



CÁMARA DE  
COMERCIO  
DE CÚCUTA



CÁMARA DE  
COMERCIO DE  
BUCARAMANGA  
Creemos en Santander

prosantander

Universidad  
Industrial de  
Santander



Santander  
Competitivo  
Comisión Regional de  
Competitividad e Innovación



COMISIÓN REGIONAL  
DE COMPETITIVIDAD  
E INNOVACIÓN  
NORTE DE SANTANDER

APOYA



ARAÚJO IBARRA

CONSULTORES EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

# NORTE DE SANTANDER Y SANTANDER: OPORTUNIDADES COMERCIALES Y DE INVERSIÓN EN VENEZUELA

---

## CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. MARCO JURÍDICO VIGENTE EN LAS RELACIONES COMERCIALES CON VENEZUELA</b> .....	<b>6</b>
1.1. ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL COLOMBIA- VENEZUELA (AAP – 28) .....	6
1.2. ACUERDO RELATIVO A LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN RECÍPROCA DE INVERSIONES .....	6
1.3. ACUERDO DE TRANSPORTE ENTRE COLOMBIA Y VENEZUELA .....	7
1.4. LEY CONSTITUCIONAL DE INVERSIÓN EXTRANJERA PRODUCTIVA.....	8
1.5. ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES (ZEE) .....	8
<b>2. SANCIONES APLICABLES A VENEZUELA</b> .....	<b>9</b>
<b>3. SANCIONES VIGENTES A VENEZUELA</b> .....	<b>11</b>
3.1. REVOCACIÓN DE VISA Y SANCIONES INDIVIDUALES A PERSONAS PERTENECIENTES AL GOBIERNO DE NICOLÁS MADURO .....	11
3.2. SANCIONES COMERCIALES .....	11
3.3. SANCIONES FINANCIERAS .....	12
3.4. SANCIONES RELACIONADAS CON EL TERRORISMO .....	12
3.5. SANCIONES RELACIONADAS CON EL NARCOTRÁFICO.....	13
3.6. SANCIONES MULTILATERALES .....	13
<b>4. ÚLTIMOS DESARROLLOS:</b> .....	<b>13</b>
4.1 LICITACIÓN CHEVRON .....	13
4.2 GRAN CUMBRE SOBRE VENEZUELA.....	14
<b>5. ¿CÓMO GESTIONAR EFICIENTEMENTE EL RIESGO A LA HORA DE REALIZAR NEGOCIOS CON VENEZUELA?</b> .....	<b>15</b>
5.1 ¿CON QUIÉN HAGO MIS NEGOCIOS? .....	16
5.2 ¿DE DÓNDE PROVIENE EL DINERO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO? .....	17
5.3 REPORTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS.....	17
5.4 LISTAS DE CUMPLIMIENTO VINCULANTE PARA COLOMBIA .....	17
<b>6 SECTORES POTENCIALES PARA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN</b> .....	<b>18</b>
6.1 SECTORES PRIORIZADOS EN PROGRAMAS, INICIATIVAS Y APUESTAS PRODUCTIVAS REGIONALES .....	18
6.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	19
<b>7 PERFIL DEL INVERSIONISTA</b> .....	<b>22</b>
<b>8 PROPUESTAS DE VALOR</b> .....	<b>23</b>
8.1 PROPUESTA DE VALOR REGIONAL.....	24
8.2 PROPUESTAS DE VALOR SECTORIALES.....	26
8.2.1 AGROINDUSTRIAL.....	26
8.2.2 PETROQUÍMICO.....	30

8.2.3 METALMECÁNICA Y SIDERURGIA .....	32
<b>9 ALIADOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>35</b>
9.1 ACTORES LOCALES .....	36
9.2 ACTORES NACIONALES .....	37
9.3 ACTORES INTERNACIONALES .....	39
9.3.1 ACTORES IDENTIFICADOS EN VENEZUELA.....	40
<b>10 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES .....</b>	<b>41</b>
10.1 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	41
10.2 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	43
10.3 PÚBLICO OBJETIVO .....	43
10.4 MENSAJES CLAVES.....	44
10.5 MEDIOS Y ACCIONES A EJECUTAR .....	45
10.6 MEDICIÓN IMPACTO .....	46
<b>11 HOJA DE RUTA .....</b>	<b>48</b>
<b>12 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>13 ESTRATEGIA PARA EXPORTAR BIENES Y SERVICIOS COMPETITIVAMENTE AL MERCADO VENEZOLANO .....</b>	<b>59</b>
13.1 COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA .....	59
13.2 IDENTIFICACIÓN 30 PRODUCTOS POTENCIALES .....	61
13.2.1 METODOLOGÍA.....	61
13.2.2 PRODUCTOS PRIORIZADOS.....	61
13.2.3 VENTAJAS ARANCELARIAS DE COLOMBIA EN VENEZUELA FRENTE A TERCEROS.....	64
13.3 ACCIONES Y SOLUCIONES PARA LLEGAR AL MERCADO DE VENEZUELA .....	65
13.3.1 PROMOCIÓN INTERNACIONAL: .....	65
13.3.2 CAPACITACIÓN A EMPRESAS:.....	66
13.3.3 ATRACCIÓN DE IED: .....	66
<b>14 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>

---

# Introducción

---

El nuevo Gobierno de Colombia en cabeza del señor presidente Gustavo Petro, tiene en sus metas reanudar las relaciones diplomáticas y comerciales con Venezuela. El restablecimiento se dará paulatinamente de tal manera que en el mediano y largo plazo las relaciones diplomáticas y comerciales entre los 2 países se fortalezcan y superen valores alcanzados en 2008.

En este contexto, los departamentos de Norte de Santander y Santander, encomendaron a Araujo Ibarra Consultores en Negocios Internacionales, el diseño de una estrategia y hoja de ruta para que la región se convierta en un HUB de atracción de inversión e identificación de oportunidades comerciales para incrementar el intercambio comercial entre Colombia y Venezuela.

Para el cumplimiento del objetivo perseguido, la consultoría desarrolla los siguientes módulos:

- I. El marco jurídico entre las relaciones comerciales de Colombia y Venezuela, las sanciones de terceros países que se pueden presentar por las transacciones comerciales con Venezuela y cómo gestionar eficientemente dichos riesgos.
- II. La región de los Santanderes como HUB de atracción de inversión para llegar al mercado venezolano con el siguiente alcance:
  - ✓ Identificación de sectores potenciales para atracción de inversión y se incluirá un perfil de los posibles inversionistas.
  - ✓ Construcción de la propuesta de valor para atraer inversionistas teniendo en cuenta fortalezas del país, de la región y del sector potencial identificado en la actividad anterior.
  - ✓ Identificación de aliados estratégicos que sirven para escalar la llegada de inversión a la región.
  - ✓ Diseño de la estrategia de comunicación para el relacionamiento con potenciales inversionistas.
  - ✓ Construcción de la hoja de ruta para que los Santanderes sean el HUB de atracción de inversión para llegar al mercado venezolano.
  - ✓ Recomendaciones de las actividades que debe realizar el gobierno de la región para atraer inversión.
- III. Estrategia para exportar bienes y servicios competitivamente al mercado venezolano, con el siguiente alcance:
  - Identificación de 30 productos específicos con mercado dinámico, dentro de los sectores ya priorizados por Santander y Norte de Santander o no priorizados, que Venezuela importe de terceros países con altos aranceles que se puedan producir en los Santanderes, teniendo en cuenta ventajas competitivas frente a principales competidores.
  - Proponer acciones concretas para el ingreso al mercado venezolano, como adecuación de la oferta a las condiciones y requisitos del mercado que mejoren las ofrecidas por países competidores.

- 
- Identificar y proponer soluciones a obstáculos para el ingreso al mercado venezolano.

---

# MÓDULO I

## 1. Marco jurídico vigente en las relaciones comerciales con Venezuela

---

En septiembre de 2022 se llevó a cabo la reapertura oficial de la frontera colombo-venezolana a través del puente Binacional Atanasio Girardot. Tras meses de conversaciones entre los delegados de los jefes de Estado Gustavo Petro y Nicolás Maduro, se dio un paso importante hacia la reintegración regional, rehabilitando rutas comerciales terrestres que, previo a la ruptura de relaciones comerciales entre Colombia y Venezuela, concentraba un alto porcentaje del transporte de mercancías y pasajeros en la región. Siguiendo esta iniciativa, se han establecido nuevos acuerdos entre Colombia y Venezuela para incentivar las relaciones comerciales en la región. Estos se componen en:

### 1.1. Acuerdo de Alcance Parcial Colombia- Venezuela (AAP – 28)

Actualmente la relación comercial entre los dos países se rige según el Acuerdo de Alcance Parcial suscrito entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela, el día 28 de noviembre de 2011 en la ciudad de Caracas (MINCIT, 2022). El pasado 16 de febrero de 2023, se suscribió la Decisión No. 001 - Primer Protocolo Adicional del Acuerdo de Alcance Parcial N° 28 entre Colombia y Venezuela donde se modifica el acuerdo vigente desde 2012.

La profundización mencionada entró en vigor bajo el Decreto 0609 del 26 de abril de 2023 donde se modificaron los Apéndices A y B del Anexo I para la inclusión de nuevos productos que gozan de preferencias arancelarias, así como la exclusión de determinados productos sensibles frente a la entrada de importaciones al territorio nacional. Por otra parte, se incluye una nueva nota Introductoria al Apéndice I, sobre Requisitos Específicos de Origen del Sector Agrícola, los cuales se presentan en el Anexo II de la Decisión.

Se puede consultar el Decreto 0609 del 26 de abril de 2023 con los cambios de inclusión y exclusión de productos a los apéndices A y B de la Profundización del Acuerdo de Alcance Parcial N° 28, en el código QR adjunto.



### 1.2. Acuerdo Relativo a la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones

Venezuela ha adoptado la estrategia de implementación de acuerdos de inversión con diferentes países en la región y en el mundo con el fin de reestablecer la confianza de los inversionistas en Venezuela y brindarles una serie de beneficios y garantías de protección

---

que incentiven la inversión directa en el proceso de reapertura de la economía bolivariana.

El pasado 4 de febrero de 2023, la República Bolivariana de Venezuela y la República de Colombia firmaron el acuerdo de protección de inversiones o Acuerdo Relativo a la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones con el objetivo de promover entre ellas una mayor cooperación económica transfronteriza, particularmente respecto de la Inversión Directa.

El Acuerdo suscrito cuenta con una vigencia de 10 años y parte de una serie de beneficios para solidificar la promoción de inversiones entre las partes siendo la principal el dar a los inversionistas de la otra parte el mismo trato que otorga a sus propios inversionistas con respecto a la adquisición de terrenos, bienes raíces y derechos reales, de acuerdo con su ordenamiento jurídico nacional.

Se destaca el Artículo 8, Compensación por Pérdidas, donde a los inversionistas de cualquiera de las Partes cuyas inversiones sufran pérdidas en el territorio de la otra Parte debido a guerra, insurrección, disturbios civiles, un estado de emergencia nacional u otros acontecimientos, se les concederá un título de restitución, indemnización, compensación u otro acuerdo un trato no menos favorable que aquel que la Parte Receptora le otorgue a sus propios inversionistas o a inversionistas de cualquier tercer Estado No Parte, con relación a tales pérdidas (UNCTAD, 2023).

De igual manera, el Acuerdo cuenta con el artículo 12 de Solución de Controversias entre una Parte e Inversionistas de la otra Parte, describiendo la ruta de resolución a aplicar en el caso de presentarse una disputa en el marco de vigencia del Acuerdo. Si no es posible la solución amigable entre las partes, al pasar los seis meses de la notificación escrita, el inversionista afectado podrá escoger entre el Tribunal competente de la Parte en cuyo territorio se haya realizado la Inversión o un tribunal arbitral ad hoc establecido en virtud del Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). De igual forma se podrá acordar que la administración de las controversias arbitrales sea efectuada por un Centro de Arbitraje binacional, teniendo en cuenta que laudos arbitrales serán finales y vinculantes para todas las partes en la controversia según lo estipulado en el Acuerdo (UNCTAD, 2023).

El texto completo del documento suscrito puede ser consultado en:

<https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/a-internacional-de-inversion/contenido/acuerdos-internacionales-de-inversion-suscritos-1/venezuela/acuerdo-inversion-colombia-venezuela-febrero-2023.pdf.aspx>

### 1.3. Acuerdo de Transporte entre Colombia y Venezuela

En abril del 2023, la Comisión Segunda de la Cámara de Representantes aprobó el proyecto de ley por el cual se ratifica el Acuerdo de Transporte Internacional de Carga y de Pasajeros por Carretera entre Colombia y Venezuela como marco jurídico que regule el transporte de personas y mercancía tras la reapertura de los puentes terrestres de la frontera.

---

Se espera que, con la implementación del Acuerdo, se continúe desarrollando y facilitando las relaciones comerciales de la región para volver al número y capacidad de transporte que se tenía previo a la ruptura de relaciones políticas entre los dos países.

La regulación acordada incluye los requisitos que se deben seguir para la movilización por vía terrestre de un país a otro, entre estos, el uso del pasaporte o la tarjeta migratoria vigente. El objetivo del Acuerdo es retornar la confianza y seguridad en el transporte fronterizo terrestre para incentivar el comercio regional.

#### 1.4. Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva

El 29 de diciembre de 2017, la Asamblea Nacional Constituyente publicó la Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva (Venezuela, 2022) que tiene por objetivo establecer los principios, políticas y procedimientos que regulan las inversiones extranjeras productivas de bienes y servicios.

A los fines de obtener el registro de una inversión extranjera, los aportes deberán estar constituidos a la tasa de cambio oficial vigente, por un monto mínimo de ochocientos mil euros (€ 800.000) o su equivalente en otra moneda extranjera. El órgano rector podrá establecer un monto mínimo para la constitución de la inversión extranjera que no podrá ser inferior al diez por ciento (10%) de la cantidad descrita en el presente artículo, atendiendo al interés sectorial, de promoción de la pequeña y mediana industria, y otras formas organizativas de carácter económico productivo (Organización de Naciones Unidas, 2022). Los inversionistas extranjeros que cumplan con el monto mencionado tendrán acceso a una serie de beneficios como:

- Desgravámenes.
- Amortización acelerada.
- Compra de la producción por parte de los órganos entes del sector público.
- Bonificación en impuestos.
- Exenciones arancelarias.
- Exenciones tributarias.
- Condiciones crediticias especiales.
- Tarifas especiales en servicios públicos.
- Acceso preferencial a insumos y/o materias primas administradas por el Estado.
- Plazo de duración de la estabilidad tributaria.

#### 1.5. Zonas Económicas Especiales (ZEE)

En 2022, fue publicada la Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (Congreso de la República de Venezuela, s.f.) en Venezuela que busca desarrollar un nuevo modelo productivo nacional que promueva la actividad económica productiva nacional y extranjera en territorio venezolano.

De igual forma, busca diversificar y aumentar las exportaciones y participar en las innovaciones, cadenas productivas y mercados internacionales que diversifique la economía previamente enfocada en el sector petrolero.

De acuerdo con la actividad que desarrollen las ZEE, estarán clasificadas en (República Bolivariana de Venezuela, 2022):

- 
- **Industrial:** comprende los sectores de producción de bienes, manufactura, agroindustria estratégica, exportación y reexportación, aeronáutica y energía en cualquiera de sus categorías.
  - **Tecnológicos:** comprende la instalación de parques tecnológicos para el desarrollo y producción de sistemas, partes, componentes y piezas de las telecomunicaciones, informática y telemática, aplicaciones y sistemas informáticos, reciclaje de desechos sólidos y tecnológicos, actividades de investigación y desarrollo científico para la materia del espacio ultraterrestre, desarrollo de la ciencia y tecnología militar.
  - **Servicios Financieros:** comprende la instalación de la banca y servicios financieros bajo modalidad de régimen fiscal preferente.
  - **Servicios No Financieros:** comprende la instalación y producción de los sectores de logística para la prestación y exportación de los servicios turísticos, hotelería, recreación y entretenimiento.
  - **Producción Agroalimentaria Primaria:** comprende las actividades de producción primaria de los sectores agrícola, pecuario, pesquero y acuícola con fines de exportación y para concretar la soberanía alimentaria del país.

Las ZEE se encuentran localizadas en la Península de Paraguaná (estado Falcón); en el corredor Puerto Cabello - Morón (estado Carabobo); en La Guaira (capital del estado homónimo); en la isla de Margarita (estado Nueva Esparta) y en la isla La Tortuga (Dependencias Federales).

En conclusión, durante el último año, se ha avanzado en el fortalecimiento de los instrumentos jurídicos y de política comercial que brindan mayor seguridad y confianza a los empresarios y demás actores comerciales para hacer negocios con Venezuela. Se espera que bajo la reciente implementación de la Profundización del Acuerdo de Alcance Parcial- AAP N° 28 y la puesta en práctica del Acuerdo de Protección de Inversiones, las relaciones comerciales entre Colombia y Venezuela presenten un auge y continúen promoviendo el intercambio comercial dentro de la región.

## **2. Sanciones aplicables a Venezuela**

La división **OFAC** (Office of Foreign Assets Control) del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos publica la lista OFAC que menciona individuos y compañías que son propiedad de o están actuando en nombre de los países a los que presentan una amenaza a la seguridad nacional para EE.UU. También enumera individuos, grupos y entidades, como terroristas y narcotraficantes designados en programas que no son específicos de un país. Colectivamente, tales individuos y compañías se llaman "Nacionales Especialmente Designados" o "SDNs". Sus activos están bloqueados y los ciudadanos de EE. UU tienen prohibido establecer negociaciones con ellos.

La lista OFAC en modalidad de nombramiento de individuos o entidades terroristas, tiene un carácter de cumplimiento vinculante para Colombia. Es decir, se sancionará a cualquier individuo o entidad de Colombia que haga negocios con un participante de la lista de OFAC. Estas sanciones abarcan desde restricciones financieras a vetos

temporales o definitivos al ingreso y comunicación con ciudadanos y empresas americanas.

La lista OFAC se puede consultar en el link: <https://sanctionssearch.ofac.treas.gov/>

En este se presentan diferentes tipos de filtro según la búsqueda que se quiera realizar. Es posible buscar por la generalidad de país los miembros a los que se presentan sanciones o de manera más específica como el nombre del individuo o entidad que se busque validar.



## Sanctions List Search

Specially Designated Nationals and Blocked Persons list ("SDN List") and all other sanctions lists administered by OFAC, including the Foreign Sanctions Evaders List, the Non-SDN Iran Sanctions Act List, the Sectoral Sanctions Identifications List, the List of Foreign Financial Institutions Subject to Correspondent Account or Payable-Through Account Sanctions and the Non-SDN Palestinian Legislative Council List. Given the number of lists that now reside in the Sanctions List Search tool, it is strongly recommended that users pay close attention to the program codes associated with each returned record. These program codes indicate how a true hit on a returned value should be treated. The Sanctions List Search tool uses approximate string matching to identify possible matches between word or character strings as entered into Sanctions List Search, and any name or name component as it appears on the SDN List and/or the various other sanctions lists. Sanctions List Search has a slider-bar that may be used to set a threshold (i.e., a confidence rating) for the closeness of any potential match returned as a result of a user's search. Sanctions List Search will detect certain misspellings or other incorrectly entered text, and will return near, or proximate, matches, based on the confidence rating set by the user via the slider-bar. OFAC does not provide recommendations with regard to the appropriateness of any specific confidence rating. Sanctions List Search is one tool offered to assist users in utilizing the SDN List and/or the various other sanctions lists; use of Sanctions List Search is not a substitute for undertaking appropriate due diligence. The use of Sanctions List Search does not limit any criminal or civil liability for any act undertaken as a result of, or in reliance on, such use.

