



Internacionalización Comercial desde el Atlántico: Construyendo una Estrategia Exportadora



Sergio Clavijo Vergara

Fundesarrollo

Oriana Alvarez Vos

Valentina Anillo Yepes

Yasmira Batista Barraza

Internacionalización Comercial desde el Atlántico:

Construyendo una Estrategia Exportadora

Sergio Clavijo Vergara

Fundesarrollo

Oriana Alvarez Vos

Valentina Anillo Yepes

Yasmira Batista Barraza



Enero 2025

Documento preparado por:

Sergio Clavijo Vergara (sclavijo@uniandes.edu.co) y el equipo de Fundesarrollo liderado por Oriana Álvarez Vos, directora ejecutiva (ovalvarez@fundesarrollo.org.co) con la participación de Valentina Anillo Yepes (vanillo@fundesarrollo.org.co), coordinadora de investigaciones y Yasmira Batista Barraza, investigadora económica (investigadora10@fundesarrollo.org.co).

Los autores agradecen los debates y comentarios recibidos de Cámara de Comercio de Barranquilla, ProBarranquilla, Am-Cham (Atlántico), Cámara Colombiana de Infraestructura (Atlántico), Consejo Privado de Competitividad, Bancoldex, Analdex, ProColombia, Fedesarrollo, la Embajada de Costa Rica en Colombia, Araujo-Ibarra Abogados, Antonio Celia, Ricardo Plata y Luis Fernando Castro; sin embargo, las opiniones aquí expresadas son de nuestra exclusiva responsabilidad y no comprometen a ninguno de los antes mencionados.

Diagramación:

Esteban Ortiz Pérez, Asistente de Comunicaciones de Fundesarrollo.

www.fundesarrollo.org.co

Resumen

Este proyecto tiene como objetivos centrales: i) ayudar a identificar las tendencias globales en materia de comercio internacional, tanto en bienes como en servicios y, a partir de allí, proveer un diagnóstico del posicionamiento de Colombia; ii) resaltar los factores de competitividad exportadora de Colombia a nivel de costos laborales, de infraestructura y logísticos, dada su privilegiada ubicación geográfica; y iii) ofrecer una estrategia y plataforma de seguimiento analítico sobre experiencias empresariales exitosas, para determinar los factores de éxito exportador diversificado con especial énfasis en el departamento del Atlántico, que actúa como un punto estratégico para el comercio internacional.

En particular, su estrategia de seguimiento propone focalizarse en: i) los detalles de alistamiento y desempeño exportador de Colombia; ii) avances en la agenda de infraestructura multimodal; iii) identificación sectorial-local con base en factores de éxito (logístico, tecnológico, comercial), conducente a una matriz y su determinación potencial (ComTrade); y iv) mejor aprovechamiento del financiamiento exportador y de las oportunidades apoyadas en zonas francas, “near-shoring¹” y las experiencias en “Fábricas de Productividad”, donde el Atlántico podría desempeñar un papel crucial dada su estratégica ubicación.

Clasificación JEL: Comercio y Mercado Laboral (F16); Globalización y Desarrollo (F63); América Latina Comercio (N76).

¹ El near-shoring se define como la relocalización de operaciones a un país cercano, con una zona horaria similar, aprovechando el know-how de la mano de obra de las economías limítrofes, el conocimiento de la cultura productiva y los años de experiencia. De esta forma se aceleran los tiempos de entrega y existe una mayor certidumbre de la realidad económica de los países vecinos, según el Foro Económico Mundial (2023). Diferenciándose así del “on-shoring” el cual implica “repatriar” la inversión y ejecutar la producción nuevamente en territorio nacional por razones de costos y/o seguridad para la cadena de valor.

Índice

I. Introducción	6
II. Diagnóstico del comercio global: ¿Quién se expande y en qué sectores?	8
III. Desempeño exportador de América Latina	16
IV. La situación exportadora de Colombia	21
V. ¿Por qué la región Caribe?	25
VI. ¿Cuáles son los factores determinantes para elegir la ubicación regional en una estrategia exportadora?	25
VI.I. Nivel de ingreso per-cápita regional respecto del promedio nacional	25
VI.II. Respaldo institucional regional	27
VI.III. Cercanía a las costas	29
VI.IV. Costos laborales, productividad y niveles educativos regionales..	33
VI. Bases de la estrategia exportadora desde el departamento del Atlántico de Colombia	38
VI.I. Situación exportadora desde el departamento del Atlántico	38
VI.I.I. El tejido productivo del departamento del Atlántico	41
VI.I.II. Retos y oportunidades para la internacionalización del departamento del Atlántico	41
VI.II. Análisis de diagnósticos previos	43
VI.III. Diagnóstico sobre potencial exportador	45
VI.IV. Complementariedad: exportaciones de bienes con exportación de servicios	47
VI.V. Implicaciones sectoriales en servicios: turismo, transporte e infraestructura	48
VI.VI. Tecnología y exportación de servicios	52
VI.VII. Seguimiento al alistamiento y desempeño exportador de Colombia	58
VI.VIII. Seguimiento a la agenda de infraestructura de la región Caribe	60
VI. IX. Seguimiento a la competitividad internacional a nivel sectorial	61
VI.X. Mejor aprovechamiento del financiamiento exportador	62
VI. XI. Mejor aprovechamiento de zonas francas y “near-shoring”	63
VI. XII. Evaluación de las “Fabricas de Productividad”	64
VI. XIII. Matriz de seguimiento a éxitos exportadores	66
VII. Referencias	72
VIII. Anexos	75

I. Introducción

El nuevo Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, Canadá y México, que entró en vigor en 2022 (denominado USMECA), abrió una nueva era de profundización comercial de bienes y servicios, tras el exitoso TLC-Nafta (1994-2021). Los nuevos factores allí introducidos (equivalencias en pagos salariales mínimos a niveles de US\$16/hora en industria automotriz y expansión a regulaciones detalladas del mundo de los servicios, especialmente digitales) tenderán a encarecer la provisión de insumos y algunas cadenas de valor industrial que venía ofreciendo México. Adicionalmente, el encarecimiento relativo de la mano de obra en Asia durante las dos últimas décadas, y de los costos de transporte globales en postpandemia, dan oportunidades adicionales para construir una estrategia exportadora desde el departamento del Atlántico.

En particular, México nos viene ofreciendo útiles esquemas de profundización de la exitosa internacionalización de su comercio internacional. En la era posterior a la crisis financiera (2007-2012), se han construido índices de competitividad detallados a niveles sectoriales. Estos índices permiten identificar posicionamiento tanto al interior de México como comparar sus ventajas relativas frente a costos laborales, energéticos y de logística, ubicándose México en tercer lugar (tras Chile y Brasil) y donde Colombia figura en la octava posición, inclusive por debajo de Perú. Pero también se viene observando un encarecimiento relativo de México frente a Estados Unidos, al tiempo que se achica su ventaja relativa frente a China.

Por eso ahora se habla con vehemencia de la urgencia de un mejor aprestamiento desde los sectores productivos de América Central y Colombia (dado su posicionamiento geográfico estratégico) para poder aprovechar el desplazamiento (“near-shoring”), por costos relativos, a favor de manufacturas de bienes (y eventualmente hasta de servicios). Así, el USMECA representa una gran oportunidad para entrar a complementar desde Centro América y Colombia la expansión de dicha cadena de valor global, dando una segunda oportunidad al TLC EE. UU.-Colombia, el cual infortunadamente no se ha sabido aprovechar.

Con el liderazgo de Fundesarrollo y el apoyo de la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB) este proyecto se trazó los siguientes objetivos:

- i) Identificar las tendencias globales en materia de comercio internacional, tanto en bienes como en servicios y, a partir de allí, proveer un diagnóstico del posicionamiento de Colombia.
- ii) Resaltar los factores de competitividad exportadora de Colombia a nivel de costos laborales, de infraestructura y logísticos, dada su privilegiada ubicación geográfica; y

- iii) Ofrecer una estrategia y plataforma de seguimiento analítico sobre experiencias empresariales exitosas, para determinar los factores de éxito exportador diversificado con especial énfasis en el departamento del Atlántico, que actúa como un punto estratégico para el comercio internacional.

A lo largo del proceso investigativo (segundo semestre del 2024) tuvimos la oportunidad de intercambiar ideas con: Cámara de Comercio de Barranquilla, Am-Cham, ProBarranquilla, Cámara Colombiana de Infraestructura, Consejo Privado de Competitividad, Bancoldex, Analdex, ProColombia, Fedesarrollo, Embajada de Costa Rica en Colombia, Araujo-Ibarra (Abogados), Antonio Celia, Ricardo Plata y Luis Fernando Castro. A todos ellos nuestro agradecimiento por su tiempo, ideas y debates.

II. Diagnóstico del comercio global: ¿Quién se expande y en qué sectores?

El Banco Mundial (2023) y Baldwin (2024) han venido examinando en detalle la evolución del comercio internacional y resulta útil extraer de allí un diagnóstico sobre quiénes y en qué sectores están triunfando. Para agilizar la exposición presentaremos solo sus principales conclusiones y remitimos al lector interesado en mayores detalles a dichos estudios.

La gran expansión de exportaciones industriales ocurrió durante 1995-2008 y fue liderada por países de ingreso medio-bajo (representando un 20% del total de participantes en dicha expansión, destacándose allí China); y también países de ingreso medio-alto (otro 20% del total); el restante 60% de liderazgo industrial provino de los países de altos ingresos (Estados Unidos y Europa). Pero, en este último caso, estuvo focalizado en aquellos países con mejor posición innovadora en tecnología (cobijando un 48% del PIB-real de los países desarrollados). Cabe anotar que, en cambio, los beneficios industriales en los países emergentes durante el periodo 1995-2008 representaron cerca del 60-80% del PIB-real de estos países (ver *Tabla 1*).

Tabla 1. Tendencias en exportaciones manufactureras globales

Según ingreso	Número de países	1995-2008	2008-2020	Desaceleración 2008-2020 vs 1995-2008
		(% del PIB impulsado) (1)	(2)	(3)=(1)-(2)
Medio-Bajo	17	60	20	-40
Medio-Alto	16	80	20	-60
Alto	43	45	40	- 5
Total Líderes	76			

Fuente: Elaborado con base en Baldwin (2024).

Sin embargo, esta dinámica se ha revertido entre 2008 y 2020, con una drástica disminución en la contribución de los países emergentes al PIB-real, que cayó del 60% al 20% (- 40 puntos porcentuales - pps) del PIB-real en los países de ingreso medio-bajo y del 80% al 20% (- 60 pps) del PIB-real en aquellos de ingreso medio-alto. Mientras tanto, los países desarrollados continúan beneficiándose en un 40% de su PIB-real proveniente del liderazgo industrial exportador, perdiendo solo 5 pps.

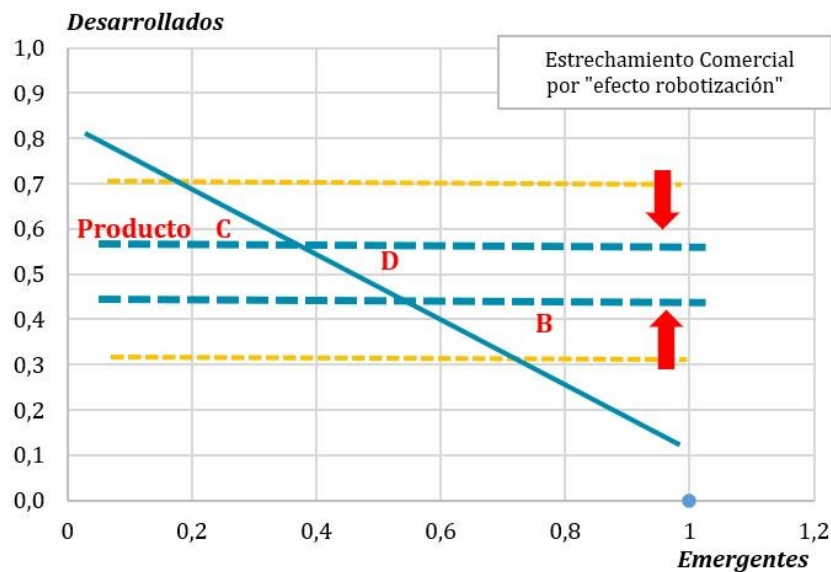
Lo que esto significa es que la era de aprovechar los diferenciales salariales para decidir la ubicación de la producción industrial se desarrollaron principalmente entre 1995-2008. Actualmente, el auge de la robotización industrial tiende a eliminar el efecto de esos diferenciales laborales en la ubicación geográfica. Así, la decisión sobre la ubicación se ve cada vez más permeada por consideraciones del funcionamiento de “las cadenas de valor”, especialmente a raíz de los efectos disruptivos provocados por la pandemia de COVID-19 (2020-2021) y por los temas de “seguridad nacional” que han surgido tras la guerra entre Ucrania y Rusia (2022-2024) y la posible invasión de Taiwán por parte de China.

Dicho de otra manera, el costo de la producción industrial operativa se ha tendido a igualar a nivel global (“globotics”) una vez que se adquiere la moderna maquinaria que prácticamente robotiza dicha producción. Por ello, el efecto del diferencial salarial ha pasado a un segundo plano como determinante del potencial industrial de los países emergentes. Este fenómeno se puede conceptualizar a través de las llamadas “áreas de comercialización industrial”, que antes generaban los diferenciales salariales y que ahora tienden a estrecharse debido a la robotización.

En efecto, en el *Gráfico 1* se observa que los productos industriales B, C y D eran sujetos de comercio internacional gracias a que el “costo laboral unitario” (CLU = ajuste salarial menos ganancias en productividad) de estos bienes en los países desarrollados resultaba elevado al compararse con el CLU de su producción en los países emergentes. De esta manera, los países emergentes recibían inversión extranjera directa para llevar a cabo esos procesos industriales en lugares donde la mano de obra era más barata, teniendo en cuenta el efecto de su productividad laboral y/o multifactorial.

Sin embargo, la robotización manufacturera ha ocasionado que los diferenciales salariales dejen de ser un factor tan determinante a la hora de decidir la ubicación de la producción a nivel geográfico. Esto provoca que las “áreas de potencial comercio internacional” se reduzcan, eliminando, por ejemplo, la producción de los bienes B y C en el mundo emergente y trasladando dichas producciones al mundo desarrollado, ya que los ahorros salariales tienen ahora una menor ponderación frente a los costos de logística y otros factores (ver *Gráfico 1*).

Gráfico 1. Potencial de comercio internacional según diferencial salarial



Fuente: Elaborado con base en Baldwin (2020).

Como exploraremos más adelante, América Latina y, en particular, Colombia, “los dejó el tren de la industrialización” del siglo XX (con la notable excepción de México), al no aprovechar los mercados diferenciales salariales del periodo 1960-1990. Sin embargo, esto no significa que no haya casos destacados de éxitos industriales exportadores, como Tecnoglass que se acerca a ventas de US\$1.000 millones operando desde Barranquilla durante su auge en los últimos cinco años.

A medida que analizamos esta situación, es importante señalar que la robotización industrial ha restringido el potencial de comercio en el sector, pero al mismo tiempo están surgiendo oportunidades prometedoras en el ámbito de las exportaciones de servicios en el siglo XXI. Debemos preguntarnos cuán preparados estamos para aprovechar estos nuevos “vagones” del tren de los servicios. Actualmente, entre 2008 y 2020, el mundo está experimentando una expansión del PIB real global liderada por las exportaciones de servicios, que representan el 65% del PIB real en los países de ingresos medio-bajos y el 85% en aquellos de ingresos medio-altos. Sin embargo, también enfrentamos el notable desafío de que el mundo desarrollado mantiene un 85% de participación de su PIB real en este proceso (ver *Tabla 2*).

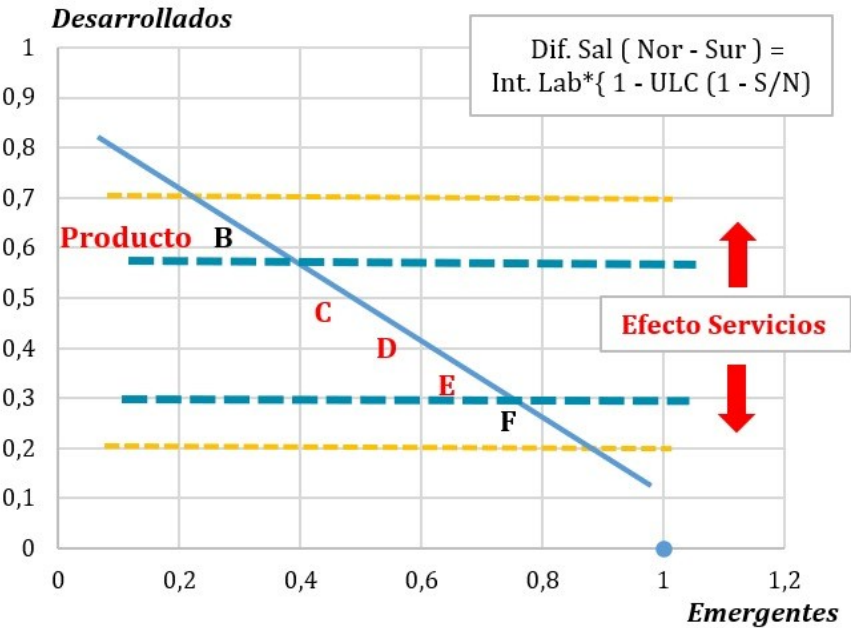
Tabla 2. Tendencias en exportaciones de servicios globales

Según ingreso	Número de países	1995-2008	2008-2020	Desaceleración
		(% del PIB impulsado)	(% del PIB impulsado)	2008-2020 vs 1995-2008
		^(1)	^(2)	^(3)=(1)-(2)
Medio-Bajo	17	40	65	-25
Medio-Alto	16	45	85	-40
Alto	43	70	85	-15
Total Líderes	76			

Fuente: Elaborado con base en Baldwin (2020).

La buena noticia es que en el sector servicios la ponderación del diferencial salarial es tan relevante como lo fue en la fase temprana del auge manufacturero exportador (1995-2008). Este hecho brindará nuevas oportunidades a aquellos países emergentes que cuenten con: 1. buena educación técnica y bilingüe en inglés; 2. adecuada infraestructura, en general, y de energía y telecomunicaciones, en particular (que faciliten una ágil navegación digital); y 3. diferenciales salariales que permitan aprovechar las “áreas de comercio internacional”, antes de que una nueva ola de robotización pueda llegar a restringir el comercio internacional de los servicios. El *Gráfico 2* ilustra cómo el “área de comercio internacional de los servicios” se ha ido ampliando frente al de las manufacturas, a medida que el CLU de los países emergentes resulta inferior en términos relativos al del mundo desarrollado. Esto implica que la ponderación del costo laboral (dentro de la función de producción) se ha incrementado en el área de los servicios más que en el área de la industria. Así, su resultado ha sido la inclusión comercial de los servicios C y E (no simplemente aquellos asociados a la producción de los servicios D).

Gráfico 2. Ampliación diferencial salarial a favor del comercio de servicios



Fuente: Elaborado con base en Baldwin (2020).

Existe, entonces, un sustento teórico profundo explicando el auge de las exportaciones de servicios en las dos últimas décadas, lo cual coincide con la trayectoria de las cifras recientes. En la *Tabla 3*, se observa que las exportaciones de servicios han pasado de representar el 7% del PIB global en 1980 al 12% en 2008 y al 13% en 2019 (antes de pandemia), lo que representa una ganancia de casi 2 pps por década respecto del producto total. A nivel del comercio propiamente dicho, ese auge exportador de servicios ha escalado del 16% al 23% del total de bienes y servicios comerciados globalmente, con una ganancia similar, cercana a los 2 pps por década.

Tabla 3. Auge en exportación de servicios globales

Indicador	1980	2008	2019	Variación en pps 2019 a 1980
% PIB-Global	7	12	13	6
% Comercio-Global	16	19	23	7

Fuente: Construido con base en Baldwin (2024).

Luego cabe preguntarse si las condiciones para competir en exportaciones de servicios (antes explicadas y referidas a educación, infraestructura y diferenciales salariales) son las adecuadas. La *Tabla 4* nos indica que, en materia de productividad multifactorial, las regiones mejor dotadas para competir en exportaciones tanto industriales como de servicios han

estado ubicadas en el Sudeste Asiático y por ello no debe sorprendernos que tengan los mejores desempeños en materia de expansión de su PIB-real per-cápita, a razón del 4% anual frente al pobre 1% anual observado en América Latina (Clavijo, 2024). Nótese, por ejemplo, que la productividad multifactorial de América Latina no logra superar la de los países desarrollados ni en manufacturas ni en servicios, mientras la productividad multifactorial del Sudeste Asiático la ha triplicado en el caso de manufacturas y ahora la duplican en el caso de los servicios (incluyendo el caso de India) (ver *Tabla 4*).

Tabla 4. Productividad Multifactorial Sectorial - PTM (1980-2019)
(relación % PTM en emergentes/países desarrollados)

Región	Industria	Servicios
Sudeste Asiático	3,0	2,1
India	2,0	2,1
Norte África	0,3	0,5
América Latina	0,9	0,9

Fuente: Tomado de Baldwin (2024).

Recientemente se analizaba el auge de las exportaciones de India y se concluía que su estancamiento relativo en exportaciones manufactureras estaba asociado al encarecimiento de mercado laboral por cuenta de regulaciones que, queriendo protegerlo, lo estaba sacando del mercado internacional al compararse con lo que ocurre en Bangladesh, Cambodia o Vietnam (The Economist, 2024). En particular, dicho encarecimiento laboral provenía de: i) firmas con más de 100-300 empleados (según la región) encuentran prácticamente imposible despedir a trabajadores y esto ha venido a frenar programas de entrenamiento exitosos, especialmente en textiles y confecciones; ii) debido a políticas proteccionistas que India, EE.UU y Europa adoptaron sobre aranceles hasta del 12% en exportaciones desde la India y esto se refleja en descenso hacia US\$35,000 millones respecto de los US\$45,000 millones que se tuvieron en 2022; y iii) la adopción de pagos de horas extras al doble del valor normal ha desplazado la producción hacia otros países vecinos, donde dicho pago es menos oneroso. Como se ve, un endurecimiento del costo relativo laboral ha perjudicado inmediatamente las exportaciones desde la India, luego Colombia haría bien en examinar estos factores a fondo antes de proceder a replicar aquí este tipo de errores regulatorios.

Por último, vale la pena referirnos a la visión que se tiene a nivel global sobre el importante tema de “fragmentación” al interior de las cadenas de valor y el llamado “near-shoring” que

ha ganado relevancia tras los choques de pandemia y de la geopolítica (antes mencionados). El concepto de “fragmentación” se refiere a si el componente de fabricación de insumos tiende o no a internacionalizarse, como otra fase de la mayor especialización global.

En la *Tabla 5* se presenta la participación en las exportaciones globales de manufacturas, donde Estados Unidos ha venido descendiendo del 20% que mostraba en 1995 al 17% en 2008 y al 12% en 2020, respecto del total de exportaciones de manufacturas globales (una pérdida de 8 pps, a razón de 3 pps por década). Japón exhibió un descenso exportador aún más marcado, al perder 11 pps durante el periodo 1995-2020, a razón de casi 5 pps por década. Por su parte, Alemania perdió 3 pps en el mismo periodo y mantiene una participación global de 6% del total, similar a la de Japón.

El gran contraste ha sido el magnífico desempeño de China, que ha ganado más de 30 pps en las exportaciones globales de manufacturas y actualmente participa con el 35% (superando el 24% que en conjunto muestran los competidores antes mencionados). Frente a este auge exportador manufacturero de China, cabe preguntarse si la “fragmentación” estaría dando oportunidades adicionales al mundo emergente para sustituir parte de ese gran volumen exportador industrial.

**Tabla 5. Participación en las exportaciones manufactureras globales
(% del total de exportaciones manufactureras)**

País	1995	2008	2020	Var. pps 2020 a 1995
Estados Unidos	20	17	12	-8
Japón	18	9	7	-11
Alemania	9	7	6	-3
China	5	17	35	30

Fuente: Construido con base OECD (2023).

La *Tabla 6* indica que la producción de insumos dentro de la cadena productiva global ascendió del 65% al 71% del total entre 1995 y 2008, pero posteriormente descendió al 69% en 2020. Sin embargo, al excluir a China, se observa que esa desfragmentación ha sido más pronunciada, lo que sugiere que China todavía se encuentra en una etapa de absorción productiva en la fabricación de insumos. Por lo tanto, no parecería que existiera mucho espacio para aprovechar la generación de valor agregado a través de la elaboración de insumos en el mundo emergente. En otras palabras, la desfragmentación parece avanzar más rápidamente en regiones distintas a China.

Esta conclusión, por ejemplo, puede indicar un mayor potencial para el caso de México en relación con sus nuevos acuerdos TLC bajo el USMECA, como parece ser el caso de las baterías eléctricas utilizadas en la fabricación de automóviles eléctricos en los Estados Unidos. Otra dimensión de este potencial está relacionada con el llamado “near-shoring”, donde, por razones de costo y estrategia de ubicación de la cadena de valor, se abren oportunidades para la relocalización geográfica. Sabemos, por ejemplo, que en México se han llevado a cabo “encuestas de intención exportadora” y “preferencias de ubicación”, aunque estas habían mostrado un descenso en el apetito exportador durante 2000-2010, con un repunte reciente (Cidac, 2014, en adelante).

