta a los cuellos de botella que limitan el desarrollo integral del sector productivo.

• Clúster turismo

El clúster de turismo de Santander busca la implementación de productos turísticos paquetizados para atraer turistas extranjeros, además de conseguir una mayor movilidad del turista local y nacional. Para tal objetivo se identifican las buenas prácticas de turismo sostenible en los municipios de Socorro, San Gil y Barichara, y se transfieren las experiencias exitosas en los municipios de Vélez, Charalá, Curití y Guadalupe, mediante el levantamiento de información, la transferencia de conocimiento y la estructuración de un manual de buenas prácticas. Por ejemplo:

- Desarrollo de clubes de producto como una estrategia de fortalecimiento del clúster de turismo de Santander: mejorar la competitividad de la iniciativa clúster de turismo de Santander a través de la implementación de productos turísticos paquetizados y clubes de producto para la atracción de turistas extranjeros.

• Clúster TI (tecnología de la información)

Según Clúster Santander, entre 2015 y 2018 las exportaciones de servicios TI crecieron en promedio 9% en Colombia, con más de 5.000 empresas dentro de la industria de *software* y servicios TI. De estas, 675 empresas están en Santander. Debido a esto, se busca priorizar y desarrollar mercados potenciales en países de Centro y Sur América, ampliando el número de alianzas para la comercialización en dichos países.

• Clúster café

El clúster de café de Santander busca la implementación de un esquema participativo y atractivo que genere un posicionamiento interno y externo. Para tal fin, se propone el desarrollo de nuevos productos a partir del café y sus residuos, incorporando la mejora de procesos, la transformación y la agregación de valor. Además, se busca conformar un modelo de negocios óptimo.

- El café verde y el café tostado: para el café verde, la apuesta está enfocada en fortalecer a los cafeteros en distintos aspectos para que migren hacia un mercado de café especial diferenciado. En cuanto a café tostado, la estrategia

está enfocada en desarrollar una cultura de conocimiento y consumo en la región. Para tal fin se propone:

- **Innovación:** desarrollar nuevos productos a partir de la cáscara de café, incorporando la mejora de procesos, la transformación y la agregación de valor. Además, conformar un modelo de negocios tipo club para el clúster.
- **Mercados:** validar comercialmente tanto en el mercado nacional como internacional los portafolios mejorados de las empresas y los productos del club a desarrollar.

• Clúster cacao

Se busca el mejoramiento de la productividad orientando las actividades hacia la renovación de cultivos, la fertilización y la asistencia técnica. Además, se propone dinamizar la competitividad de los productores que comercializan las organizaciones a través de mejoras en la calidad, implementando una estrategia comercial. Por ejemplo:

- **Hallbar Kakao**, plataforma comercial para la exportación de cacao especiales santandereanos: es un modelo integral de acompañamiento y asistencia técnica dirigido a 200 pequeños cacaoteros de Santander (Rionegro, Playón, Barrancabermeja, Cáchira y La Esperanza) que permite la consolidación de cinco unidades de beneficio comunitario. Su fin es la estandarización del proceso de postcosecha y el cumplimiento de requisitos internacionales, para la exportación de al menos 100 toneladas de cacao especiales a través de la plataforma comercial de Fedecacao.

• Clúster de bienes y servicios a la industria del petróleo

El clúster del petróleo es la agrupación de 100 empresas que ofrecen bienes y servicios de metalmecánica, ingeniería y obra civil, las cuales cuentan con más de veinte años de experiencia en la industria petrolera. Este clúster busca promover la innovación, el fortalecimiento empresarial y la internacionalización de las empresas que lo conforman. Dentro de su oferta de bienes y servicios se encuentran: fabricación de ejes, bujes, camisas, cojines, tornillos, hélices y balanceo; precalentamientos metálicos; mecanizado de piezas; reparación, mantenimiento y calibración de válvulas, actuadores e instrumentación industrial; pruebas de hermeticidad a mangueras de cargue; y tratamiento y revestimiento de metales, entre otros.

• Clúster de logística y transporte

Creado en el 2021, este clúster busca trabajar en tres ejes estratégicos enfocados a la ampliación de mercados, el desarrollo de nuevas tecnologías e innovación, y la creación de escenarios favorables para la logística. Así mismo, también se busca que Santander sea pionero en la implementación de tecnologías que le apuesten a las energías limpias, al *e-commerce*¹² y a la logística verde, entre otros.

En Santander el enfoque de internacionalización de la estrategia clúster se maneja bajo tres frentes: el flujo de mercancías, de conocimiento y de inversión. Esto permite un incremento de la productividad y la eficiencia de la cadena de suministro e información, además de agrupar a las instituciones públicas y privadas en un objetivo común.