[Download the SDN List](#)

[Sanctions List Search: Rules for use](#)

[Visit The OFAC Website](#)

[Download the Consolidated Non-SDN List](#)

[Program Code Key](#)

Lookup

Type:	All	Address:	
<b>Name:</b>		City:	
ID #:		State/Province*:	
Program:	All	Country:	All
	561-Related	List:	All
	BALKANS		
	BALKANS-EO14033		
Minimum Name Score:	100	<b>Search</b>	Reset

Serán sancionados los individuos o entidades que realicen:

- Cualquier transacción que involucre al gobierno venezolano o a una persona o entidad sancionada. (La realización o recepción de cualquier contribución o provisión de fondos, bienes o servicios a dichas personas).
- Cualquier transacción con Venezuela o un residente de un país que esté sujeto a sanciones integrales o con una persona designada como bloqueada.
- Compra de cualquier deuda del Gobierno de Venezuela, incluidas las cuentas por cobrar.
- Cualquier deuda con el Gobierno de Venezuela que se haya pactado como garantía después de la fecha de vigencia de la orden suscrita, incluidas las cuentas por cobrar.
- Venta, transferencia, cesión o pignoración como garantía por parte del Gobierno de Venezuela de cualquier participación accionaria en cualquier entidad en la que el Gobierno de Venezuela tenga una participación accionaria del cincuenta (50) por ciento o superior.

---

## 3. Sanciones vigentes a Venezuela

---

A continuación, se presenta una breve explicación de cada tipo de sanción aplicada (United States of America Congressional Research Service, 2023).

### 3.1. Revocación de visa y sanciones individuales a personas pertenecientes al Gobierno de Nicolás Maduro

A enero del 2023 se encuentran identificados 186 miembros en la lista OFAC, de los cuales 136 son individuos SDN (Specially Designated Nationals) con restricciones de desplazamiento marítimo, terrestre y aéreo.

En marzo del 2015 se dio la primera Orden Ejecutiva 13692 la cual bloquea la propiedad, la transferencia o los pagos a las propiedades, la posesión o el control de bienes e, inclusive, las donaciones que puedan recibir, y prohíbe la entrada a Estados Unidos a los miembros del Gobierno de Venezuela, salvo autorización del Departamento de Estado, así como a cualquier persona que hubiera actuado directa o indirectamente en acciones políticas que socaven los procesos democráticos, que incurra en conductas de abuso a los derechos humanos o que limiten la libertad de expresión.

### 3.2. Sanciones comerciales

La sanción económica más reconocida hacia Venezuela fue el bloqueo a la petrolera PDVSA bloqueando su acceso a los mercados financieros de Estados Unidos bajo la Orden Ejecutiva 13808 de 24 de marzo del 2017. En esta se prohíbe igualmente las transacciones de personas o de empresas que se encuentren en Estados Unidos con la empresa estatal de petróleos de Venezuela, PDVSA, la compra de bonos y el pago de utilidades o dividendos directa o indirectamente al gobierno de Venezuela.

Con base a la Orden anterior se genera la tercera Orden Ejecutiva 13827 de marzo 19 del 2018 que reacciona ante la creación de la moneda digital por el Gobierno de Venezuela y la califica como un intento del Gobierno venezolano de evadir las sanciones anteriormente impuestas. Por esta razón, prohíbe la provisión, las transacciones y el financiamiento con esta moneda digital por parte de personas estadounidenses o que se encuentren en Estados Unidos (Montenegro, 2022).

Las sanciones se enfocan fuertemente en limitar el sector petrolero de Venezuela con el fin de cortar la mayor fuente de ingresos del gobierno (PDVSA- Petrolera estatal). Las medidas evitaron que PDVSA reciba apoyo de CITGO, su subsidiario basado en Estados Unidos. Además, fue añadido a la lista OFAC del Departamento del Tesoro, prohibiendo a cualquier ciudadano, entidad americana y aliados hacer transacciones o negocios con la petrolera. Bajo las fuertes restricciones comerciales, PDVSA se vio obligado a buscar en Asia, un nuevo destino de exportaciones.

---

### 3.3. Sanciones financieras

La cuarta Orden Ejecutiva 13835 de 1 de mayo del 2018 prohíbe las transacciones o el financiamiento relacionados con la compra de cualquier tipo de deuda debida al Gobierno de Venezuela, así como la venta, transferencia, asignación o prenda de garantía del Gobierno de Venezuela y cualquier participación accionaria en cualquier entidad en la que el Gobierno de Venezuela tenga una participación del 50% o más.

La quinta Orden Ejecutiva, número 13850 de noviembre 1 del 2018, bloquea las transacciones relacionadas con propiedades en Estados Unidos y que operen en el sector oro de la economía venezolana. También bloquea aquellas transacciones relacionadas con prácticas engañosas y corrupción, con proyectos o con programas gestionados por el Gobierno venezolano.

La sexta Orden Ejecutiva 13857 de enero 25 de 2019, que aclara que para las órdenes anteriormente dictadas se entenderá por Gobierno de Venezuela al Estado de Venezuela y cualquier subdivisión política, agencia, Banco Central de Venezuela y PDVSA y cualquier persona que haga parte o que esté controlada directa o indirectamente por el régimen de Maduro.

La última Orden Ejecutiva 13884 de agosto 5 del 2019 ordena el bloqueo de todas las propiedades e intereses del Gobierno de Venezuela en Estados Unidos o que entren a futuro en Estados Unidos y prohíbe cualquier tipo de transacción con estos (United States of America Congressional Research Service, 2023).

En septiembre del 2022, el ministro de Asuntos Exteriores de Venezuela, Carlos Faría Tortosa, declaró ante la Asamblea General de Naciones Unidas que Europa y Estados Unidos le robaron 31 toneladas de reservas de oro depositadas en el Banco de Inglaterra a Venezuela, cuyo valor llegaría a los 1300 millones de dólares por medio de las sanciones financieras de retención de bienes.

### 3.4. Sanciones relacionadas con el terrorismo

Bajo la Orden Ejecutiva 13224, se sanciona a cualquier individuo o entidad que se encuentre financiando a grupos denominados terroristas.

Desde 2006, el Secretario de Estado de Estados Unidos ha realizado un informe anual tras la determinación de que Venezuela no está "cooperando plenamente con esfuerzos antiterroristas de los Estados Unidos" de conformidad con la Sección 40A de la Ley de Control de Exportación de Armas (22 U.S. Congress 2781). La determinación más reciente se tomó en mayo de 2022 donde Estados Unidos prohibió toda operación comercial estadounidense (ventas y transferencias) de armas a Venezuela.

En 2008, se impuso sanciones financieras a dos particulares y dos agencias de viajes en Venezuela que se encontraron apoyando financieramente a la organización islámica radical Hezbolá en Líbano.

---

### 3.5. Sanciones relacionadas con el narcotráfico

Desde 2005, de acuerdo con los procedimientos en Relaciones Exteriores Ley de autorización, año fiscal 2003 (P.L. 107-228, §706; 22 U.S.C.2291j), el presidente en cargo ha hecho una determinación anual de que Venezuela ha fallado demostrablemente en adherirse a sus obligaciones bajo los acuerdos internacionales de estupeficientes.

Estados Unidos ha impuesto sanciones económicas a al menos 22 individuos con conexiones a Venezuela y 27 empresas designándolas como *Especialmente Designadas Narcotraficantes* conforme a la Ley Extranjera de Estupeficientes y la Ley de Designación de Cabecillas (P.L. 106-120, Título VIII; 21 USC 1901 y siguientes).

### 3.6. Sanciones multilaterales

La Unión Europea implementó sanciones en contra del gobierno de Nicolas Maduro el 13 de noviembre del 2017 ( European Council, 2022). Actualmente las sanciones de la EU se enfocan en:

- Un embargo a todo tipo de armamento o equipo para represión dentro del territorio.
- Prohibición de viaje y congelamiento de bienes y cuentas a 55 oficiales del gobierno responsables por violaciones en contra de los derechos humanos de la población civil.

La Unión Europea, Estados Unidos, Reino Unido y Canadá son quienes históricamente han liderado las iniciativas de sanciones en contra de Venezuela. Recientemente se publicó un comunicado conjunto a los negociadores venezolanos en Ciudad de México que mostraba la voluntad de comprometerse "de buena fe" hacia un acuerdo integral que conduzca a elecciones "libres y justas" en 2024. Actualmente las sanciones de la Unión Europea, Canadá y Reino Unido continúan en vigor.

En septiembre del 2022, el ministro de Asuntos Exteriores de Venezuela, Carlos Faría Tortosa, declaró ante la Asamblea General de Naciones Unidas que la nación venezolana estaba siendo regida por 913 sanciones internacionales que han significado más de 150.000 millones de dólares en pérdidas en los últimos años (Organización de Naciones Unidas , 2022).

## 4. Últimos desarrollos:

---

### 4.1 Licitación Chevron

Estados Unidos respondió a la voluntad del gobierno de Nicolás Maduro de negociar una flexibilización de sus restricciones petroleras contra el país sudamericano. La administración de Joe Biden autorizó a la empresa de energía Chevron retomar parcialmente sus actividades de extracción de petróleo en Venezuela.

---

La autorización de retomar actividades económicas en territorio venezolano se otorgó por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, el pasado 26 de noviembre de 2022, con la condición de que no se atribuyeran ningún ingreso de las ventas de petróleo a la petrolera estatal Petróleos de Venezuela SA (PDVSA), lo que significa que el Gobierno venezolano no obtendrá ganancias que podrían reinvertirse en campos petroleros donde Chevron no esté involucrado. De igual forma, se estipuló que los barriles de petróleo extraídos solo se puedan comercializar con Estados Unidos y que las ganancias por la actividad económica serán para pago de acreedores de Venezuela en Estados Unidos.

Inicialmente, la licencia extendida otorgada a Chevron tiene como fecha de revisión mayo 25 del 2023, con posibilidad de extensión si el actual Gobierno de Venezuela muestra avances en la mejora de condiciones nacionales o realiza un compromiso que ayude a garantizar el respeto a los principios de la democracia en las próximas elecciones de 2024.

Esto abre una nueva oportunidad de levantamiento definitivo o extendido a las sanciones impuestas por Estados Unidos. Si el Gobierno venezolano logra la extensión de la licencia de Chevron, nuevas empresas solicitarán reapertura de lazos económicos en territorio venezolano.

El pasado 20 de abril, el presidente de Estados Unidos Joe Biden y el presidente de Colombia Gustavo Petro, se reunieron en Washington D.C. para discutir temáticas de interés compartido como lo son el cambio climático, la lucha contra el narcotráfico y el fortalecimiento de sus respectivas economías nacionales (Embajada de EE.UU. en Colombia, 2023). Bajo el marco de la reunión, se discutió la importancia de abordar el levantamiento paulatino y progresivo de las sanciones comerciales y financieras a Venezuela al mismo tiempo de que se aborden los requisitos solicitados por Estados Unidos para las elecciones con garantías democráticas de 2024.

## 4.2 Gran Cumbre sobre Venezuela

El pasado 25 de abril del 2023 se llevó a cabo la “Gran Cumbre sobre Venezuela” con el fin de continuar la facilitación del diálogo político entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela. En esta participaron delegados de más de 15 países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Canadá y países pertenecientes a la Unión Europea. La importancia de la asistencia de las delegaciones mencionadas radica en que históricamente han sido los países de Norteamérica y la Unión Europea los que han liderado la imposición de sanciones a Venezuela.

El objetivo de la cumbre en Bogotá fue hacer énfasis en la importancia del levantamiento de las sanciones a Venezuela debido a su repercusión en sus países vecinos, como lo es Colombia, en temas como la limitación al comercio con un país con el cual comparte 2.219 kilómetros de frontera y siendo este el país receptor de cerca de 3 millones de migrantes venezolanos.

---

## 5. ¿Cómo gestionar eficientemente el riesgo a la hora de realizar negocios con Venezuela?

---

Es importante llamar la atención sobre los aspectos clave que debe tener en cuenta cualquier compañía colombiana para realizar transacciones con empresas de capital o propiedad venezolana, ya que si bien Colombia no aplica directamente sanciones a ese país, si hace parte del **sistema internacional de lucha contra el lavado de activos y delitos transnacionales** que obliga a los representantes legales, administradores y apoderados de las empresas, a cumplir íntegramente y a cabalidad con las normas sobre prevención y control al lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) que le resulten aplicables, teniendo implementados las políticas, procedimientos y mecanismos de prevención y control al LA/FT que se derivan de dichas disposiciones legales.

Así mismo, cada empresa debe velar porque ni sus accionistas, asociados o socios, sus representantes legales, administradores ni miembros de órganos societarios se encuentran registrados en las listas internacionales vinculantes para Colombia de conformidad con el derecho internacional (listas de las Naciones Unidas) o en las listas de la OFAC (Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos).

El listado OFAC, oficialmente llamado *Specially Designated Nationals and Blocked Persons List*, o comúnmente llamada “*Lista Clinton*” es un instrumento de consulta de la Oficina de Control de Bienes Extranjeros - (en inglés: *Office of Foreign Assets Control*), organismo dependiente del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, para verificar que empresas y personas con las que se hacen negocios no estén relacionadas con actividades o dineros provenientes del narcotráfico, el terrorismo o el lavado de activos.

El Departamento del Tesoro de los Estados Unidos ya ha incluido un amplio grupo de personas y entidades venezolanas en la lista de ciudadanos especialmente designados y personas bloqueadas. Como resultado de estas acciones, todas las propiedades y activos de dichas personas y entidades, que se encuentran en los Estados Unidos o en posesión o control de personas estadounidenses, estarán bloqueadas y deben informarse a la OFAC.

Además, también se bloquea cualquier entidad que sea propiedad, directa o indirectamente, en un 50 por ciento o más de una o más personas bloqueadas. Todas las transacciones realizadas por personas de EE. UU. o dentro (o en tránsito) de los Estados Unidos que involucren bienes o intereses en bienes de personas designadas o bloqueadas de otro modo están prohibidas, a menos que estén autorizadas por una licencia general o específica emitida por la OFAC, o estén exentas. Estas prohibiciones incluyen la realización de cualquier contribución o provisión de fondos, bienes o servicios por, para o en beneficio de cualquier persona bloqueada y la recepción de cualquier contribución o provisión de fondos, bienes o servicios de dicha persona (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022).

La lista OFAC, relaciona a todas las personas que con sus actividades de lavado de activos afectan al tesoro americano, sin embargo, se extiende a todas las filiales de las

---

sociedades americanas en el mundo, por lo que esta situación obliga a las empresas a terminar sus relaciones comerciales con quienes aparezcan en ella.

En Colombia se ha avanzado en la implementación de instrumentos de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral LA/FT/FPADM como el SAGRILAFT, que busca que las sociedades comerciales, sucursales de sociedades extranjeras y empresas unipersonales, puedan prevenir riesgos operacionales, legales, reputacionales y de contagio frente a situaciones como el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas destrucción masiva (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022).

Así mismo, para la realización de operaciones de comercio exterior (importaciones y exportaciones), la validación de clientes y proveedores en el listado OFAC se considera un paso necesario del proceso, ya que permite identificar la legitimidad y legalidad de las empresas y personas con las que se realizan negocios, para evitar sanciones o la exclusión comercial en las negociaciones internacionales a causa del relacionamiento comercial con empresas que estén en dicho listado y que se encuentren relacionadas con actividades o dineros provenientes del narcotráfico, el terrorismo o el lavado de activos.

Temas clave a tener en cuenta:

### 5.1 ¿Con quién hago mis negocios?

- **Validar identidad de la otra parte:** ¿Quién es? ¿De dónde es? ¿A qué se dedica con quién comenzaré un negocio o relación comercial? Ningún dato es irrelevante para comprobar y validar la identidad de un individuo o entidad.
- **Consultar previamente la información disponible:** existen una serie de listas vinculantes, bases de datos públicas, redes sociales o huella digital, página de la Contraloría, Fiscalía y Policía Nacional, en donde se puede consultar si el individuo o entidad en cuestión tiene antecedentes judiciales con la ley.
- **No importa si es inversionista, anunciante, contratista, empleado, proveedor:** todos son susceptibles de ser usados directa o indirectamente por esquemas criminales que pueden llegar a causar problemas judiciales y reputaciones para el individuo, la empresa, el sector e incluso el país.
- **Aplicar Due Diligence:** conozca quién se encuentra detrás de todas las estructuras jurídicas que conformen una empresa o entidad antes de iniciar una relación comercial.

---

## 5.2 ¿De dónde proviene el dinero involucrado en el negocio?

La procedencia sospechosa de dinero como pago en un negocio, puede ser de un origen turbio que causaría problemas judiciales para el receptor, aún si este no estuviera enterado de la ilegalidad de los fondos.

Es importante realizar la validación de preguntas como:

- ¿Cuál es la actividad económica que desarrolla la contraparte del negocio?
- ¿Con qué individuos o sectores se relaciona?
- ¿Cuál es su actividad financiera?
- ¿Está presente a una lista o centrales de riesgo a nivel nacional e internacional?

## 5.3 Reportar actividades sospechosas

Es importante tener en cuenta que un individuo o una empresa puede tener problemas judiciales si identificó actividades sospechosas y no las denunció a las autoridades competentes.

Todos debemos informarnos, denunciar y colaborar con las autoridades: Fiscalía y UIAF.

## 5.4 Listas de cumplimiento vinculante para Colombia

1. Subnumeral 1.18 de la Parte I, Título IV, Capítulo IV de la CBJ.
2. Carta Circular 11 del 10 de febrero de 2020 expedida por la SFC.
3. Listas del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas.
4. Listas de Terroristas de los Estados Unidos de América.
5. Lista de la Unión Europea de Organizaciones Terroristas.
6. Lista de la Unión Europea de personas catalogadas como Terroristas.
7. OFAC.

# MÓDULO II

## 6 Sectores potenciales para atracción de inversión

### 6.1 Sectores priorizados en programas, iniciativas y apuestas productivas regionales

Para el ejercicio de identificación de sectores potenciales para atracción de inversión con el fin de convertir a los Santanderes en un HUB de atracción de inversión para exportar bienes y servicios competitivamente al mercado venezolano, se partió de los ejercicios de priorización realizados por otras entidades de la región en programas, iniciativas, planes estratégicos y apuestas productivas. Estos son:

- Clúster Santander.
- Invest in Santander.
- Plan Global Santander GPS.
- Documento: "Diseño de lineamientos de la política pública de incentivos para la inversión en el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB 2020" de ProColombia.
- Clústeres Cámara de Comercio de Cúcuta Empréndelo.
- Plan de desarrollo de Norte de Santander. Fortalecimiento de clústeres.
- Plan de internacionalización Norte de Santander: sectores priorizados.

Ilustración 1. Sectores priorizados en la región

Iniciativas y Programas	Agroindustrial	Industria petroquímica	Confecciones, textiles, productos de cuero y calzado	Logística y transporte	Turismo	Salud	Metalmecánica y Siderurgia	TI
Clúster Santander	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Invest in Santander	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Doc: "Diseño de lineamientos de la política pública de incentivos para la inversión en el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB 2020"	✓				✓	✓		✓
Plan Global Santander GPS	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Clústeres Cámara de Comercio de Cúcuta Empréndelo	✓	✓	✓		✓			
Plan de desarrollo de Norte de Santander. Fortalecimiento de clústeres	✓		✓		✓	✓		
Plan de internacionalización Norte de Santander: sectores priorizados	✓		✓		✓			✓

Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

En la revisión realizada, se evidencia que el sector agroindustrial está presente en todos los programas e iniciativas, lo que demuestra la relevancia para la región, al igual que el

---

sector turismo, seguido por el sector salud y TI. También son relevantes el sector de confecciones, textiles y productos de cuero y calzado, seguido por la industria petroquímica, y finalmente metalmecánica y siderurgia, y logística y transporte.

Con estos resultados se procede a la siguiente fase, que corresponde a la matriz de priorización de sectores.