Colombia debe estar atenta a los sucesos político-económicos recientes en México. Por un lado, se observa un encarecimiento relativo de su producción debido al USMECA, que impone mayores exigencias salariales homologables con las de EE. UU y Canadá. Por otro lado, los preocupantes debilitamientos institucionales, como la reforma a la justicia y el escalamiento del narcotráfico, podría generar un contexto favorable para Colombia. Esta combinación de factores podría traducirse en mayores oportunidades para el país en el cuatrienio 2026-2030.

Tabla 6. Desfragmentación en cadena de valor manufacturera global

A. %, Producción de insumos / Total				Var. Pps
	1995	2008	2020	2020 a 2008
Global	65	71	69	-2
Global (sin China)	64	69	66	-3
B. %, Insumos importados / Total Insumos				Var. Pps
	1995	2008	2020	2020 a 2008
Global	19	22	20	-2
Global (sin China)	20	25	27	2

Fuente: Construido con base OECD (2023).

Tras identificar las dinámicas y oportunidades en el contexto del comercio internacional, así como el potencial de México bajo el USMECA y los desafíos que enfrenta, es crucial dirigir nuestra atención hacia América Latina en su conjunto. Esto incluye no solo México, sino también a Colombia y otros países de la región, para comprender cómo estos factores pueden influir en las oportunidades del sector servicios y en el desarrollo económico regional.

III. Desempeño exportador de América Latina

Desde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 y su reforzamiento con el USMECA en 2020, México se ha posicionado como uno de los grandes beneficiados de la expansión industrial exportadora en la región. Sin embargo, esta prosperidad contrasta notablemente con la situación de otros países latinoamericanos, donde la desindustrialización ha marcado un rumbo preocupante.

Brasil, por ejemplo, alcanzó su pico de industrialización entre 1980 y 1990, con una relación Valor Agregado Industrial sobre el PIB del 30%. Sin embargo, esta cifra ha ido cayendo al 20% en 2000-2010 y actualmente está en 10% (ver *Tabla 7*). Esto ha implicado una acelerada desindustrialización al perder 15 puntos dentro del PIB en las últimas cuatro décadas (casi medio punto por año).

**Tabla 7. Tendencias en desindustrialización
(Valor Agregado Industrial / PIB, %)**

País	1960-1970	1980-1990	2000-2010	2020-2022	2022 Vs. 1960
Estados Unidos	25	20	15	12	-13
Brasil	25	30	20	10	-15
México	22	20	15	18	-4
Colombia	23	22	15	12	-11

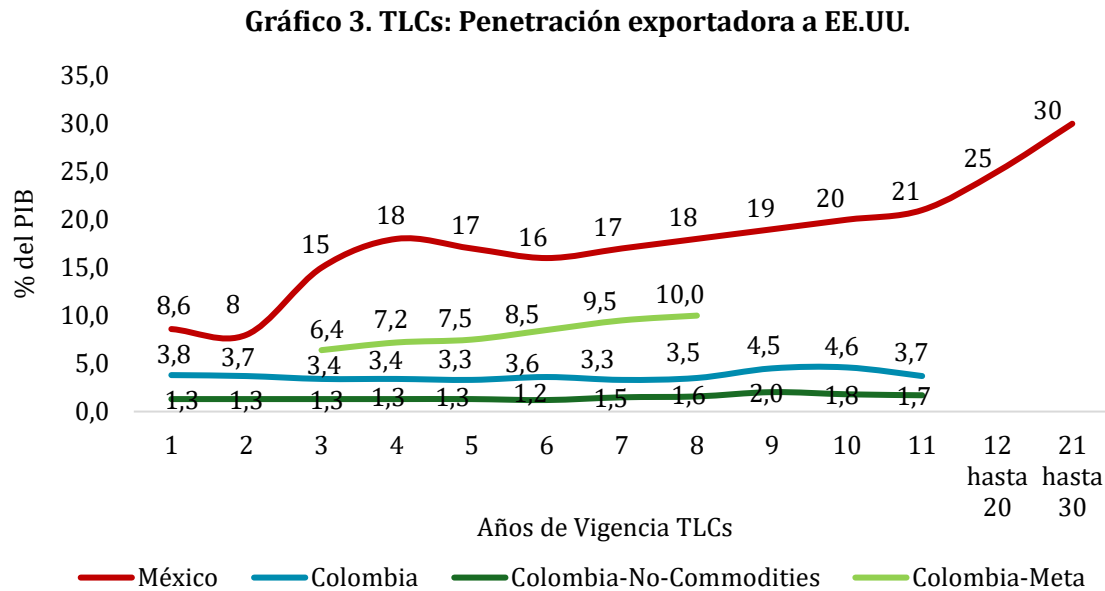
Fuente: Cálculos propios con base en Banco Mundial.

En contraste, Estados Unidos que contaba con una participación industrial del 25% aún en 1960, similar a Brasil, a pesar de su prolongada industrialización durante 1890-1950; actualmente, su valor agregado industrial representa 12% del PIB, lo cual permite concluir que el grado de desindustrialización de Brasil (-15 pps) terminó siendo más grave que en los Estados Unidos (-13 pps) durante las últimas cuatro décadas.

México, por su parte, ha experimentado un proceso de industrialización más lento, pero constante y seguro. Gracias a los TLC con Estados Unidos, el país ha logrado aumentar sus exportaciones a través de la adopción de esquemas de salarios mínimos condicionando exportaciones, pero sin que ello afectara a México, al estarlos ya superando en su gran mayoría. La aplicación de tecnología de punta y sus competitivos costos salariales permitirían que México elevara el valor total de sus exportaciones hacia Estados Unidos del equivalente al 9% del PIB hacia el 21% durante la primera década del NAFTA (1994-2004). Y, a la vuelta de dos décadas, esa penetración ya había escalado al 25% del PIB en 2014 y una penetración

exportadora equivalente al 30% del PIB a la altura de la tercera década de vigencia hacia el 2023 (ver *Gráfico 3*).

Así, el grado de industrialización de México se ha logrado mantener cerca del 18% en 2000-2010, mientras caía la de Brasil y Estados Unidos a la franja del 10% al 12%. En todos los casos por debajo del 24% de Corea del Sur.



Fuente: Clavijo (2022) “Economía Encajonada”.

Colombia, en cambio, a pesar de alcanzar un pico de participación industrial del 23% en la década de 1970, el país no logró establecer una base exportadora significativa, especialmente en sectores clave como el automotriz. Aquí se tuvo una siderúrgica costosa y sin lograr los encadenamientos requeridos, dada su errada ubicación; algo se había logrado en exportaciones de textiles y confecciones, pero para finales de los años ochenta ya estaban en declive. La promoción de exportaciones (1968-1974) nunca permitió dar el salto hacia una sustitución de importaciones de maquinaria que fuera exitosa. De allí que la desindustrialización de Colombia continuó agravándose al pasar de ese 23% en los años setenta hacia 15% durante 2000-2010 y actualmente bordeamos 12% (donde Reficar evitó que cayéramos hacia el 11%).

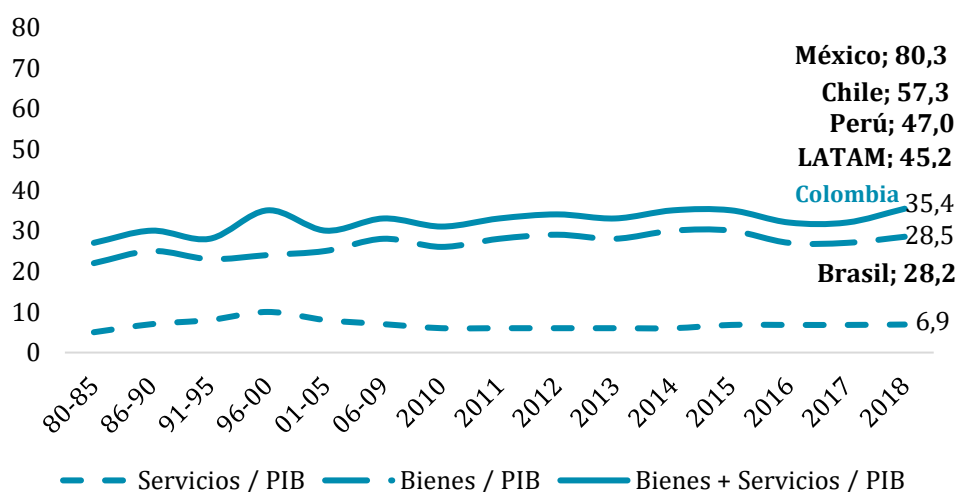
Se han esgrimido tres tipos de hipótesis para explicar la acelerada desindustrialización de algunos países emergentes, como Brasil y Colombia: i) “Enfermedad Holandesa”; ii) el efecto contable del “out-sourcing”; y iii) la rápida expansión servicios (ver Clavijo, 2023). Diversos ejercicios econométricos dan sustento a la idea de que el efecto de apreciación cambiaria, resultante del auge-minero energético durante los años 1995-2015, abortó la posibilidad exportadora industrial de Colombia. Esto quiere decir que fracasamos en crear un adecuado Fondo de Estabilización Minero-Energético que impidiera la apreciación cambiaria en esos

años. También se ha dicho que el valor industrial se ha disminuido en las cuentas nacionales por efectos de registrarse ahora una parte de sus actividades conexas bajo el rubro del sector servicios (por efectos del llamado “out-sourcing”). Si bien esto es cierto a nivel contable, este fenómeno ocurrió de la misma manera en el resto del mundo y no es algo particular de Colombia. Y, por último, se menciona que por teorías ciclo de producto ahora la expansión “natural” se da a nivel del sector servicios y ello le resta valor al sector industrial, donde las cifras globales (como vimos) apuntan en esa dirección.

También está a la mano la opción de exportaciones agro-industriales, donde Brasil ha venido mostrando el camino, posicionando seis productos (incluyendo soya y cítricos), gracias a su alta productividad (3% anual). Pero allí se tiene alto costo ambiental que Lula ha prometido meter en cintura frente a la tierra arrasada aplicada por Bolsonaro. El principal socio deforestador de Brasil ha sido China al incrementar su demanda por soya del 30% al 70% del mercado brasileiro, destronando a Europa como comprador.

El resultado de la desindustrialización acelerada en América Latina (con excepción de México) ha dejado a la región en índices de penetración comercial tan bajos como un 45% en la relación (Exportaciones + Importaciones) / PIB (ver *Gráfico 4*). Mientras que México y Asia muestran dichos índices en +80%, Colombia ha estado estancada ya por décadas en niveles que no superan el 40%, siendo claramente rebasada por Perú (50%) y Chile (60%). El dato más reciente de 2023 para Colombia tan solo mostraba un incremento en la relación (exportaciones + importaciones) / PIB que llegaba al 40% (incluyendo bienes y servicios), como lo detallaremos más adelante. Triste que nuestro consuelo en materia de apertura comercial sea el propio Brasil con un índice de penetración en comercio cerca del 30%.

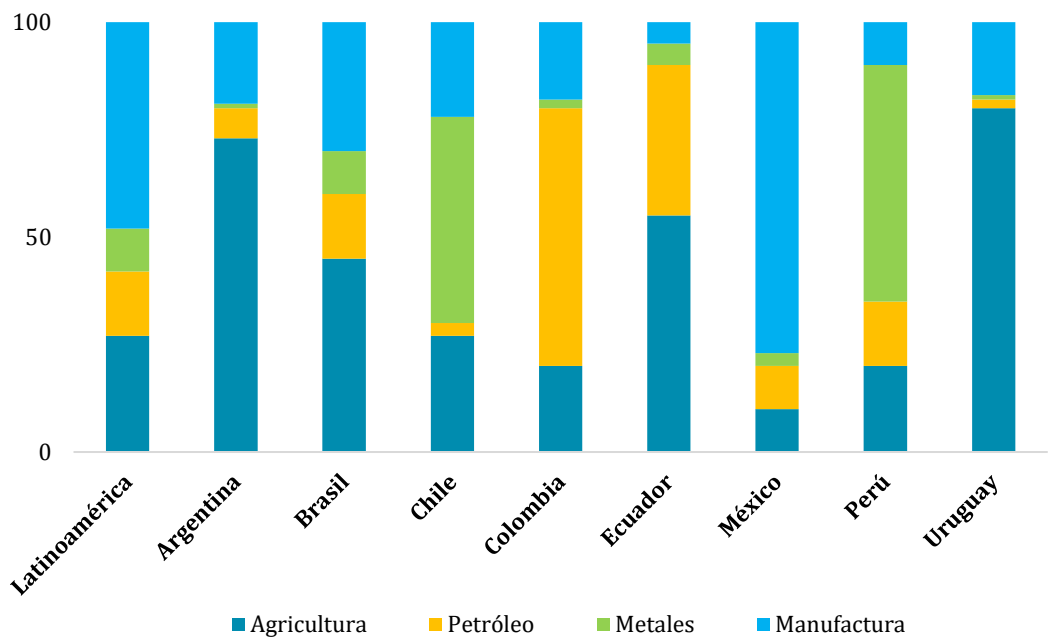
**Gráfico 4. Índice de apertura comercial:
(exportaciones + importaciones) / PIB**



Fuente: Cálculos propios con base en Banco Mundial.

La composición exportadora de América Latina es muy variada: Uruguay, Argentina, Brasil y Ecuador muestran *un sector agrícola exportador en franjas altas* del 45% y 75% del total exportado; y Colombia, Perú y Chile con *frangas agrícolas exportadoras intermedias* en el rango 20% y del 25%; México es el único con una franja exportadora industrial tan alta como 75% (ver *Gráfico 5*). Aún en países con “vocación exportadora” como Chile y Perú su franja manufacturera es tan baja como 15%-20%, similar a la de Colombia. La composición exportadora de Colombia ha sido ya por décadas cercana a: 65% en minero-energético, 20% agro-industrial y 15% manufacturero.

Gráfico 5. Composición exportadora de América Latina 2022
(% del total)



Fuente: JPMorgan (2024, “Latam: Year-Ahead” March).

Esta concentración sectorial también se refleja en la generación de la facturación bruta de sus firmas más grandes (exportadoras o no). La *Tabla 8* nos indica que el sector de recursos naturales en Chile (principalmente cobre) genera cerca del 50% de los ingresos brutos de las firmas más grandes y en Colombia (principalmente petróleo) generan el 45% de dicha facturación. En cambio, el sector más importante en generación de ingresos en México está en la industria, representando el 40% del total de las grandes firmas. En el caso de Perú el principal generador de ingresos brutos es el sector financiero (con un 36%) y donde Colombia también tiene una importante concentración de ingreso (con un 33%).

**Tabla 8. Generación de ingresos brutos
% del total, 50 empresas más grandes 2019**

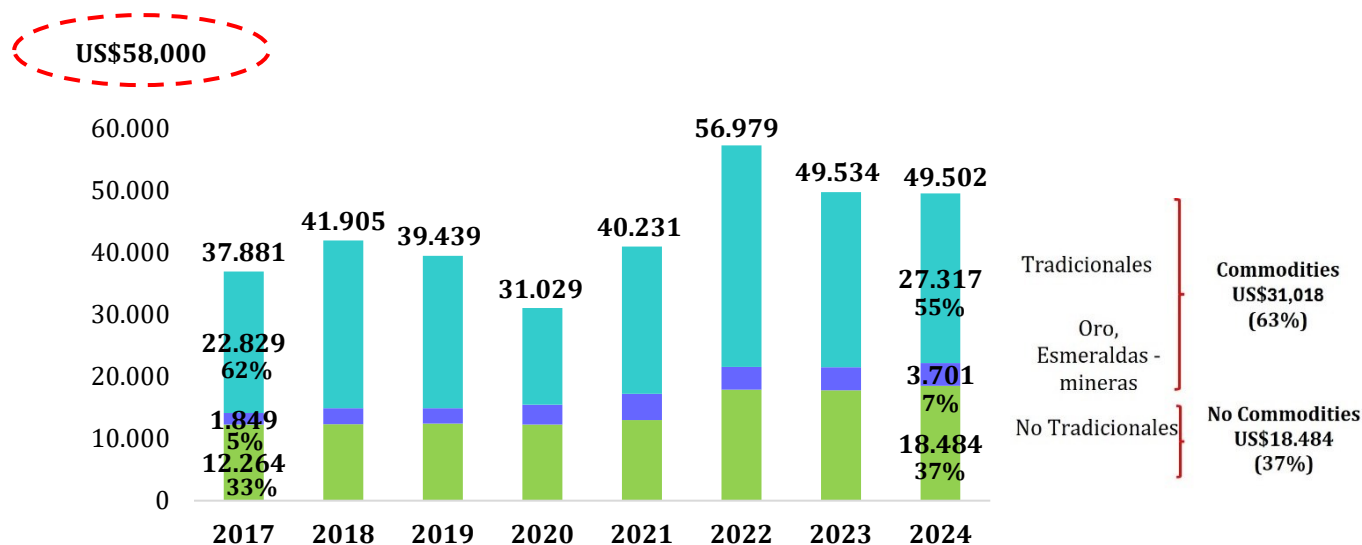
Sectores	Chile	Colombia	Perú	México
Recursos naturales	51	45	30	22
Sector financiero	14	33	36	15
Industria	10	3	14	40
Comercio	15	10	8	12
Resto	10	9	12	11
Total	100	100	100	100

Fuente: Con base en Misión internacionalización (2021).

IV. La situación exportadora de Colombia

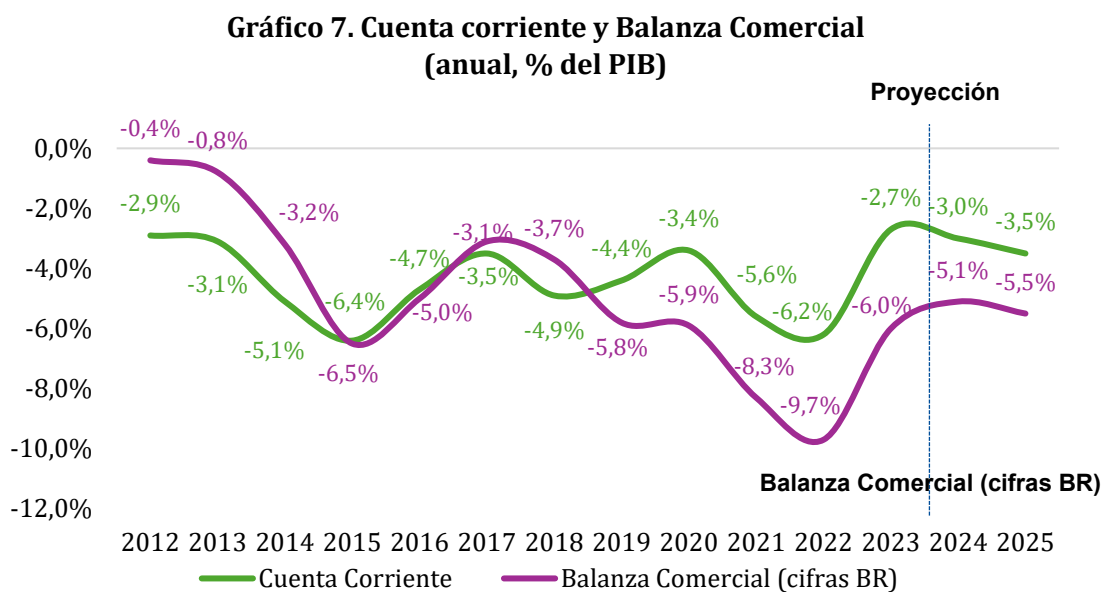
La estructura exportadora de Colombia, que depende en exceso de los commodities (65% del total), ha impedido un adecuado escalamiento de nuestra relación entre el valor exportado y el PIB, que se encuentra estancada en solo un 14%, frente a un valor total comercial de bienes del 28% $[(X + M) / \text{PIB}]$. El valor de los bienes exportados por Colombia ha fluctuado cerca de los 50.000 millones de dólares anuales (ver *Gráfico 6*).

**Gráfico 6. Exportaciones tradicionales y no tradicionales
(acumulado en 12 meses a agosto de 2024; US\$ millones)**

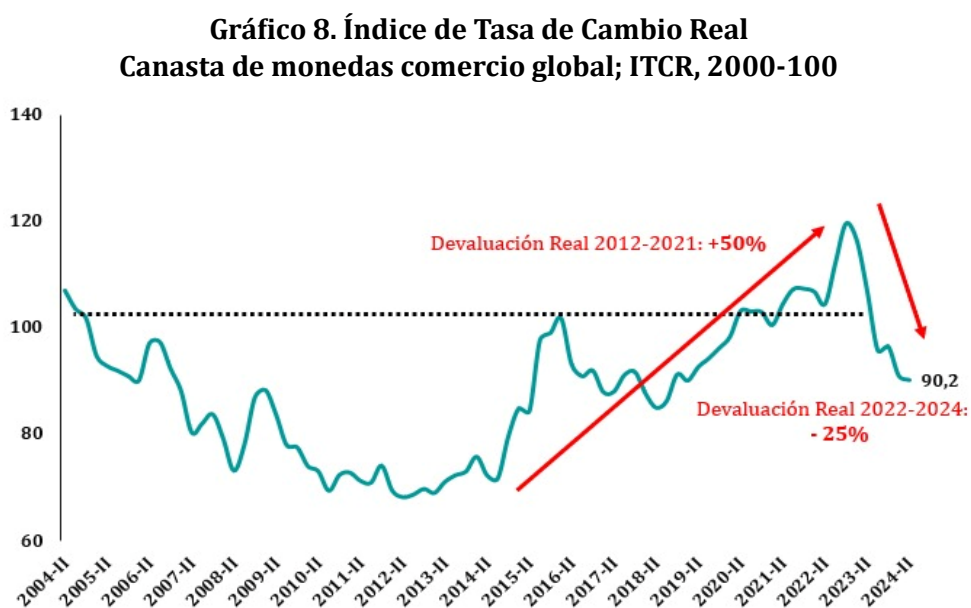


Fuente: Cálculos con base en DANE.

Sin embargo, en momentos de bajos precios del petróleo, las exportaciones de bienes han sido de US\$35,000 millones. Cuando se combinan precios bajos y/o volúmenes reducidos de petróleo, con excesos en la demanda interna, Colombia ha enfrentado déficits comerciales abultados, del 6 al 10% del PIB, como ocurrió en 2015 y nuevamente en 2021-2022 (ver *Gráfico 7*). Esto indica que se trata de un problema estructural de “estrangulamiento externo” de la economía colombiana durante el periodo 2021-2024. Así, los equilibrios relativamente estables en la cuenta comercial externa de 2008 a 2012 han pasado hacia déficits que promedian 5% del PIB en años recientes; y el déficit de la balanza de pagos pasó del 3% del PIB, cuando la economía crecía al 4% anual en 2008 y 2012, a déficits del 5%-6% a pesar de que la economía crecía al 7% anual en 2021-2022. Al desacelerarse el crecimiento económico hacia el 1,5% anual durante 2023-2024 y contraerse fuertemente la demanda por importaciones (especialmente industriales), ese déficit externo ha tendido a corregirse al 3%-3,5% del PIB en 2024-2025 (proyectado), pero por razones equivocadas, como la menor inversión y crecimiento del PIB real.



Parte de la problemática estructural del sector externo de Colombia tiene que ver con la insensibilidad exportadora a fluctuaciones en la tasa de cambio real (no solo contra el dólar, sino contra los 20 principales socios comerciales). En buena medida, este resultado es un corolario de la elevada concentración en exportaciones de commodities. El *Gráfico 8* nos muestra una marcada depreciación-real del peso contra dicha canasta de monedas, hasta del 50% real durante 2012-2022, y, sin embargo, el valor exportado de no-commodities tan solo se elevó de US\$12,000 millones a US\$18,000 millones (mostrando elasticidad tan solo unitaria). Nótese que durante 2023-2024 esa tasa de cambio de comercio-global ha perdido 25% real, luego es posible que dicho valor exportado de no-commodities pierda una cifra similar y regrese hacia los US\$15,000 millones.



La *Tabla 9* presenta la composición exportadora de Colombia entre bienes y servicios durante 2019-2024 (proyectado). Allí se observa que mientras el componente exportador de bienes ha fluctuado entre el 12%-14% del PIB, el componente de servicios lo ha hecho entre 2%-4% del PIB. Así, las exportaciones de bienes han promediado un 14% del PIB, la exportación de servicios un 3,4% del PIB, para un total promedio exportador de 17% del PIB durante 2019-2024. Entretanto, el total de comercio internacional de Colombia ha promediado un 38% del PIB, muy inferior al 57% del Chile o el 80% observado en México.

Tabla 9. Balanza de pagos de Colombia: cuenta comercial y de servicios

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (proy.)	Promedio 2019-2024
Cta. Cte.Externa	-4,6	-3,4	-5,6	-6,2	-2,7	-3,0	-4,3
Bal. Comercial (a-b)	-3,1	-3,3	-4,4	-3,5	-1,9	-2,1	-3,1
a. Exportación	12,6	12,0	13,4	17,2	14,4	13,3	13,8
b. Importación	-15,7	-15,3	-17,8	-20,7	-16,3	-15,4	-16,9
Bal. Servicios (c-d)	-1,5	-0,1	-1,2	-1,3	-0,4	-0,4	-0,8
c. Exportación	3,3	2,2	2,6	3,9	4,2	4,0	3,4
d. Importación	-4,8	-2,3	-3,8	-5,2	-4,6	-4,4	-4,2
<i>Memo:</i>							
I. Total Exportado (a+c)	15,9	14,2	16,0	21,1	18,6	17,3	17,2
II. Total Importado (b+d)	-20,5	-17,6	-21,6	-25,9	-20,9	-19,8	-21,1
Total Comercio BS y Ss (I+II)	36,4	31,8	37,6	47,0	39,5	37,1	38,2

Fuente: IMF (2024) y Banco de la República.