12. El *e-commerce* o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, *marketing* y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.



RECOMENDACIONES

Acción pública. Crear una normativa clara para identificar cuáles son los servicios que se exportan en Santander.

En Santander la actividad de los servicios se caracteriza por su heterogeneidad, intangibilidad y transformación continua. Estas características hacen que la identificación de las operaciones de comercio exterior de servicios enfrenten varios retos para la medición y estimación, además de ser altamente comerciable gracias al uso de tecnologías de la información y comunicación. Debido a esto, MinCIT, DANE y las cámaras de comercio deben:

- Aplicar una política de monitoreo permanente de las tendencias de consumo y las oportunidades en los subsectores del comercio en servicios, con informes periódicos para la creación de productos intangibles.
- Revisar la oferta de incentivos tributarios y exenciones para la creación de servicios.
- Fomentar planes enfocados en incentivar la oferta de servicios que incorporen componentes sostenibles, desde el punto de vista social y ambiental, lo que puede maximizar las propuestas de valor.
- Incentivar la incorporación de tecnologías emergentes a los productos de la industria cultural y creativa, para otorgarles mayor valor agregado.

Por el momento no se tiene un estudio del impacto de las exportaciones de servicios a nivel nacional o departamental, por lo que se está desaprovechando una gran oportunidad, pues, como se vio en la pandemia, las exportaciones de servicios pueden influir mucho en la economía.

Acción pública. Reparar y optimizar la infraestructura vial en Santander, además de utilizar más el puerto de Impala.

En Santander la conectividad y el desempeño logístico son pilares fundamentales para la competitividad. Esta es una falencia que se debe abordar de manera sistemática y contundente para resolverla cuanto antes. Gracias al pésimo estado de las vías, las mercancías demoran más tiempo en salir del departamento; esto, sumado al deterioro de los medios de transporte hace que aumenten los precios de los productos hasta en un 35%, perdiendo competitividad. Por tanto, se debe mejorar la infraestructura logística para mejorar la competitividad en la exportación de los bienes producidos por las empresas instaladas en el departamento.

Santander es un departamento interior, y por eso se debe concentrar en la exportación de productos que requieran de una logística sencilla, principalmente aquellos de alto valor y

bajo volumen que puedan transportarse como carga aérea o fluvial. Por ejemplo, dispositivos médicos, equipos petroleros, equipos de laboratorios, equipos de precisión, etc.

En términos de facilitación de comercio, se recomienda profundizar la intermodalidad de la infraestructura de transporte del departamento. Por ejemplo, es clave extender el uso del puerto de Impala, y hacerle seguimiento al proyecto de la navegabilidad del río Magdalena.

Coordinación público-privada. Identificar cuáles son los bienes que más se elaboran en el departamento por los pequeños productores, y organizarlos para que puedan exportar juntos.

Las principales exportaciones colombianas tienen reducido valor agregado y sofisticación tecnológica, características propias de las naciones que dependen de productos básicos. De hecho, las exportaciones colombianas con alta tecnología representan, en valor, menos del 5% del total, por lo que se puede decir que las exportaciones nacionales carecen de desarrollo tecnológico.

Santander exporta principalmente bienes con bajo valor agregado; esto se debe a que tienen bajo nivel tecnológico o de transformación, lo que no tiene un impacto significativo en la economía. Por lo anterior, se debe buscar una alianza entre las cámaras de comercio de Bucaramanga y Barrancabermeja, las empresas, las entidades como ProSantander y Probarrancabermeja y la Gobernación para dar un mayor apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Una forma de hacerlo es organizándolas en asociaciones para que puedan exportar en grupo, lo cual les permite disminuir costos, acceder y aprovechar de forma más eficiente los recursos complementarios, e incrementar la innovación y el desarrollo tecnológico, entre otras cosas.

Como ejemplo de este consorcio de exportaciones, en 2005 los pioneros fueron las pequeñas y medianas empresas de Aragón y de la región francesa de Midi Pyrénées, las cuales participaron en un consorcio cuyo objetivo era aumentar las exportaciones de biotecnología. Esto fue posible gracias a las cámaras de comercio de Zaragoza y Toulouse (Francia), que firmaron un acuerdo para impulsar esta iniciativa que incorporó a pymes del resto de España, Italia y Portugal (CincoDías, 2005).

Coordinación público-privada. Establecer una institución para formar a las empresas agroindustriales para exportar y potencializar los productos en el departamento.