## 6.2 Matriz de priorización

Una vez identificados los sectores referidos por distintas iniciativas regionales en los dos departamentos, se procedió a realizar un ejercicio de priorización mediante una matriz con dos ejes que evalúan la competitividad regional y el potencial de demanda en Venezuela.

En el eje de competitividad regional se evaluaron las siguientes variables:

- **Ubicación estratégica:** evalúa la pertinencia y ventaja que representa la ubicación geográfica del territorio para cada sector en relación con la reactivación comercial Colombia – Venezuela.
- **Infraestructura base:** analiza la infraestructura de la región en cuanto a cada sector en particular, evaluando la competitividad que le representa a cada uno.
- **Disponibilidad de recursos:** para esta variable se evalúan algunos de los recursos clave para el crecimiento competitivo de los sectores analizados, específicamente se compara el número de graduados de programas de educación superior (promedio anual) en las áreas relacionadas con cada uno de los sectores, los programas de formación afines a cada sector y el acceso a materias primas e insumos relevantes para cada uno.
- **Fortaleza del Tejido empresarial:** Contribución al empleo regional y número de empresas de cada sector.
- **Exportaciones regionales 2022:** en el caso de exportaciones de bienes se basó en las cifras de exportación por capítulos del arancel según el sector, y para el caso de las exportaciones de servicios, se calcularon proporcionalmente con base en la participación de las exportaciones totales de servicios de los departamentos sobre las exportaciones totales de Colombia de cada sector. Adicionalmente, se incluyeron como variable los crecimientos de las exportaciones 2021 – 2022 tanto de las exportaciones de bienes como de servicios.
- **Número de programas que priorizan el sector:** se incluyó una variable que le da mayor calificación a los sectores que han sido priorizados en varios programas e iniciativas regionales, tanto de exportación como de inversión.
- **Priorización de expertos regionales:** mediante la realización de un taller con actores regionales que conocen a fondo la región y sus potencialidades, como son las Cámaras de Comercio de Cúcuta y Bucaramanga, ProSantander, Invest In Santander, entre otras, se realizó un ejercicio de priorización, con el fin de incluir en el ejercicio una variable basada en el conocimiento y percepción del estado actual de los sectores de interés en cuanto a competitividad para la atracción de inversión y posterior exportación de bienes y servicios a Venezuela.

A cada variable se le asignó una ponderación, de la siguiente forma:

**Tabla 1. Variables de evaluación de competitividad de los sectores en los Santanderes.**

Competitividad		
#	Criterios	Pond
1	Ubicación estratégica en relación con la reactivación comercial Colombia - Venezuela	10%
2	Infraestructura base	10%
3	Disponibilidad de recursos: Graduados de programas de educación superior (promedio anual)	10%
4	Disponibilidad de recursos: Programas de formación afines al sector	5%
5	Disponibilidad de recursos: Acceso a materias primas e insumos	5%
6	Fortaleza del Tejido empresarial: Contribución al empleo regional	5%
7	Fortaleza del Tejido empresarial: Número de empresas del sector	10%
8	Exportaciones regionales 2022 (bienes) Estimación exportaciones de servicios 2021 proporcional a las exportaciones colombianas por sector	10%
9	Crecimiento de las exportaciones 2021 - 2022 (bienes) Crecimiento de las exportaciones de servicios 2021 - 2022 III Trim	10%
10	Número de programas que priorizan el sector	15%
11	Priorización de expertos regionales	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

En el eje de potencial de demanda en Venezuela se evaluaron las siguientes variables:

- **Importaciones venezolanas:** se analizaron las cifras de importación totales de Venezuela por grupo de productos según capítulos del arancel para el año 2021.
- **Crecimiento de las importaciones:** se analizaron los crecimientos de las importaciones venezolanas por grupo de productos según clasificación arancelaria o tipo de servicios 2020 – 2021.
- **Exportaciones de Venezuela:** se analizaron las cifras de exportación totales de Venezuela por grupo de productos según capítulos del arancel para el año 2021. Para el caso de las exportaciones de servicio se utilizaron las cifras disponibles según la clasificación MBP 6ta revisión.
- **Crecimiento de las exportaciones** venezolanas por grupo de producto 2020 – 2021.
- **Expo colombianas a Venezuela:** por grupo de productos 2020 – 2022.
- **Sectores priorizados por la Cámara Colombo Venezolana:** Reconociendo la importancia del concepto y el análisis realizado por la entidad a la luz de la reactivación comercial entre Colombia y Venezuela, se incluyó como criterio los sectores que en su opinión serán los más importantes en los próximos años.

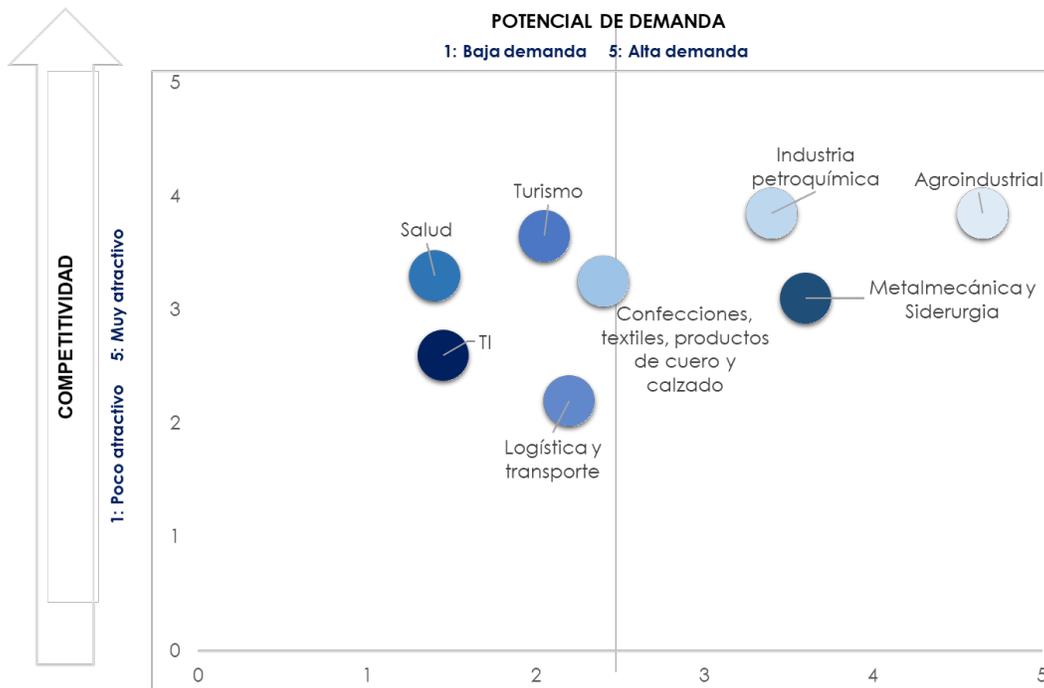
**Tabla 2. Variables de evaluación de potencial de demanda en Venezuela.**

Demanda		
#	Criterios	Pond
1	Importaciones Venezolanas por grupo de productos 2021	20%
2	Crecimiento de las importaciones venezolanas por grupo de productos 2020 - 2021	20%
3	Exportaciones totales de Venezuela por grupo de productos	15%
4	Crecimiento de las exportaciones venezolanas por grupo de producto	15%
5	Expo colombianas a Venezolanas por grupo de productos 2020 - 2022	20%
6	Sectores priorizados por la Cámara Colombo Venezolana	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

Una vez planteadas las variables y su ponderación dentro del ejercicio, se procedió al levantamiento de la información correspondiente a cada sector, y la calificación de cada una de las variables en los dos ejes de la matriz, para posteriormente ubicar los resultados en un plano cartesiano, que arrojó los siguientes resultados:

**Gráfico 1. Resultado ejercicio de priorización de sectores con potencial de inversión en el territorio.**



Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

De acuerdo con el análisis anterior, se identifica con alto potencial de atracción la inversión relacionada con el sector agroindustrial, principalmente centrado en los eslabones de transformación productiva relacionada con alimentos; en segundo lugar, la industria petroquímica, especialmente la rama relacionada con la producción de plásticos y otros cuyos insumos sean los derivados de la refinación del petróleo; en tercer lugar, la industria metalmecánica y siderúrgica, particularmente lo relacionado con fabricación de máquinas y equipos para otras industrias como la alimentaria, textil, metalúrgica, petroquímica, entre otros.

Como resultado del ejercicio, se presentan los 3 sectores priorizados para la región de los Santanderes:

## Agroindustria y agroalimentos

Elaboración y procesamiento de productos alimenticios.

Transformación de caña panelera, palma de aceite, cacao, cítricos, confitería, galletería

## Petroquímico y sus derivados

Elaboración de productos a partir de derivados del petróleo, servicios al sector petrolero.

Químicos y agroquímicos, productos de plástico y sus manufacturas, cosméticos, belleza, maquillaje, y otros derivados del petróleo.

## Metalmecánica y siderurgia

Fabricación, mantenimiento y reparación de maquinaria y partes y piezas para la industria.

Maquinaria agropecuaria, formadoras de metal, elaboración de textiles, elaboración de alimentos, bebidas y tabaco

## 7 Perfil del inversionista

Como se mencionó al principio del documento, el objetivo del presente proyecto es convertir a Santander y Norte de Santander en un HUB de atracción de inversión para exportar bienes y servicios competitivamente al mercado venezolano. Para esto, se requiere definir un perfil de inversionistas hacia los que se enfocarán todos los esfuerzos en el marco de esta estrategia para atraer capital privado tanto nacional como internacional.

Los inversionistas deberán ser empresas legalmente constituidas, tanto nacionales como internacionales, que busquen la mejor ubicación para sus proyectos de inversión con miras a cubrir tanto el mercado venezolano como el colombiano. Podrán ser inversionistas, productores, comercializadores o prestadores de servicios, cuyos proyectos de inversión sean sostenibles, que generen nuevos empleos en la región, que involucren nuevas tecnologías, ya sea con proyectos nuevos (greenfield) o reinversiones en empresas existentes en la región (brownfield) y que hagan parte de las cadenas de cada sector prioritario.

### En proyectos de desarrollo industrial se identifican los siguientes perfiles:

- Inversionista colombiano que busca eficiencia para llegar a cubrir el mercado venezolano, con proveeduría de materias primas y bienes intermedios desde Colombia, reactivando el comercio entre los dos países.
- Inversionista extranjero que quiere tener una relación comercial con Venezuela y opta por instalarse en Colombia por cobertura, cercanía, seguridad en sus inversiones.

- Inversionista extranjero que requiere insumos del mercado venezolano para cubrir Colombia y resto del mundo.

Adicionalmente, se identifican los siguientes perfiles para proyectos complementarios de prestación de servicios, que, aunque no hacen parte directamente de las cadenas priorizadas, ofrecen servicios de soporte y apoyo a las mismas:

- Proyectos de servicios logísticos: centros de distribución, operaciones logísticas.
- Proyectos de Infraestructura: Parques industriales, puertos, bodegas.
- Centros de servicios compartidos: BPO, Call centers, KPO, ITO.
- Servicios de ingeniería.

## 8 Propuestas de valor

A continuación, se presenta un resumen de las propuestas de valor tanto regionales como sectoriales identificadas en el desarrollo del presente documento, así como algunas oportunidades de inversión identificadas para la atracción de inversión al territorio.

**Ilustración 2. Ubicación geográfica de los Santanderes con respecto a los puertos marítimos colombianos y venezolanos.**



### CONVENCIONES:

#### Vías principales

- Vía panamericana
- Vía Ocaña
- Doble calzada Bu/manga Pamplona

#### Distancias:

- Cartagena a Bucaramanga: 12 h 17 min (622.5 km) por Puerta de Hierro- Palmar de Varela y Carreto - Cruz del Viso
- Cartagena a Cúcuta: (713.0 km) por Puerta de Hierro - Palmar de Varela y Carreto - Cruz del Viso
- Cúcuta a Puerto de Maracaibo: 7 h 22 min (422.5 km) por Troncal6/Carretera 6
- Cúcuta a Puerto de Paraguachón: 9 h 37 min (523.0 km) por Troncal6/Carretera 6

## 8.1 Propuesta de valor regional

PROPUESTAS DE VALOR	
<b>Ubicación estratégica</b>	Ubicación estratégica entre los centros productivos colombianos y la frontera con Venezuela, con un total de 479 km de frontera.
	En esta región se encuentran los principales pasos fronterizos a Venezuela, en cuanto a infraestructura: puentes internacionales Atanasio Girardot (Tienditas), Simón Bolívar, Francisco de Paula Santander, y La Unión.
	Paso obligado de la carga terrestre de los principales centros de producción en Colombia hacia Venezuela: la Troncal Central del Norte, que une Bogotá con Venezuela.
	Ubicación sobre la ribera del Río Magdalena con 3 puertos fluviales, uno de ellos internacional, el de Barrancabermeja.
<b>Desempeño económico y competitividad</b>	En conjunto, los Santanderes representan el 7,9% del PIB nacional. (DANE, 2023)
	Santander y Norte de Santander ocuparon los lugares 6 y 14 respectivamente en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2023. (Consejo Privado de Competitividad, 2023)
	Norte de Santander ocupó el puesto #7 en Costo de transporte terrestre a aduanas en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2023, mientras que Santander ocupó el #6 en el índice de conectividad aérea. (Consejo Privado de Competitividad, 2023)
<b>Infraestructura base</b>	Santander y Norte de Santander reportaron tarifas promedio de energía por debajo de la media nacional, con \$819/kWh y \$827/kWh, respectivamente.
	Red de carreteras de 14.000 km, de los cuales el 14% son de primer orden, 18% de orden intermunicipal o secundarias y 68% son veredales o terciarias. (Gobernación de Santander, 2020), (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
	Acceso a vías primarias, terciarias y secundarias:  Vías de conexión terrestre con otras zonas del país y hacia Venezuela: variante de la vía Panamericana (Bucaramanga – Cúcuta – San Cristóbal – Caracas). Troncal del Magdalena, Troncal Central del Norte, Transversal B/meja - B/manga - Cúcuta, Carretera Cúcuta – Ocaña – Troncal del Magdalena, Carretera de la Soberanía, Anillo vial oriental de Cúcuta, entre otros. (Gobernación de Santander, 2020) (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
	Cobertura de servicio de energía urbano por encima del 99%. (Consejo Privado de Competitividad, 2023)
	La región cuenta con una velocidad de descarga promedio entre 100 y 140 Mbps, siendo Santander el departamento #4 en velocidad de descarga al cuarto trimestre de 2022. (MinTIC, 2023)
	La región cuenta con 2 aeropuertos internacionales: Palonegro (Lebrija – Bucaramanga) y Camilo Daza (Cúcuta).  Respectivamente, Palo Negro cuenta con aerolíneas como Wingo, Spirit, Copa Airlines, Avianca y Latam y Camilo Daza con Wingo y Copa Airlines (Aeronáutica Civil, 2023).

PROPUESTAS DE VALOR	
	<p>La región cuenta con dos zonas francas permanentes (multiempresariales); la Zona Franca de Cúcuta, que tiene una vocación de manufactura y logística, y la Zona Franca Santander, con una vocación de manufactura y servicios. Las Zonas Francas ofrecen a sus usuarios una infraestructura de servicios robusta para facilitar sus operaciones.</p> <p>El puerto sobre el río Magdalena, IMPALA es un puerto internacional con capacidad aduanera para hacer despachos de carga internacional desde el centro del país y con el 75% de capacidad disponible para operaciones de comercio exterior.</p>
<b>Talento humano</b>	<p>Bucaramanga ocupó el lugar #5 en proficiencia en inglés, de acuerdo con el Índice de proficiencia en inglés de EF. (EF, 2022)</p> <p>Más de 43.000 estudiantes graduados de educación superior al año y cerca de 400.000 estudiantes matriculados en 2021, en 41 Instituciones de Educación Superior. (MinEducación, 2021)</p> <p>Bucaramanga se destacó como #5 en el índice de ciudades universitarias 2019. (Red Cómo Vamos, 2020)</p>
<b>Incentivos tributarios</b>	<p>Incentivos fiscales a la generación del primer empleo: posibilidad de deducir hasta el 120% de los pagos realizados por concepto de salarios originados en una relación laboral con población joven.</p> <p>Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC): la tarifa de impuesto de renta para las medianas y grandes empresas serán así: entre 2017 y 2021 la tarifa será del 50%; entre 2022 y 2027 será del 75%, y del 2027 en adelante será del 100%.</p> <p>Obras por impuestos: las empresas tienen la posibilidad de pagar hasta el 50% de su impuesto sobre la renta y complementarios, a través de la ejecución directa de proyectos de inversión en las zonas más afectadas por la violencia y la pobreza (ZOMAC).</p> <p>Los municipios de Santander con este esquema de beneficios tributarios son: Bolívar, Charta, El Playón, La Belleza, Landázuri, Matanza, Rionegro, Sabana de Torres, Sucre y La Belleza.</p> <p>Beneficios Tributarios para el Agro: montos mínimos de inversión: no puede ser inferior a 25.000 UVT (\$856.750.000) en seis años. De no lograrse la inversión se pierde el beneficio. Exención en el impuesto de renta por 10 años. El beneficio es aplicable a nivel nacional.</p> <p>Beneficios Tributarios para el Turismo Ecológico: renta gravada a la tarifa de 9% para nuevos proyectos de parques temáticos, parques de ecoturismo y agroturismo y nuevos muelles náuticos que se construyan en municipios de hasta doscientos mil habitantes (Lit F, par. 5º, Art. 240 de E.T). El beneficio es aplicable a nivel nacional.</p> <p>Zonas Francas Permanentes (Multiusuario) y Zonas Francas Permanentes Especiales (Uniempresarial): tarifa única de impuesto de renta de 20% para exportaciones sujeto a un plan de internacionalización. Exento de IVA y aranceles. El beneficio es aplicable a nivel nacional.</p> <p>Zona Económica Social Especial (ZESE) Barrancabermeja: exención impuesto a la renta durante los primeros 5 años y el 50% durante los siguientes 5 años.</p> <p>Exención ICA por duración – Cúcuta, Floridablanca, Santander, Piedecuesta, Santander, Barrancabermeja. Aplican requisitos y beneficios específicos de cada municipio, hasta el 100% de exención del impuesto.</p>

PROPUESTAS DE VALOR	
	Exención de renta a embarcaciones y planchones de bajo calado para prestación del servicio de transporte fluvial hasta el 1 de enero de 2033.
<b>Fortaleza Tejido empresarial</b>	La región cuenta con un tejido empresarial de más de 149.000 empresas formales de todos los sectores productivos.
	El tejido empresarial de la región cuenta con más de 10.000 empresas con más de 20 años de existencia y más de 27.000 entre 10 y 20 años de existencia, lo que muestra la estabilidad y fortaleza del tejido empresarial regional. Un ejemplo de empresas ancla en el sector agro es Arroz Zulia y Pasteurizadora La Mejor.
	En la región existen más de 77.000 empresas con menos de 5 años de creación, muestra del dinamismo, la creación y formalización de empresas.
	La región cuenta con un alto índice de sociedades por cada 100.000 habitantes: Santander 9 y Norte de Santander con 6, estando por encima del promedio nacional en el primer caso, y ocupando los puestos 6 y 14 en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2023. (Consejo Privado de Competitividad, 2023)