“Desafíos exportadores Colombia”

La crisis provocada por la pandemia ha puesto de relieve la urgente necesidad de abordar el estancamiento de la productividad en Colombia, lo que requiere una revisión de la política de comercio exterior. Desde el inicio del siglo XXI, el país ha enfrentado retos económicos importantes, marcados por la crisis de 1999 y la del COVID-19 en 2020.

La productividad es esencial para el crecimiento económico, pero en Colombia a diferencia de otros países en América Latina, ha habido una caída en la Productividad Total de los Factores, y la Productividad Laboral está estancada. Para alcanzar tasas de crecimiento sostenibles en el largo plazo, es crucial aumentar las exportaciones, que actualmente representan apenas el 14% del PIB, muy por debajo de otros países latinoamericanos.

La digitalización y automatización están redefiniendo mercados y abriendo nuevas oportunidades para las empresas que invierten en tecnología e innovación. Un plan de internacionalización nacional debería enfocarse entre otros aspectos, en la integración de las pymes en las cadenas globales de valor; brindando apoyo en capacitación y financiamiento. Dada la baja participación de Colombia en las exportaciones globales (solo el 0,2%), es esencial y urgente discutir el modelo de desarrollo futuro del país y sus diversas regiones.

En síntesis, Colombia muestra un desempeño por debajo de lo esperado en el aprovechamiento de los TLCs que actualmente cubren el 80% de su comercio internacional, concentrándose principalmente en Estados Unidos y Europa. Hemos observado que la penetración del mercado de bienes se ha estancado en solo 14% del PIB, mientras que las exportaciones de servicios desde Colombia representan apenas el 4% del PIB.

Dado que el futuro global se está orientando hacia las exportaciones de servicios, un ejemplo emblemático es el de India, donde estas exportaciones han alcanzado ya el 8% de su PIB, es crucial que una parte importante de la nueva estrategia exportadora de Colombia se enfoque en este sector. Además, se debe buscar incrementar la participación de las exportaciones de servicios del actual 4% del PIB a al menos un 6% del PIB durante el periodo 2025-2030. Además, se busca incrementar en otros +2% del PIB el componente de exportaciones de bienes, con el fin de elevar el total de exportaciones del actual 17% del PIB a un 21% del PIB (es decir, +2% del PIB en bienes exportados y +2% del PIB en servicios exportados desde Colombia).

El futuro de estas exportaciones de servicios estará vinculado, como hasta ahora, a sectores como el turismo, el transporte y la logística digital, donde existe un alto potencial para la generación de empleo (Misión Internacionalización, 2021).

V. ¿Por qué la región Caribe?

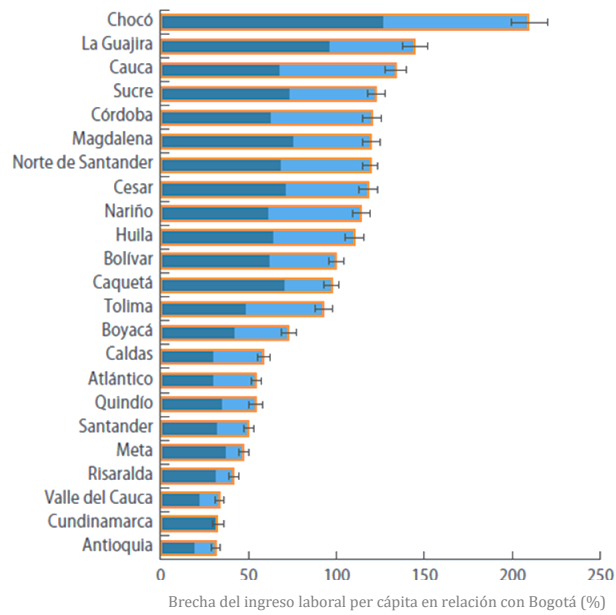
V.I. ¿Cuáles son los factores determinantes para elegir la ubicación regional en una estrategia exportadora?

Dentro de los factores importantes a considerar al momento de decidir la ubicación regional para impulsar una estrategia exportadora incluyen: Un nivel de ingreso per cápita aceptable en comparación con el promedio nacional; Un sólido respaldo institucional a nivel regional (tanto municipal como departamental) que ofrezca seguridad física y operativa, así como una adecuada infraestructura (portuaria, aeroportuaria y de logística); Cercanía a las costas, y un potencial aprovechamiento de recursos naturales (como la explotación de gas offshore); y Niveles educativos que permitan alcanzar mayor productividad laboral y multifactorial. Examinaremos con más detalle cada uno de estos determinantes y sus implicaciones a nivel regional.

V.I.I. Nivel de ingreso per-cápita regional respecto del promedio nacional

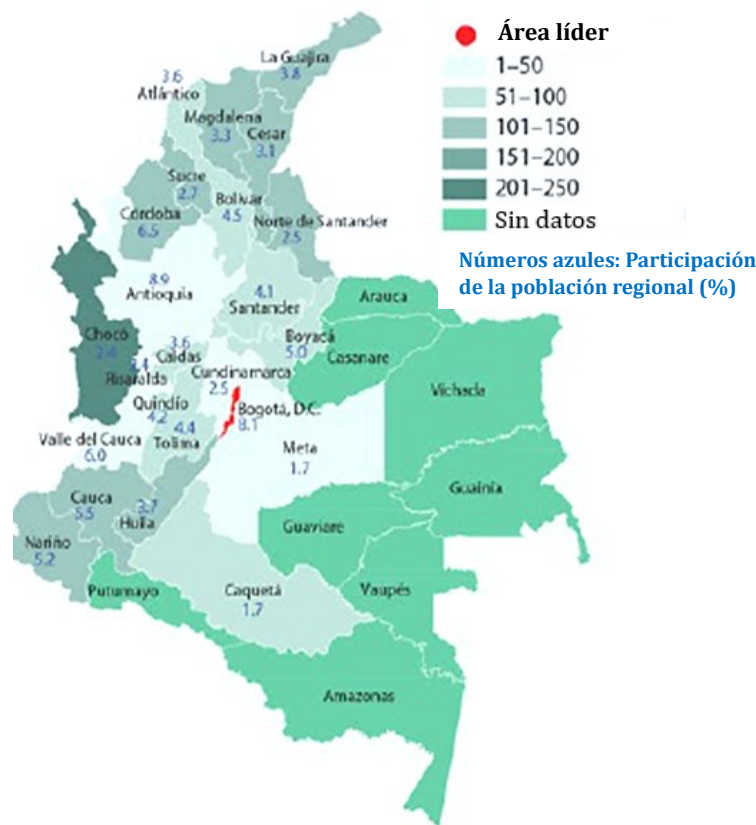
El *Gráfico 9* y la *Figura 1* nos indican que, en comparación con Bogotá, que registra el ingreso per cápita más elevado de Colombia, el departamento del Atlántico presenta una brecha mediana del 50% (algo superior a la del 30% observada en relación con Antioquia, Cundinamarca o Valle). Pero esta brecha es significativamente inferior a la del +100% registrada en Tolima y Bolívar, o al +150% respecto a la zona norte del país (Magdalena, Córdoba, Sucre y La Guajira). En este sentido, parece razonable considerar que la zona del Atlántico, con su posición intermedia en PIB real per cápita, pueda alcanzar equilibrios de costos competitivos a nivel global, lo que ayudaría a Colombia a aprovechar de mejor manera sus TLC previamente mencionados.

Gráfico 9. Brecha de ingreso laboral per cápita en relación con Bogotá



Fuente: Banco Mundial (2024).

Figura 1. Brecha laboral en relación con Bogotá (%)



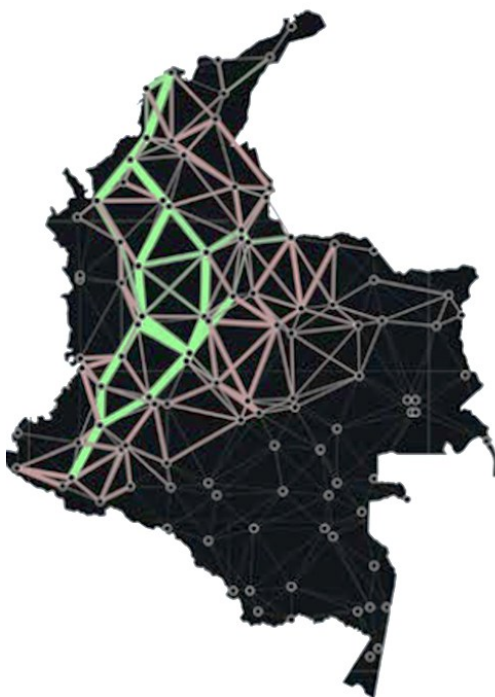
Fuente: Banco Mundial (2024).

VI.II. Respaldo institucional regional

Con respecto al respaldo institucional, Atlántico y Barranquilla (en particular) han dado un giro positivo hacia el fortalecimiento de la provisión de bienes públicos básicos y el desarrollo de su aparato productivo durante las dos últimas décadas. Los altos índices de aceptación de las acciones de sus gobernantes y la continuidad en sus políticas públicas así lo atestiguan.

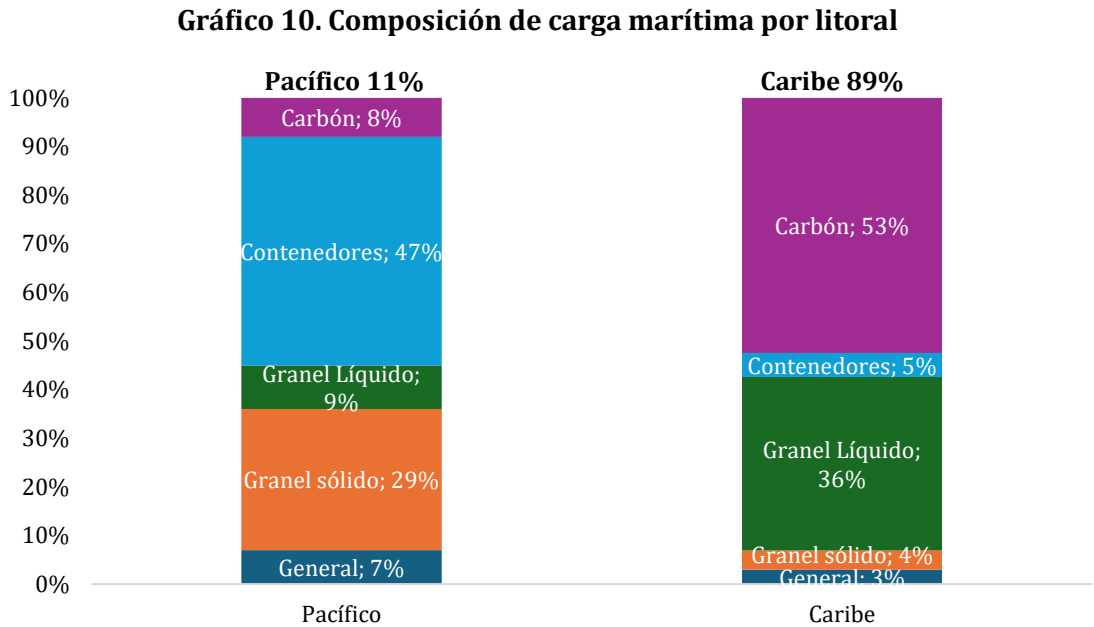
La *Figura 2* ilustra el importante desarrollo de infraestructura logrado en materia de redes viales. Sin embargo, un reciente estudio muestra que en América Latina han habido sobreinversiones conectando puntos no neurálgicos, descuidando aquellos vitales para el desarrollo exportador (Banco mundial, 2024). En el caso de Colombia esto se refleja en subinversiones que conectan el centro del país con la región Caribe y Pacífica (señaladas en color verde en la *Figura 2*) y sobreinversiones que conectan el interior del país (señaladas en color café). Esta falta de conectividad del centro con las costas marítimas de Colombia ha mermado el potencial de las ganancias obtenidas en competitividad portuaria, especialmente en la zona norte de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta. A pesar de que estos puertos han ganado un especial posicionamiento en el manejo de contenedores recientemente y a nivel mundial, Cartagena se ubicó en el puesto número 3 en el ranking global 2023.

Figura 2. Desarrollo de infraestructura de redes viales de Colombia



Fuente: Banco Mundial (2024).

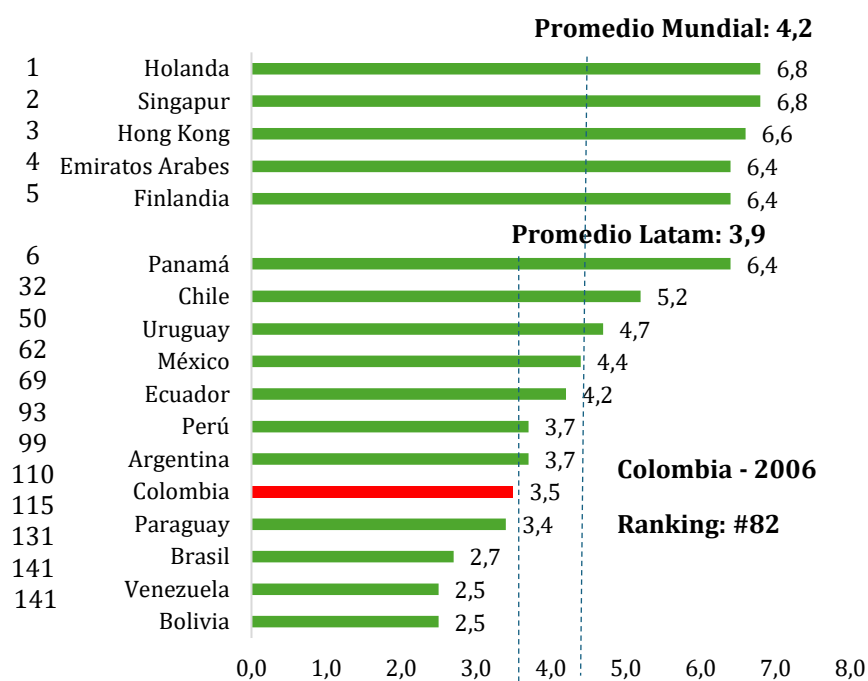
Debido a esta falta de conectividad con el centro del país, estos puertos en el Caribe no están aprovechando su mayor capacidad para movilizar contenedores, ya que actualmente muestran una alta participación en la movilización de commodities y carga a granel (ver *Gráfico 10*). Según la Cámara Colombiana de Infraestructura (CCI) también se observa una pérdida en la movilización de carga global en el Caribe, atribuida a la sequía que afecta el tránsito por el Canal de Panamá y, además a la alteración de rutas ocasionada por los conflictos en el Medio Oriente y en Ucrania-Rusia (2022-2024).



Fuente: Superintendencia de Puertos.

El *Gráfico 11* ilustra la ubicación de los mejores puertos del mundo, que se encuentran en Holanda, Singapur y Hong-Kong, con calificaciones de 6,8 sobre a un máximo de 7. En contraste, Colombia ocupaba la posición #110 a nivel global, lejos de países como Panamá, Chile y México, que se sitúan entre las posiciones #6 y #62. Sin embargo, Colombia se encontraba por encima de Brasil, que ocupa la posición #131. Es importante destacar que la calificación portuaria era solo de 3,5, lo que la coloca en un rango apenas aceptable y por debajo de la media de América Latina (3,7). Los datos más recientes indican que los costos de transporte siguen siendo una de las principales barreras logísticas para el país, representando cerca del 40% de los obstáculos logísticos que enfrenta Colombia (AnalDEX, 2024). Además, el posicionamiento logístico de Colombia a nivel global ha seguido cayendo, pasando del puesto 58 en 2018 al puesto 66 (entre 139 países) en 2023, según el Banco Mundial.

Gráfico 11. Calidad de la infraestructura portuaria (2012-2013)



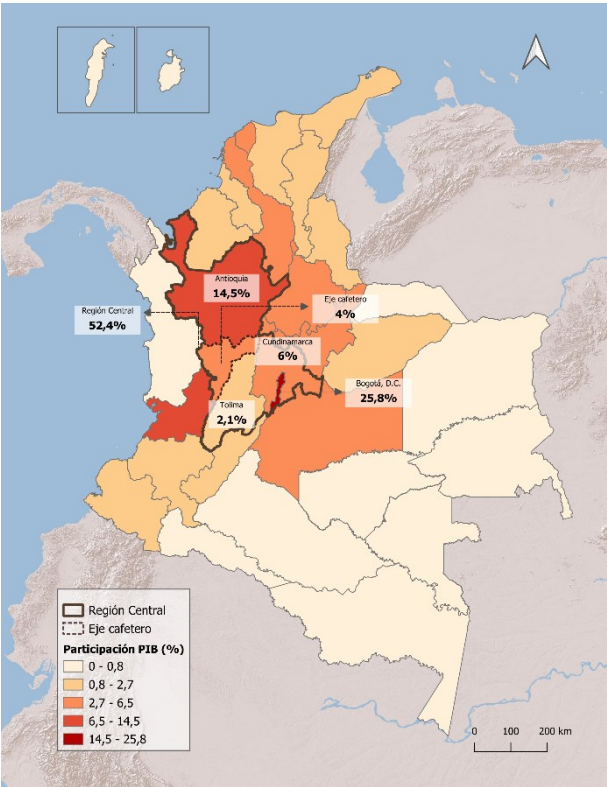
(1: No desarrollada; 7: Amplia y eficiente)

Fuente: Banco Mundial.

VI.III. Cercanía a las costas

Llama positivamente la atención el énfasis que los reportes del Banco Mundial han puesto en los temas regionales y de ubicación geográfica, como determinantes del desarrollo, especialmente lo relacionado con el aprovechamiento exportador (Banco Mundial, 2021; 2023; 2024). Este interés coincide con nuestra preocupación sobre la excesiva concentración de la producción de Colombia, particularmente en el centro del país. La *Figura 3* y *Figura 4* ilustran cómo el 53% del PIB real de Colombia se concentra en esta región, con Bogotá acaparando el 26% del total, a casi 1,000 km del Atlántico y a 600 km del Pacífico. Esta situación genera la paradoja de que “el país con la mejor esquina de América Latina” vive prácticamente enclaustrado entre sus montañas andinas, sin superar el mote del “Nepal de Suramérica” (Clavijo, 2022).

Figura 3. Producción de Colombia: alta concentración geográfica (% del PIB)



Fuente: Clavijo (2022).

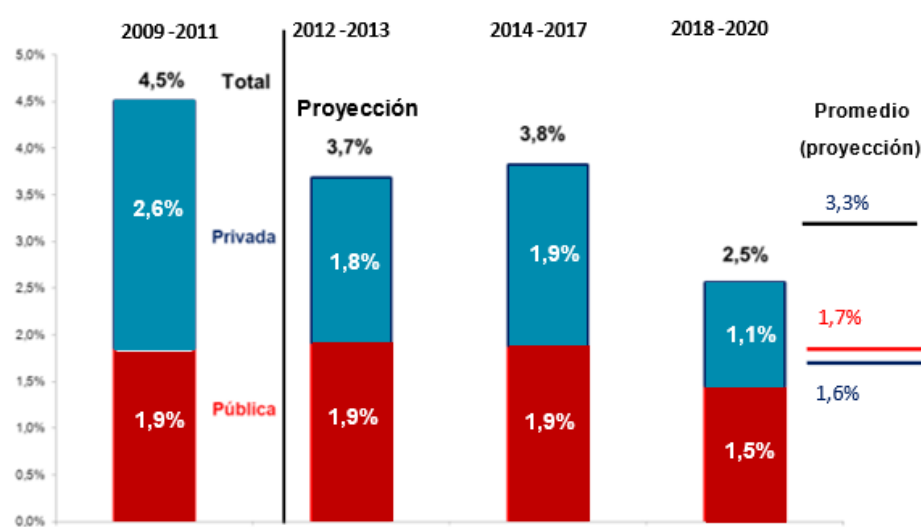
Figura 4. Colombia: ¿Una economía enclaustrada? (Distancia desde Bogotá a las costas)



Fuente: Clavijo (2022).

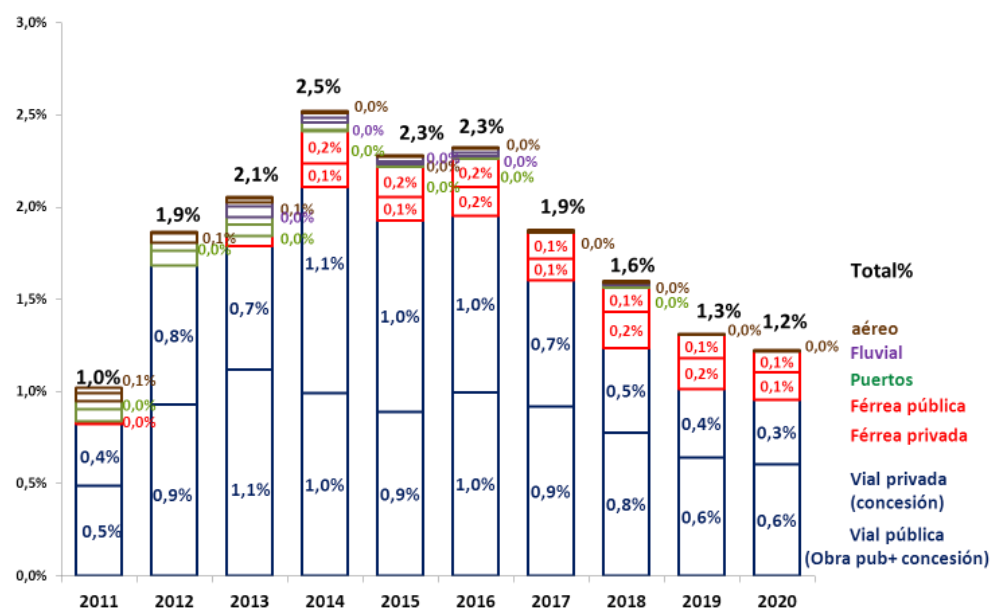
Es evidente que el desarrollo regional depende en gran medida de la inversión en infraestructura. Es importante destacar que, en Colombia, el auge en la inversión en infraestructura se dio durante los años 2009 y 2017, con un promedio del 4% del PIB anual. Sin embargo, en el periodo más reciente, de 2018 a 2024, esta inversión promedia solo un 2% del PIB. Este fenómeno no solo refleja una menor disposición de inversión por parte del gobierno, sino también una reducción en la participación del sector privado (ver *Gráfico 12* y *Gráfico 13*).

Gráfico 12. Inversión en infraestructura por períodos (% del PIB)



Fuente: ANIF (2019d).

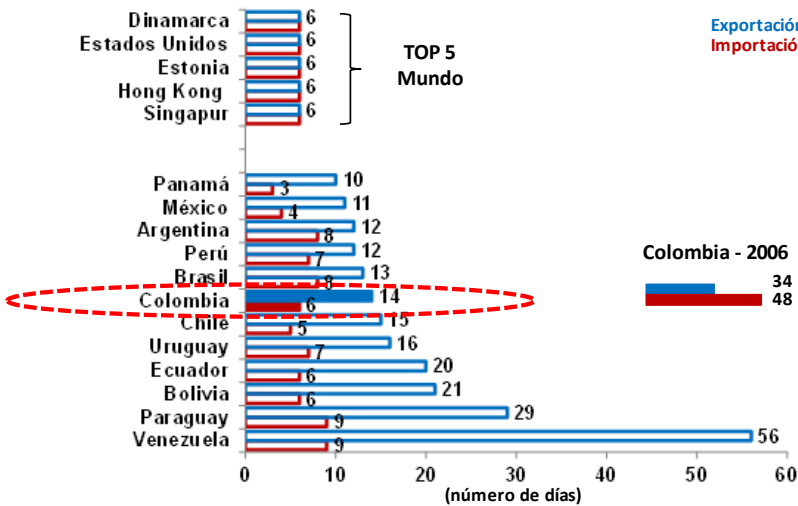
Gráfico 13. Niveles de inversión en infraestructura de transporte (% del PIB)



Fuente: ANIF (2019d).