Como se menciona en recomendaciones anteriores, es esencial que la política de internacionalización del departamento, además de promover una alianza entre las cámaras de comercio, las empresas, las entidades como ProSantander y Probarrancabermeja, las alcaldías, la Gobernación y las asociaciones gremiales, se proponga lograr realmente un impacto y una

formación de las empresas agroindustriales para exportar y potencializar los productos en el departamento. Para ello, se recomienda que esta política genere iniciativas de investigación en las universidades para fomentar la productividad y poder superar las barreras fitosanitarias, que son los mayores obstáculos en la exportación de productos alimenticios. Hay una aplicación de esto en Antioquia desde el año 2010, donde 16 empresarios paisas se unen con el objetivo de exportar aguacate hass hacia mercados españoles, ingleses y holandeses, con la ayuda de las cámaras de comercio y el gobierno departamental.

Así mismo, el GPS, en asociación con la cámara de comercio de Bucaramanga y Procolombia, busca el fortalecimiento de la estructura empresarial exportadora del sector, al promover certificaciones (sello verde, BPA, HACCP, ECOCERT) para generar valor agregado en el sector. Además, presta asistencia técnica y transferencia tecnológica a **unidades de producción agropecuaria**.

Coordinación público-privada. Enfocar los sectores y esfuerzos regionales para atraer inversión extranjera que pueda favorecer la proveeduría de materias primas para Colombia y Santander, con el fin de que los bienes exportados aumenten la competitividad de la producción nacional.

Según Invest in Santander, el departamento tiene un gran potencial de atracción de inversión en segmentos como: tecnología e industrias 4.0, cafés especiales, servicios empresariales y de salud, salud y metalmecánica, además del sector de *software* y tecnología de la información. Este último tiene una gran relevancia, debido al rápido crecimiento de las industrias digitales y tecnológicas como efecto de la pandemia; el tejido empresarial ha vivido una migración hacia el uso de nuevas tecnologías para fortalecer sus operaciones.

Debido a esto, se deben crear incentivos tributarios para la atracción de inversión, al igual que fortalecer el servicio de *aftercare* (postinversión) de los inversionistas instalados, para propiciar la reinversión y el crecimiento de sus operaciones en Santander. Talento humano bilingüe y con capacidades en industrias 4.0; una red vial, fluvial y férrea en óptimas condiciones; así como incentivos tributarios y mejores políticas públicas son algunos de los retos que tiene Santander para atraer mayor inversión.

Coordinación público-privada. Mejorar el nivel de sofisticación y diversificación de la canasta exportadora de Santander.

Las exportaciones de Santander son limitadas en comparación con las grandes economías del país. El gran reto es la diversificación y la sofisticación del tejido empresarial para mejorar la internacionalización. Por lo tanto, se propone revisar las apuestas productivas y los planes de acción para su fortalecimiento a partir del Diagnóstico de Crecimiento de Santander realizado por ProSantander en conjunto con estudiantes de la Universidad de Harvard. De igual forma, se debe seguir trabajando de manera articulada en la estrategia de internacionalización, buscando mejorar las exportaciones y la atracción de inversión extranjera, actividades priorizadas en el Global Plan Santander liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ejecutado con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Dicho plan busca diversificar la canasta exportadora para aumentar el valor y, a su vez, disminuir el riesgo por fluctuaciones en el mercado internacional, debido a que la alta concentración de las exportaciones del departamento está en el sector mineroenergético. Se pretende lograr tal objetivo través de la priorización de 5 líneas estratégicas, que son: ciencia de la vida, industrias 4.0, agroalimentos, cadenas globales de valor y turismo.