## 8.2 Propuestas de valor sectoriales

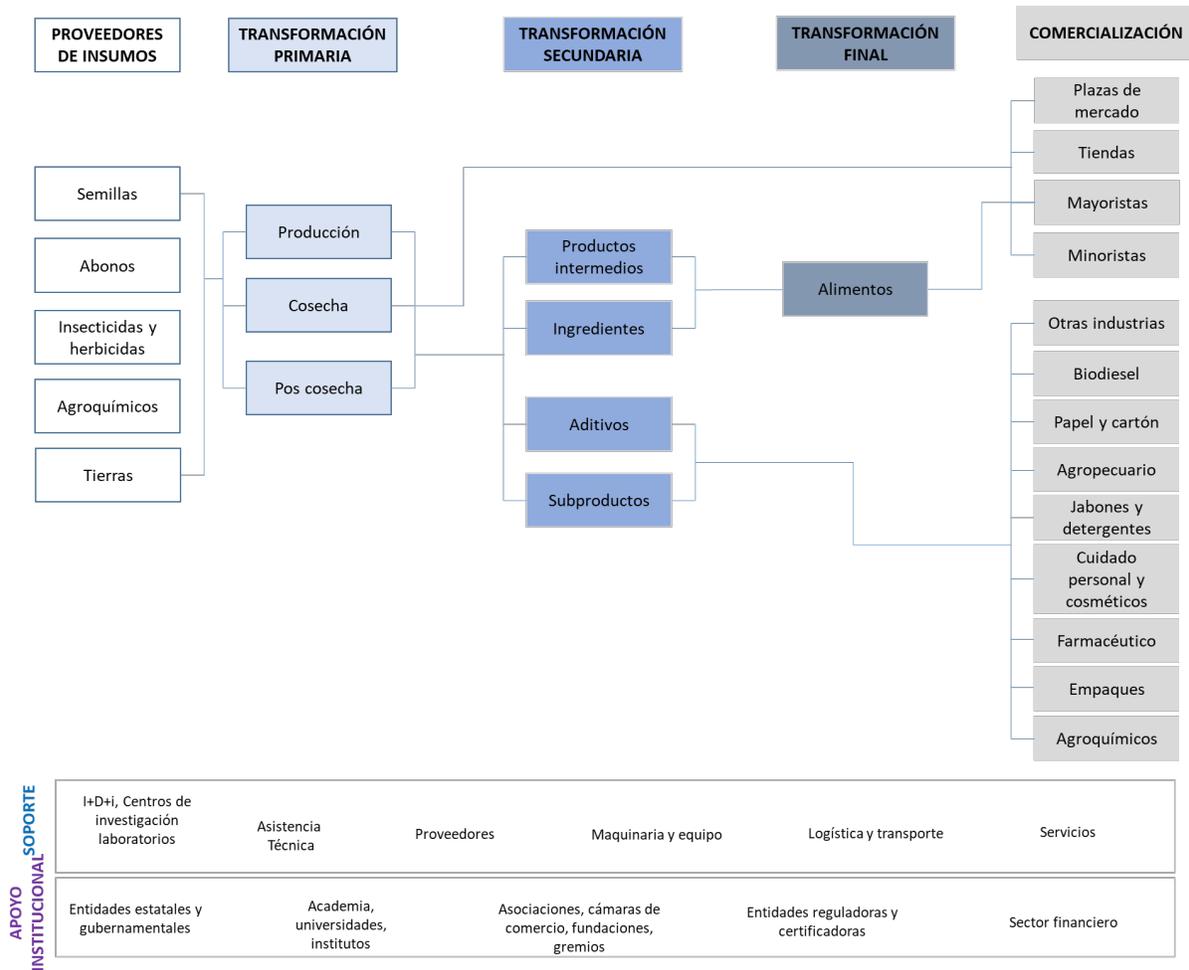
### 8.2.1 Agroindustrial

#### Propuesta de valor

PROPUESTAS DE VALOR	
<b>Ubicación geográfica</b>	Localización geográfica privilegiada en el centro-oriente del país: paso obligado de mercancía terrestre desde/hacia Venezuela.
	Ubicada a menos de 150 km de regiones con alto potencial agrícola: Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Eje Cafetero.
	Cuenta con 5 pisos térmicos aptos para una amplia variedad de cultivos. Alturas que van desde los 100 msnm hasta los 4200 msnm. (UPRA, s.f.)
	La región cuenta con acceso a vías primarias, terciarias y secundarias, como vías de conexión terrestre con otras zonas del país y hacia Venezuela. (Gobernación de Santander, 2020) (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
	La región tiene una amplia disponibilidad de terrenos y uso de suelos: Grandes extensiones de tierra con vocación agrícola en todos los pisos térmicos, >2.5 millones de ha. (49% del territorio) (UPRA, s.f.)
<b>Desempeño económico y competitividad</b>	Volumen de producción: Más de 1.000 millones de ton de productos agrícolas al año. Se destacan la caña panelera (480 mill ton), Palma de aceite (120 mill ton), arroz riego (58 mill ton), yuca (41 mill ton), plátano (35 mill ton), papa (30 mill ton), café (15,5 mill ton), aguacate (10,5 mill ton), cacao (9,1 mill ton), entre otros. (UPRA, s.f.)

PROPUESTAS DE VALOR	
	<p>Rendimiento cultivos: #1 a nivel nacional en producción de caña panelera, mandarina, guayaba, limón Tahití, cacao, tomate, palma de aceite. (UPRA, s.f.)</p> <p>El territorio concentra el 7,36% del total del ganado bovino y el 25,8% del total de la población aviar de Colombia. (MinAgricultura, 2022)</p>
<b>Talento humano</b>	<p>Más de 2000 estudiantes graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales relacionadas con agroindustria (2020) (MinEducación, 2021).</p> <p>Oferta de más de 50 carreras profesionales, técnicas y posgrados relacionados con el sector agroindustrial en instituciones locales (MinEducación, 2021).</p>
<b>Infraestructura</b>	<p>La región cuenta con un robusto sector metalmecánico, productor de maquinaria especializada para el sector de alimentos.</p> <p>Amplia disponibilidad hídrica en los dos departamentos, con importantes cuerpos de agua como ríos, quebradas y ciénagas entre los que se destacan el río Magdalena, Carare, Lebrija, Opón, Sogamoso en Santander y Catatumbo, Tarra, Sardinata, Zulia y Pamplonita en Norte de Santander.</p>
<b>Tamaño mercado local y ampliado</b>	<p>La región de los Santanderes tiene una población equivalente al 7.7% del total nacional, pero su mercado ampliado de los departamentos vecinos equivale al 58,5% del total, es decir más de 30 millones de habitantes, tan solo en Colombia. En Venezuela, los Santanderes tienen acceso a un mercado de 7 millones tan solo en los estados fronterizos con los que limita, que equivalen al 20% de la población total de 35 millones de habitantes que tiene el país. (MinCIT, 2023)</p>
<b>Tejido empresarial</b>	<p>En el territorio hay 2.977 empresas del sector agroalimentario, equivalente al 2% del total de empresas de la región.</p> <p>El sector genera cerca de 20.000 empleos formales.</p> <p>Grandes empresas ancla del sector como: Incubadora Santander, Agropecuara Aliar, Freskaleche, Extractora Central , Palmicultores del Norte.</p>
<b>Incentivos tributarios</b>	<p>Beneficios Tributarios para el Agro: Montos mínimos de inversión: no puede ser inferior a 25.000 UVT (\$856.750.000) en seis años. De no lograrse la inversión se pierde el beneficio. Exención en el impuesto de renta por 10 años.</p>

Ilustración 3. Cadena simplificada del sector agroindustrial



Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

### Oportunidades para inversión identificadas:

- Cultivos de altura entre los 100 y los 4200 msnm de cadenas de alto potencial internacional como caña panelera, cacao, palma, café, caucho, yuca, cítricos, arroz, entre otros.
- Transformación de caña panelera: aprovechamiento de subproductos de la producción de la caña como bagazo para pulpa de papel, generación de vapor y energía eléctrica; melaza o mieles para alcohol, levaduras y alimentación animal; cachaza para fertilizantes y alimentación animal. Productos finales como azúcar y panela.
- Producción de derivados de la palma; productos alimenticios como aceites comestibles, margarinas, mantecas industriales, sustitutos de grasas animales, emulsificantes alimenticios, concentrado para animales; productos de consumo final como galletería, helados, cremas, salsas, aderezos, entre otros; usos no comestibles como producción de biodiesel, jabones y detergentes, plastificantes

---

para PVC, goma, uso en cosméticos, tintas, lubricantes para la industria de comestibles y textil, velas, entre otros. Adicionalmente, los subproductos de la palma tienen otros usos como en la industria maderera para la fabricación de láminas de aglomerado y contrachapado, muebles de madera; papel y carbón activado.

- Empresas dedicadas a la producción derivados del cacao, como: pasta de cacao para producción de chocolate, pulpa de cacao para bebidas alcohólicas y no alcohólicas; polvo de cacao para preparación de alimentos como galletería, helados, pasteles; manteca de cacao para confitería, industria farmacéutica, industria cosmética para labiales, humectantes, jabones, etc.; jugo de cacao para fabricación de jaleas y mermeladas; cáscara de cacao para alimento de bovinos; cenizas de cáscara de cacao como abono y para fabricación de jabones.
- Producción de agroquímicos, en conjunción con materias primas y subproductos de otras industrias priorizadas de la región como la petroquímica.
- Centros de acopio especializados, con control de temperatura y emparadoras.
- Empaques especializados para frutas y hortalizas de exportación.
- Extracción de aceites esenciales para distintos usos como alimenticio, cosmética, aseo, solventes, pinturas, fragancias, insecticidas, adhesivos, etc., encadenados con otros sectores como el químico, cosmético, aseo, entre otros.
- Producción de biocombustibles (etanol) a partir de cultivos como palma, caña y cítricos.
- Servicios de agroturismo.
- Empresas con desarrollo de aplicaciones especializadas en agroindustria y conservación del medio ambiente.
- Logística especializada en agricultura, agroindustria y sus productos.

### **Información relevante no disponible a la fecha:**

La presente información es relevante precisamente porque le permite al inversionista y/o actor público privado analizar de manera detallada la oferta competitiva de Santander en materia de costos y facilidades.

- Costo y disponibilidad de la tierra por zonas y vocación.
- Mapa de cultivos y proveedores de materias primas en los departamentos y zonas de influencia.
- Costos de operación: costo de terrenos por zonas para cultivos y uso industrial, costo de bodegas.
- Seguridad en la zona: indicadores específicos por subregiones o municipios.
- Cobertura de servicios públicos en zonas rurales: red eléctrica, suministro de agua para cultivos y actividades industriales. Calidad del agua, estabilidad del suministro de energía eléctrica.
- Tarifas de transporte terrestre.
- Facilidad de trámites y registro ante entidades. Ventanilla única.
- Mapa de empresas del sector en el territorio. Clúster de alimentos.

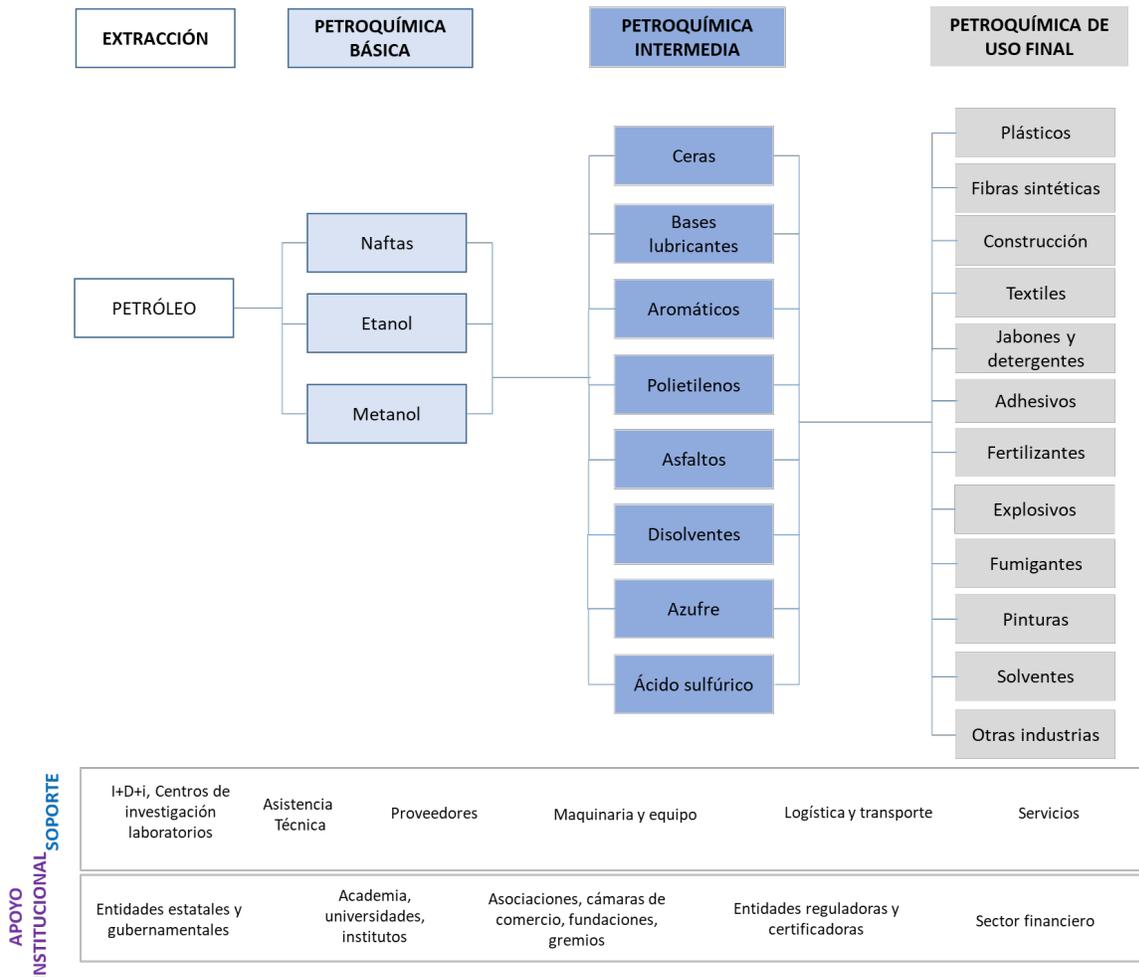
## 8.2.2 Petroquímico

### Propuesta de valor

PROPUESTAS DE VALOR	
<b>Ubicación estratégica</b>	La ubicación es estratégica al contar con la refinería y por ende con la principal materia prima en la misma zona, reduciendo costos de transporte y asegurando la proveeduría.
	Acceso al mar Caribe para importación de materias primas complementarias o exportación de productos finales al resto del mundo.
	Conexión terrestre con el resto del territorio nacional y Venezuela para importaciones y exportaciones.
	La región cuenta con acceso a vías primarias, terciarias y secundarias, como vías de conexión terrestre con otras zonas del país y hacia Venezuela. (Gobernación de Santander, 2020) (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
<b>Competitividad e Infraestructura</b>	El territorio cuenta con la refinería de petróleo más grande de Colombia, ubicada en Barrancabermeja (Santander) que contribuye al 58,9% del total del petróleo refinado en el país (periodo 2017-2021), con una extracción de 230 mil barriles diarios. (Ecopetrol, 2021)
	La refinería abastece el 85% de productos refinados y el 90% de los productos petroquímicos que demanda el país. (Ecopetrol, 2021)
	Acceso a las cuencas de mayor producción de petróleo del país en departamentos vecinos de la Orinoquía, aproximadamente el 50% de los campos hidrocarbúrficos del país. (Invest in Orinoquía, s.f.)
	Oferta de una amplia gama de subproductos del petróleo con alto potencial de usos en varios sectores productivos: asfaltos, bases lubricantes, parafinas, polietilenos, tolueno, xilenos, aromáticos pesados, disolventes, azufre y ácido sulfúrico. (Ecopetrol, 2021)
<b>Fortaleza Tejido empresarial</b>	La región cuenta con un tejido empresarial robusto de empresas especializadas en proveeduría de bienes y servicios industriales alrededor de la industria petroquímica: metalmecánica, obra civil y servicios de ingeniería.
	La región cuenta con un tejido empresarial de más de 1.500 empresas relacionadas con el sector. El sector genera más de 7500 empleos.
	Desarrollo de infraestructura de transporte fluvial, potenciado por el sector.
	Grandes empresas ancla del sector como: Ecopetrol, Ecodiesel, Soliplast y Proquimsa.
<b>Talento Humano</b>	Más de 2600 estudiantes graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales relacionadas con la industria petrolera y petroquímica (MinEducación, 2021).
	Oferta de más de 60 carreras profesionales, técnicas y posgrados relacionados con el sector en instituciones locales (MinEducación, 2021).

PROPUESTAS DE VALOR	
	Alta especialización de talla mundial del talento humano en servicios al sector petrolero.
<b>Hidrógeno azul</b>	Alto potencial para el desarrollo de la industria alrededor del hidrógeno azul: combustibles para vehículos (carros, camiones, trenes, barcos), producción de fertilizantes, acero, cemento, vidrio, cerámica, para refinar metales, producción de químicos; como fuente de energía para otros procesos productivos.

Ilustración 4. Cadena simplificada del sector petroquímico



Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores

### Oportunidades identificadas para inversión

- Procesamiento de químicos industriales:
  - Productos a base de ceras/parafinas y bases lubricantes como ceras, material parafinado, lubricantes para el sector industrial y automotriz.

- Aromáticos (Xileno, Tolueno): fabricación de pinturas, resinas, thinner, tintas, pegantes de caucho, productos de aseo. Aromáticos pesados (cumenos) se utilizan como insumo en la fabricación de fenol y acetona, involucrados en la fabricación de plástico.
  - Disolventes: producción de thinner, productos de aseo, limpieza de ropa.
  - Productos con azufre, ácido sulfúrico y sus derivados (sulfatos, sulfuros y sulfitos): fertilizantes, insumos para tratamiento de agua, fungicidas, fabricación de acero, vulcanización de caucho, aditivos para pesticidas, colorantes, jabones, detergentes, vidrio, agroquímicos, entre otros.
- Producción de plásticos y sus manufacturas: fabricación de placas, hojas, láminas y películas de plástico para la producción de bolsas, cubiertas para viveros, empaques de medicamentos, artículos para uso textil, artículos de uso personal de plástico, tanques, tuberías, mangueras, aislantes, botellas, etc.
  - Producción de **hidrógeno azul** para distintas aplicaciones como: combustibles para vehículos (carros, camiones, trenes, barcos), producción de fertilizantes, acero, cemento, vidrio, cerámica, para refinar metales, producción de químicos; como fuente de energía para otros procesos productivos.

**Información relevante no disponible a la fecha:**

- Costos de operación: costo de terrenos para uso industrial, costo de bodegas.
- Cobertura de servicios públicos en zonas rurales: red eléctrica, suministro de agua para cultivos y actividades industriales. Calidad del agua, estabilidad del suministro de energía eléctrica.
- Seguridad en la zona. Indicadores específicos por subregiones o municipios.
- Tarifas de transporte terrestre a frontera.
- Facilidad de trámites y registro ante entidades. Ventanilla única.
- Mapa de empresas del sector en el territorio. Clúster de Bienes y Servicios a la industria.