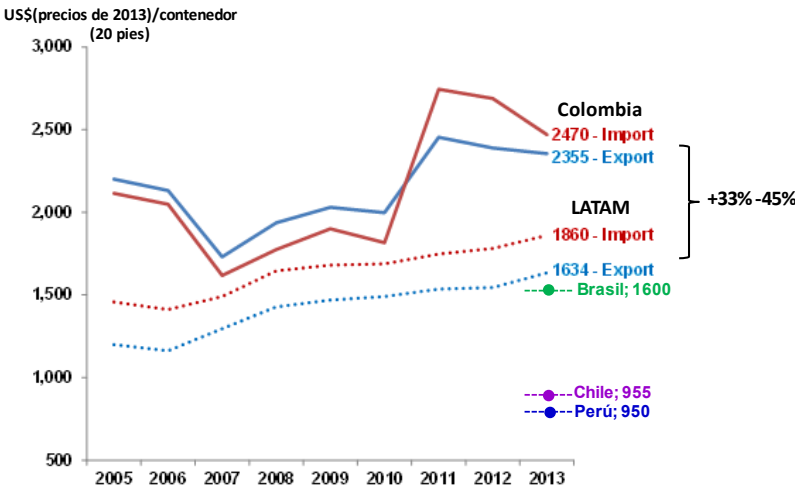
Gracias a la modernización llevada a cabo entre 2009 y 2017, Colombia logró equipararse a nivel global en el tiempo de manejo de carga importada, reduciéndolo a 6 días. Sin embargo, en el caso de las exportaciones, el país seguía rezagado, promediando 14 días, lo que duplicaba el tiempo que tomaba en los puertos más eficientes a nivel mundial (ver *Gráfico 14*). Esta tardanza en el manejo de la carga también se reflejaba en los costos enfrentados por quienes operan en el comercio internacional desde Colombia, los cuales eran entre un 30% y un 40% más altos que los costos promedio observados en América Latina. Como es sabido, la incidencia de estos costos se agravó tras la pandemia (2020-2022) y solo recientemente han comenzado a regresar a los niveles promedio de aproximadamente US\$2,500 por contenedor (ver *Gráfico 15*).

Gráfico 14. Tiempo movilización flujos comercio exterior (2023)



Fuente: ANIF (2019d).

Gráfico 15. Costo de comercialización de un contenedor

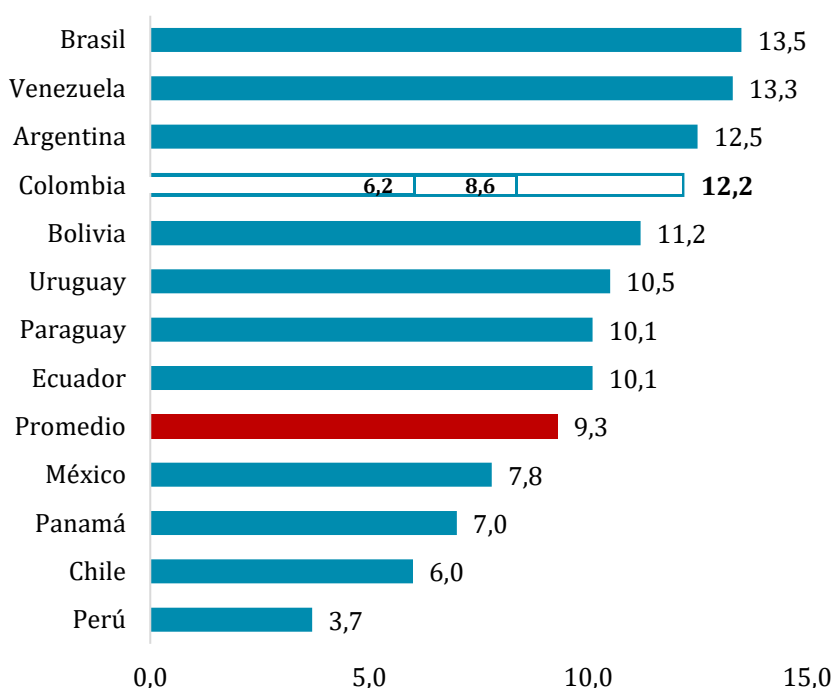


Fuente: Anif (2019d).

Otro elemento importante en los costos de comercio internacional está relacionado con los aranceles y las restricciones cuantitativas. El *Gráfico 16* ilustra cómo el promedio regional de aranceles ha rondado el 9%, mientras que el de Colombia ha superado ese valor, alcanzando un 12%. En contraste, México, Chile y Perú se han destacado por mantener niveles arancelarios bajos, en un rango de entre 4% y 8%, y han cumplido con sus TLC con un mínimo de excepciones en materia de libre comercio.

Además, durante el periodo 2022-2024, Colombia ha optado por incrementar sus aranceles, con la intención de promover la industria textilera y de confecciones. Sin embargo, este aumento no ha generado un crecimiento significativo en la producción local, sino que ha fomentado el contrabando. Esta “guerra arancelaria” parece ahora extenderse a sectores como el hierro, el acero y otros metales ferrosos.

Gráfico 16. Arancel % promedio en América Latina (2011-2013)



Fuente: ANIF (2019d).

VI.IV Costos laborales, productividad y niveles educativos regionales

Por último, en relación con los temas de dotación laboral y los niveles educativos que favorecen un aumento competitivo de la productividad laboral, es evidente que tanto Colombia como la región Caribe tienen serios desafíos. Un ejemplo claro de esto es la *Tabla 10*, que ilustra cómo la aceleración inflacionaria entre 2019 y 2023 estuvo acompañada de una caída significativa en la productividad laboral. Esta pasó del 4% al 3%, y, finalmente, en

el periodo 2022-2023, alcanzó valores negativos de -3% (calculados como la variación en la relación entre el PIB real y el número promedio de empleados anuales). Además, en la quinta columna de dicho cuadro se observa que la brecha entre “lo recomendable” y lo adoptado en materia de salario mínimo legal (SML) se amplió entre 2021 y 2023, pasando de brechas negativas en 2020-2021 a brechas crecientes del 4% en 2023, y de casi 6% para 2024.

Tabla 10. Inflación, productividad y desempleo en Colombia

Año	Inflación (1)	Variación Product. Laboral (2)	Regla universal (en T-1) (3)=(1)+(2)	Ajuste de SML (4)	Brecha en Ajuste (+) es desborde (5)=(4)-(3)	Tasa de desempleo Observada (6)	Desv. NAIRU (7)=(6)- 9.0
2013	1,9%	3,1%					
2014	3,7%	2,5%	5,0%	4,5%	-0,5%	9,4	0,41
2015	6,8%	0,6%	6,1%	4,6%	-1,5%	9,2	0,20
2016	5,7%	1,4%	7,4%	7,0%	-0,4%	9,5	0,55
2017	4,1%	0,2%	7,1%	7,0%	-0,1%	9,7	0,68
2018	3,2%	2,1%	4,2%	5,9%	1,7%	10,0	0,97
2019	3,8%	3,7%	5,2%	6,0%	0,8%	10,9	1,89
2020	1,8%	4,0%	7,5%	6,0%	-1,5%	16,7	7,67
2021	5,6%	3,3%	5,7%	3,5%	-2,2%	13,8	4,81
2022	13,1%	-1,2%	8,9%	10,1%	1,1%	11,2	2,22
2023	9,3%	-3,0%	11,9%	16,0%	4,1%	10,1	1,08
2024 (proy)	7,0%	-1,1%	6,3%	12,1%	5,8%	10,5	1,50

Fuente: Elaboración propia con base en Banco de la República y DANE.

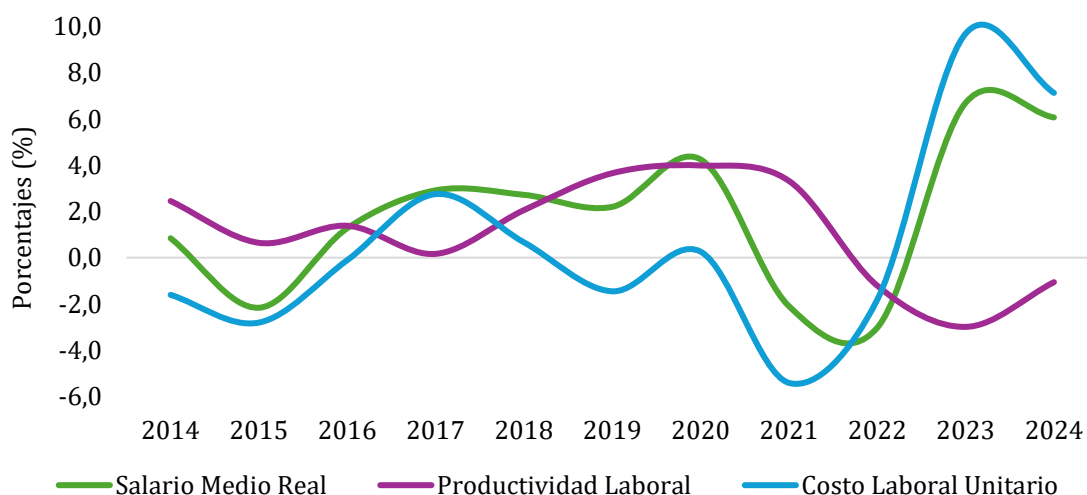
Esta situación está socavando la recuperación del mercado laboral, el cual había logrado reducir el desempleo a un promedio de “solo” 10% en 2023, a pesar de una clara desaceleración económica. Cabe destacar cómo la brecha en la tasa de desempleo respecto a la NAIRU (Tasa de Desempleo No Aceleradora de la Inflación), que se encontraba en 9%, se había reducido de 7 pps en 2020 a solo 1 pp en 2023. No obstante, ahora esta brecha se ampliará nuevamente a 2 pps, con un desempleo que podría promediar casi el 11% en 2024.

Para diseñar una estrategia exportadora adecuada para Colombia, es fundamental tener en cuenta los efectos negativos que esta situación de costos laborales tendrá sobre aquellos sectores intensivos en mano de obra, en especial los que actualmente están más vinculados al sector servicios, como se discutió anteriormente.

El *Gráfico 17* ilustra la evolución del Costo Laboral Unitario (CLU = Ajuste Salarial Real del Salario Medio – Ganancias en Productividad Laboral) en Colombia. Se observa que el reajuste del salario medio ha sido de aproximadamente 1,8% anual durante la última década, mientras

que las ganancias en productividad laboral crecieron a un ritmo del 1,1% anual. Esto ha dado como resultado un CLU que ha crecido a un ritmo anual del 0,7%. Este comportamiento refleja un periodo de relativos alivios en el CLU entre 2018 y 2022, pero con un marcado incremento durante 2023-2024, lo que afecta negativamente las perspectivas exportadoras de los sectores intensivos en mano de obra que operan desde Colombia.

Gráfico 17. Colombia: Costo Laboral Unitario

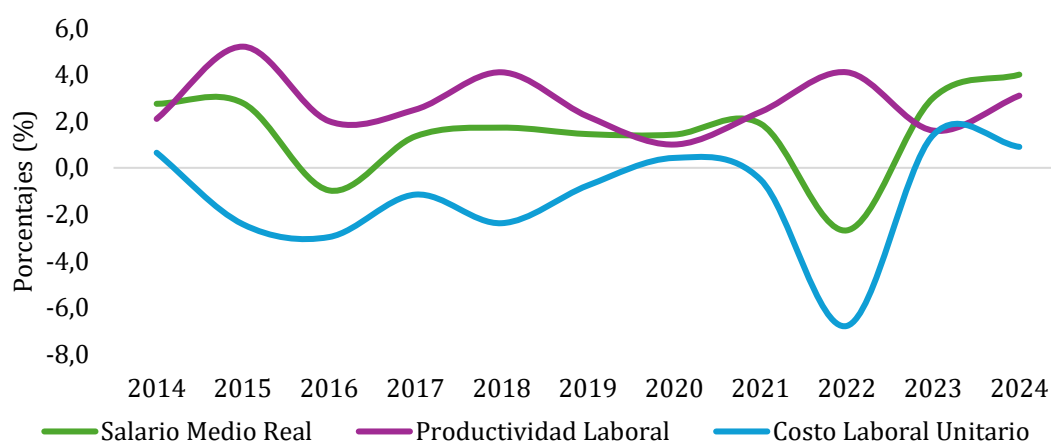


Fuente: Elaboración propia con base en DANE.

En la última década, el salario medio en Estados Unidos se ajustó a un ritmo real anual del 1,5%, mientras que la productividad laboral creció a un ritmo superior del 2,8% anual. Esto resultó en una caída del CLU de -1,2% anual, lo que permitió que el PIB real creciera a tasas cercanas a su potencial de 2% anual (excepto en pandemia), como se observa en el *Gráfico 18*.

Este fenómeno refleja la generación de “una doble brecha laboral”: no solo se ha exacerbado la inercia salarial en Colombia, atada a la inflación, mientras en Estados Unidos se ha contenido, sino que la productividad laboral lleva tres años en terreno negativo, en cambio en los Estados Unidos se registran crecimientos de la productividad laboral, con un promedio anual del 2,5%. Solo en los años recientes (2023-2024) se ha observado un reajuste salarial medio en Estados Unidos que supera la productividad laboral, lo cual es coherente con su apretado mercado de trabajo, con tasas salariales inferiores del 4%.

Gráfico 18. Estados Unidos: Costo Laboral Unitario

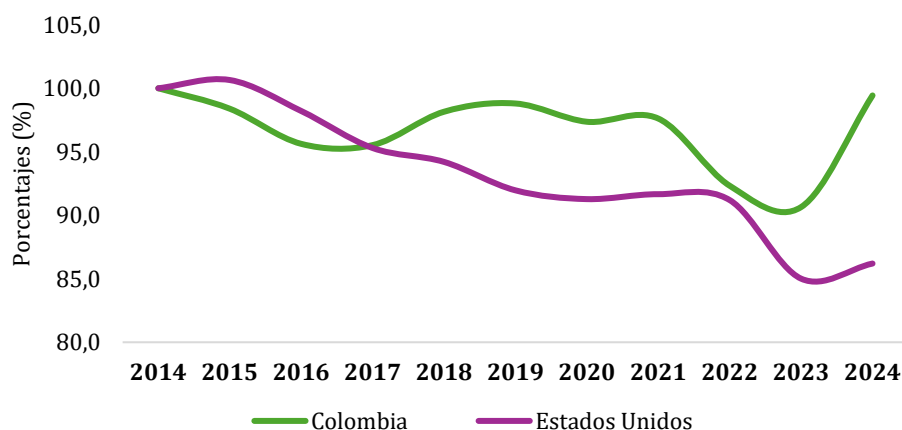


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Administración del Seguro Social de los Estados Unidos.

Aunque el índice acumulado del CLU de Colombia entre 2014 y 2024 se muestra relativamente estable (en el rango 90-100, con 2014 = 100), en el *Gráfico 19* se observa que el CLU de los Estados Unidos le ha sacado una ventaja a Colombia de 15 pps durante la última década, lo que refleja una mayor competitividad productiva observada en ese país.

Este deterioro en la competitividad laboral de Colombia también está relacionado con el rezago educativo. Los datos más recientes indican que la asignación presupuestal a la educación en Colombia ronda el 5% del PIB, lo cual es similar al promedio de la OCDE, pero por debajo del 6% del PIB destinado en Brasil y Chile, y por encima del 4% del PIB asignado en países como Perú y México. Sin embargo, lo que queda claro a partir de estos datos es que no existe una correlación significativa entre el porcentaje del PIB asignado a la educación y la calidad de esta.

Gráfico 19. Evolución del Índice del Costo Laboral Unitario



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Administración del Seguro Social de los Estados Unidos.

Por ejemplo, Japón y Corea del Sur asignan solo el 3% y el 4,5% del PIB, respectivamente, al sector educativo, pero con esos recursos logran los mejores resultados en materia de aprendizaje según las pruebas internacionales PISA. En contraste, América Latina, a pesar de sus altas asignaciones presupuestarias, presenta una proporción elevada de estudiantes “rezagados” en las tres áreas evaluadas (matemáticas, comprensión de lectura y ciencias). En el caso de Colombia, casi el 50% de los jóvenes evaluados obtiene resultados por debajo del umbral mínimo en estas áreas. En el ranking global de habilidades (que incluye a 110 países), Brasil, México, Perú y Colombia figuran en las posiciones 80-94, mientras que Chile ocupa el puesto 42.

Un tema recurrente en el debate educativo global es la posibilidad de romper el círculo vicioso que existe en América Latina, donde los estudiantes con los rendimientos más bajos suelen convertirse en maestros, lo que lleva a que los educadores reciban remuneraciones por debajo de las otras profesiones como ingeniería y economía. Pero en las dos últimas décadas, al menos en Colombia, ha ocurrido una nivelación de las remuneraciones para los maestros (con una brecha inferior al 10% en la actualidad respecto a puestos equivalentes en el sector privado y la seguridad de estabilidad laboral casi garantizada. A pesar de estos avances, no se ha observado una mejora significativa en los resultados de las pruebas PISA, como se señala en el informe de Fedesarrollo (2022).

VI. Bases de la estrategia exportadora desde el departamento del Atlántico de Colombia

VI.I. Situación exportadora desde el departamento del Atlántico

El Producto Interno Bruto (PIB) del departamento del Atlántico ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. En 2010, el PIB-real del territorio alcanzaba los 26.633 miles de millones de pesos, mientras que en 2023 se incrementó a 44.713 miles de millones, lo que representa un ritmo de crecimiento del 4% real anual en dicho periodo. La *Tabla 11* y *Tabla 12* presentan la estructura productiva del PIB-real del departamento del Atlántico, que como vimos tiene una posición intermedia a nivel nacional respecto del PIB-real per-cápita. Allí se observa que dicho PIB-real ha venido representando un 4,5% de la producción nacional y cerca del 31% del PIB de la región Caribe, donde se destacan los sectores de manufacturas, comercio-turismo y la administración pública (incluyendo áreas de salud), cada uno de ellos con participaciones en el rango 16% al 20% del PIB-regional. Le siguen en importancia los sectores de energía, inmobiliario y actividades profesionales con participaciones en el rango entre 5% y 7% cada una de ellas.

Tabla 11. Producción del departamento del Atlántico

Indicador	2000	2010	2020	2023
% del PIB nacional	4,4	4,2	4,1	4,6
% del PIB Caribe	30,5	28,1	30,8	31,5

Fuente: Cuentas Nacionales - DANE.

Tabla 12. Participación del PIB por sectores del departamento del Atlántico

Sectores	2010	2015	2019	2020	2023pr
Agricultura	1,1%	0,9%	1,0%	1,2%	1,0%
Explotación de minas y canteras	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%
Industrias manufactureras	17,8%	16,8%	15,8%	15,6%	15,9%
Suministro de electricidad, gas, y agua	7,5%	6,5%	6,6%	6,8%	6,1%
Construcción	4,3%	8,1%	6,3%	4,6%	4,0%
Comercio, transporte y alojamiento y servicios de comida	20,7%	19,6%	19,8%	18,8%	20,0%
Información y comunicaciones	3,0%	2,7%	2,6%	2,8%	2,9%
Actividades financieras	3,8%	4,1%	4,5%	4,9%	4,6%
Actividades inmobiliarias	8,1%	7,0%	7,3%	8,0%	6,8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8,1%	7,6%	7,3%	7,4%	7,1%
Administración pública y defensa; Educación; Atención de salud humana	14,9%	14,3%	15,6%	16,7%	15,7%
Actividades artísticas y de entretenimiento	2,5%	2,3%	2,7%	2,6%	4,6%
Valor Agregado Bruto	90,4%	90,2%	90,0%	89,9%	89,1%
Impuestos	9,7%	9,8%	10,0%	10,1%	10,9%

Fuente: Cuentas Nacionales - DANE.

pr: preliminar

En 2023, las exportaciones del Atlántico representaron el 4,3% del total nacional, manteniéndose mayoritariamente enfocadas en el sector industrial (+90%). Curiosamente, aunque los Estados Unidos está relativamente cerca, las exportaciones hacia este país no superan el 43% del total (aunque han venido escalando del 26% que se tenía en 2018), con la empresa ESWINDOWS destacándose como uno de los principales exportadores, responsable del 29% de las ventas hacia este mercado. El principal producto exportado son las puertas, ventanas y sus marcos. Por su lado, las importaciones del Atlántico representaron el 4,9% del total nacional.

La *Tabla 13* y *Tabla 14* ilustran la Balanza Comercial del Departamento, donde sus exportaciones de bienes han pasado de cerca de US\$500 millones en el año 2000 a los US\$1.100 millones en 2010 y unos US\$2.200 millones en 2023, creciendo a tasas cercanas al 7% anual (en dólares) en dicho periodo.

Tabla 13. Balanza Comercial del Atlántico, en millones de dólares FOB

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2018	1.383	2.507	-1.123
2019	1.359	2.357	-998
2020	1.212	2.044	-833
2021	1.604	2.764	-1.160
2022	2.349	3.395	-1.046
2023	2.194	2.877	-682

Fuente: SICEX.

Las importaciones han pasado de US\$400 millones en 2000 a US\$650 millones en 2010 y cerca de los US\$3.000 en el año 2023. De esta manera, la Balanza Comercial del Atlántico, que había sido negativa en unos US\$450 millones en 2010, ahora registra faltantes cercanos a unos US\$700 millones al cierre del 2023.

Tabla 14. Balanza Comercial del Atlántico, 2018, 2020 y 2023

Indicador	2018	2020	2023
I. Exportaciones			
Total (millones USD FOB)	1.383	1.212	2.194
(% sectorial)			
<i>Industria</i>	93,0%	92,4%	94,6%
<i>Minería</i>	2,2%	0,1%	0,3%
<i>Agropecuario</i>	3,2%	7,0%	4,4%
<i>Resto</i>	1,6%	0,6%	0,7%
Destino (% total)			
<i>Estados Unidos</i>	26,5%	31,4%	42,6%
<i>Europa y otros</i>	73,5%	68,6%	57,5%
II. Importaciones			
Total (millones USD FOB)	2.507	2.044	2.877
Balanza Comercial (I-II)	-1.123	-833	-682

Fuente: SICEX.

Fundesarrollo (2012) identificó potenciales 'clústeres exportadores' en los sectores de actividades navieras, alimentos, metales, calzado, textiles y otras manufacturas. En la *Tabla 15* se observa que, durante el período 2019-2024, se han añadido los servicios de apoyo a la industria offshore, y han ganado relevancia los sectores de energía, logística, salud-farmacéutica, así como los eventos turísticos y de convenciones de negocios. En la sección estratégica, se evaluarán las condiciones necesarias para profundizar el éxito de estos clústeres, que ahora muestran un mejor equilibrio entre los sectores industrial, energético y de servicios en general.

Tabla 15. Sectores “clústeres” del departamento del Atlántico

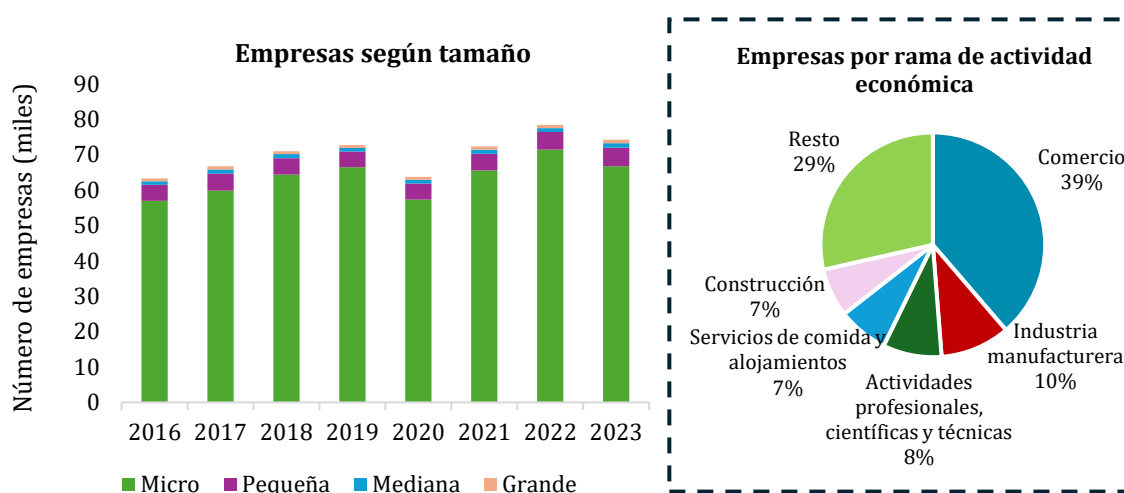
Clúster	2012	2019	2024
Agroindustria sofisticada	x		
Soluciones constructivas	x		
Diseño y estilo de vida	x		
Salud/farmacéutico	x		
Alimentos*		x	x
Servicios de apoyo a la industria offshore		x	
Energía		x	x
Logístico		x	
Salud**		x	x
Espacios habitables		x	x
Farmacéutico		x	
Turismo de eventos de negocios		x	x
*en 2024, el Clúster corresponde a Agroalimentos.			
**en 2024, el Clúster corresponde a Salud y Farma.			

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2011); Fundesarrollo (2019);
Cámara de Comercio de Barranquilla (2024).

VI.I.I. El tejido productivo del departamento del Atlántico

El ecosistema productivo del Atlántico está formado por más de 74,000 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla, las cuales generan cerca de 394,000 empleos. Entre 2016 y 2023, el número de empresas creció un 17,3%, siendo las microempresas las que destacaron, representando el 90% del total. Las pequeñas empresas conforman el 7,1%, mientras que, aunque las medianas y grandes empresas tienen una menor participación, fueron las que mostraron los mayores aumentos, con crecimientos del 25,9% y 20,3%, respectivamente.