REFERENCIAS

- 8 Agudelo Rivera, C. y Salamanca Gil, S.I. (2021). *Comercio exterior de servicios de Colombia*. Banco de la República https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/documento_tecnico_balanza_pagos.pdf
- 9 Alvarado Lorenzo, G. (2013). *Fortalecimiento del mercado interno. Una medida para dirigir el desarrollo* (proyecto de investigación aplicada). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628927/33068001113026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 10 Banco de la República. (2021). *Boletín Económico Regional, III trimestre de 2021* [Archivo PDF]. https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10241/ber_Nororientado_III_trim_2021.pdf
- 11 Bancoldex. (2019). *La sofisticación en empresas a partir de la estructuración de proyectos de economía circular*. <https://www.bancoldex.com/es/blog/la-sofisticacion-en-empresas-partir-de-la-estructuracion-de-proyectos-de-economia-circular-3303>
- 12 Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *Global Plan Santander: luego de dos años de su creación la región presenta el crecimiento más alto en exportaciones del país*. <https://www.camaradirecta.com/noticias/-global-plan-santander-luego-de-dos-anos-de-su-creacion-la-region-presenta-el-crecimiento-mas-alto-en-exportaciones-del-pais/>
- 13 Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Balanza exportaciones Santander enero a septiembre de 2021* [Archivo PDF]. https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/GPS_2021/Balanza%20GPS%20a%20Septiembre%202021.pdf
- 14 Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Exportaciones de Servicios* [Archivo PDF]. https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/Servicios_2021/exportaciones_servicios_ltri2021.pdf
- 15 Carpentier, N., García Huitrón, A. y Valencia, E. (2021). *Diagnóstico de crecimiento* [Archivo PDF]. Prosantander. https://www.prosantander.org/api/public/uploads/publicaciones/doc/documento_1623939770.pdf [Archivo PDF].
- 16 CEPAL. (2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>
- 17 CincoDías. (2005). *Empresas de Aragón y Toulouse se unen para exportar biotecnología*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/10/31/empresas/1130769587_850215.html
- 18 Consejo Privado De Competitividad [CPC] y Universidad del Rosario. (2021). *Índice Departamental De Competitividad 2021-2022* (versión corta) [Archivo PDF]. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf
- 19 Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2021-2022* [Archivo PDF]. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC_INC_2021-2022-COMPLETO.pdf
- 20 DANE. (2021). *Exportaciones* [Conjunto de datos]. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- 21 DIAN. (2021). *Boletín de Comercio Exterior*. https://www.dian.gov.co/dian/cifras/BoletinesComEx/Boletin_Ene_Mar_2020_2021.pdf
- 22 Dirven, M. (2006). *El cluster: un análisis indispensable... Una visión pesimista*.
- 23 García, J., Monter Uribe, E. y Giraldo Salazar, I. (eds.) (2019). *Comercio exterior en Colombia. Política, instituciones, costos y resultados*. Banco de la República. https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9754/LBR_2019-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 24 Global Plan Santander. (2018). *Global Plan Santander*. <https://www.globalplansantander.com/files/PressGPSExpressAct24Jul2020350PM.pdf>
- 25 Gobernación de Santander. (2021). *Plan de Desarrollo Departamental "Santander Siempre Contigo Y Para El Mundo" 2020-2023* [Archivo PDF]. <https://santandercompetitivo.org/media/97d1c266e0eeac05947c5b3107464dbd03ef5678.pdf>
- 26 Gomez, E. y González, J. (2019). *Características de pymes exportadoras del área metropolitana de Bucaramanga*.
- 27 ICECOMEX. (2007). *Consultorio de comercio exterior*. <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/>
- 28 Invest in Santander. (2020). *Doing Business in Colombia* [Archivo PDF]. PWC. <https://santandercompetitivo.org/media/5db40f9b99ef0891c0bd2dae6f110dc100cdac3e.pdf>
- 29 Leal, E. y Pérez, G. (2009). *Plataformas logísticas: elementos conceptuales y rol del sector público*. CEPAL. Boletín informativo facilitación del comercio y el transporte en América latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36112/FAL-274-WEB.pdf?sequence=1>
- 30 Medeiros, V., Goncales, L., Camaego, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- 31 Minciencias. (2015). *Parques científicos y tecnológicos para ciudades innovadoras: un proyecto de desarrollo para Colombia*. <https://minciencias.gov.co/node/911>
- 32 MinCIT. (2021). *Perfil de Colombia*. <https://www.min-cit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

- 33 MinCIT. (2022). *Seguimiento TLC 2022. Acuerdos comerciales vigentes a febrero 2022*. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/seguimiento-tlc>
- 34 Presidencia de la República. (2021). *Exportaciones de servicios potenciarán reactivación económica en 2021*. <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Exportaciones-de-servicios-potenciaran-reactivacion-economica-en-2021-210325.aspx>
- 35 PROCOLOMBIA. (2019). *¿Qué es una Zona Franca, Beneficios, Procedimiento y Normatividad?*. <https://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-una-zona-franca-beneficios-procedimiento-y-normatividad#:~:text=Una%20Zona%20Franca%20es%20un,ser%20zonas%20francas%20permanentes%2C%20permanentes>
- 36 PROCOLOMBIA. (2021). *Inversión extranjera creció 66% en el primer trimestre de 2021*. <https://procolombia.co/noticias/inversion-extranjera-crecio-66-en-el-primer-trimestre-de-2021>
- 37 Rincón Munar, N. (2021). Informe de exportación de servicios. *Asociación Nacional de Comercio Exterior [ANALDEX]*. <https://www.analdex.org/2021/08/25/informe-de-exportacion-de-servicios/>
- 38 Santander Competitivo. (2019). *Proyectos Estratégicos*. <https://santandercompetitivo.org/proyectos-estrategicos/en-funcionamiento/zona-franca-santander/>
-