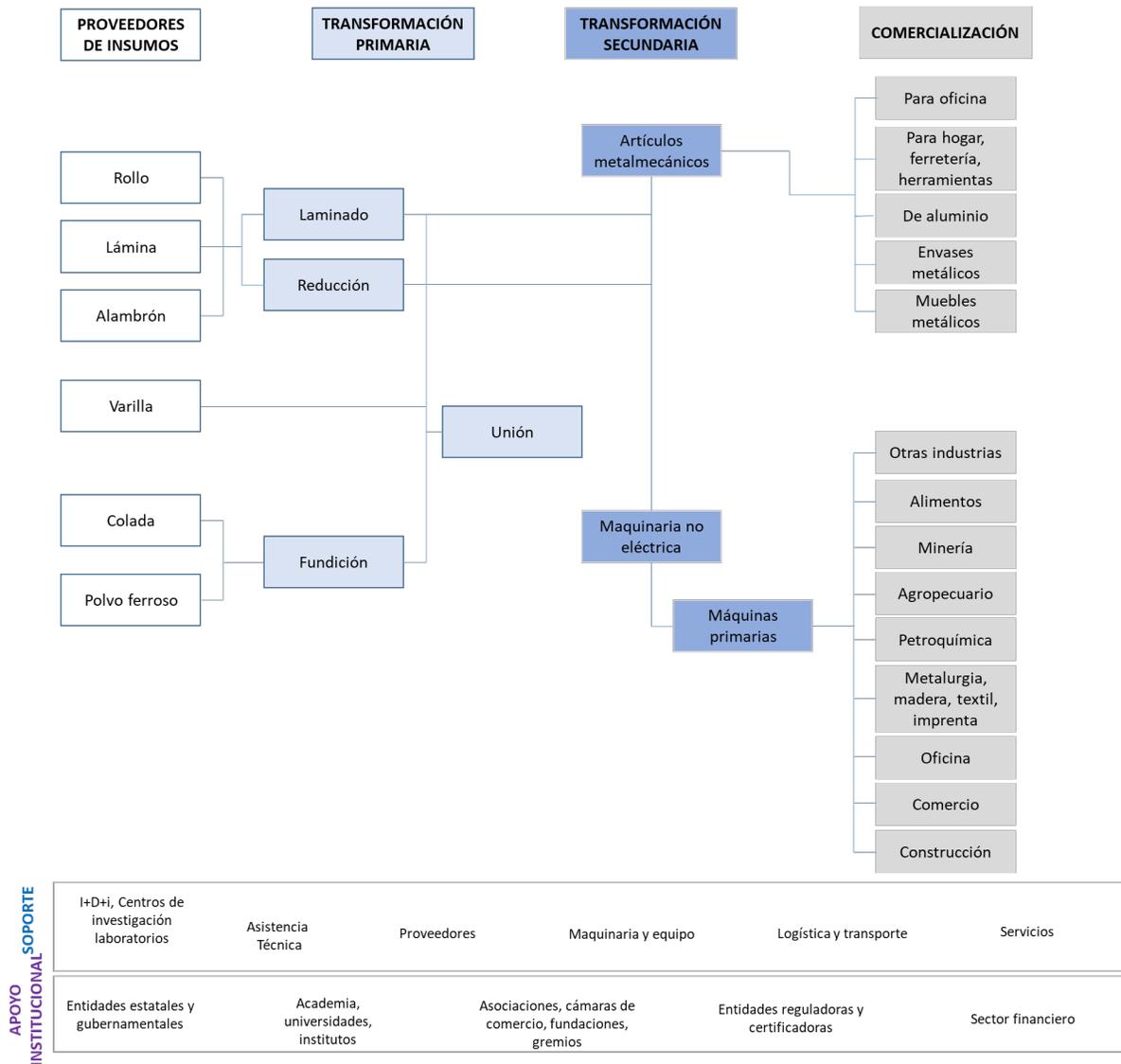
### 8.2.3 Metalmecánica y siderurgia

**Propuesta de valor**

PROPUESTAS DE VALOR	
<b>Ubicación estratégica</b>	Sector tradicional que cuenta con infraestructura de base robusta.
	Ubicación ideal para exportaciones a Venezuela, reduciendo tiempos de entrega y costos de transporte con respecto a otros clústeres del mismo sector ubicados en otros departamentos del país. Principalmente para carga sobredimensionada gracias a la salida por Río Magdalena.

	Cercanía a materias primas para el sector, territorios de explotación minera.
<b>Competitividad y fortaleza del tejido empresarial</b>	El sector participa con el 13% (aprox) de la producción nacional de la cadena.
	En el territorio hay 2300 empresas del sector metalmeccánico y siderúrgico, equivalente al 12,73% del total de empresas del sector en Colombia.
	El 11% del empleo del sector a nivel nacional se genera en los Santanderes.
	En el territorio hay 2.300 empresas del sector metalmeccánico y siderúrgico, que generan más de 6.200 empleos formales. Grandes empresas ancla del sector como: Metalteco, Insurcol, Penagos Hermanos, Inemec, Empresa de Soluciones, Servicios e Innovación ESSI y Nexans.
<b>Infraestructura</b>	Red de carreteras de 14.000 km, de los cuales el 14% son de primer orden, 18% de orden intermunicipal o secundarias y 68% son veredales o terciarias. (Gobernación de Santander, 2020) (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
	Conexión terrestre con el resto del territorio nacional y Venezuela.
	La región cuenta con acceso a vías primarias, terciarias y secundarias, como vías de conexión terrestre con otras zonas del país y hacia Venezuela. (Gobernación de Santander, 2020) (Gobernación de Norte de Santander, 2020)
	Cobertura de servicio de energía urbano por encima del 99%. (Consejo Privado de Competitividad, 2023)
<b>Talento humano</b>	Más de 1300 estudiantes graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales relacionadas con la metalmeccánica (2021). (MinEducación, 2021)
	Oferta de más de 30 carreras profesionales, técnicas y posgrados relacionados con el sector de metalmeccánica en instituciones locales. (MinEducación, 2021)

Ilustración 5. Cadena simplificada del sector metalmeccánico



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación). Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

### Oportunidades identificadas para inversión

- Fabricación de maquinaria agrícola, horticola y forestal.
- Maquinaria y equipos para el procesamiento, producción y empaque (final de línea) de alimentos y bebidas.
- Maquinaria para limpieza, secado y llenado en industrias alimenticia y farmacéutica.
- Maquinaria especializada para diversas industrias: química, farmacéutica, alimenticios, caucho, plástico y sus manufacturas, petrolera, generación de energía, textiles, generadores de vapor, etc.
- Maquinaria eléctrica.

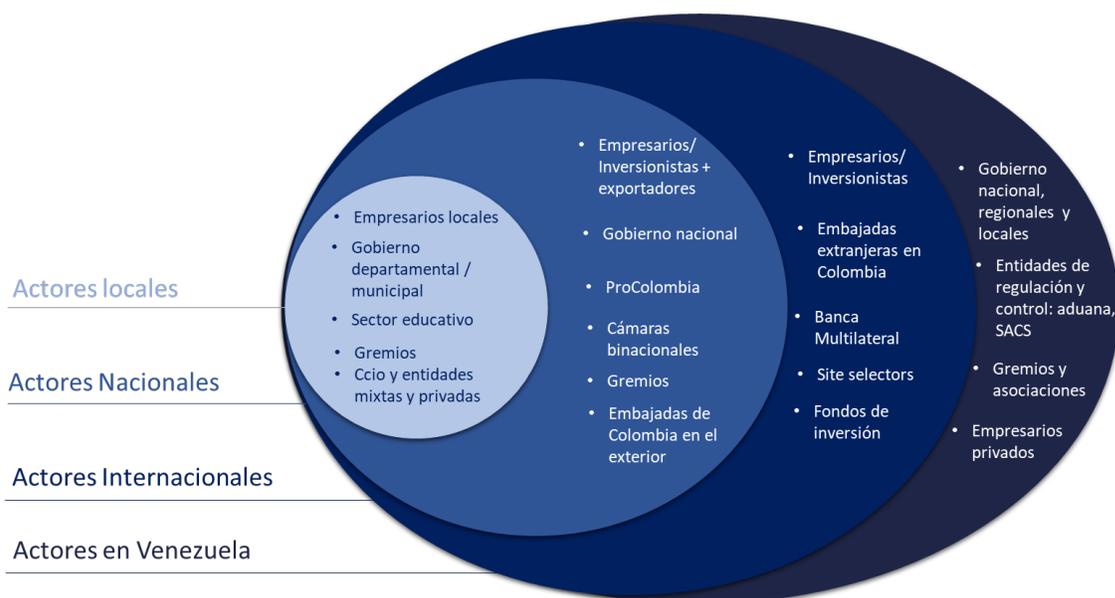
- Maquinaria formadora de metal.
- Fabricación de partes y piezas para la industria. Insumos y repuestos.
- Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria para la industria.
- Astilleros y servicio de reparación de embarcaciones.
- Fabricación de equipos médicos y aparatos ortopédicos.

#### Información relevante no disponible a la fecha:

- Costos de operación: costo de terrenos para uso industrial, costo de bodegas.
- Cobertura de servicios públicos en zonas rurales: red eléctrica, suministro de agua para cultivos y actividades industriales. Calidad del agua, estabilidad del suministro de energía eléctrica.
- Seguridad en la zona. Indicadores específicos por subregiones o municipios.
- Tarifas de transporte terrestre a frontera.
- Facilidad de trámites y registro ante entidades. Ventanilla única.

## 9 Aliados estratégicos

Como aliados estratégicos se han identificado distintos actores de los ámbitos local, nacional e internacional, que servirán para escalar la llegada de inversión a la región.



Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

## 9.1 Actores locales

Entre los aliados estratégicos del ámbito local se encuentran entidades como:

**Gobiernos departamentales y municipales**, cuya principal función en el marco de la estrategia de atracción de inversión es gestionar recursos para mejorar infraestructura vial, portuaria y servicios públicos, garantizar la seguridad del territorio, las condiciones competitivas de los departamentos y la política pública e incentivos tributarios y no tributarios a la inversión.



**Entidades mixtas y privadas regionales**, encargados del desarrollo y fortalecimiento empresarial, la formación de capacidades en el tejido empresarial, propender por la competitividad sectorial, apoyo financiero y la promoción de la internacionalización.



**Agencias de promoción de inversión**, que tienen la misión de visibilizar la región / identificar leads de inversión y gestionar las necesidades de los inversionistas que lleguen al territorio.



**Gremios**, que contribuyen a la estrategia con el fortalecimiento empresarial, la identificación de oportunidades de inversión, promoción de encadenamientos productivos y la recopilación de cifras claves para las propuestas de valor regionales y sectoriales.



**Sector educativo**, encargado de brindar formación y fortalecimiento de capacidades al talento humano local, también ofrece investigación y desarrollo al servicio de las empresas y estudios para soportar gestión pública y propuestas de valor.



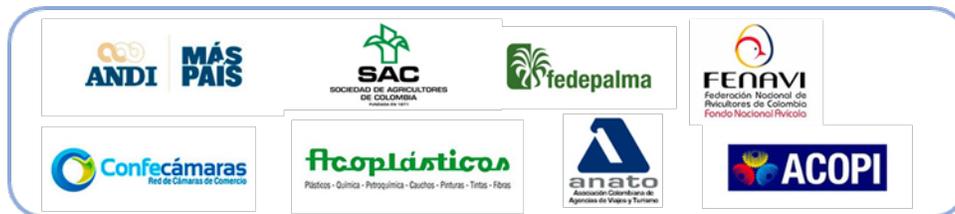
Finalmente, los **empresarios locales**, cuya contribución a la estrategia de atracción de inversión consiste en identificar y aprovechar las oportunidades de encadenamientos productivos, dar soporte a los inversionistas y fortalecer la competitividad regional. En este segmento se encuentran empresas del sector manufacturero, el sector financiero, el sector construcción, empresas de servicios públicos, asesores legales, firmas de ingeniería, cajas de compensación, zonas francas, puertos, aeropuertos, entre otros.

## 9.2 Actores nacionales

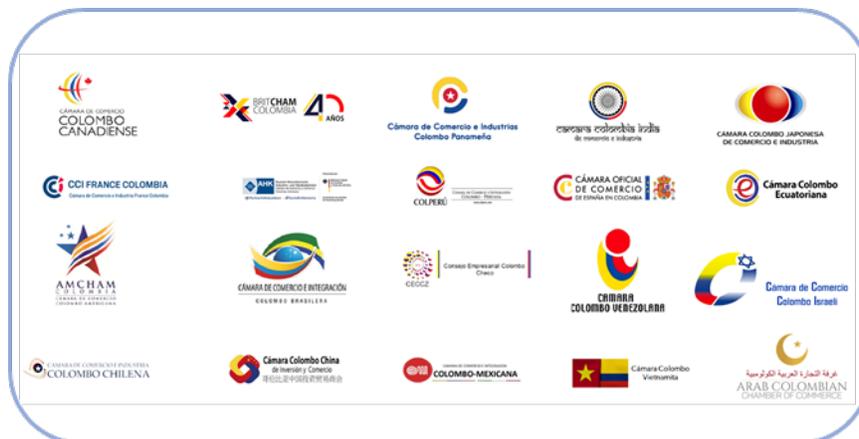
**Gobierno nacional**, cuya principal función en el marco de la estrategia de atracción de inversión es gestionar recursos para mejorar la infraestructura vial, garantizar la seguridad en la frontera, facilitar los trámites de exportación e instalación de inversionistas, garantizar la estabilidad jurídica y promover incentivos a la inversión, la ejecución de programas para fortalecer la competitividad empresarial, proveer cifras y estadísticas transparentes y oportunas.



**Gremios Nacionales**, que generan oportunidades para encadenamientos productivos y contribuyen con la identificación de oportunidades de inversión.



**Cámaras Binacionales**, cuyo papel es la identificación de oportunidades de inversión, coordinación de actividades de relacionamiento y generación de información clave de mercados.



**Empresarios, inversionistas y exportadores**, usuarios de servicios y proveedores de empresas que se instalen en el HUB, empresas productoras, comercializadoras, zonas francas, inversionistas inmobiliarios y empresas de servicios.

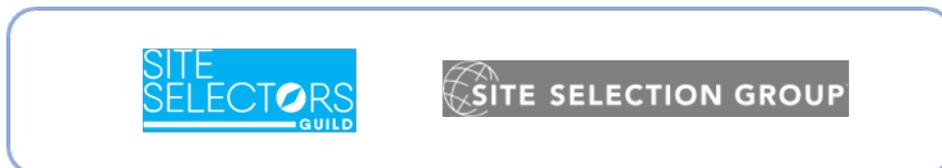
### 9.3 Actores internacionales

**Gobiernos extranjeros**, a través de sus embajadas en Colombia o sus Ministerios de comercio o equivalentes, son aliados clave para la identificación de oportunidades de inversión, promoción de proyectos de impacto regional, actividades de relacionamiento, y asistencia a eventos para promover la región.

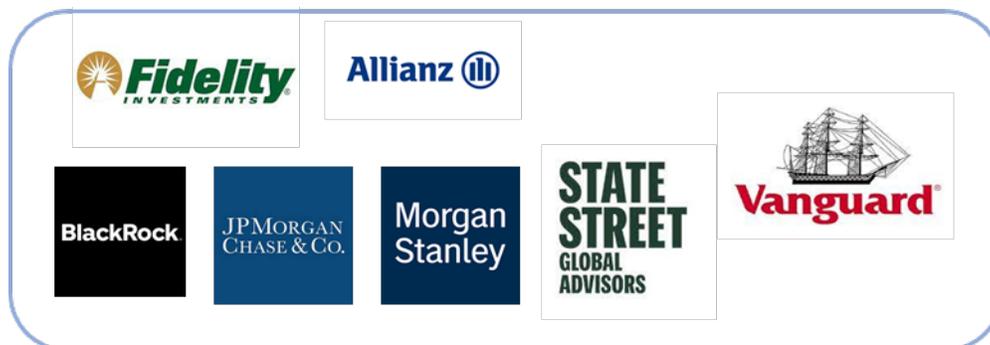
**Banca Multilateral**, cuyo principal rol es el de promover y financiar proyectos de inversión de mediana y gran escala, así como promover el desarrollo regional con proyectos de impacto.



**Site Selectors**, aliados clave para la identificación de oportunidades de inversión y recomendación de la región a inversionistas tras análisis de competitividad.



**Banca de inversión**, cuyo papel es identificar oportunidades de inversión y la administración de recursos de inversionistas potenciales.



### 9.3.1 Actores identificados en Venezuela

Entre los aliados estratégicos en Venezuela se encuentran entidades como:

- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.
- Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela – Fedecámaras.
- Consejo Nacional del Comercio y los Servicios – Consecomercio.
- Asociación de Logística de Venezuela – ALV.
- Confederación Venezolana de Industriales – CONINDUSTRIA.
- Consejo Nacional de Promoción de Inversiones – CONAPRI.
- Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel.
- Asociación de Jóvenes Empresarios – AJE.

Igualmente se deben considerar las demás entidades gubernamentales nacionales, regionales y locales, tanto de tipo regulatorio como administrativo, que pueden llegar a ser aliados claves en la facilitación del comercio entre los dos países.

#### Stakeholders en Venezuela



- Entidades gubernamentales nacionales, regionales y locales  
Regulación y cooperación

- **Gremios y asociaciones**  
Identificar oportunidades de inversión

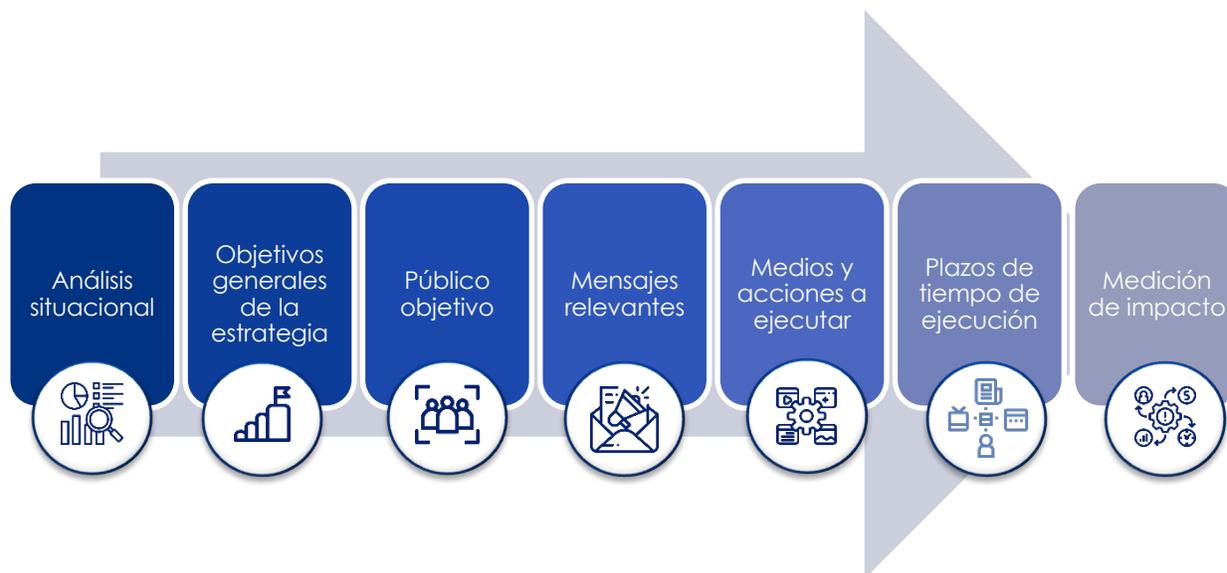
- Empresas comercializadoras  
Proveedores/compradores de empresas que se instalen en el Hub

Detalle de aliados estratégicos locales, nacionales e internacionales en Anexo I del presente documento.

# 10 Estrategia de comunicaciones

La estrategia de comunicaciones para la presente iniciativa se plantea bajo la siguiente estructura:

Ilustración 6. Plan estratégico de comunicaciones



Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

## 10.1 Análisis situacional

Con el fin de plantear un panorama general de la situación actual del territorio de los Santanderes frente al aprovechamiento de las oportunidades con ocasión de la reapertura comercial entre Colombia y Venezuela, se realiza un análisis de las oportunidades y amenazas identificadas con énfasis en aquellos aspectos relevantes para la estrategia de atracción de inversión y comercio binacional.