Gráfico 20. Ecosistema productivo en el Atlántico



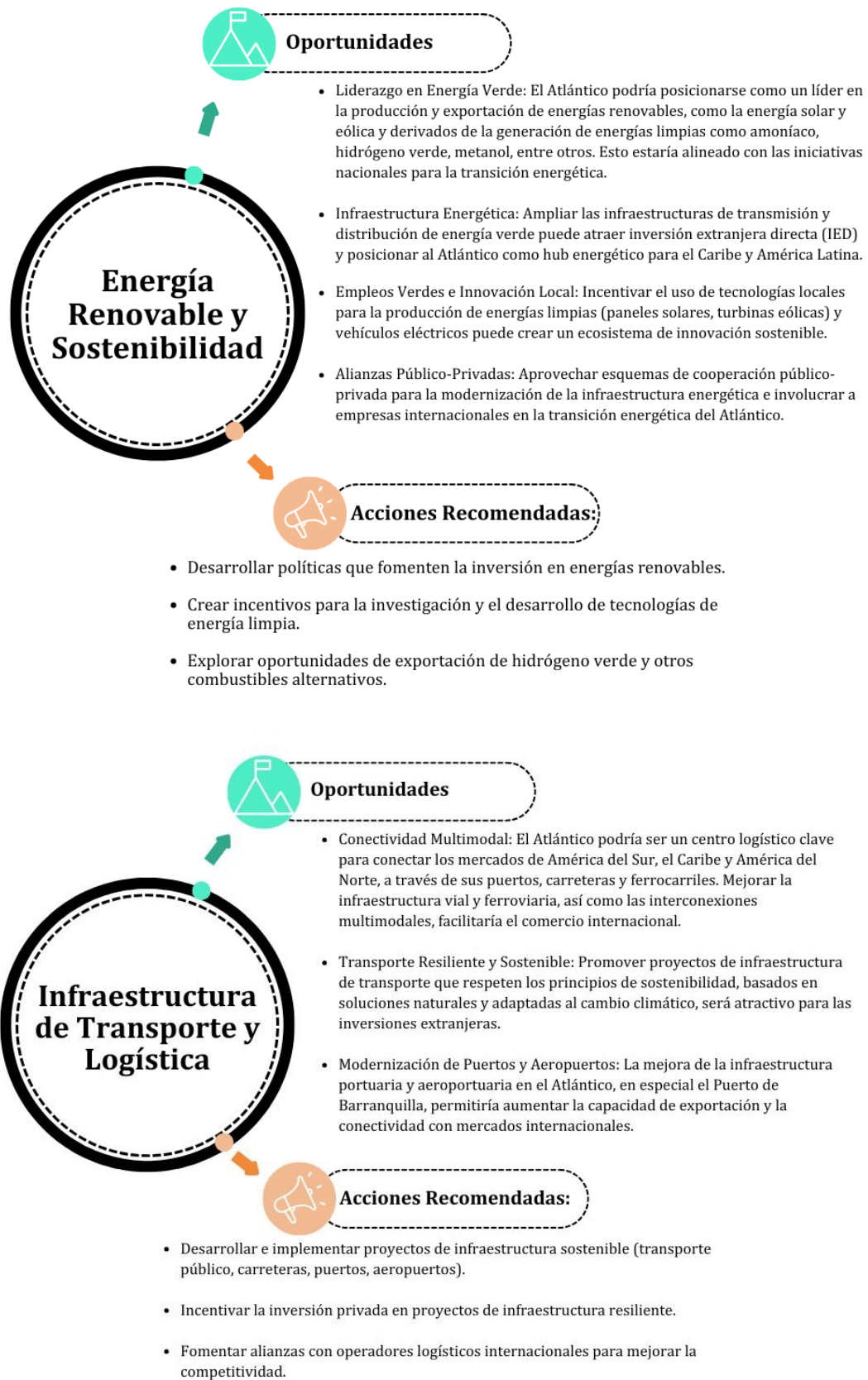
Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2023).

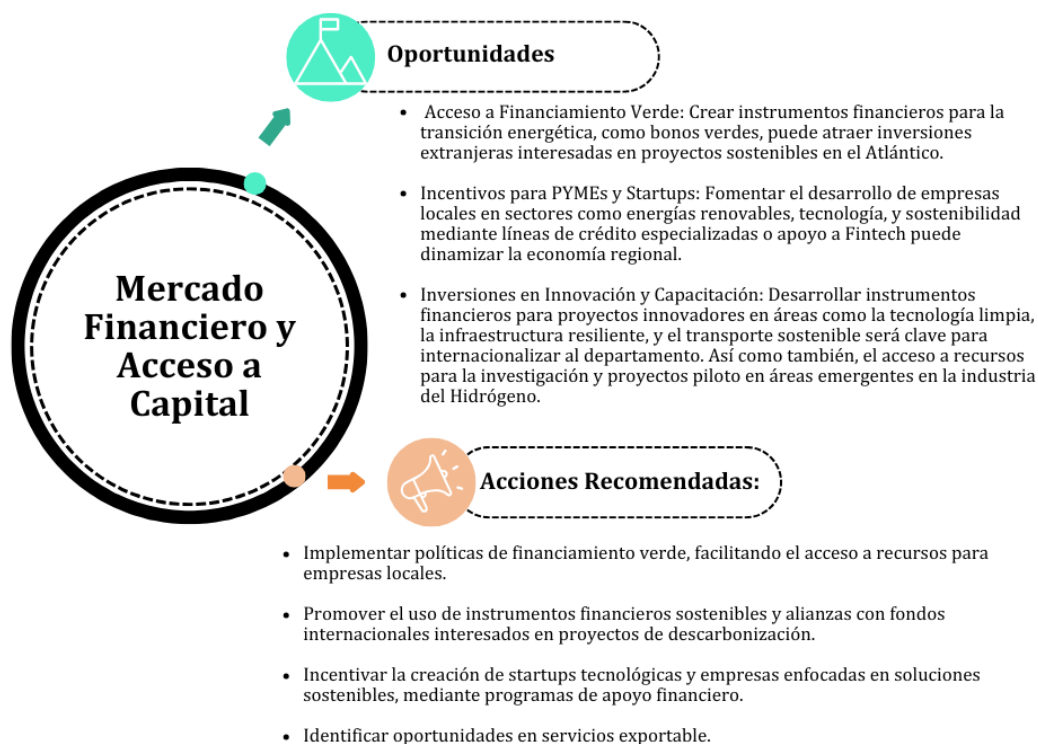
VI.I.II. Retos y oportunidades para la internacionalización del departamento del Atlántico

El Índice Departamental de Internacionalización (IDI) 2024 muestra un promedio de 4,36 sobre 10,0 para el departamento del Atlántico, lo que resalta la importancia de este índice como herramienta para la formulación de políticas locales. Este dato permite identificar varios retos para el territorio, entre los cuales destacan la necesidad de fortalecer la competitividad y promover la integración con el resto de la economía nacional, así como facilitar el acceso a nuevos mercados internacionales. Aprovechar los acuerdos comerciales vigentes se presenta como una estrategia clave para alcanzar estos objetivos.

En relación con los resultados del IDI, la *Figura 5* presenta un resumen de las principales oportunidades y acciones para comenzar a construir una agenda conjunta entre el sector público, privado y la academia que impulsen la internacionalización y potenciar las capacidades del territorio para fortalecer su competitividad a nivel global.

Figura 5. Mapa de Oportunidades para la Internacionalización del departamento del Atlántico





Fuente: Elaboración propia.

VI.II Análisis de diagnósticos previos

Tras el desplome de precios de petróleo (2014-2015), el país salió a buscar con mayor determinación una estrategia de diversificación exportadora (ver CPC, 2023). Apoyados en informes del Banco Mundial y BID, se plasmó en documento CONPES (2016) cómo la provisión de bienes públicos podría ayudar a implementar una estrategia de ganancias horizontales (país) y verticales (sectoriales, buscando mejorar sus productividades). Un segundo esfuerzo por concretar una estrategia exportadora diversificadora lo aportó la Misión de Internacionalización (2021), cuyo informe condujo a otro CONPES (2022) que buscaba instrumentar un seguimiento a avances en la agenda interna (temas de aprobaciones INVIMA, logística, aduanas, entre otros).

Sin embargo, al país todavía le cuesta entender que el tema de ganancias en productividad exportadora vendría a ser el resultado de esos éxitos transversales en reducciones de costos, los cuales requieren esfuerzos mancomunados público-privados y trabajos a nivel nacional-territorial. *Dicho de otra manera, las ganancias en productividad no son un “instrumento” que pueda activarse por orden gubernamental o recomendación del sector privado, sino que viene a ser el resultado del progreso conjunto en políticas transversales (educativas, energéticas y de infraestructura) y que constituyen el vehículo de un buen posicionamiento de nuestros mercados exportadores a nivel global.*

Se buscaba entonces reforzar la intervención estatal al identificar estratégicamente cuales eran las fallas de mercado y también el aporte territorial en su solución (por ejemplo, centros de acopio o distritos de riego agroindustrial). Infortunadamente, el DNP (2023-2024) pronto abandonó tal seguimiento y los datos más recientes indican que los costos logísticos exportadores se han venido elevando del 12% hacia el 18% del total.

Entre los diagnósticos recientes sobre estrategia exportadora cabe destacar los de: i) “Misión de Internacionalización” (2021); ii) “Programa Atlántico Exporta a Toda Marcha (CCB y Fundesarrollo, 2019); y iii) “Competitividad Exportadora de Colombia” (Anif, 2018).

De dichos reportes se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre los principales obstáculos que explican los resultados anteriormente comentados:

- Colombia continúa siendo una economía poco innovadora en sus exportaciones (con un índice de solo 0,54 Vs. el 0,65 observado en el promedio de América Latina o el 0,80 al 0,95 de Tailandia y Corea del Sur).
- Al ser también “una economía cerrada” a los inmigrantes y con baja IED (donde solo un tercio de 3,5% del PIB de IED anual va a sectores diferentes a los de recursos naturales), se tiene baja y lenta adopción tecnológica, lo cual implica desperdiciar oportunidades de “learning by trading” y eso priva a Colombia de lograr vínculos “pragmáticos” entre los estamentos universitarios y el sector productivo.
- Los altos costos de exportación, la alta dispersión de las tarifas arancelarias (hasta de 6 pps) y el cúmulo de restricciones cuantitativas se traducen en obstáculos competitivos, particularmente en exportaciones de bienes (tal como se refleja en las cifras antes comentadas).
- *Y en el sector servicios se tienen oportunidades que deberían explotarse de mejor manera, pero ellas dependen de manera crucial de la calidad educativa y de la apertura al capital humano modernizante;* claramente la inmigración de mano de obra no calificada proveniente de Venezuela (2018-2024 alcanzando casi 3 millones) no ha representado el tipo de inmigración edificante en materia tecnológica ni de impulso al sector de servicios digitales.
- La generación de cadenas productivas de alto valor no suele estar asociada a las pymes y de allí la importancia de apoyarse en los conglomerados locales y regionales para aprovechar las economías de escala y alcance que suelen acompañar a dichas cadenas productivas.

- Las zonas francas no han representado un foco de impulso exportador ni de generación de empleo significativo; pues en Colombia se han utilizado más como mecanismo elusivo de cargas arancelarias y tributarias, en vez de facilitador expo-impo, como ocurrió en las maquilas en México.
- Las recomendaciones estructurales para impulsar las exportaciones de bienes y servicios continúan tomando excesivo tiempo en implementarse, siendo las principales medidas: ventanillas únicas, acuerdos bilaterales tributarios, flexibilización de visas de trabajo para los innovadores, creación de lazos productivos con la “diáspora” (cercana a los 5 millones); liderazgo estatal pro-exportador (con un Pro-Colombia disperso en sus tareas y con bajo presupuesto).

Al contrastar este diagnóstico de la Misión de Internacionalización con los diagnósticos de CCB-Fundesarrollo o ANIF (arriba citados), se encuentra que el primero recarga su solución en factores “exógenos externos” (flexibilidad frente a inmigrantes, conexiones con diáspora, efectos de IED-innovadora), mientras que los segundos enfatizan temas “endógenos locales” (elevado “costo-Colombia” referido a factores laborales, energéticos, geográficos y de logística comercial), donde seguramente una solución estructural a la baja penetración exportadora de Colombia requerirá de ambos elementos.

En este proyecto le estamos dando prioridad a la solución de estos factores “endógenos locales” al enfatizar: i) los elevados costos de comercio internacional (tanto arancelarios, como de restricciones comerciales, y de transporte marítimo); ii) la reducción de costos de transporte viales y la urgencia de mejor conectividad entre las redes primarias con las secundarias-terciarias; y iii) la urgencia de reducir el Costo Laboral Unitario (arriba cuantificado), si es que queremos hacer una realidad el aprovechamiento del mayor factor de ponderación laboral en las exportaciones de servicios (discutida al inicio de este estudio).

VI.III. Diagnóstico sobre potencial exportador

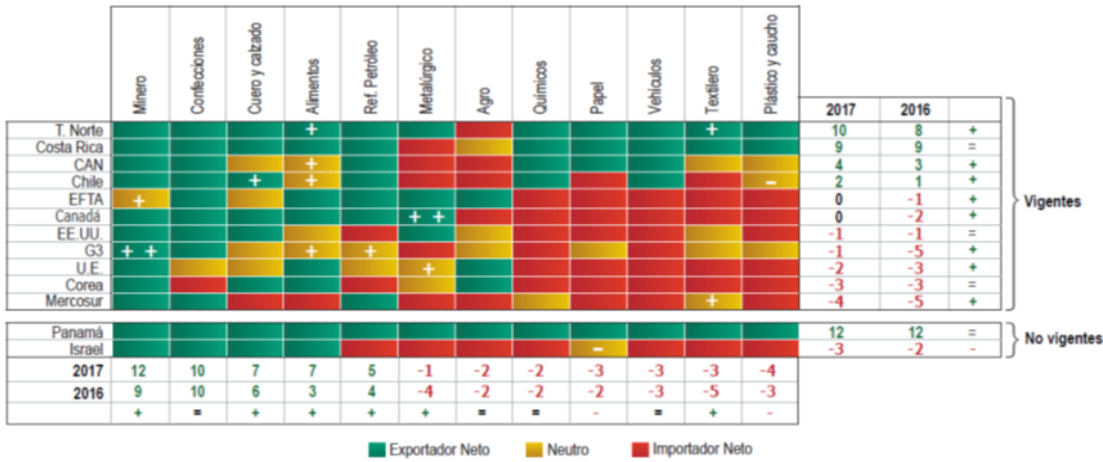
Una buena forma de ilustrar el cúmulo de oportunidades (desperdiciadas hasta la fecha) es retomando aquí el mapa de potencial exportador según los diversos TLCs, siguiendo el diagnóstico aportado por ANIF (2018). Ese análisis del potencial exportador de Colombia se concentra en: i) la dinámica del comercio bilateral entre los firmantes de cada TLC; ii) la canasta importadora de dichos países y su complementariedad con nuestra canasta exportadora; y iii) el tamaño del mercado de los competidores que enfrentamos.

Para ello, se calculó la Balanza Comercial Relativa (BCR), midiendo allí el grado de competitividad sectorial (ver *Gráfico 21*). Dicha BCR arroja valores entre 1 y -1,

correspondiente al cociente entre la Balanza Comercial (exportaciones–importaciones) y el comercio total (exportaciones+importaciones). A partir de allí se clasificó el aparato productivo nacional como: i) exportador neto (verde), si las exportaciones representan más de dos terceras partes de los flujos totales de comercio (BCR mayor a 0,33); ii) importador neto (rojo), si las importaciones representan más de dos terceras partes de dichos flujos (BCR menor a -0,33); y iii) neutro comercialmente (amarillo), si la BCR se sitúa entre -0,33 y 0,33.

Al aplicar los anteriores criterios se tenía que, durante 2010-2017, el mayor potencial exportador estaba en las áreas de minería (+12), confecciones (+10), cuero-calzado (+7), alimentos (+7) y refinería de petróleo (+5). En cambio, eran importadores netos los sectores metalúrgicos (-1), agro (-2), químicos (-2), vehículos (-3), papel (-3), textil (-3), plásticos y caucho (-4). Los TLCs con mejor aprovechamiento exportador (neto) eran los del Triángulo Norte Centro-América (+10), Costa Rica (+9), CAN (+4) y Chile (+2). No salían bien librados los TLC con Canadá (0), Estados Unidos (-1), México (G3, -1) o Unión Europea (-2), siendo estos sobre los que mayores expectativas se tenían.

Gráfico 21. Potencial exportador de Colombia por TLC y sector (2017)



Fuente: Cálculos ANIF con base en DANE.

Es claro que, durante 2018-2024, se ha continuado debilitando el potencial de sectores exportadores netos como confecciones y cuero-calzado (ver *Anexos* para el caso específico del calzado). Sin embargo, se tienen nuevas fortalezas en alimentos (tras vinculación de conglomerados globales) y refinamiento de petróleo (por el efecto de la nueva gama de productos atribuibles a la puesta en marcha de Reficar). A nivel micro sectorial, cabe recomendar una actualización de estas cifras para tener mayor detalle sobre su evolución más reciente y según TLCs (incluyendo el efecto de adopción con Panamá y con Israel).

VI.IV. Complementariedad: exportaciones de bienes con exportación de servicios

La *Tabla 16* resalta estas complementariedades y nuevas flexibilidades que ofrecen las exportaciones de servicios apoyadas por tecnología-digital. Allí se resalta cómo las exportaciones de bienes han ido superando las barreras de ubicación geográfica, almacenamiento y dependencia sobre prontitud de insumos; esto ocurrió a través de servicios análogos que avanzaron en producción “just-in-time” (reduciendo costos de inventarios) y mejor posicionamiento estratégico de ensamblajes.

Tabla 16. Efecto “maleable” del sector servicios

Sectores y efectos		Tamaño de mercado y ubicación	Capacidad para combinar trabajo con capital y tecnología	Vínculos
Características clave	Manufacturas	Producción separada del consumo	Susceptible a la mecanización	Insumos para otras manufacturas
	Servicios analógicos	Producción y consumo simultáneos	Rol inherente para el trabajo	Factores clave para los sectores productores de bienes
	Servicios mejorados digitalmente	Reducción de la necesidad de proximidad	Potencial de aumento de mano de obra	Expansión de roles para los servicios habilitadores de la economía
Implicaciones	Productividad	Escala	Innovación	Externalidades
	Empleos (número, mezcla de habilidades)	Número de trabajos	Demanda de combinación de habilidades	Multiplicadores que impulsan empleos y la combinación de habilidades

Fuente: Banco Mundial (2021).

Y, más recientemente, el advenimiento de la era digital ha permitido que los mecanismos de “out-sourcing” potencien la productividad y, en ciertos sectores, obvien la necesidad de proximidad, aunque en postpandemia se ha vuelto relevante el tema del llamado “near-shoring” (reforzada también por factores de “seguridad nacional”, ver Clavijo 2024). Pero, al mismo tiempo, es importante tener en cuenta que los cambios digitales y la requerida agilización logística exigen sustantivas mejoras en educación (multipropósito) y capacidad tecnológica de las firmas.

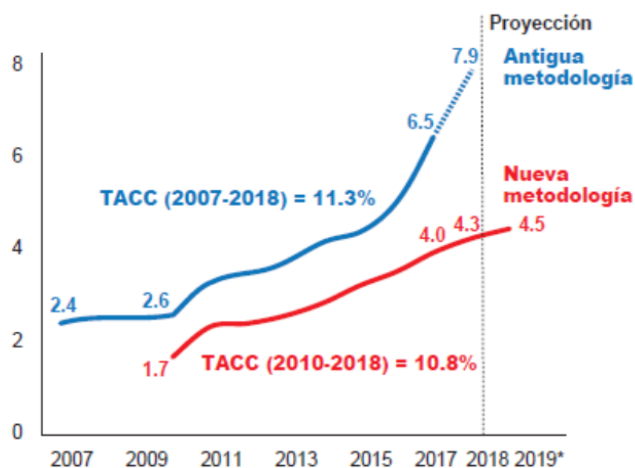
VI.V. Implicaciones sectoriales en servicios: turismo, transporte e infraestructura

Colombia ha venido ganando reconocimiento internacional como atracción turística y es evidente su potencial. La noticia del “posconflicto”, tras las complejas negociaciones de paz del período 2015-2018, habían generado grandes expectativas internacionales y, como veremos, los números apuntaban en esa dirección, hasta que la pandemia detuvo dicho auge. Sin embargo, en el periodo más reciente 2022-2024 se ha vuelto a retomar una dinámica halagadora; aunque el tema de seguridad ciudadana haya estado muy por debajo de lo imaginado en “posconflicto”. Como es sabido, continúan afectadas las zonas de Cauca, Nariño y la frontera con Venezuela (también por efecto de la crisis social generada por su gobierno).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) realizó una importante tarea de depuración de las cifras del sector turismo (2018-2022) para entender mejor los puntos débiles en su cadena. Reportaba Anif (2019) que se adoptó metodología de plantillas internacionales y se ha buscado coordinarlas con las fuentes locales, por ejemplo, excluyendo los “visitantes extranjeros fronterizos” (mayoritariamente inmigrantes venezolanos) en dichas cuentas. También se ha venido afinando la información sobre “visitantes colombianos no residentes”.

Antes de pandemia se tenían unos 4,3 millones de visitantes (prácticamente la mitad de la cifra que daban a entender las cifras no depuradas), ver *Gráfico 22*. De estos, solo tenemos certeza de que 3,1 millones de visitantes eran extranjeros no residentes, provenientes principalmente de: i) Estados Unidos (28% del total); ii) Venezuela (17%); y iii. Argentina (8%). Se tiene alguna evidencia de que existe una cierta elasticidad-cambiaria del sector turismo, particularmente respecto de los visitantes de los Estados Unidos.

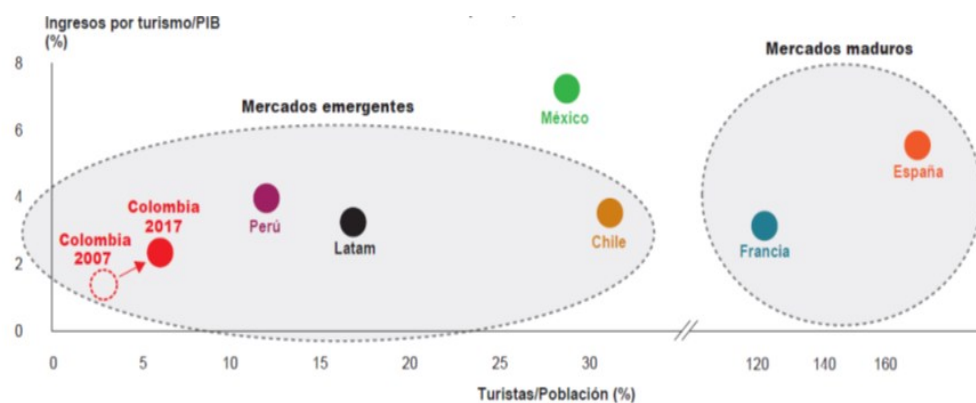
Gráfico 22. Turismo en Colombia (millones de visitantes)



Fuente: Cálculos ANIF con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Sin embargo, esa cifra de visitantes tan solo llegaba a representar 10% de la población (contabilizada sobre 45 millones de colombianos en prepandemia), cuando en México y Chile sus visitantes representan cerca del 30%. Esto mismo se refleja en que las divisas generadas por turismo para Colombia tan solo ascendían al 2% del PIB, cuando el referente era del 4% del PIB en Chile y del 8% del PIB en México (ver *Gráfico 23*). Y ni hablar de lo que ocurre en materia de turismo en los mercados maduros de España y Francia, donde se tienen índices de visitantes que superan el 100% de su población y reintegros por el 4%-6% del PIB (siendo economías mucho más grandes que la colombiana).

Gráfico 23. Turismo mundial: mercados emergentes vs. maduros (2017)



Fuente: Cálculos ANIF con base en Banco Mundial, FMI, WTTC y OIT.

Aun con las cifras de 5 millones de visitantes en 2023 (todavía un 10% de la población de Colombia) y reintegros por turismo del 2,5% del PIB, es evidente que Colombia continúa con grandes retos en la expansión de su sector turismo. Buena parte de este desafío tiene que ver con la carencia de adecuada infraestructura turística, la cual se pondría seriamente a pruebas si se persiguiera la meta de elevar del 10% al 20% la relación turistas/población durante 2025-2030 y llegar a obtener 4% del PIB en reintegros por turismo (como en Chile).

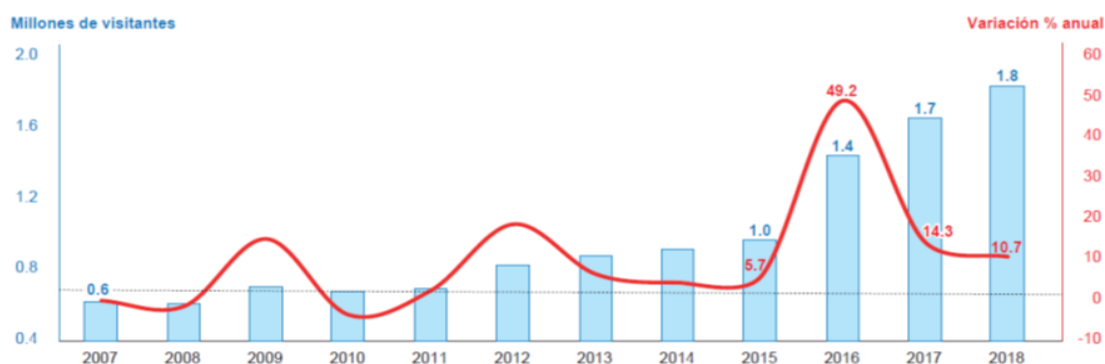
En el Índice de Competitividad en Turismo del FEM, Colombia figuraba en el puesto 62 entre 136 países en materia de competitividad turística. Esta posición relativa nos deja bastante rezagados frente a pares regionales como México (22), Chile (48) o Perú (51). Es bien sabido que Colombia cuenta con ventajas comparativas (a explotar) en materia de turismo. Se ha hablado que el ecoturismo, turismo de eventos y negocios, de sol y playa y cultural tienen gran potencial. Sin embargo, consolidar estas oportunidades implica: i) erradicar los problemas de orden público y seguridad; ii) mejorar el marco normativo de la industria aeronáutica; y iii)

superar la precariedad en infraestructura para así poder vincular “parajes exóticos” del país al circuito turístico, pero preservándolos. Continúan siendo “zonas calientes” y con alerta por parte de los Estados Unidos las de Arauca, Cauca, Chocó, Nariño y Norte de Santander.