En términos generales, se identifica que, con la apertura de la frontera entre Colombia y Venezuela, y con las medidas que están tomando los dos gobiernos para la facilitación del comercio, tales como la profundización del AAP 28, el acuerdo de protección recíproca de inversión entre los dos países, reconocimiento mutuo requerimientos sanitarios con entidades como MinAgricultura, INVIMA, ICA, INSAL y Contraloría Sanitaria de Venezuela, mesas de trabajo conjunto, entre otras iniciativas, se abre una ventana de grandes oportunidades en varios sectores productivos. Particularmente, se identifican proyectos en agroindustria, petroquímica, interconectividad multimodal, logística, turismo y energías alternativas. Esto, aunado a la situación macroeconómica de los dos países, hace que se configure un panorama positivo, en el que la región de los Santanderes es la llamada a liderar las iniciativas y aprovechar sus ventajas competitivas en favor de la atracción de inversión y el comercio bilateral.

A continuación, se presenta el resultado del ejercicio realizado:

### Ilustración 7. Oportunidades identificadas

Apertura frontera entre Colombia y Venezuela	Sectores con alto potencial de inversión, especialmente agroindustria, energías alternativas y logística	Estrategia Nearshoring con foco en LATAM	Acuerdo protección recíproca inversión entre los dos países	Revisión AAP 28 reactivación comercial: equilibrio balanza comercial y estimulación encadenamientos productivos
16 proyectos bilaterales identificados para CAF: agroindustria, petroquímica, interconectividad multimodal y turismo	Devaluación de Colombia genera competitividad para exportar	Recuperación de la economía (Crec económico del +15% cifras presidente Maduro) y las importaciones en Venezuela +21% (2020-2021)	Expectativas de duplicar exportaciones comerciales en 2023.	Venezuela tiene balanza comercial deficitaria (56.8%)
Principales proveedores son países lejanos: China (26.2%), EEUU (19.8%), Brasil (13%)	Economía dolarizada y libre convertibilidad cambiaria	Costumbre comercial de pagos anticipados para expo colombianas	Mesas técnicas entre entidades para mitigación de inseguridad y delincuencia	Flexibilización de sanciones de EEUU: ej. Licencia Chevron nov 2022
	Avances en reconocimiento mutuo requerimientos sanitarios. Min agricultura, INVIMA, ICA, INSAL y Controlaría Sanitaria de Venezuela.	+152 oportunidades inversión identificadas por PDVSA 2021, USD 77.600 millones (infraestructura y desarrollo campos gas tierra y mar).	Reactivación oleoductos, proyectos de inversión gas a campos petroleros.	

Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

Por otro lado, se ha evidenciado una disminución del dinamismo de las inversiones greenfield, generado principalmente por la desaceleración económica mundial, que, en conjunto con los beneficios para la nueva inversión de algunos países competidores, puede dificultar la llegada de proyectos a la región; específicamente en Venezuela que, con ocasión de las políticas de reactivación económica que está implementando su gobierno nacional (Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales, LOZEE, entre otras medidas), genera una alta competencia para la atracción de inversión en los Santanderes.

Igualmente, las condiciones actuales del mercado objetivo, tales como el bajo poder adquisitivo de la población, problemas de inseguridad en la frontera, corrupción, inestabilidad jurídica, entre otros, dificultan la misión de atraer inversión para la reactivación comercial entre los dos países.

## Ilustración 8. Amenazas identificadas.

Conflictos en Europa del este, brotes de pandemia en China y anuncios de estancamiento económico, han generado un menor dinamismo de inversiones Greenfield.	Otros países o regiones con mayores incentivos o determinantes más atractivos para captar interés de los inversionistas.	Venezuela: Incentivos al sector privado y a la inversión. Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (LOZEE) queriendo atraer inversión directa.	Sanciones de EEUU a Venezuela.
Cifra inflación no oficial Venezuela del 300%.	Poder adquisitivo de la población general muy bajo. Salario mínimo mensual USD 6,5.	Problemas de inseguridad en la frontera.	Alta injerencia de la guardia Venezolana en el paso de mercancías.
Poca certidumbre de cifras oficiales.	Acuerdo para eliminar la doble tributación de renta entre Colombia y Venezuela en proceso.	Venezuela está clasificada con un alto índice de percepción de la corrupción (puesto 130/140 según el Rule of Law Index del World Justice Project).	

Fuente: Elaborado por Araujo Ibarra Consultores.

## 10.2 Objetivo general y objetivos específicos

Para la estrategia de comunicación de la presente iniciativa se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

Posicionar a Santander y Norte de Santander como un HUB estratégico para exportar bienes y servicios a Venezuela de forma competitiva.

### Objetivos específicos:

- Atraer inversión nacional y extranjera en sectores estratégicos con alto potencial de crecimiento en Venezuela.
- Generar nuevos encadenamientos productivos entre Colombia y Venezuela, en donde los Santanderes sean la fuente de generación de valor.
- Identificar oportunidades para que las empresas de Santander y Norte de Santander atiendan la demanda creciente del mercado venezolano.

## 10.3 Público Objetivo

La estrategia de comunicación y relacionamiento estará dirigida a los inversionistas, como se definió en el apartado 3 referente a Perfil del Inversionista: empresarios tanto colombianos como extranjeros, que busquen la mejor ubicación para su proyecto de inversión con el fin de cubrir tanto el mercado local como el venezolano, de una forma

---

eficiente, altamente competitiva y segura, aprovechando las ventajas del acuerdo comercial entre los dos países y la reactivación comercial.

#### 10.4 Mensajes Claves

Se proponen los siguientes mensajes clave en la estrategia de comunicación para la promoción de la región como HUB de atracción de inversión para exportar bienes y servicios competitivamente al mercado venezolano:



Igualmente, se proponen mensajes específicos dirigidos a cada tipo de inversionista propuesto:

1. Inversionista colombiano que busca eficiencia para llegar a cubrir el mercado venezolano:
  - Amplia proveeduría de materias primas y bienes intermedios desde Colombia para generación de valor agregado.
  - Distancia reducida a los principales pasos fronterizos entre Colombia y Venezuela. Reducción de tiempos de tránsito.
  - Cobertura multimodal: terrestre, aéreo y férreo hacia los dos países.
  - Ubicación estratégica para cubrir el mercado de centro y norte de Colombia, así como entrada a Venezuela.
  - Incentivos a la inversión en Colombia.
  - Región productiva y competitiva.
2. Inversionista extranjero que quiere tener una relación comercial con Venezuela y opta por instalarse en Colombia por cobertura, cercanía, seguridad en sus inversiones:
  - Seguridad jurídica para proteger sus inversiones.
  - Eficiencia y competitividad de la región y la industria.

- 
- Cercanía a materias primas y servicios de apoyo.
  - Cobertura del mercado colombiano y del venezolano.
  - Apoyo a la reindustrialización de Venezuela.
3. Inversionista extranjero que requiere insumos del mercado venezolano para cubrir Colombia y resto del mundo:
- Facilidad de importar desde Venezuela materias primas de los sectores priorizados.
  - Encadenamientos productivos, con un tejido empresarial diverso.
  - Aprovechamiento de los 17 TLC colombianos con 65 países, con condiciones de origen favorables.

## 10.5 Medios y acciones a ejecutar

Se plantean los medios y las acciones en el marco de la estrategia de comunicación:

### **Actividades en medios tradicionales**

- Free press permanente sobre las actividades de atracción de inversión, visitas, agendas, etc., así como noticias sobre los avances y mejoras en el clima de inversión, iniciativas empresariales, y el intercambio comercial con Venezuela.
- Identificar y entrevistar a empresarios con casos de éxito.

### **Actividades en medios digitales**

- Guías sectoriales de inversión con las propuestas de valor de los sectores priorizados y de la región.
- Información de propuestas de valor general y por sectores, casos de éxito y noticias permanentes sobre mejoras en el clima de inversión y competitividad, en los sitios web de las instituciones y entidades vinculadas a la iniciativa.
- Vídeo en español e inglés que integre las ventajas regionales como HUB de inversión hacia Venezuela, y la información clave para los inversionistas en los sectores priorizados y testimonios y casos de éxito de empresas que ya operen en la región.
- Trabajo conjunto con Procolombia y las APRIs de la región para promover a los Santanderes como destino de inversión.
- Activaciones digitales y marketing digital a través de redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook, sitios web de las entidades vinculadas y campañas de mailing.

### **Actividades de relacionamiento**

- Famtrips o viajes de familiarización dirigidos a medios internacionales para visitar la región y presentar la iniciativa de fortalecimiento productivo binacional.
- Misiones de reconocimiento regional con embajadas, cámaras binacionales para hacer un recorrido por la región y mostrar el plan de trabajo conjunto, con el fin de identificar oportunidades de cooperación y mostrar las ventajas para posibles inversionistas de su país que tengan interés en el mercado venezolano.

- Participación en ferias sectoriales a nivel nacional e internacional y eventos especializados de los sectores foco, como una fuente de identificación de leads y como estrategia de fortalecimiento de las habilidades técnicas de los equipos. Se proponen algunas ferias a continuación\*:



\*Detalle de ferias, lugar, fechas y páginas web en Anexo II del presente documento.

## 10.6 Medición impacto

La estrategia de comunicación debe tener una medición de impacto de las acciones realizadas, para lo que se proponen seis tipos de indicadores que evalúan tanto la gestión de promoción como los resultados en términos de inversión:

Indicadores de la estrategia de comunicación	
Actividades de promoción	Leads conseguidos: Inversionistas potenciales contactados
	Agendas realizadas
	Proyectos potenciales
Posicionamiento en medios - Free press	Menciones en medios de noticias positivas regionales
	Valor comercial estimado del free press
	Estimación de la audiencia impactada
Retorno sobre la inversión	Inversión recibida en la región /inversión en promoción

La efectividad de la estrategia de comunicación se deberá ver reflejado en los indicadores generales de atracción de inversión, como son:

<b>Indicadores generales de inversión</b>	
Inversionistas instalados	Número de leads efectivos: Inversionistas instalados y operando
	Tasa de éxito: leads efectivos/leads totales
Inversión recibida	Monto de las nuevas inversiones (USD)
	Monto de reinversiones (USD)
Empleos generados	Número de empleos generados por los nuevos proyectos de inversión
	Número de empleos generados por los proyectos de reinversión

# 11 Hoja de ruta

A continuación, se propone una hoja de ruta por ejes de trabajo para el periodo restante de 2023 hasta 2025, con actividades y responsables propuestos:

EJES DE TRABAJO	IMPACTO	VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025					
					II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>ALINEACIÓN REGIONAL</b>																	
Alineación propuesta de valor como región	Alto	Media	Identificar indicadores críticos para la inversión.	CRCI + APRIS													
			Priorizar aquellos en los que existen mayores brechas entre los dos departamentos.	CRCI + APRIS													
			Definir un plan de cierre de brechas de aquellos indicadores críticos para atraer inversión.	CRCI + APRIS + Cámaras de comercio + Gobernación + Alcaldías													
			Institucionalizar mesa de clima de inversión regional a través de la figura de la REGIP Oriente para hacer seguimiento a las acciones de mejora.	CRCI + APRIS + Cámaras de Comercio + Gobernación + Alcaldías + Procolombia + gremios + ZF													
			Establecer una hoja crítica para trabajar en la seguridad como un eje prioritario de trabajo.	Gobernación + MinDefensa + Policía Nacional													
Gestión conjunta ante entidades de orden nacional	Alta	Alta	Priorizar los ejes estratégicos de desarrollo regional necesarios para atraer nuevas inversiones y establecer delegados regionales para hacer un seguimiento activo.	Gobernación + Alcaldías + CRCI + APRIS													
			Establecer observatorio colombo – venezolano.	Cámara Colombo Venezolana + Cámaras de Comercio													
Gestión conjunta para desarrollo de	Alto	Medio	Identificar los 5 proyectos de mayor impacto a nivel regional para la viabilización de la atracción de inversión.	Gobernación + Alcaldías + CRCI + APRIS + Cámaras de Comercio													

EJES DE TRABAJO	IMPACTO	VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025								
					II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
proyectos de alto impacto regional			Definir un comité delegado para identificar posibles fuentes de financiación.	Gobernación + Alcaldías + CRCI + APRIS + Cámaras de comercio																
			Gestionar con entidades locales recursos para hacer los planes y estudios de prefactibilidad.	Gobernación + Alcaldías + Universidades + Cámaras de comercio																
			Identificar convocatorias de Banca multilateral o recursos de cooperación que puedan ser aplicables al proyecto.	Cámaras de Comercio																
			Aplicar a las convocatorias o presentar los proyectos para acceder a recursos.	Gobernación + Alcaldías + CRCI + APRIS + Cámaras de comercio																

EJES DE TRABAJO	IMPACTO	VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025								
					II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
<b>DESARROLLO DE FACTORES COMPETITIVOS</b>																				
Infraestructura para la conectividad y la llegada de nuevos proyectos con vocación internacional	Alto	Alto	Convocar a los gobernadores de los dos departamentos y revisar los planes de desarrollo vial a la luz de establecer las rutas prioritarias para conectar a los departamentos con Venezuela y con los puertos del Caribe colombiano.	CRCI + APRIS																
			A través de la mesa de clima y facilitación de inversión, hacer seguimiento al avance de los proyectos, estableciendo planes prioritarios de intervención.	Mesa clima de inversión																
			Promover el desarrollo de una zona binacional con alto potencial para la instalación de clústeres con presencia de empresas de los dos países y	Cámaras de Comercio + CRC																

EJES DE TRABAJO	IMPACTO	VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025							
					II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
			condiciones competitivas excepcionales.																
Fortalecimiento estrategias talento alineado a necesidades de los inversionistas	Alto	Alto	Identificar necesidades de talento humano en los sectores priorizados y levantar oferta local.	Cámaras de Comercio + SENA + Cajas de compensación															
			Desarrollar un plan de trabajo con el SENA y universidades para la capacitación de talento en los sectores priorizados y que no está disponible hoy.	Cámaras de Comercio + SENA + Cajas de compensación															
			Desarrollar alianzas con centros internacionales para capacitación especializada.	Cámaras de Comercio + SENA + Cajas de compensación															
			Generar un banco de hojas de vida en alianza con head hunters locales y nacionales.	Cámaras de Comercio + SENA + Cajas de compensación															
			Identificar diáspora de los Santanderes en otras regiones del país o a nivel internacional.	Cámaras de Comercio + SENA															
Encadenamientos productivos y fortalecimiento tejido empresarial	Alto	Medio	Hacer una encuesta que permita identificar capacidad del tejido local en la inserción de cadenas globales de valor.	CRCI + Cámaras de Comercio															
			Establecer los principales eslabones de cada sector que pueden desarrollarse localmente y las brechas que deben cerrarse.	CRCI + Cámaras de Comercio															
			Organizar con el SENA y las Cámaras de comercio, programas de fortalecimiento para conectar con empresas ANCLAS.	CRCI + Cámaras de Comercio + SENA															

EJES DE TRABAJO	IMPACTO (VIABILIDAD)	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023				2024				2025								
				II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV						
<b>ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN</b>																				
Estructura interna y recursos - APRIS	Medio	Alto	Fortalecer las APRIS regionales a través de recursos del gobierno local para su adecuado funcionamiento y equipo especializado por sectores.	Gobernaciones y alcaldías + APRIS																
Perfeccionamiento propuestas de valor	Alto	Alto	Avanzar en el levantamiento de la información pertinente que cubra los determinantes de inversión para cada sector.	APRIS + Cámaras de Comercio + Secretarías Alcaldías																
Desarrollo de estrategias conjuntas de promoción de región a nivel nacional e internacional	Alto	Alto	Trabajar con las APRIS regionales (Bucaramanga, Cúcuta, Barrancabermeja) y ProColombia para mostrar una visión regional, además de sus particularidades individuales. Desarrollar presentación y material de región.	APRIS																
			Construir una guía para hacer negocios y exportar a Venezuela desde Colombia, en español e inglés.	APRIS + Cámaras de Comercio + Cámara Colombo Venezolana																
			Hacer un video regional mostrando las ventajas que ofrece la región y la cercanía al vecino país, pero con un mensaje de complementariedad.	Gobernaciones y alcaldías + APRIS																
			Invitar a 5 periodistas de medios internacionales a visitar la región y presentar la iniciativa de fortalecimiento productivo binacional.	Gobernaciones y alcaldías + APRIS																

EJES DE TRABAJO	IMPACTO VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025								
				II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
		Invitar a delegados de las embajadas para hacer un recorrido por la región y mostrar el plan de trabajo conjunto.	Gobernaciones y alcaldías + APRIS																
		Participación en ferias sectoriales estratégicas para identificación de inversionistas.	APRIS																
		Activaciones digitales y marketing digital a través de redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook, sitios web de las entidades vinculadas y campañas de mailing.	APRIS																
Identificación potenciales inversionistas	Alto Alto	Identificación de las empresas colombianas que tienen alto interés en el mercado venezolano.	APRIS																
		Identificar empresas extranjeras que salieron de Venezuela .	APRIS																
		Identificar al menos 10 empresas ANCLAS Potenciales por cada sector y desarrollar una estrategia de contacto de alto nivel.	APRIS																
		Hacer una misión de profundización a Venezuela para hablar con gremios e identificar oportunidades de encadenamientos productivos. Invitar empresarios del país.	APRIS + Cámara Colombo Venezolana																
		Hacer una agenda de relacionamiento con Embajadas para presentar estrategia de recepción de inversión con foco en	APRIS																

EJES DE TRABAJO	IMPACTO VIABILIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2023			2024				2025							
				II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
		Venezuela para identificar interés por parte de empresas de sus países en dicho mercado.																
		Hacer una presentación a las oficinas comerciales de Procolombia para levantar principales limitantes oportunidades identificadas por los inversionistas.	APRIS + Procolombia															
		Contactar site selectors y banca de inversión para presentar su propuesta de valor regional.	APRIS + Procolombia															
Fortalecimiento para la atención de inversionistas	Medio Alto	Desarrollo de la Ventanilla Única de Inversión para trabajar con la VUE y VUCE.	CRCI + MinComercio															
		Hacer reuniones periódicas con inversionistas instalados para identificar necesidades de crecimiento.	APRIS + Procolombia															
		Trabajar de la mano con las APRIS para la solución de problemas identificados por los inversionistas.	APRIS + Procolombia															

---

## 12 Recomendaciones

---

La llegada de nuevos proyectos a una región está determinada, en gran parte, por las condiciones competitivas que ofrece dicho territorio para que los proyectos sean operativamente viables y financieramente rentables. Estos factores competitivos pueden estar basados en recursos naturales propios del territorio, infraestructura existente, vocación productiva y tejido empresarial, ubicación estratégica, talento humano e incluso incentivos. No obstante, hay otro elemento importante que juega a la hora de atraer inversión y es la comunicación. De nada le sirve a un territorio ser competitivo, si no puede compartir estas ventajas con los inversionistas potenciales. Es por ello que centraremos las recomendaciones desde los aspectos de competitividad y comunicación.

Como se pudo observar en el módulo de propuestas de valor, se evidencian fortalezas regionales en los sectores priorizados, sin embargo, aún hay diferentes brechas que deben ser intervenidas para garantizar el éxito de los proyectos.

Para ello, se recomienda al gobierno local y a las instituciones trabajar en los siguientes frentes:

- 1. ALINEACIÓN DE INDICADORES DE LOS DOS DEPARTAMENTOS PARA TENER UNA VISIÓN REGIONAL:** es claro que existe una disparidad en los avances que ha logrado cada uno de los departamentos en ciertos aspectos como calidad de vida, en los que se destaca: seguridad y justicia, tasas de homicidios, secuestros y extorsión, movilidad, así como la revisión de aspectos de competitividad y talento humano (ejemplo: informalidad laboral, tasa de desempleo y empleo vulnerable); lo cual hace más complejo el ejercicio de la presentación de propuestas de valor conjuntas.  
Es por ello, que se debe buscar un trabajo interinstitucional entre los gobiernos y entidades de las dos regiones, para definir y ejecutar un plan de seguimiento detallado para aquellos aspectos en donde se presentan las diferencias más marcadas y que son relevantes para atraer inversión.  
Por lo tanto, se recomienda la construcción de una mesa regional que esté conformada por los secretarios de desarrollo económico tanto de las gobernaciones como las alcaldías de las principales ciudades de los departamentos, las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación y las Agencias de Promoción de Inversión, invitando a actores de orden nacional que puedan respaldar iniciativas que mejoren las variables que se han identificado como críticas. El objetivo de estas mesas es definir unos indicadores clave que debe mejorar cada departamento, priorizando los que tienen un impacto alto para la llegada de proyectos a la región y establecer posibles soluciones, tiempo y recursos necesarios para mejorar los resultados del indicador.
- 2. ACTUALIZACIÓN Y AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ROBUSTECER PROPUESTAS DE VALOR:** si bien hay gran cantidad de cifras a nivel departamental y municipal

---

(especialmente de las ciudades capitales), para la construcción de propuestas de valor robustas, es clave actualizar y complementar la información que hoy se tiene tanto a nivel regional, pero especialmente a nivel municipal y de las cadenas de valor que se están promoviendo, con el fin de ofrecer un insumo efectivo que le ayude a los inversionistas en la toma de decisiones de inversión. Uno de los ejemplos claros es el sector agroindustrial, del cual es importante mapear las áreas disponibles para cultivo y/o procesamiento con base en los POT actualizados, oferta agroclimática en cada municipio o la oferta de materias primas como cacao, plátano, caucho, palma con información clara de capacidades y ubicación, precios promedios de lotes y bodegas; así como logísticos y proveedores de servicios conexos, entre otros datos que son importantes para la decisión de un inversionista.

Así mismo, en cada sector, la información deberá estar claramente identificada. Para ello, la recomendación es trabajar de la mano con las Cámaras de Comercio, las universidades, las Secretarías correspondientes e incluso, actores nacionales como el DANE, SENA y los Ministerios, con el fin de tener un plan de recopilación y actualización de información que pueda ejecutarse de forma periódica. Esta información debería contemplar un capítulo de información relacionada con la llegada al mercado venezolano como condiciones de seguridad, acceso, logística y casos de éxito, que incorporen la viabilidad de operar desde la región para aprovechar las oportunidades que ofrece el vecino país.

Igualmente, con el fin de tener información actualizada sobre las oportunidades que ofrece Venezuela, se debe contar con un observatorio binacional que puede ser liderado por la Cámara Colombo Venezolana y las Cámaras de Comercio. Este observatorio mapeará oportunidades de doble vía y podrá hacer un levantamiento de información relevante para los sectores de alto potencial de desarrollo.

- 3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DIFERENCIADORES:** aunque en el ejercicio desarrollado se hizo una clara priorización de sectores con alto potencial, también es importante reconocer que la región tiene competencia tanto en el territorio nacional como a nivel internacional. Hacer un benchmarking detallado con las demás regiones que promueven los mismos sectores como oportunidades de inversión, estableciendo aquellos aspectos por mejorar o cuáles son los de mayor fortaleza regional.
- 4. GESTIONAR DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA:** a nivel de infraestructura, el gobierno local debe trabajar de la mano con el gobierno municipal en diferentes frentes:
  - a. Agilizar expedición de los nuevos POT en todos los municipios, permitiendo de esta forma viabilizar proyectos de alto impacto en la región bajo unas reglas de juego claras y que den estabilidad a los inversionistas.
  - b. Hacer una priorización de proyectos de vías secundarias y terciarias que conecten a las regiones rurales de alto potencial de desarrollo agrícola e industrial con los centros de consumo y vías principales que conducen no solo

---

hacia Venezuela, sino a los puertos por donde llegarían materias primas e insumos.

- c. Proponer al DNP el desarrollo de un verdadero Plan Multimodal que integre todos los proyectos que estén relacionados con un eficiente servicio a la carga a través de los diferentes medios de transporte que van desde el terrestre, férreo y fluvial. Es clave promover este proyecto a nivel de entidades multilaterales como el BID – IFC, CAF y otros organismos que cuentan con recursos y se pueda presentar como un proyecto de impacto nacional y haciendo una interrelación con temas de sostenibilidad y huella de carbono o temas de alto interés para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.
- d. La infraestructura también debe ser a nivel tecnológico, buscando la llegada de actores claves en la cadena a nivel de prestación de servicios. Por tanto, se debe contar con conectividad, redes de fibra óptica y edificios dotados para atender la llegada de eslabones relacionados con las industrias 4.0.
- e. Culminar proyectos de infraestructura estratégica como la vía Bucaramanga – Pamplona y la vía Curos – Málaga. Adicionalmente, ampliar la Troncal Central y las Unidades Funcionales 5,6 y 7 de la Ruta del Cacao.

**5. SEGURIDAD Y DESARROLLO DE LA FRONTERA:** siendo el objetivo incrementar el comercio y encadenamientos con Venezuela, es urgente establecer mecanismos que den agilidad y seguridad en los pasos fronterizos, especialmente por la frontera con Cúcuta, ya que se identifican trochas ilegales y dificultades para el paso de mercancías de un país a otro, generando temor entre los empresarios. Se recomiendan las siguientes acciones:

- a. Hacer seguimiento activo a las mesas técnicas de seguridad que instaló el gobierno tras la apertura de las fronteras, siendo importante la retroalimentación de los empresarios tanto regionales como los de otros departamentos que están haciendo uso de la frontera. Para esto, se puede trabajar de la mano con las Cámaras de Comercio, ProColombia y la ANDI.
- b. Promover en el gobierno la instalación de Ventanillas Únicas de Comercio en los Santanderes, con el fin de tener agilidad en los procesos de importación y exportación en la frontera, garantizando la simultaneidad en la operación de diferentes entidades como ICA, INVIMA, DIAN, Policía Antinarcóticos e incluso bancos y agencias de aduana en operación 24/7.
- c. Promover el desarrollo de infraestructura logística en la frontera para almacenamiento y de los centros de cross docking, así como la creación de servicios de apoyo a la carga y a los transportistas en frontera como son alojamiento, restaurantes, estaciones de gasolina e incluso acceso médico básico.

**6. INCENTIVOS Y FACILITACIÓN PARA ATRAER MÁS INVERSIÓN:** además de las condiciones competitivas regionales y los incentivos de carácter general como Zonas Francas, la Región de los Santanderes debe ofrecer otro tipo de ventajas que impacten de forma positiva los proyectos de los inversionistas. Una recomendación podría ser establecer incentivos de ICA y Predial para los sectores

---

de interés a promover y cuyas tarifas sean iguales para cualquier municipio de los dos departamentos o aquellos municipios con mayor vocación para su desarrollo, pero manteniendo una tarifa única.

Otros incentivos pueden estar relacionados con reducción de tiempos de trámites o acompañamiento permanente en el proceso de instalación para ayudar a resolver las inquietudes que puedan surgir en todos los trámites que requiera el inversionista a través de las agencias de promoción de inversión regional, las cuales deben contar con recursos y mantener un buen nivel de profesionalización de su equipo para poder apoyar de forma adecuada a los inversionistas. Así mismo, estas agencias deben estar capacitadas en temas de cambios, trámites en Venezuela y contar con bases de datos de expertos tanto en Colombia como en el vecino país que puedan ayudarles a resolver dudas específicas y más técnicas.

- 7. POTENCIAR EL TALENTO HUMANO CON ALTA PERTINENCIA EN LOS SECTORES PRIORIZADOS:** una de las principales limitantes con las que se encuentran los inversionistas al momento de instalarse en una región consiste en el reclutamiento de mano de obra. Cada día se ha vuelto más complejo identificar personal en las regiones y sectores. En los sectores relacionados con tecnología no se cuenta con el personal capacitado para las labores requeridas. Es ahí donde las regiones deben desarrollar planes con el SENA, Universidades y Centros de educación técnica y tecnológica para que puedan contar con oferta académica pertinente y cursos cortos que permitan capacitar a un número importante de personas en el corto plazo.

Como un complemento, se recomienda trabajar con bolsas de empleo para poder tener al día las hojas de vida e identificar los perfiles más adecuados o las competencias y habilidades blandas que deben trabajarse con las personas que quieren emplearse.

- 8. FORTALECIMIENTO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS:** hoy en día se han identificado algunos sectores que pueden tener potencial de desarrollo hacia el mercado venezolano tales como la agroindustria, la petroquímica y la metalmecánica y la siderurgia. No obstante, hay eslabones que aún están débiles y por tanto se constituyen en oportunidades para atraer inversión o para trabajar en el desarrollo de empresas locales con alto potencial.

Las Cámaras de Comercio están llamadas a trabajar en la identificación de las brechas en las cadenas de los sectores priorizados y las APRIS a la identificación de actores para que puedan cerrarlas. En la medida en que una cadena esté más consolidada, será más atractivo para la llegada de nuevos actores. Para ello, es clave arrancar con una empresa ancla que atraiga su red de proveedores como es el caso de ECOPETROL. Sin embargo, hay que no solo buscar los eslabones básicos de la cadena, sino sofisticar los eslabones con actividades de mayor valor agregado y grado tecnológico, como el sector agroindustrial, el sector turismo, el sector salud y TI. Asimismo, el sector de confecciones, textiles y productos de cuero

---

y calzado, la industria petroquímica, y finalmente metalmecánica y siderurgia, y logística y transporte.

- 9. VISIBILIZACIÓN REGIONAL:** Por último, sin ser lo menos importante, la región debe aprovechar el gran despliegue que se ha hecho de la apertura en frontera, así como de la reactivación comercial para volverse visible. La región está llamada a liderar eventos y ser generador de contenido que pueda transformarse en oportunidades para que empresas de otros países los identifiquen como destino de inversión.

Una primera tarea es presentar las propuestas de valor regional a diferentes inversionistas a través de las Cámaras Binacionales, Embajadas y ProColombia.

Acudir a la diáspora regional en otros países que trabajen en compañías extranjeras, para presentar las ventajas que ofrece la región para atraer inversión y las nuevas oportunidades que podrían abrirse para el crecimiento del territorio enfocándose en atender el mercado venezolano.

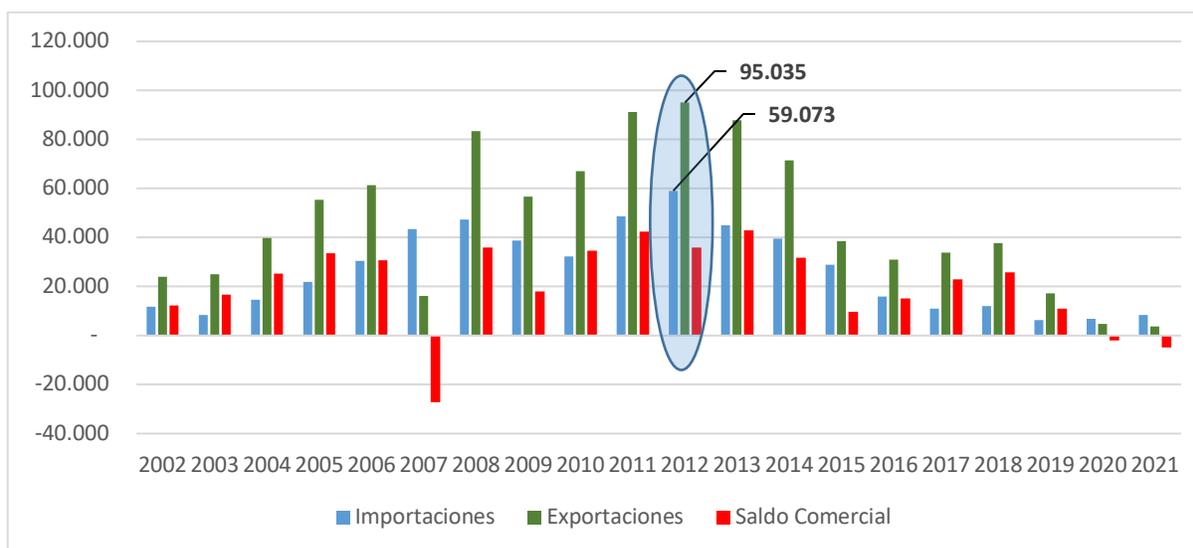
# MÓDULO III

## 13 Estrategia para exportar bienes y servicios competitivamente al mercado venezolano

### 13.1 Comportamiento del comercio internacional de la República Bolivariana de Venezuela

Las estadísticas de importación y exportación de Venezuela durante los últimos 20 años<sup>1</sup>, muestran el año 2012 como el de mejor desempeño exportador e importador, con un valor exportado de USD 95 mil millones en importaciones por USD 59 mil millones y una balanza comercial positiva de USD 36 mil millones.

Gráfico 2. Evolución del comercio internacional de la República Bolivariana de Venezuela



Fuente: TradeMap, con datos espejo desde 2014

Al comparar la participación en las importaciones por sector de 2012, año donde más importó la República Bolivariana de Venezuela, con el comportamiento en el año 2021, se observa que el sector de alimentos y agroindustrial es el que registra mayor crecimiento seguido de los sectores agrícola y moda. Es importante destacar que, aunque la maquinaria mecánica y eléctrica no registra crecimiento en el periodo comparado, si

<sup>1</sup> Disponibles a la fecha 13 de marzo 2023

ocupa en el año 2021 el segundo puesto en cuanto a participación sobre el total importado por Venezuela.

**Tabla 3. Importaciones de la República Bolivariana de Venezuela por sectores**

IMPORTACIONES	2012	2021	Var 2012 a 2021
<b>TOTAL Millones USD</b>	<b>59.073</b>	<b>8.339</b>	
Alimentos y agroindustrial	5,40%	19,10%	13,70
Máquinas, aparatos mecánicos y eléctricos	30,3%	19,0%	-11,24
Agrícola	4,1%	11,5%	7,39
Moda	3,00%	6,60%	3,60
Plástico, caucho y manufacturas	4,40%	6,50%	2,10
Vehículos, partes y accesorios	3,60%	4,60%	1,00
Químicos	8,80%	4,20%	-4,60
Combustibles	1,00%	3,70%	2,70
Farmacéuticos	5,90%	3,50%	-2,40
Belleza y aseo	1,70%	2,50%	0,80
Muebles	2,20%	1,80%	-0,40
Pecuario	6,4%	0,8%	-5,55
Otros	23,20%	16,10%	-7,10

Fuente: Cálculos propios con datos TradeMap

Las estadísticas de las importaciones por países proveedores, solo está disponible hasta el año 2013, donde los principales proveedores de la República Bolivariana de Venezuela eran: Estados Unidos, China, Brasil, Colombia y México.

Al utilizar datos espejo se observa a continuación un análisis comparado del valor exportado por los principales países proveedores de Venezuela y la existencia de Acuerdo Comercial vigente.

**Tabla 4. Importaciones de Venezuela por países proveedores, cifras en millones de USD.**

PAÍSES PROVEEDORES	2014	Part %	Imp. 2021	Part %	ACUERDO COMERCIAL
Importaciones Venezuela*	39.622	100%	8.339	100%	
Estados Unidos de América	11.138	28%	1.653	20%	NO
China	5.657	14%	2.186	26%	NO
Brasil	4.566	12%	1.086	13%	MERCOSUR: Adhesión: 08 diciembre 2005
Colombia	1.987	5%	331	4%	AAP.C N° 28
México	1.548	4%	171	2%	NO
Argentina	1.987	5%	175	2%	MERCOSUR: Adhesión: 08 diciembre 2005
Alemania	925	2%	60	1%	NO
Italia	863	2%	105	1%	NO
España	728	2%	128	2%	NO
Ecuador	564	1%	49	1%	NO
Otros	9.659	24%	2.395	29%	

Fuente: Cálculos propios con datos de TradeMap. \* son datos del valor importado por Venezuela, los demás datos corresponden a exportaciones realizadas por los países a Venezuela

En 2021, China y Estados Unidos fueron los principales proveedores de Venezuela y no cuentan con acuerdo comercial vigente.

## 13.2 Identificación 30 productos potenciales

### 13.2.1 Metodología

Para la identificación de los 30 productos, dinámicos en el mercado de la República Bolivariana de Venezuela, donde Santander y Norte de Santander tienen potencial de exportación a ese mercado, se aplicaron los siguientes parámetros de selección:

- Importaciones de la República Bolivariana de Venezuela en 2021 superiores a USD 10 millones.
- Crecimiento promedio anual de 2020 a 2021, igual o mayor a 21%, promedio del crecimiento de las importaciones de Venezuela en ese periodo.
- Norte de Santander y/o Santander registraron exportaciones.

Al aplicar los parámetros anteriores los productos priorizados se clasificaron en 3 categorías así:

- **Categoría 1:** productos con mayor valor importado por Venezuela al comparar el valor importado en el año 2012 con el año 2021, que tanto Norte de Santander como Santander registran oferta exportable en 2021.
- **Categoría 2:** productos que registran crecimiento de 2020 a 2021, pero el valor importado es menor al importado en 2012 y tanto Norte de Santander como Santander registran oferta exportable en 2021
- **Categoría 3:** productos con oferta exportable en alguno de los departamentos analizados, es decir: o exporta Santander o exporta Norte de Santander.

### 13.2.2 Productos priorizados

Los 30 productos priorizados con oferta exportable en los Santanderes registraron en el año 2021 un valor importado de USD 1.552 millones en Venezuela, un mercado superior y en el año 2021 USD 947 millones.

Son productos dinámicos con crecimiento promedio anual de 2017 a 2021 de 29,9% y un gran crecimiento del año 2020 a 2021 de 81,2%.

A continuación, se presenta un cuadro que resume por sectores los productos priorizados, el valor importado por Venezuela y la oferta exportable de los departamentos de Santander y Norte de Santander registrada en 2021.

PRODUCTOS PRIORIZADOS POR SECTORES								
SECTORES	# PRODUCTOS	IMPORTACIONES DE VENEZUELA USD					EXPORTACIONES SANTANDERES – USD	
		2012	2017	2021	Var % 2017 A 2021	Var % 2020 A 2021	NORTE SANTANDER	SANTANDER
<b>TOTAL SELECCIÓN</b>	<b>30</b>	<b>1.551.949.000</b>	<b>434.793.000</b>	<b>947.319.000</b>	<b>29,9%</b>	<b>81,2%</b>	<b>11.823.859</b>	<b>6.121.523</b>
AGROINDUSTRIA	9	568.493.000	234.116.000	541.277.000	30,3%	82,3%	9.116.805	895.478
MAQUINARIA Y EQUIPO	8	391.966.000	114.513.000	193.915.000	22,3%	99,4%	161.813	1.637.333
MODA Y BELLEZA	6	330.243.000	38.925.000	100.201.000	24,9%	85,1%	2.018.493	3.264.597
PLÁSTICOS, CAUCHO Y MANUFACTURAS	5	189.602.000	40.303.000	88.709.000	36,8%	60,7%	525.205	323.484
MUEBLES Y DECORACIÓN	2	71.645.000	6.936.000	23.217.000	35,5%	78,2%	1.543	632

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

Los productos priorizados por sector e información del mercado venezolano, así como el valor exportado por cada departamento objeto de estudio y su clasificación por categorías se detalla a continuación:

**Agroindustria:** 9 productos priorizados con un mercado total en Venezuela en 2021 de USD 541 millones y un crecimiento promedio de 2020 a 2021 de 82,3%.