En materia de transporte, se ha venido impulsando la idea de convertir a Colombia en un gran centro de conectividad aérea (“hub regional”), dada su posición geográfica estratégica, lo cual impulsaría la industria aeronáutica al atraer operadores aéreos con nuevas rutas, menores precios y más visitantes al país. Este es el espíritu de “cielos abiertos” que debe: i) garantizar la seguridad jurídica para la inversión en infraestructura turística; ii) buscar mayor formalidad en toda la cadena para elevar los estándares de calidad y seguridad en la prestación del servicio; iii) salvaguardar los activos turísticos en los planes de ordenamiento territorial de las regiones; y iv) promover las Asociaciones Público-Privadas para el sector.

Adecuar la infraestructura requerirá no solo de mejoras del sistema vial, sino también en infraestructura aérea (donde se tienen avances importantes), alojamiento-restaurantes e instalaciones para la protección-asistencia al turista, entre otros. Aun cuando siguen arribando reconocidas cadenas hoteleras al país, se registra una alta concentración del sector hotelero destinado a ocio-negocios en las grandes ciudades. Pero el habilitar zonas que actualmente se encuentran fuera del circuito turístico permitiría profundizar y diversificar la oferta de servicios turísticos en el país. Un reflejo de ello es el creciente número de visitantes a parques nacionales naturales, donde la cifra se ha duplicado en los últimos tres años (ver *Gráfico 24*). Después del colapso de visitantes a dichas áreas por cuenta de la pandemia del 2020-2021, se ha observado un repunte hacia cifras de 1,5 millones en 2023, pero nótese que esta cifra aún se queda corta respecto de los 1,8 millones que se tuvieron en 2018 (Parques Nacionales, 2024).

Gráfico 24. Turismo en parques nacionales naturales



Fuente: Cálculos ANIF con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

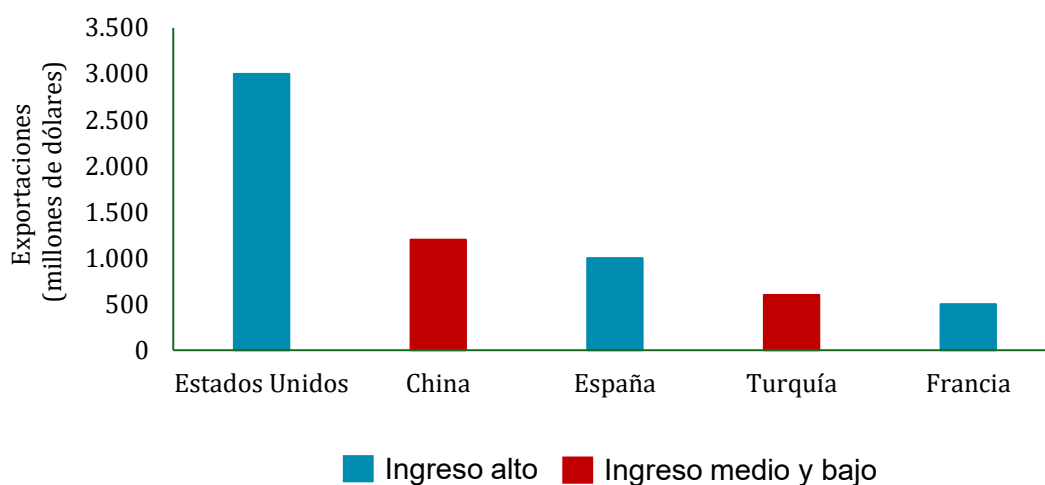
En general se ha tenido un gran bache en proyectos entre la finalización de las vías 4G y la consolidación de las 5G. A nivel aeroportuario se ven avances en el Nuevo Dorado (que valdría hasta \$14 billones); expansión en terminales de Cartagena y San Andrés. En temas férreos se tienen problemas con compensación de carga por freno al carbón, pero se mantienen avances en corredor Dorado-Chiriguana en 2024 y, afortunadamente, parecen estar aseguradas las vigencias futuras en el PGN-2025.

Ahora es crucial hacer seguimiento a Villeta-Guaduas para agilizar salida hacia el Atlántico; se han superado problemas en Ruta del Sol II (antiguo pleito judicial con Odebrecht) y la Ruta Sol III ya muestra avances del 67%; sin embargo, corredor Barranquilla-Sta. Marta aún presenta atrasos por problemas de faltas en asignaciones presupuestales, las cuales requieren soluciones concesionales.

El Plan Maestro 2025-2050 está en proceso de actualización y la FDN se estaría apersonando de estos problemas de dragado, donde se ha mejorado la maquinaria asignada vía Cor-Magdalena en zona de Barranquilla; el monto del presupuesto de \$17 billones de 2024 se estaría manteniendo estable en 2025 y, aparentemente, no habría nuevos problemas con faltantes en vigencias futuras. Se debe tomar conciencia de la necesidad de habilitar otros \$17 billones inutilizados de las regalías, donde una porción debe llevarse a estudios de factibilidad e ingeniería de detalle.

En síntesis, dado el pobre desempeño del sector agrícola e industrial de los últimos años, amén de la descarbonización que se busca, el gobierno ha cambiado su discurso exportador calificando el repunte del turismo como fuente importante de divisas. Sin embargo, la tarea luce descomunal a la hora de pensar en cerrar una brecha de US\$20.000 millones de faltantes en exportaciones (tras el desplome minero-energético). Para marchar en la dirección correcta, lo primero es tener un balance realista del sector turismo y sus desafíos en materia logística y de infraestructura, donde Colombia está lejos de figurar entre las 20-mejores opciones que combinan servicios de salud y turismo, como sí lo hace Costa Rica (ver *Gráfico 25*). Estudios recientes de Fundesarrollo indican que los servicios de salud impactando el turismo no superaban el 2% de las exportaciones del departamento del Atlántico y su intensidad tecnológica era aún más baja, al focalizarse en temas estéticos.

Gráfico 25. Principales países exportadores de servicios de salud, por grupo de ingresos, 2017

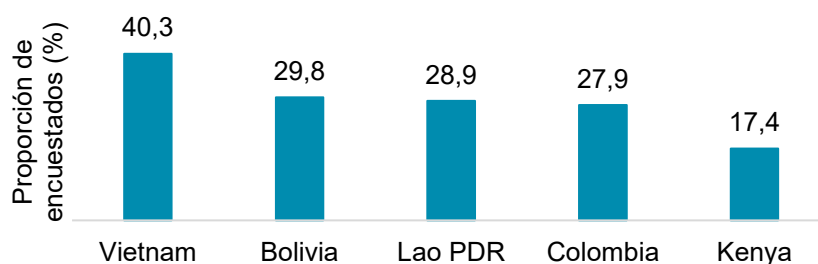


Fuente: Banco Mundial (2021).

VI.VI. Tecnología y exportación de servicios

Veíamos en la sección anterior la importancia del mejor aprovechamiento en exportaciones de servicios, donde la intensidad laboral y su costo (CLU) jugaban un papel central. En el factor (CLU), las ganancias en productividad “amortiguan” costos y ayudan a posicionar los servicios a nivel exportador. No obstante, la baja calidad educativa y/o su falta de pertinencia productiva suelen explicar esa carencia de aprovechamiento exportador de servicios. Como hemos venido señalando, esa carencia educativa es particularmente sensible cuando ella se refiere a capacidades operativas en tecnologías digitales. Reportes internacionales recientes indican que Colombia sufre en estas áreas, donde cerca de un tercio de los trabajadores señalan (ellos mismos) que sienten que carecen de habilidades en ese frente y que ello les ha impedido acceder a puestos de trabajo con mejor remuneración (de manera similar a lo que ocurre en Vietnam o Bolivia) (ver *Gráfico 26*).

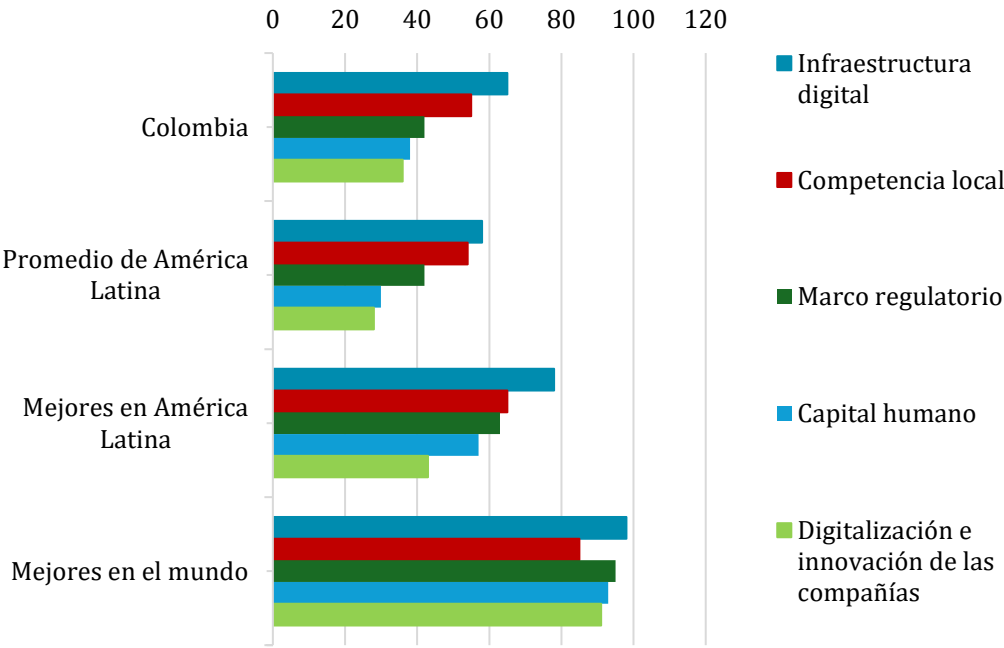
Gráfico 26. Proporción de personas en edad de trabajar que reportan la falta de habilidades en TIC como una limitación para el empleo, en países de ingresos bajos y medios, alrededor de 2013



Fuente: Banco Mundial (2021).

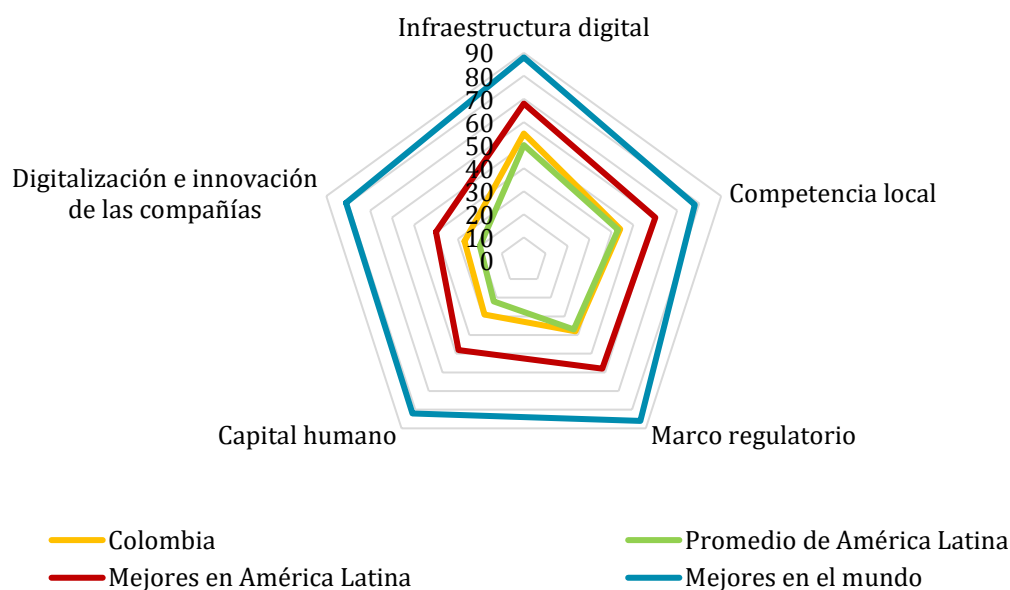
Y con frecuencia se señala que esas deficiencias educativas se ven agravadas por plataformas de conectividad insuficientes para lograr escalamiento exportador. En efecto, el *Gráfico 27* y el *Gráfico 28* señalan que, respecto a los mejores desempeños regionales (usualmente asociados a Chile), Colombia figura significativamente por debajo en aspectos de aprestamiento digital y calidad del capital humano, aunque ligeramente por encima de la media regional. Pero respecto a países con mejor posicionamiento en exportaciones de servicios, Colombia aparece bastante rezagado en todos los frentes, con brechas de +50% en las áreas de adopción de tecnología a nivel empresarial, calidad de la mano de obra y marco regulatorio, mientras que se observan brechas de menor envergadura en disponibilidad de plataformas digitales o competencia a nivel local. En este frente se tienen mejoras recientes que atraen nómadas digitales, especialmente hacia Medellín, y los valores exportados en servicios se han venido consolidando cerca del 4% del PIB (Asobancaria, 2024).

Gráfico 27. Posición relativa de Colombia en la atractividad de exportaciones de servicios



Fuente: Misión Internacionalización (2021) y Duque et al (2020).

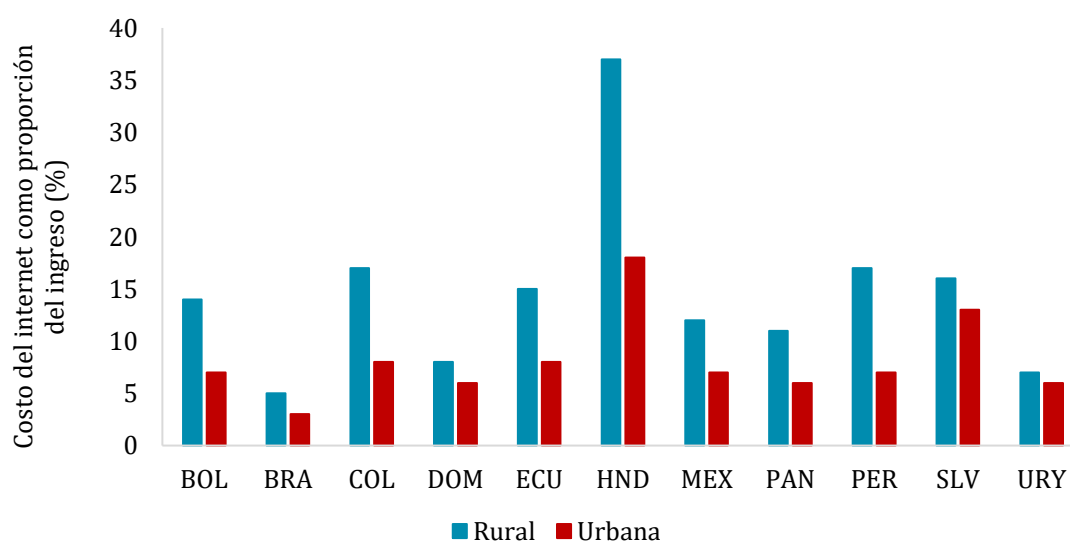
Gráfico 28. Competitividad de Colombia exportando servicios



Fuente: Misión Internacionalización (2021) y Duque Et Al (2020).

En términos de costos de acceso digital, para aprovechar esa relativa buena disponibilidad de las plataformas, el *Gráfico 29* nos indica que, a nivel urbano, este es equiparable al observado en México o Perú (pero más costoso que en Brasil); sin embargo, el costo de acceso digital a nivel rural es significativamente más elevado en Colombia que en México o Brasil (aunque equivalente al del Perú).

Gráfico 29. Asequibilidad de internet: áreas rurales versus urbanas, por país

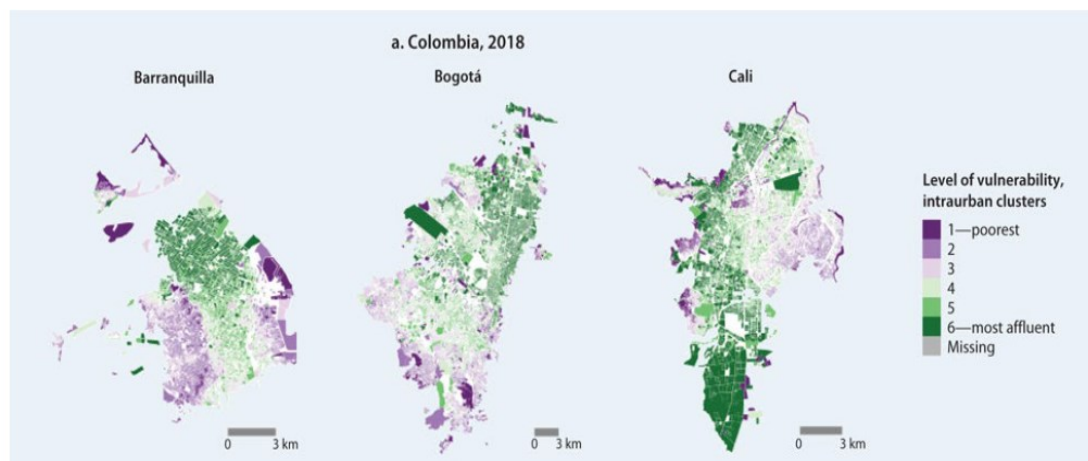


Fuente: Misión Internacionalización (2021).

Y cuando se evalúa la favorabilidad del entorno exportador de servicios también resulta crucial poner claramente en el radar la llamada “vulnerabilidad social”. Entornos de pobreza segregados no suelen acompañar bien los desarrollos exportadores, bien por temas de inseguridad, costos, interrupciones al flujo productivo debido a bloqueos físicos o extorsivos. En una interesante comparación, el Banco Mundial (2023) ilustró dichas vulnerabilidades al comparar la distribución geográfica por estratos sociales en Barranquilla, Bogotá y Cali (en 2018).

En la *Figura 6* se observa el estrecho corredor en que debe operar Barranquilla si quiere evitar las zonas más deprimidas de los estratos bajos (1 y 2), mientras que en caso de Bogotá no solo se tiene menores índices de pobreza, sino que están concentrados más hacia el Suroriente de la ciudad. Cali presenta una situación intermedia de acuerdo con lo señalado respecto a Barranquilla o Bogotá. Obviamente, estos análisis de vulnerabilidad social deben ir más allá de los cascos-urbanos y, es así, como se sabe que los bloqueos en la carretera Panamericana al sur del país son mucho más disruptivos que aquellos ocurridos en los corredores portuarios del Atlántico del país, lo cual revela una clara ventaja exportadora desde la zona Caribe.

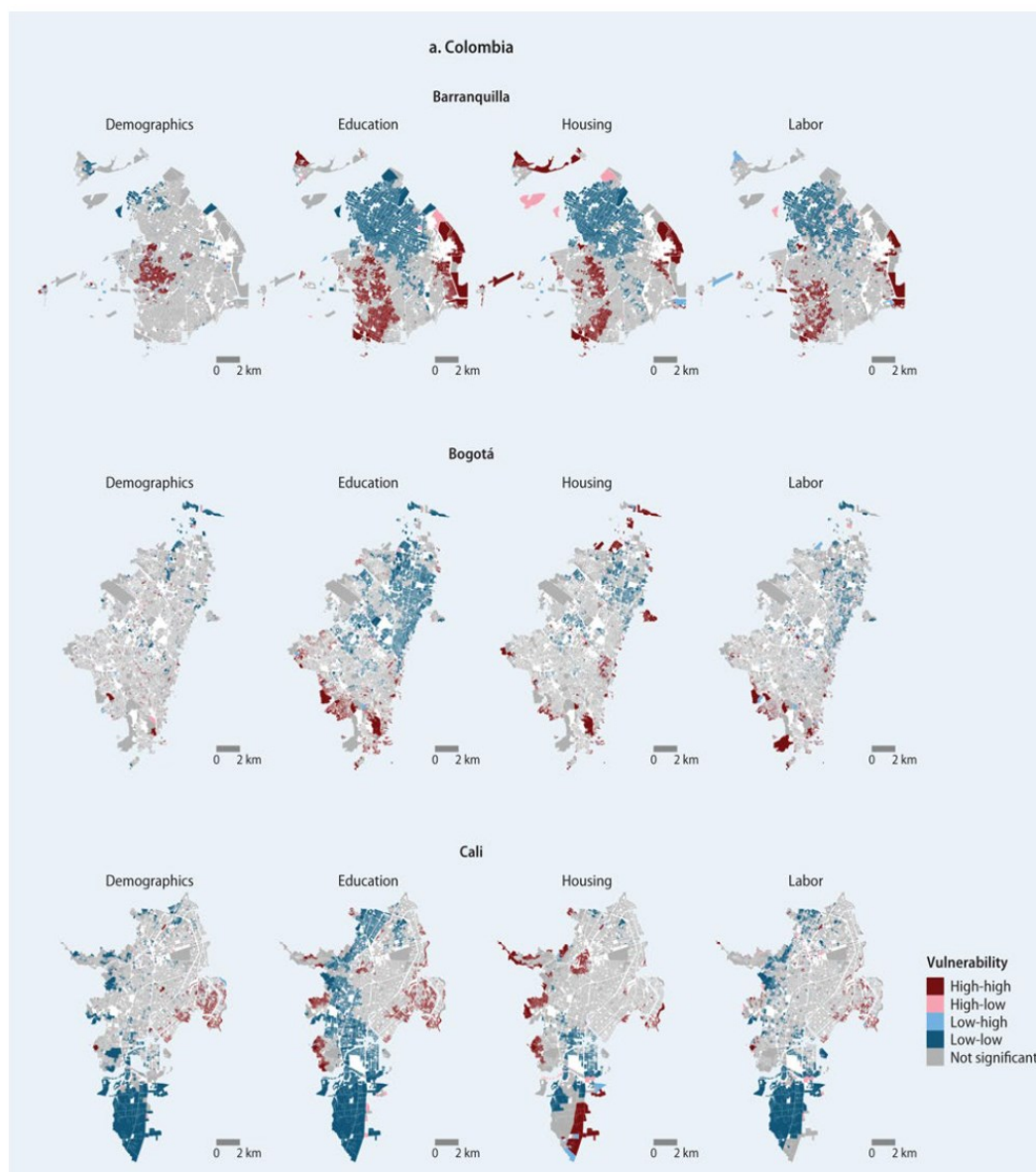
Figura 6. Vulnerabilidad socioeconómica a nivel de barrio en las principales áreas metropolitanas, Colombia



Fuente: Banco Mundial (2023).

La *Figura 7* profundiza en esa comparación socio-geográfica entre Barranquilla, Bogotá y Cali, donde cabe resaltar que la alta concentración de pobreza se ve aparejada con las deficiencias a nivel de calidades educativas, de vivienda y aprestamiento laboral (como era de esperarse, según lo reportan las mediciones de pobreza multidimensional).

Figura 7. Clústeres LISA por dimensión de vulnerabilidad y ciudad, Colombia

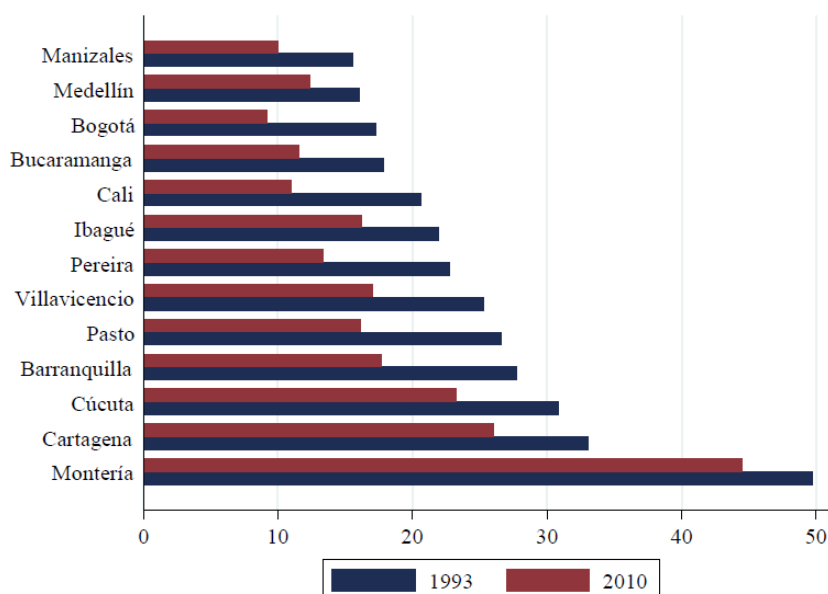


Fuente: Banco Mundial (2023).