PRODUCTOS PRIORIZADOS - AGROINDUSTRIA									
6.	Agroindustria		Exportaciones 2012 USD	Exportaciones 2021 USD	Variación 2017 A 2021	VAR 2020 A 2021	EXPORTACIONES NORTESANTANDER USD	EXPORTACIONES SANTANDER USD	Categoría
	COD	Producto							
1	190531	Galletas dulces	20.133.000	30.129.000	46,1%	148,8%	143.167	69.188	1
2	190532	"Barquillos y obleas, incluso rellenos	12.113.000	16.961.000	30,3%	102,6%	2.438	43.445	1
3	210690	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.	220.713.000	102.069.000	29,7%	55,9%	1.001.384	173.240	2
4	170490	Confitería sin cacao (exc. chicle)	150.102.000	26.847.000	-3,7%	110,4%	122.959	7.231	2
5	190590	Productos de panadería, pastelería o galletería, con adición de cacao;	15.332.000	11.425.000	23,1%	89,6%	238.215	45.217	2
6	150790	"Aceite de soja, refinados	63.126.000	204.187.000	64,3%	97,9%	7.436.873	0	3
7	170114	Azúcar de caña	0	82.676.000	-5,0%	61,4%	0.000	109.252	3
8	151710	Margarina	9.076.000	54.610.000	94,4%	30,4%	171.769	0	3
9	230990	Preparaciones para la alimentación de los animales	77.898.000	12.373.000	-6,6%	44,2%	0.000	447.904	3

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

**Maquinaria y equipo:** 8 productos priorizados con un mercado total en Venezuela en 2021 de USD 194 millones y un crecimiento promedio de 2020 a 2021 de 99,4%.

PRODUCTOS PRIORIZADOS - MAQUINARIA Y EQUIPO									
No	Maquinaria y equipo		Exportaciones 2012 USD	Exportaciones 2021 USD	VAR 2017 A 2021	VAR 2020 A 2021	EXPORTACIONES NORTESANTANDER USD	EXPORTACIONES SANTANDER USD	Categoría
	COD	Producto							
1	853950	Lámparas y tubos de diodos emisores de luz (LED)	0	41.320.000	79,0%	100,0%	1.097	4.139	1
2	851762	Máquinas para la recepción, conversación y transmisión o regeneradores de voz, imágenes	0	69.500.000	13,0%	160,3%	0	8.547	2
3	850440	Convertidores estáticos	108.679.000	13.205.000	-11,9%	64,9%	145.754	206	2
4	840991	Partes destinadas exclusiva o principalmente a motores de émbolo "pistón" ...	76.525.000	10.743.000	1,0%	41,8%	10.384	1.390.879	2
5	870880	Amortiguadores de suspensión para tractores, vehículos automóviles	31.245.000	10.673.000	30,1%	64,3%	2.639	1.955	2
6	840999	Partes destinadas exclusiva o principalmente a motores de émbolo "pistón" ...	104.684.000	10.650.000	-12,3%	24,3%	1.939	47.125	2
7	851770	Partes de teléfonos, teléfonos celulares o para radiofonos u otros aparatos de transmisión	0	24.958.000	20,1%	158,7%	0	7.306	3
8	841850	"Armaríos, arcones, vitrinas, mostradores y muebles simil. para la producción de frío	70.833.000	12.866.000	58,9%	180,9%	0	177.175	3

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

**Moda y belleza:** con 6 productos priorizados con un mercado total en Venezuela en 2021 de USD 100 millones y un crecimiento promedio de 2020 a 2021 de 97,4%.

PRODUCTOS PRIORIZADOS – MODA Y BELLEZA									
No	Moda y belleza		Exportaciones 2012 USD	Exportaciones 2021 USD	VAR 2017 A 2021	VAR 2020 A 2021	EXPORTACIONES NORTE DE SANTANDER USD	EXPORTACIONES SANTANDER USD	Categoría
	COD	Producto							
1	640291	Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico, con puntera metálica de protección ...	4.896.000	10.268.000	12,5%	159,4%	484.976	608	1
2	640220	"Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico, con la parte superior de tiras o ...	45.054.000	26.022.000	36,2%	24,0%	63.402	229.473	2
3	620462	"Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...	58.902.000	23.269.000	26,5%	151,8%	1.408.882	1.250.628	2
4	640399	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero regenerado y parte superior de cuero natural (exc. ...	63.459.000	15.253.000	22,6%	110,5%	45.260	1.638.048	2
5	620342	"Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...	73.701.000	14.536.000	34,6%	72,1%	15.540	82.790	2
6	330499	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, incl. las preparaciones ...	84.231.000	10.853.000	23,2%	66,6%	432	63.050	2

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

**Plástico, caucho y manufacturas:** 5 productos priorizados con un mercado total en Venezuela en 2021 de USD 89 millones y un crecimiento promedio de 2020 a 2021 de 61,1%.

PRODUCTOS PRIORIZADOS - PLÁSTICO, CAUCHO Y MANUFACTURAS									
No	Plástico, caucho y manufacturas		Exportaciones 2012 USD	Exportaciones 2021 USD	VAR 2017 A 2021	VAR 2020 A 2021	EXPORTACIONES NORTESANTANDER USD	EXPORTACIONES SANTANDER USD	Categoría
	COD	Producto							
1	390140	copolímeros de etileno-alfa-olefinas, que tienen una gravedad específica de ...	0	14.103.000	49,9%	78,8%	2.493	37.125	1
2	390110	Polietileno de densidad < 0,94, en formas primarias	57.694.000	28.207.000	96,8%	81,5%	132.141	50.699	2
3	392690	Artículos de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 3901 a 3914, n.c.p. ...	89.858.000	17.079.000	6,5%	52,3%	12.268	234.739	2
4	401699	Manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer, n.c.o.p.	42.050.000	10.416.000	35,4%	60,2%	4.856	922	2
5	390761	"Poli"tereftalato de etileno", en formas primarias, con un índice de viscosidad >= 78 ml/g"	0	18.904.000	-0,4%	32,6%	373.447	0	3

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

**Muebles:** 2 productos priorizados con un mercado total en Venezuela en 2021 de USD 23 millones y un crecimiento promedio de 2020 a 2021 de 78,2%.

No	Muebles		Exportaciones 2012 USD	Exportaciones 2021 USD	VAR 2017 A 2021	VAR 2020 A 2021	EXPORTACIONES NORTESANTANDER USD	EXPORTACIONES SANTANDER USD	Categoría
	COD	Producto							
1	940510	Lámparas y demás aparatos eléctricos de alumbrado, para colgar o fijar al techo o a la pared	36.338.000	12.480.000	33,6%	74,5%	1.463	194.500	2
2	940320	Muebles de metal	35.307.000	10.737.000	37,3%	81,9%	80,00	437.000	2

Fuente: Cálculos propios con cifras de TradeMap y DANE

### 13.2.3 Ventajas arancelarias de Colombia en Venezuela frente a terceros

Para los 30 productos priorizados, si son originarios de Colombia, Venezuela otorga el 100% de preferencia, mientras que si proviene de países como Estados Unidos deben pagar el Arancel Externo Común, fijado en el Decreto 2647 de 2016 y sus reformas <sup>2</sup>, como se muestra en la siguiente tabla:

PREFERENCIA OTORGADA A COLOMBIA Y ARANCEL APLICADO A EEUU			
CÓDIGO	PRODUCTO	PAÍSES SIN ACUERDO COMERCIAL CON VENEZUELA	PREFERENCIA PARA COLOMBIA
		ARANCEL EXTERNO COMÚN*	
150790	"Aceite de soja "soya" y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente"	10% Y 12%	100%
151710	Margarina (exc. margarina líquida)	12%	100%
170114	Azúcar de caña, en estado sólido, (excepto los de la caña de azúcar 1701 13) sin adición de ...	16%	100%
170490	Artículos de confitería sin cacao, incl. el chocolate blanco (exc. chicle)	20%	100%
190531	Galletas dulces (con adición de edulcorante)	18%	100%
190532	"Barquillos y obleas, incluso rellenos "gaufrettes, wafers" y "waffles [gaufres]"	18%	100%
190590	"Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos ...	18%	100%
210690	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.	14%/16%/18%	100%
230990	Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos ...	2%/8%/14%	100%
330499	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, incl. las preparaciones ...	18%	100%
390110	Poliétileno de densidad < 0,94, en formas primarias	14%	100%
390761	"Poli"tereftalato de etileno", en formas primarias, con un índice de viscosidad >= 78 ml/g"	14%	100%
392690	Artículos de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 3901 a 3914, ncop ...	0%/2%/18%	100%
390140	copolímeros de etileno-alfa-olefinas, que tienen una gravedad específica de ...	14%	100%
401699	Manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer, n.c.o.p.	2%/16%	100%
620462	"Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...	35%	100%
620342	"Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...	35%	De algodón 60%, otros 100%
640220	"Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico, con la parte superior de tiras o ...	35%	100%
640399	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero regenerado y parte superior de cuero natural (exc. ...	35%	100%
640291	Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico, con puntera metálica de protección ...	35%	100%
841850	"Armarios, arcones "cofres", vitrinas, mostradores y muebles simil. para la producción de ...	14%BK	100%
840991	"Partes identificables como destinadas exclusiva o principalmente a motores de émbolo "pistón" ...	16% 16BIT	100%
840999	"Partes identificables como destinadas exclusiva o principalmente a motores de émbolo "pistón" ...	2% 16%	100%
851762	Máquinas para la recepción, conversación y transmisión o regeneradores de voz, imágenes, incl.	12%BIT/14%BIT/16%BIT	100%

<sup>2</sup> Gaceta Oficial N° 6.281 - Decreto N° 2.647 30/12/2016, Decretos 4.684, 4.728, 4.734 y 4.758 de fechas 02/05/2022, 23/08/2022, 02/09/2022 y 29/12/2022, publicados en las Gacetas Oficiales Nos. 6.698 Extraordinario, 42.446, 42.452 y 6.727 Extraordinario de las mismas fechas respectivamente, mediante los cuales se dictan Reformas Parciales del Decreto 2647 del 30/12/2016, contenido del Arancel de Aduanas.

PREFERENCIA OTORGADA A COLOMBIA Y ARANCEL APLICADO A EEUU			
CÓDIGO	PRODUCTO	PAÍSES SIN ACUERDO COMERCIAL CON VENEZUELA	PREFERENCIA PARA COLOMBIA
		ARANCEL EXTERNO COMÚN*	
853950	Lámparas y tubos de diodos emisores de luz (LED)	12%	100%
851770	Partes de teléfonos, teléfonos celulares o para radiofonías u otros aparatos de transmisión ...	2%BIT/8%BIT/12%BIT/16%	100%
850440	Convertidores estáticos	18%/14% BIT Y BK	100%
870880	Amortiguadores de suspensión para tractores, vehículos automóviles para transporte de >= 10 ...	18%	100%
940510	Lámparas y demás aparatos eléctricos de alumbrado, para colgar o fijar al techo o a la pared ...	18%	100%
940320	Muebles de metal (exc. de los tipos utilizados en oficinas, asientos y mobiliario para medicina, ...	18%	100%

Fuente: Gaceta Oficial N° 6.281 - Decreto N° 2.647 30/12/2016

En la página del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria "SENIAT:

[http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR\\_CONTENIDO\\_SENIAT/04ADUANAS/4.1OBLIGACIONES\\_ADUAN/4.1.1-3.html](http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/4.1OBLIGACIONES_ADUAN/4.1.1-3.html), Se puede consultar el Arancel de Aduanas y sus modificaciones para la totalidad de la canasta de bienes.

Así mismo en los siguientes links, puede consultarse para la canasta de bienes las preferencias otorgadas a Colombia:

- <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Apendice-A-del-Anexo-I-3.pdf>
- <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Apendice-B-del-Anexo-I-2.pdf>

### 13.3 Acciones y soluciones para llegar al mercado de Venezuela

A continuación, se enuncian los actores principales con quienes se recomienda realizar la promoción de las exportaciones de Colombia a Venezuela y las actividades a desarrollar dentro de la estrategia exportadora de la región hacia el mercado venezolano.

#### 13.3.1 Promoción Internacional:

Con el objetivo de promover oferta exportable de los departamentos haciendo énfasis en los productos priorizados.

- Actores principales:
  - Procolombia.
  - Prosantander - Probarrancabermeja.
  - Invest In Santander.
  - Invest In Cúcuta.
  - Cámara Colombo Venezolana.
  - Embajadas.
  - Gremios.

- 
- Acciones:
    - Unir esfuerzos de todos los actores principales de la Región, para el desarrollo e implementación de una estrategia de promoción y mercadeo.
    - Desarrollar mesas de trabajo con actores principales para tratar temas específicos con el objetivo de desarrollar un plan concreto de trabajo con acciones, responsables y cronograma.
    - Diseñar material digital para promover la región en Venezuela. Se recomienda incluir en las páginas de las Cámaras de Comercio de los departamentos una Landing Page o página de aterrizaje con el objetivo de llegar a todas las personas interesadas en conocer el presente estudio, debe incluir un mensaje llamativo, resumen del estudio con un botón para descargar un formulario de inscripción que ayude posteriormente a contactar a los interesados.
    - Promocionar la región en redes sociales para dar mayor alcance. Es indispensable ser selectivos para llegar al público objetivo.
    - Participación en eventos. Preferiblemente misiones comerciales y ruedas de negocios.

### 13.3.2 Capacitación a empresas:

Con el objetivo de informar sobre oportunidades, riesgos e instrumentos que incentivan las exportaciones y mejoran la competitividad de las empresas.

- Actores principales:
  - Cámaras de Comercio.
  - CRCI.
  - PROCOLOMBIA
  - Academia
- Programas:
  - ¿Cómo hacer negocios con Venezuela?
    - Oportunidades.
    - Riesgos.
  - Utilización de incentivos de promoción de exportaciones:
    - Fábricas de productividad: orientadas a sectores y productos priorizados.
    - Zonas Francas.
    - Plan Vallejo.
    - Líneas de crédito – BANCOLDEX.
  - Obstáculos y soluciones para llegar competitivamente al mercado venezolano:
    - Taller participativo para identificar y priorizar obstáculos y diseño de una hoja de ruta para su solución.

### 13.3.3 Atracción de IED:

Con el objetivo de hacer de los Santanderes una plataforma o HUB de atracción de inversión orientada a la reconstrucción de Venezuela

- 
- Actores principales:
    - Procolombia.
    - Prosantander.
    - Probarrancabermeja.
    - Invest in Santander.
    - Invest in Cúcuta.
    - Cámara Colombo Venezolana.
    - Embajadas.
    - Gremios.
  
  - Acciones:
    - Identificar y priorizar potenciales inversionistas (Ejemplo exportadores de Estados Unidos y de China que deseen aumentar presencia en mercado venezolano desde Colombia).
    - Diseñar campaña de mercadeo para llegar a ellos, programar visitas e invitarlos a la región – “Conquista”.
    - Estructurar y activar un canal de atención preferente para atender inversionistas ya establecidos y posibles inversionistas.
    - Crear la Ventanilla Única de Inversión (VUI) de la región para que interactúe con la Ventanilla Única de Inversión Informativa (VUI-I) del país en el corto plazo, y en el largo plazo migre de información a trámites.
    - Unificar y articular esfuerzos entre el sector privado y público, identificando los responsables de Gobernaciones y sector privado que trabajaran de la mano en la atención preferente a inversionistas.
    - Diseñar Incentivos tributarios y no tributarios regionales, dirigidos a nuevos inversionistas que tengan como objetivo principal el mercado venezolano.
    - Identificar empresarios, profesionales y estudiantes venezolanos en Colombia o en otro país de la región para motivarlos a participar en el programa, teniendo en cuenta el gran flujo migratorio desde Venezuela hacia Colombia.

---

## 14 Bibliografía

---

- European Council. (2022). *Venezuela: the Council's response to the crisis*. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/venezuela/#measures>
- Aeronáutica Civil. (2023). *Aeronáutica Civil*. Obtenido de Analítica: [https://www.aerocivil.gov.co/analitica/Paginas/Pasajeros\\_Carga.aspx](https://www.aerocivil.gov.co/analitica/Paginas/Pasajeros_Carga.aspx)
- Congreso de la República de Venezuela. (s.f.). *Ley de Zonas Francas de Venezuela. Gaceta Oficial N° 34.772*. Obtenido de 1991: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/167BABAACAF14FC0052577F500623174/\\$FILE/Ley\\_34.772.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/167BABAACAF14FC0052577F500623174/$FILE/Ley_34.772.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (16 de mayo de 2023). *Índice Departamental de Competitividad 2023*. Obtenido de Consejo Privado de Competitividad: <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- DANE. (30 de 05 de 2023). *Cuentas nacionales departamentales: PIB por departamento*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *DNP*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/metalmechanica.pdf>
- Ecopetrol. (febrero de 2021). Barrancabermeja, Santander, Colombia.
- EF. (2022). *EF English Proficiency Index (EF EPI)*. Obtenido de EF: <https://www.ef.nl/epi/regions/latin-america/colombia/>
- Embajada de EE.UU. en Colombia. (2023). *Los Presidentes Biden y Petro se reunieron en Washington*. Obtenido de <https://co.usembassy.gov/es/reunion-bilateral-entre-los-presidentes-joe-biden-y-gustavo-petro/>
- Gobernación de Norte de Santander. (julio de 2020). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2020 - 2023*. Obtenido de Gobernación de Norte de Santander: [https://ids.gov.co/2020/PLANES/PDD/PDD\\_NdS\\_2020-2023.pdf](https://ids.gov.co/2020/PLANES/PDD/PDD_NdS_2020-2023.pdf)
- Gobernación de Santander. (8 de junio de 2020). *Plan de Desarrollo Departamental 2020 - 2023 "Santander Siempre Contigo y para el Mundo"*. Obtenido de Gobernación de Santander: <https://santander.gov.co/publicaciones/7651/plan-de-desarrollo-2020-2023/>
- Invest in Orinoquía. (s.f.). *Sectores de Inversión*. Obtenido de Invest in Orinoquía: <https://investinorinoquia.co/sectores-de-inversion/>
- MinAgricultura. (2022). *Red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano*. Obtenido de Agronet: <https://www.agronet.gov.co/Paginas/inicio.aspx>

- 
- MINCIT. (2022). *MINCIT*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-alcance-parcial-con-venezuela>
- MinCIT. (2 de mayo de 2023). *Perfiles económicos y comerciales por departamentos*. Obtenido de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos>
- MinEducación. (2021). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>
- MinTIC. (21 de abril de 2023). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto Trimestre de 2022*. Obtenido de Colombia TIC: [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-275427\\_presentacion\\_cifras.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-275427_presentacion_cifras.pdf)
- Montenegro, Y. (2022). *Sanciones impuestas por Estados Unidos a Venezuela: consecuencias regionales*. Obtenido de Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad.: <http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v16n2/1909-3063-ries-16-02-121.pdf>
- Organización de Naciones Unidas . (2022). *Las 913 sanciones que nos han impuesto son crímenes de lesa humanidad, denuncia Venezuela*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2022/09/1515221>
- Organización de Naciones Unidas. (2022). *United Nations UNCTAD- Investment Policy Hub*. Obtenido de Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva: <https://investmentpolicy.unctad.org/investment-laws/laws/208/venezuela-bolivarian-republic-of-foreign-investment-law>
- Red Cómo Vamos. (2020). *Índice de ciudades universitarias*. Obtenido de Red Cómo Vamos: [https://redcomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/icu\\_informedescriptivo\\_2020.pdf](https://redcomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/icu_informedescriptivo_2020.pdf)
- República Bolivariana de Venezuela. (2022). *Zonas Económicas Especiales de Venezuela* . Obtenido de <https://tugacetaoficial.com/leyes/normas-consejo-superintendencia-zonas-especiales-venezuela/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *onocimiento del cliente como parte de una cultura de prevención*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/pedagogia-laff>
- UNCTAD, U. N. (2023). *Acuerdo entre la República Bolivariana de Venezuela y la República de Colombia relativo a la promoción y Protección recíproca de inversiones*. Obtenido de <https://investmentpolicy.unctad.org/international-investment-agreements/treaty-files/6951/download>
- United States of America Congressional Research Service. (2023). *Venezuela: Overview of U.S. Sanctions. 202*. Obtenido de <https://sanctionssearch.ofac.trehttps://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF1>