En el caso particular de Barranquilla, el *Gráfico 30* ilustra cómo la población con un índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) se ha reducido del 28% al 18% de la población durante 1993-2010. Si bien esta cifra se ubica bien por debajo del 25% que prevalece en Cartagena o el 45% en Montería, todavía prácticamente duplica el índice NBI observado en Bogotá (ver Cepeda, 2021). Y, además, se ha encontrado que la reducción de pobreza en el Atlántico, cayendo del 48% al 12% de la población durante 2008-2017, ha tenido como contrapartida un gran salto en la porción de "hogares vulnerables", los cuales se han incrementado del 35% al 43% del total. Esto implica que la alta concentración poblacional en

la franja de “vulnerabilidad-social” representa un elevado riesgo de reversión en el progreso social si la economía regional se desacelera y el desempleo se eleva nuevamente (ver Puche y Villa, 2018).

Gráfico 30. Porcentaje de personas con NBI, 1993 y 2010



Fuente: Cepeda (2021).

En línea con lo anterior, la *Tabla 17* señala las disparidades municipales en las vecindades de Barranquilla en materia de pobreza (año 2009): mientras en la zona Norte y de Riomar la población pobre era inferior al 25%, en la zona metropolitana arrojaba que cerca del 50% de la población del área estaba por debajo de la línea de pobreza (similar a Suroccidente y Soledad). Estas últimas también son áreas con baja calidad educativa, elevado riesgo medio-ambiental y alta informalidad (Cepeda, 2011).

Tabla 17. Características de las localidades de Barranquilla y Soledad

Localidad/Municipio	Porcentaje de población por debajo de:		Porcentaje de:	
	Línea de Pobreza	Línea de Indigencia	Analfabetas	Afro-colombianos
Metropolitana	49,6	15,1	10,7	17,0
Norte – CH	12,8	4,0	4,2	5,8
Riomar	22,6	5,8	5,2	7,2
Suroccidente	61,2	20,1	9,5	13,8
Suroriente	45,1	28,5	7,2	9,9
Soledad	50,1	18,2	10,2	3,9

Fuente: Cepeda (2011).

VI.VII. Seguimiento al alistamiento y desempeño exportador de Colombia

Ha resultado infortunado que el Banco Mundial dejara de hacerle seguimiento a su útil (aunque debatible) “Doing Business”, siendo su último reporte el del 2020. La Tabla 18 señala las variables claves que recomendamos deberían seguirse para tener actualizado el grado de aprestamiento y desempeño exportador de Colombia, son similares a las que monitoreaba el Doing-Business.

Allí se observa que dicho monitoreo se focalizaba en los aspectos de comercio, tecnología, aprestamiento y objetivos de encadenamiento productivo (4-Ts). En aquel año 2020, Colombia figuraba con un puntaje total de 70 / 100 en ese Doing-Business, ubicándose en una posición intermedia a nivel global. Las restricciones al comercio de servicios eran más bien bajas (18 / 100), aunque las relacionadas con “cross-border-data” eran de nivel intermedio. *En este aspecto, Colombia debería estar atenta a los esfuerzos recientes que viene haciendo la OCDE para homologar el sistema de comercio en servicios y así agilizar estas transacciones.*

A nivel de uso de internet, Colombia mostraba alto nivel en las firmas (95%), pero moderado a nivel de los hogares (65%). En lo relativo a habilidades laborales-digitales se tenía una posición baja (47/100); en educación universitaria (55/100) igualmente baja; y en habilidades gerenciales una posición media (2,3/5,0), similar a Canadá. Las metas de encadenamiento productivo no mostraban estadísticas para el caso de Colombia, pero algo de esto se debe poder evaluar a través del seguimiento a las “Fabricas de Productividad” (tema a discutirse en próxima sección).

Tabla 18. Indicadores de postura comercial

Medidas		Colombia	Canadá	Chile
Comercio	Índice Doing Business (0-100)	70,1	79,6	72,6
	Índice de restricciones al comercio de servicios (0-100)	18,3	21,6	23,4
	Restricciones al flujo de datos transfronterizos	Medio	Bajo	Medio
Tecnología	Porcentaje de firmas usando email	98,5	-	98,0
	Porcentaje de individuos usando internet	65,0	92,7	82,3
	Índice de habilidades digitales (0-100)	46,6	67,9	54,4
Capacitación	Tasas de matrícula en educación terciaria	55,3	68,9	88,5
	Índice de prácticas gerenciales en el sector servicios	2,3	2,2	1,8

Fuente: Banco Mundial (2021).

No obstante, ahora el Banco Mundial (2024b) ha dado a conocer su reporte “Bussines-Ready”, con el cual se busca superar algunas limitaciones que tuvo con su Doing-Bussines anterior. En esta fase inicial se tiene una cobertura de solo 50 países, pero se aspira a llegar nuevamente a los 180 países hacia 2026 y manteniendo los altos niveles de calidad informativa que ahora se han propuesto en las áreas de: marco regulatorio (Pilar I); provisión de servicios públicos (Pilar II); y eficacia operacional (Pilar III). Su objetivo central es promover la adopción de políticas que mejoren el desempeño público-privado, sabiéndose que este último explica más del 90% de las actividades económicas y la generación de empleo a nivel global.

En la *Tabla 19* se observa que a Colombia le va bien en las áreas de regulación de los negocios, lográndose ubicar en el quintil superior en seis de las 10 áreas evaluadas. Pero en las áreas de provisión de servicios públicos y de carga impositiva sobre las empresas se desliza hacia el segundo quintil-superior, mostrando todavía aceptable desempeño a nivel global. En cambio, en las áreas laborales y de comercio exterior, Colombia se ubica en el tercer-quintil, arrojando un mal desempeño y ratificando lo discutido a lo largo de este estudio sobre la grave problemática en estas áreas.

Los análisis más detallados del Banco Mundial (2024b) sobre incidencia de estos pilares indican que, a nivel de marco regulatorio (Pilar I) y provisión de servicios públicos (Pilar II), el desempeño de Colombia supera el valor esperado respecto de su PIB per-cápita, pero a nivel de eficacia operacional (Pilar III) estamos en línea con lo esperado (un desempeño que aun deja mucho que desear).

Precisamente en el frente operativo, las Resoluciones DIAN 097 y 185 del 2024 han venido haciendo mucho daño y se alejan del diálogo propuesto por la Procuraduría General de la Nación con el fin de generar mayor agilidad operativa que redunde en una mejor productividad a nivel logístico e impulse así las ansiadas cadenas de valor.

Recientemente, Analdex llamaba la atención sobre cómo estas prácticas se alejan del supuesto “Acuerdo de Facilitación al Comercio”, en particular el negativo efecto que estará teniendo la obligatoriedad de la “declaración anticipada” (ver Díaz, 2024). Por ejemplo, el Decreto 659 afecta negativamente las operaciones de las zonas francas; el manejo de las bodegas; los lugares de arribo en los aeropuertos; los operadores de transporte multimodal y de tránsito aduanero. También aniquila la función del Operador Económico Autorizado (OEA), pues lo obliga a presentar la declaración de importación anticipada. Esto impedirá hacer una realidad los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo (ARM). Como suele ocurrir, la tramitomanía y sus

peligros de sanciones terminan por arruinar el mercado de las “garantías aduaneras” y la DIAN continuará perjudicando el comercio internacional al operar como juez y parte. En síntesis, la posición de Colombia (37 / 50 países) en el reciente Business Ready ratifica el rezago operativo en materia de comercio internacional y todo lo relativo al Decreto 659 y representa un claro retroceso frente al ansiado abaratamiento logístico del país.

Tabla 19. Desempeño de Colombia en Bussines-Ready (por quintiles: 1 máx y 5 mín entre 50 países; y áreas)

Quintil 1
1. Apertura a Negocios (Puntaje: 89 / 100)
2. Servicios Financieros (75)
3. Declaración de Quiebra (74)
4. Resolución de Disputas (73)
5. Ubicación del Negocio (73)
6. Competitividad de Mercados (65)
Quintil 2
7. Servicios Públicos (75)
8. Carga Impositiva (58)
Quintil 3
9. Laboral (62)
10. Comercio Internacional (54)

Fuente: Cálculos propios con base en Banco Mundial (2024).

VI.VIII. Seguimiento a la agenda de infraestructura de la región Caribe

La CCI ha identificado 26 proyectos que requieren seguimiento cercano, pues de ellos dependen los avances productivos, especialmente exportadores, siendo uno de los ejes centrales la conectividad vial, portuaria y digital entre Cartagena, Barranquilla y Sta. Marta. Muchos de estos proyectos ya se encuentran en fase-3 de estructuración, pero requieren mayores recursos para entrar en la ingeniería de detalle, donde los aportes provenientes de FDN, Findeter, entidades multilaterales (como IFC) y de regalías resultaran vitales en dichos avances, tal como se ilustra en el desarrollo de proyectos estratégicos conocido como “Diamante” (ver, Min-Hacienda y Findeter, 2016).

A diferencia de los aportes departamentales observados en Antioquia, la región Caribe requiere apalancarse en apoyos nacionales, concesionales y del esquema de “obras por impuestos” (como los que viene impulsando el Grupo-Argos). En el caso particular de acueductos y alcantarillados, deben poderse estructurar financieramente proyectos con el

apoyo de Findeter, recurriendo también a valorizaciones y estructuraciones de deuda sostenibles a nivel de las finanzas territoriales.

A nivel vial, la zona del Caribe enfrenta un gran desafío en el manejo de los peajes, pues debido a los impases recientes en la zona de Turbaco podrían llegar a entorpecer la movilización de carga de proyectos que precisamente se ubicaron allí para aprovechar su conectividad vial, portuaria y aeroportuaria desde el Atlántico (como el de Bavaria). Igualmente, se tienen riesgos de abastecimiento energético, incluyendo el propio aeropuerto de Barranquilla que ha venido operando bajo un esquema relativamente exitoso basado en la “autogeneración”. El oportuno manejo de los temas ambientales debe permitir avanzar en la doble calzada Barranquilla-Sta. Marta, donde los viaductos dependen de solucionar los adecuados flujos de las ciénagas.

En síntesis, se tienen grandes desafíos de infraestructura en la zona del Caribe, los cuales pueden resumirse así: i) Urgencia en mejor conectividad vial Cartagena, Barranquilla y Sta. Marta, solucionando problemas de viaductos y asegurando un adecuado funcionamiento del sistema concesional basado en los peajes; ii) continuidad en la modernización del aeropuerto de Barranquilla, enfrentando el riesgo del tránsito en la reversión concesional y el mantenimiento del esquema de autogeneración energética; iii) garantizarle a los nuevos proyectos adecuados tránsitos por las zonas viales, incluyendo zona de Turbaco y la conexión de la Sociedad Portuaria de Barranquilla con la Avenida Hamburgo y sus calles paralelas; iv) continuidad en el buen dragado del río Magdalena; hoy con cerca de una decena de operadores y cumpliendo la meta de mantener un dragado mínimo de 10 metros en el Puerto de Barranquilla. Todo lo anterior implica asegurar estructuras financieras estables, apoyadas en concesiones, deudas pagaderas con valorizaciones y aportes nacionales y regionales (vía regalías).

VI. IX. Seguimiento a la competitividad internacional a nivel sectorial

Utilizando la base de datos internacional de Naciones Unidas (Comtrade-Armonizado) es posible realizar detallados análisis de comercio internacional a nivel sectorial (desagregados a nivel de los seis dígitos), ver Anif (2018). Estos análisis suelen complementarse con la valiosa información del DANE y la DIAN.

A este nivel de desagregación es posible entonces averiguar cuánto y hacia qué países se exportan productos específicos. En el *Anexos* se ilustra la aplicación de estos indicadores a sectores específicos (como calzado, plásticos y hierro), los cuales permiten dimensionar la “Ventaja Comparativa Revelada” a nivel de productos, a nivel de 6-dígitos y por comercio bilateral (expo-impo) con los principales competidores por países.

Aquí el llamado al sector productivo con potencial exportador es a hacer uso de estas herramientas de “conocimiento inteligente del mercado de comercio internacional”, el cual permite establecer la llamada “medallería exportadora” y conocer la situación de competitividad (aun con “terceros países con los cuales no se comercia directamente, pero que son los que le pueden estar quitando el mercado a Colombia”).

En el *Anexos* resumimos los hallazgos relativos al análisis del sector calzado (posición 64) a manera de guía analítica, tras aplicar los índices de competitividad discutidos en el análisis.

VI.X. Mejor aprovechamiento del financiamiento exportador

Bancóldex ha venido impulsando un “plan exportador” con énfasis en mejorar condiciones de acceso al crédito, aunque no exclusivamente para firmas exportadoras. Su objetivo central es extender plazos a 2-3 años para ir más allá del capital de trabajo. Pero es claro que sus metas de cartera (\$2 billones) son insuficientes y la experiencia de México indica que el mayor impacto se logra a través del fortalecimiento de su Expo-Impo-Bank (Bancomex) y no tanto del financiamiento local a pymes. Colombia no logró consolidar su estrategia de “escalamiento” de negocios exportadores, tal como se lo propuso años atrás a través de su guía de D-Atlas, impulsado por el mismo Bancóldex. El énfasis de la nueva estrategia crediticia de Bancóldex se puede resumir así:

- Aprovechando el éxito de expansión crediticia bajo pandemia, se ha venido incrementando otorgamiento directo hasta un 20% de su cartera; es claro que existe preferencia por financiamiento en pesos; y la colocación en el Atlántico ha sido exitosa (pero de bajo volumen).
- Mantener dinámica crediticia requiere pasar de \$40.000 millones al año de apoyos presupuestales a unos \$100.000 millones, esperándose un multiplicador crediticio de 1,15; también se estarían aprovechando la reinversión de sus utilidades (por primera vez en su historia reciente).
- El paquete exportador enfatizaría asesoría técnica e identificación de negocios en servicios (sabiéndose bien la dificultad que esto representa, especialmente cuando se trata de desarrollo tecnológico);
- Para focalizar mejor los dineros públicos, los desarrollos agrícolas se le estarán dejando a otras entidades estatales; pero igual se continúa con acompañamiento en casos como el de “Bengala” (exportación piña); pero se tiene un grave deterioro en “seguridad ciudadana” afectando proyectos exportadores agrícolas.

- Deben emularse proyectos como el “Puerto-Antioquia” (con financiación de US\$500 millones de FDN-BID y firma de Francia, asesoría Bancóldex, con valor total proyecto de US\$700 millones). Esta obra tiene 60% de avance y daría salida ágil a exportaciones de banano y agroindustria por Urabá-Antioqueño.
- Se tiene clara la importancia del reacomodo geográfico; Eduardoñe (motores navieros) moviéndose de Itagüí hacia la costa norte; Astilleros (talleres navieros) expandiéndose en la costa; mejor aprovechamiento de Reficar desde la región Caribe; sin embargo, aún no despegan proyectos de Hidrogeno (ya identificados con Siemens); pero el WACC requerido para proyectos desde Colombia se ha elevado hacia el 16% respecto del anterior 12%, buscando compensar el elevado riesgo-país; BPOs (call-centers) muestran buena expansión; sin embargo, dados los riesgos-país y elevados costos, se tienen riesgos de que expansiones de firmas como la exitosa Tecnoglass ocurran ahora en la misma Miami (y no en Barranquilla).
- En el área de servicios no se tiene buena identificación de oportunidades exportadoras; siendo la excepción el de servicios de salud; pero en materia de tecnología digital es compleja la tarea de estructurar créditos, tanto por riesgo-país como por la “partición-contable” de los proyectos a nivel geográfico internacional.

VI. XI. Mejor aprovechamiento de zonas francas y “near-shoring”

Bajo el liderazgo de la CCB, ProBarranquilla, Fundesarrollo y la firma de abogados Araujo-Ibarra, se están analizando estos temas, con especial énfasis en replicar los éxitos observados en México a raíz del USMECA (2022). El objetivo es superar las “oportunidades perdidas”, que no lograron replicar los éxitos pasados en exportaciones de café (1970-1990) y Petróleo y Carbón (1990-2015). El total de exportaciones de Colombia (bordeando US\$55.000 millones/año) equivalen a solo US\$1.000 per-cápita exportado, mientras que países con ingreso per-cápita similar (cercano a los US\$6.500 año) muestran 10 veces ese registro exportador (US\$10.000 per-cápita). El propio departamento del Atlántico señala Araujo-Ibarra, tan solo exporta unos US\$750 per-cápita; y si quitáramos efecto de commodities el cuadro exportador sería aún más precario.

Según Araujo-Ibarra, el Estado y el empresariado de Colombia carece de una “visión estratégica exportadora” y ello se manifiesta en dichas cifras; en contraste, AMLO en México se dedicó a impulsar el USMECA y el corredor Norte de México ya se une con corredor Sur de Estados Unidos, generándose un dinámico comercio internacional (particularmente impulsado desde 2014, aprovechando el “near-shoring”). Pero esto no puede hacerse solo

con Pymes que representan el 10% del potencial exportador; se requiere músculo de IED y conglomerados que generen “verdaderas anclas-exportadoras”, la cuna de las cadenas de valor. Esa estrategia exportadora debe incluir:

- Adecuada dotación de fuentes energéticas. Actualmente México carece de agua y de energía suficiente para continuar profundizando el USMECA, pero allá se están desarrollando proyectos de Hidrogeno (verde) como la solución, mientras que en Colombia se continúan postergando las decisiones (tema también señalado por Bancóldex); la paradoja es que Colombia cuenta con energía en el centro del país y desarrollos potenciales importantes en la Guajira que deben aprovecharse; por eso el núcleo exportador debe incluir “todo el Caribe” (no solo Atlántico).
- En exportaciones de servicios se tienen desafíos en BPO, los cuales han crecido en el Atlántico, pero decaído fuertemente en zonas francas del centro del país; las zonas francas que mejor están aprovechando verdadera exportación tienen que ver con turismo-salud y se debe aprovechar la buena ubicación de Reficar; en los Estados Unidos, donde debería replicarse la buena experiencia que allí se tiene con zonas-francas petroleras exportadoras netas.
- Frente al “reclamo” de que zonas francas en Colombia no son suficientemente exportadoras (Misión Internacionalización, 2021), Ibarra señala que son un vehículo para utilizar, pero si la rentabilidad de los proyectos resulta insuficiente, pues ese instrumento no logrará utilizarse adecuadamente; aun si se lograra reducir el impuesto al 20% y tener menores aranceles vía zonas preferenciales, tan solo se estaría “arañando” el problema de falta de competitividad de Colombia en el resto de sus costos.
- En materia de exportación de servicios, la OCDE está haciendo un buen esfuerzo por entender “el mapeo geográfico y tributario”, pero en Colombia falta información y estrategia al respecto (lo mismo señalaba Bancóldex).

VI. XII. Evaluación de las “Fabricas de Productividad”

Siguiendo lo estipulado en el PND (2018-2022), se han venido realizando evaluaciones sobre el impacto que ha tenido la aplicación del sistema de “escalamiento de las capacidades” (*policy-mix*) a través de sus Etapa-I (incubación y generación de habilidades gerenciales); Etapa-II (aceleradores de productividad y soporte exportador); y Etapa-III (aplicación de Investigación-Desarrollo colaborativo), ver Fundesarrollo (2022) y Fedesarrollo (2022).

Estas “fábricas de productividad” han estado apoyadas por Min-CIT, Min-TIC, Cámaras de Comercio, Confecámaras y Sena (en otras entidades).

Estas evaluaciones muestran:

- Empresas manufactureras y de servicios colombianas con baja adopción de tecnologías de producción, incluyendo las tecnologías maduras que han sido exitosas en dichos mercados.
- Reducido acceso a asesorías tecnológicas y aparente existencia de “fallas de mercado” que se lo impiden; de allí la importancia de reforzar los procesos asociados a asesorías técnicas-específicas de la Etapa-II, las que han demostrado internacionalmente que mejoran significativamente la productividad de llegarse a implementar;
- En el periodo 2018-2020 se encontró, en una muestra de 1.025 empresas operando en Colombia, una mejoría hasta de un tercio en su productividad gracias a detalladas asesorías (incluyendo los campos operacionales, gerenciales, energéticos, logísticos, computacionales, etc..).
- Aunque la magnitud del programa de apoyo fue moderada (US\$4 millones Vs. los US\$5 millones en Chile), se obtuvo un impacto razonablemente bueno sobre productividad, aunque no se alcanzó la etapa de recomendaciones de adopción tecnológica (como en Chile); en este sentido, se concluye que se tiene un camino adecuado para proceder a desarrollar esta última Etapa-III, que es la requerida para verdaderamente ganar competitividad internacional que permita incrementos significativos en escalamiento exportador diversificado.
- Las evaluaciones de Fedesarrollo se habían concentrado en la efectividad de las asesorías (individuales o grupales) a las empresas con el fin de determinar su incidencia sobre productividad, pero lo que se encontró es que ellas habían tenido más impacto sobre empleo y ventas que sobre productividad.
- Un eje central fue entonces el tipo de asesorías y se encontró que eran mejor las grupales que las individuales, por las ganancias en “spill-overs”, pues los asesores con experiencia lograban que se compartieran grupalmente, evitando “el celo empresarial” que, en la Gran Encuesta-Pyme de Anif, había sido un factor que restaba al interior de los llamados “clusters”. Esto fue particularmente útil en el caso de las cadenas de autopartes.

- Jugaba un papel central si los asesores tenían suficiente experiencia para generar sinergias grupales que rompieran ese “celo empresarial”. También se replicaron las experiencias ganadas con ejercicios similares del Georgia-Tech y McKinsey. Se encontró que prevalecían dos cuellos de botella en el caso de Colombia: 1. No se tenía disponibilidad de consultores de alta calidad, como para replicar estas experiencias a muchos sectores; y 2. Se habían aplicado más consultorías individuales que grupales (lo cual resultaba subóptimo, según lo antes anotado).
- Bajo el gobierno de Duque estas evaluaciones continuaron, pero sin el beneficio de los consultores grupales (tanto por costo como por carencia del capital humano para ello), buscándose un mínimo de 60 horas por empresa y focalizadas en sus sectores. Se ha ido tomando conciencia de que los temas de “agenda interna”, incluyendo los institucionales como INVIMA, y el entorno de estabilidad empresarial y jurídica juegan un papel central, especialmente cuando se trata del mercado exportador. Los temas tributarios han gravitado negativamente en este último aspecto.
- Una forma útil de seguir progresando en materia de productividad, apoyada en buenas políticas públicas, bien planeadas y con adecuado seguimiento, es replicando sistemas evaluativos como los del Programa “Colombia Más Competitiva (C + C)”, ver Fedesarrollo (2024). Allí se tienen casos de cultivos de cacao y café, cuyas características de inclusión-social y buen manejo ambiental representan buenas oportunidades de escalabilidad exportadora. Y, desde la perspectiva de ofrecer mejores políticas públicas para acompañar dichos programas, también se tiene esperanzadores avances con el programa “Prospectiva” (2021).

VI. XIII. Matriz de seguimiento a éxitos exportadores

Guiados por útiles entrevistas a participantes del sector exportador (incluyendo a Bancóldex, Araujo-Ibarra, Consejo Privado de Competitividad y Luis F. Castro, se generó una matriz de seguimiento a éxitos exportadores recientes, con el fin de dimensionar sus escalas y los factores de “destello-exportador” (los cuales varían según los sectores y productos).

Vale la pena mencionar el conocido caso de Tecnoglass, cuya trayectoria de éxitos ha estado asociada a factores innovativos y de mercadeo. Se nos ha relatado que tal vez los tres factores más destacables para explicar unas ventas cercanas a los US\$1.000 millones en 2024 han tenido que ver con (ver *Tabla 20*):

- i) innovación tecnológica en fabricación, ensamblaje e instalación de ventanería de alta calidad, el grueso de la cual se vende en Estados Unidos (Estado de la Florida y vecindades);
- ii) esto requirió conocer bien la cadena de valor del negocio, llevando a adquirir (M&A) hasta la porción del negocio de instalación para asegurar total satisfacción de la clientela (en tiempos y calidad); asimismo, la empresa tiene una integración vertical muy robusta que la lleva a la instalación de su producto final asegurando estándares de calidad y tiempos de entrega,
- iii) presencia física y notoria en el mercado de destino; siendo así, una fuerza comercial dinámica y una herramienta poderosa. Mediante los canales de venta: edificios comerciales y vivienda multifamiliar, especialmente el residencial.

Tabla 20. Matriz de seguimiento a éxitos exportadores

Empresa	Exportaciones 2023(Valor FOB USD)	Crec. 2018-2023	Producto principal	Países destino principales	Factores clave de exportación
Tecnoglass	75.342.091	41%	placas y hojas lisas de vidrio colado o laminado- sin armar	Estados Unidos (93%), Puerto Rico (4%), Perú (0,6%)	Uso de tecnología de punta, oferta de vidrio de alta calidad, capital humano capacitado.
Energía Solar Windows	645.872.261	322%	puertas-ventanas y sus marcos- bastidores y umbrales- de aluminio	Estados Unidos (96%), Islas Caimán (1%), Panamá (0,6%)	
Procaps	59.205.490	97%	los dms medicamentos para uso humano- dosificados	Ecuador (54%), Estados Unidos (34%), Canadá (8%)	Apertura de oficinas en países extranjeros, identificación de oportunidades de innovación desde el mercado y capacidad para materializar esas innovaciones.
Baterías Willard	43.308.880	34%	acumuladores eléctricos de plomo	Estados Unidos (23%), Perú (15%), Ecuador (12%)	Alianzas con el mayor productor de baterías en el mundo, mejoras constantes en sus procesos, implementación de nuevas tecnologías.
Busscar	84.719.457	325%	vehículos automóviles para transporte de más de 16 personas	México (96%), Perú (3%), Ecuador (0,5%)	Unidad de Investigación+ Desarrollo+Innovación, enfoque interno basado en estándares internacionales, alineado con instituciones como Minciencias.
UPL Colombia (Dupont)	1.620.961	1067%	los dms fungicidas- a base de pyrazofos o de butaclor o de alaclor	Ecuador (86%), Guatemala (14%)	Ampliación de líneas de productos, Inversión en una red dedicada de proveedores, Tecnología para impulsar la colaboración.
Fruselva International SAS	5.308.987	Crec. 2021 – 2023	mezclas de frutos y demás partes comestibles de plantas	Estados Unidos (99%), Chile (1%)	Construcción en megafactory en Colombia y Chile, cuenta con las principales certificaciones internacionales, en sintonía con la agenda 2030 de la ONU y centrado en una cultura Plant Based.
		386%			

Fuente: SICEX.

La experiencia de Tecnoglass indica que “la escalabilidad” del negocio exportador (definitivamente) implica contar con músculo financiero adecuado para realizar el M&A (apoyado en este caso por su alistamiento en la bolsa de los EE.UU.); hacer la presencia externa requerida para sembrar el canal de ventas; y generar EBDITAS que duplican los de la competencia y que generan un CAPEX anual cercano a los US\$30 millones, para así continuar creciendo en un mercado muy competitivo.

El relato de las otras firmas contiene elementos similares, pero con énfasis en particularidades de productos y mercados; en el novedoso caso de Cayena se sabe que se integran en la manufactura-exportación de compotas para bebés, productos hasta de 5 países (fruta procesada de Centro-América, envases de Colombia, rótulos y tapas de Europa, etc.). Todas las experiencias apuntan a tener un profundo conocimiento de la cadena de valor y estar atento a variaciones en precios e innovaciones tecnológicas, donde la presencia de socios internacionales es vital para acoplarse rápidamente a dichos cambios.

Asimismo, Procaps es una empresa con éxito exportador que ha experimentado un crecimiento sobresaliente del 97% en sus exportaciones entre 2018 y 2023. Este crecimiento es el resultado de un modelo organizacional enfocado en la constante búsqueda de soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades del mercado global. La compañía ha logrado adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del entorno internacional, lo que le ha permitido posicionarse como un actor clave en la industria farmacéutica y de la salud a nivel mundial. Este enfoque proactivo y adaptativo ha sido esencial para consolidar su presencia en mercados internacionales.

La expansión internacional de Procaps ha sido un pilar fundamental en su éxito exportador, ha establecido una sólida presencia en 50 países ya sea en presencia física o como destino de sus ventas internacionales. Esta expansión no solo ha fortalecido su posicionamiento en mercados estratégicos, sino que también ha permitido a la empresa atender de manera más directa las necesidades de los consumidores internacionales. La diversificación geográfica ha sido clave para asegurar un flujo constante de exportaciones y fomentar el crecimiento en diferentes regiones del mundo.

En el éxito de la empresa también se destaca la cultura organizacional, con un enfoque centrado en el aprendizaje continuo y en procesos dinámicos para identificar de manera efectiva oportunidades de innovación que surgen directamente del mercado global. Además de su capacidad para transformar estas innovaciones en soluciones concretas, a través de plataformas tecnológicas avanzadas.

Otro caso de éxito para resaltar es Fruselva, empresa instalada en la zona franca Cayena donde se manufactura alimentación infantil saludable (compotas) en formato flexible (pouch) y tarrinas plásticas, integrando materias primas y material de empaque de diversos países como pures de fruta y vegetales de desde EE. UU. hasta centro, norte y sur América, envases, etiquetas, cajas de cartón de Colombia, así como tapas de Italia. La cual ha logrado un gran crecimiento exportador del 386% en sus exportaciones entre 2021 y 2023, consolidándose como un referente en la coproducción de alimentos infantiles. Dentro de las acciones o estrategias que implementan se encuentra su capacidad para trabajar de la mano con sus clientes internacionales, adaptándose a las necesidades específicas de cada mercado y asegurando la calidad y la innovación en sus productos. La firma ha demostrado ser un socio estratégico para importantes marcas y retailers en la industria alimentaria, lo que le ha permitido expandir su presencia en regiones clave como Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia.

Uno de los factores clave en el crecimiento de Fruselva ha sido la construcción de su nueva megafactory en Colombia y en Chile, que le permite abastecer y ofrecer servicios de co-manufacturing a clientes del mercado europeo. Esta infraestructura avanzada no solo mejora su capacidad de producción, sino que también le ha permitido optimizar su cadena de suministro fortaleciendo su posicionamiento en un mercado competitivo, facilitando la expansión y el acceso a nuevos clientes. Asimismo, se destacan factores como el compromiso con la sostenibilidad y la calidad.

La internacionalización implica no solo exportar, sino adaptarse a las demandas, culturas y regulaciones de mercados externos. Esto en el caso del Atlántico se podría aplicar a través del:

1. Fortalecimiento de sectores estratégicos donde se apoye su expansión hacia mercados internacionales, identificando nichos en destinos estratégicos como Estados Unidos, Europa, América Latina y el Caribe.
2. Mejoramiento de la infraestructura logística regional, priorizando inversiones clave en la red vial (modernización de las carreteras secundarias y terciarias), ferroviaria, fluvial (reactivación el proyecto de mejora de la navegabilidad del río Magdalena), aérea (modernización y expansión del Aeropuerto Internacional Ernesto Cortisoz) y portuaria (mejoramiento del calado del puerto, el cual dificulta la competencia con los puertos de Cartagena y Buenaventura). Además, trabajar en la alta concentración de las exportaciones del Atlántico en pocas empresas (9) y en las limitaciones que existen para diversificar la canasta exportadora donde alrededor del 41% de las ventas del Atlántico son de baja tecnología según Fundesarrollo (2024).

3. Acompañamiento empresarial (gestión que viene siendo realizada por ProBarranquilla, CCB y AmCham), sin embargo, los retos siguen siendo importantes, especialmente por la alta informalidad empresarial en el departamento.

VII. Referencias

- Am-Cham (2023) “Información Industrias en los Estados Unidos” (presentación en ppoint).
- Analdex (2024) “Dolores de Cabeza con Infraestructura del País” (agosto).
- Anif (2006) “Mapa de Competitividad Internacional” (Varios Sectores Económicos).
- Anif (2019) “Competitividad Exportadora de Colombia” (Informe Semanal, No. 1479 de septiembre).
- Anif (2019b) “Consolidando turismo de talla internacional en Colombia” (Informe Semanal No. 1459, mayo).
- Anif (2019c) “Exportaciones agro-industriales: Lecciones desde Chile y Perú” (Comentario Económico, septiembre).
- Anif (2019d) “Infraestructura de Transporte y Competitividad en Colombia” (Mayo).
- Anif (2023) “Encuestas Pyme” (varios años); <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Asobancaria (2024) “Exportaciones de Servicios en Colombia” *Banca & Economía*, Octubre).
- Bancóldex (2021) DaAtlas; <https://www.bancoldex.com/es/prueba-home/datlases-colombia-172>
- Baldwin, R. and Forslid, R. (2020) “Globotics and Development” (NBER, Working Paper No. 26731, November).
- Baldwin, R. (2024) “The 3rd Big Shift in Globalization” (Markus’ Academy, Princeton University Seminars, June 27th.).
- Baldwin (2024b) “AI Impact on Services Trade” (WTO-Geneva, IMD-Buss. Scholl, November).
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2024); <https://www.camarabaq.org.co/>
- Cámara de Comercio de Barranquilla y Gob. del Atlántico (2020) “Programa Atlántico Exporta a Toda Marcha”.
- Cepeda, L. (2011) “Los sures de Barranquilla: La distribución espacial de la pobreza” *Documento de Trabajo sobre Economía Regional*, No. 142, CEER-Cartagena, Banco de la Republica.
- Cidac (2014) “Reshoring Mexico: Mexico’s Reshoring Attraction Index”.
- Clavijo, S. (2022) “Tax and Public Expenditure Trends in Colombia” (Working Paper, SSRN; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4277995).
- Clavijo, S. (2023) “Recuperación Económica: Un Imperativo” *Revista Infraestructura y Desarrollo* (Cámara Colombiana de Infraestructura; Noviembre).
- Clavijo, S. (2024) “Inflación, Productividad y Desempleo” *Diario La República* (enero).

- Clavijo, S. (2024) “Revitalizando el Crecimiento Potencial de Colombia” (Documento CEDE-Uniandes, No. 4, febrero).
- Clavijo, S., A. Vera y A. Fandiño (2013) “Desindustrialization in Colombia” Working Paper SSRN (December); https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2362369
- Consejo Privado de Competitividad (2023) Reporte 2022-2023; https://compite.com.co/wpcontent/uploads/2022/11/CPC_INC_2022_InformeFinal_2.pdf
- DNP (2021) “Prospectiva: Aplicación Metodologica a Politicas Publicas en Colombia” (C + C).
- Diaz, J. (2024) “La Década Perdida” Diario La República (Dic. 4)
- Fedesarrollo (2022) “¿Qué hacer en educación?”.
- Fedesarrollo (2022b) “Efectividad del Esquema de Extensionismo Tecnológico” (R. Puyana, D. Payares e I. Porto).
- Fedesarrollo (2024) “Evaluación del Programa ‘Colombia Mas Competitiva’” (SECO).
- Fundesarrollo (2012) “Análisis de Oportunidades Industriales en Dpto. del Atlántico en el Marco del TLC con Estados Unidos).
- Fundesarrollo (2019) “Análisis del Comercio Exterior del Dpto. del Atlántico (2007-2017).
- Fundesarrollo (2022) “Diseño de la evaluación de impacto del programa Fábricas de Productividad” (marzo).
- Fundesarrollo (2024). Puertas al desarrollo: Caracterización del sector logística y transporte del Atlántico. Fundesarrollo y Universidad del Norte.
- García, J. (2008) *Ensayos Sobre Comercio Exterior y Desarrollo Económico* (Banco de la Republica).
- Greenspan, A. and A. Wooldridge (2018) *Capitalism in America: A History* (Penguin Press, N.Y.)
- Ibarra, M. G. (2023) “El futuro del ‘nearshoring’ y de cadenas de valor en Colombia” (presentación ppoint; Abogados Araujo – Ibarra).
- JPMorgan (2023) “So Far Gain with Small Gain” (September).
- Min-Hacienda y Findeter (2016) *Diamante: Caribe & Santanderes* (Libro Blanco); ver https://issuu.com/ignacioalcaldemarcos/docs/libro_blanco_diamante
- Misión de Internacionalización de Colombia (2021); https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/misiones/mision-internacionalizacion/Documents/Report_English/Final_Report_Internationalization_Mission.pdf
- Misión Internacionalización de Colombia (2021) “Reporte Final”
- OECD (2023) *Latin American Economic Outlook* (July).

Parques Nacionales (2024) “Comportamiento de Visitantes en Areas Protegidas con vocación turística” *Informe Anual 2023* (enero).

Pro-Barranquilla (2024) “Near-Shoring: Antecedentes, Potencial y Retos” (presentación ppt); <https://probarranquilla.org/>

Pro-Colombia (2020) “Fábricas de Internacionalización” ver <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/fabricas-de-internacionalizacion-el-programa-que-fomenta-las-exportaciones-de-colombia>

Puche, K. y O. Villa (2018) “Evolución de las clases sociales en Colombia” (Fundesarrollo).

World Economic Forum. (2023, enero 17). Qué es offshoring, nearshoring y reshoring – y cómo se beneficia un estado en México. World Economic Forum.

World Bank (2021) *At Your Service: The Promise of Services Led-Integration*.

World Bank (2023) *The Promise of Integration* (April).

World Bank (2024) *The Evolving Geography of Productivity and Employment* (Latin American and Caribbean Studies).

World Bank (2024b) *Business Ready* (october).

VIII. Anexos

Análisis de comercio internacional de tipo sectorial

(El Caso del Sector Calzado)

Indicadores de competitividad

1) Grado de apertura

a) Tamaño del comercio

$$\frac{X_{a,i,w} + M_{a.i.w}}{PIB_i} * 100$$

Con $X_{a,i,w}$ = exportaciones del capítulo a del país i al mundo (w)

$M_{a.i.w}$ = importaciones del capítulo a del país i desde el mundo (w)

PIB_i = Producto Interno Bruto del país i

Mide el comercio total del capítulo a del país i como proporción de su PIB. Entre más alto sea este indicador, más abierto está el país al mercado mundial de este capítulo. Los cambios de este indicador en el tiempo pueden identificar oportunidades de mercado, dado que incrementos del indicador constituyen una señal de mayor apertura.

b) Comercio per cápita

$$\frac{X_{a,i,w} + M_{a.i.w}}{Pob_i}$$

Con $X_{a,i,w}$ = exportaciones del capítulo a del país i al mundo (w)

$M_{a.i.w}$ = importaciones del capítulo a del país i desde el mundo (w)

Pob_i = Población total del país i

Mide el comercio del capítulo a del país i como proporción del número de habitantes del país. Los cambios de este indicador en el tiempo pueden identificar oportunidades de mercado, dado que incrementos del indicador señalan una mayor apertura.

2) Concentración

a) Participación en las exportaciones totales

$$\frac{X_{a,i,w}}{X_{i,w}} * 100$$

En donde $X_{a,i,w}$ y $X_{i,w}$ son las exportaciones de este capítulo del país i al mundo (w) y las exportaciones totales del país i al mundo (w), respectivamente.

Mide la participación que tienen las exportaciones de este capítulo del país i en las exportaciones totales del país i . este indicador está entre 0% y 100%, donde un valor cercano a 100% muestra una fuerte concentración del país en un solo producto de exportación.

Cambios en el tiempo en la participación de las exportaciones totales pueden ser indicativos de mayor diversificación de las exportaciones (si baja el indicador) o de mayor concentración de estas mismas (si sube el indicador).

Este indicador puede presentar variaciones como, por ejemplo:

$$\frac{X_{a,i,w}}{X_{a,w,w}} * 100$$

En donde $X_{a,i,w}$ y $X_{a,w,w}$ son las exportaciones del producto del país i al mundo (w) y las exportaciones de a del mundo (w), respectivamente.

$$\frac{X_{a,i,d}}{X_{a,i,w}} * 100$$

En donde $X_{a,i,d}$ y $X_{a,i,w}$ son las exportaciones de este capítulo del país i al destino d y las exportaciones de este capítulo del país i al mundo (w), respectivamente.

$$\frac{X_{a,j,d}}{X_{i,w}} * 100$$

En donde $X_{a,j,d}$ y $X_{i,w}$ son las exportaciones de este capítulo del país i al destino d y las exportaciones totales del país i al destino d , respectivamente.

$$\frac{X_{i,d}}{X_{i,w}} * 100$$

En donde $X_{i,d}$ y $X_{i,w}$ son las exportaciones totales del país i al destino d y las exportaciones totales del país i al mundo w , respectivamente.

Este ejercicio se puede aplicar paralelamente para el caso de las importaciones, sólo que en lugar de destinos se tienen orígenes de las importaciones.

b) Índice de Herfindahl

$$IHer = \sum_{d=1}^n \left\{ \frac{X_{a,i,d}}{X_{a,i,w}} \right\}^2$$

Con $X_{a,i,d}$ = exportaciones de este capítulo del país i al destino d ($d=1,...,n$)

n = número de destinos

$X_{a,i,w}$ = exportaciones de este capítulo del país i al mundo w

Se utiliza para determinar la concentración por destinos de las exportaciones del capítulo a . La razón revela la participación de cada país de destino en el mercado total. El Índice varía entre $1/n$ y 1. Un valor de $1/n$ señala una distribución de las exportaciones por destino equitativa, mientras que un valor de 1 muestra una concentración absoluta en uno solo destino de exportación.

Este indicador se utiliza también para importaciones, sólo que la concentración no se da con respecto a destinos sino con respecto a orígenes.

c) Índice de Herfindahl

$$IHir = \frac{\left[\sqrt{\sum_{d=1}^n \left(\frac{X_{a,i,d}}{X_{a,i,w}} \right)^2} - \sqrt{1/n} \right]}{[1 - \sqrt{1/n}]}$$

3) Competitividad exportadora

a) Balanza Comercial Relativa

$$\frac{X_{a,i,d} - M_{a,i,d}}{X_{a,i,d} + M_{a,i,d}}$$

En donde $X_{a,i,d}$ y $M_{a,i,d}$ son las exportaciones de este capítulo del país i al destino d y las importaciones de este capítulo del país i desde el destino d , respectivamente.

Mide la vocación o fortaleza exportadora o importadora del país en los productos del capítulo a . Este indicador varía entre 1 y -1, donde 1 significa que en un determinado año el país en

cuestión sólo exportó *a* al destino *d*. Un valor de -1 significa que sólo importó *a* desde *d*. Un indicador cercano a 0 señala que el valor de las exportaciones fue similar al de las importaciones. Si es cercano a 1 se dice que el país posee una vocación exportadora en ese producto, y -1 lo contrario.

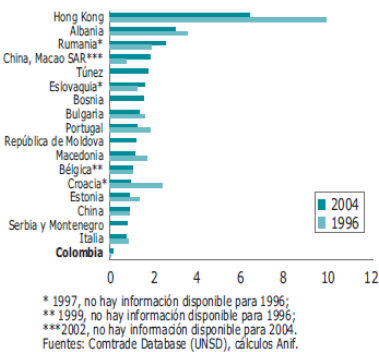
b) Índice de Balassa – Ventaja Comparativa Revelada (VCR)

$$VCR_{a,i,w} = \frac{X_{a,i,w} / X_{i,w}}{X_{a,w,w} / X_{w,w}}$$

En donde $X_{a,i,w}$ y $X_{i,w}$ son las exportaciones del país *i* del capítulo *a* al mundo (*w*) y las exportaciones totales del país *i* al mundo (*w*), respectivamente; y en donde $X_{a,w,w}$ y $X_{w,w}$ representan las exportaciones de este capítulo del mundo (*w*) al mundo (*w*) y las exportaciones totales del mundo (*w*) al mundo (*w*), respectivamente.

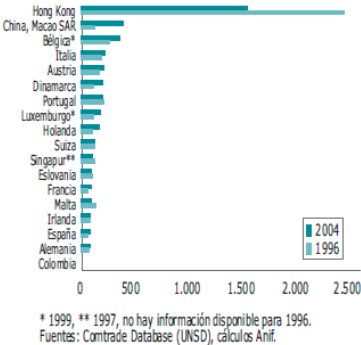
Gráficos y tablas de los indicadores de competitividad

Gráfico 31. Comercio mundial del capítulo 64 (%PIB)



Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 32. Comercio mundial per cápita del capítulo 64 (US\$)



Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Tabla 21. Suelas y Tacones (TACOS), de caucho o plástico – VCRS

SA (seis dígitos)	Colombia	Bélgica	Brasil	China	Hong Kong	Francia	Alemania	Indonesia	Italia
640620	0.45	-0.68	-0.22	0.39	0.59	-0.04	-0.37	-0.38	0.75
	Malasia	Panamá	Portugal	Rumania	España	Estados Unidos			
	-0.79	-1.00	0.74	0.78	0.32	-0.75			

Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Tabla 22. Exportaciones mundiales

Subpartida 640620

Capítulo 64

Año	US\$	Variación anual	Año	US\$	Variación anual	640620/64
1996	971.123.763		1996	41.810.459.033		2.32%
1997	1.005.356.080	3.53%	1997	44.788.194.447	7.12%	2.24%
1998	963.669.261	-4.15%	1998	42.234.602.552	-5.70%	2.28%
1999	984.839.604	2.20%	1999	42.431.946.289	0.47%	2.32%
2000	964.282.807	-2.09%	2000	43.792.256.097	3.21%	2.20%
2001	934.983.986	-3.04%	2001	44.705.730.906	2.09%	2.09%
2002	873.675.785	-6.56%	2002	44.810.472.701	0.23%	1.95%
2003	903.617.332	3.43%	2003	50.646.494.865	13.02%	1.78%
2004	965.544.256	6.85%	2004	54.891.001.297	8.38%	1.76%

Tasa crecimiento relativa -0,07%

Tasa crecimiento relativa

-36,46%

Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Tabla 23. Exportaciones 2004 – capítulo 64

	I Her	n		I Hir
Rumania	0.53	62	Rumania	0.69
Brasil	0.32	126	Brasil	0.52
Hong Kong	0.27	158	Hong Kong	0.47
China	0.17	196	China	0.37
Bélgica	0.16	105	Bélgica	0.33
Portugal	0.15	104	Portugal	0.33
Colombia	0.13	50	Colombia	0.25
España	0.10	145	España	0.25
Italia	0.07	180	Italia	0.21
Alemania	0.07	177	Alemania	0.20
Francia	0.06	149	Francia	0.19

n: número de socios comerciales.

Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

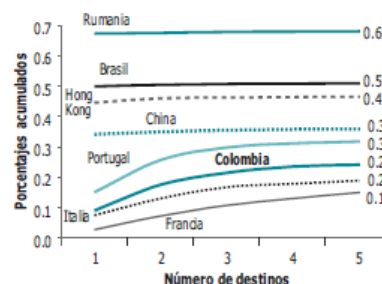
Tabla 24. Importaciones 2004 – capítulo 64

	I Her	1/n		I Hir
Hong Kong	0.85	59	Hong Kong	0.91
Estados Unidos	0.49	117	Estados Unidos	0.67
Japón	0.48	77	Japón	0.65
Colombia	0.35	45	Colombia	0.52
Bélgica	0.12	71	Francia	0.26
Holanda	0.12	83	Holanda	0.26
Francia	0.11	123	Bélgica	0.26
España	0.10	111	España	0.25
Italia	0.10	113	Italia	0.25
Reino Unido	0.10	100	Reino Unido	0.23
Alemania	0.09	120	Alemania	0.22

n: número de socios comerciales.

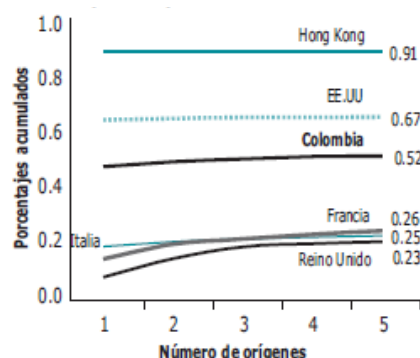
Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 33. Índice de concentración de Hirschman comparación internacional (respecto a las exportaciones mundiales del capítulo 64)



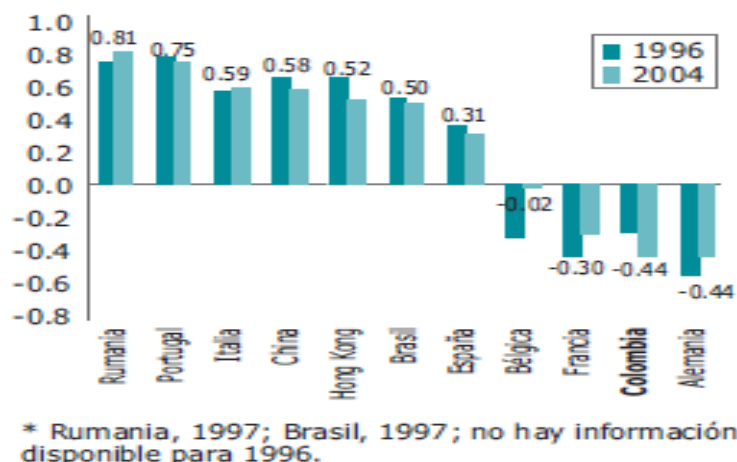
Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 34. Índice de concentración de Hirschman comparación internacional (respecto a las importaciones mundiales del capítulo 64)



Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 35. Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) de los principales países exportadores de calzado en el mundo

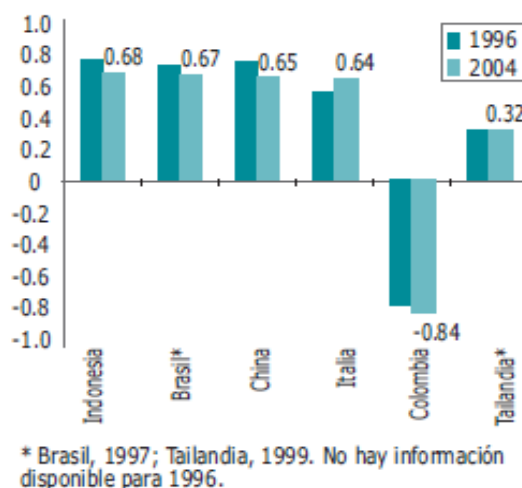


Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 36. Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) en Estados Unidos

Estados Unidos: Indonesia, Brasil, China, Italia y Tailandia, principales países exportadores a Estados Unidos (principal importador de calzado en el mundo), revelaron tener una VCRS positiva durante el período 1996-2004. Estos países concentraron en 2004 cerca de 93% del total de importaciones de calzado de este país. Entre ellos, China, principal origen de las importaciones, con una participación de cerca de 73% de las importaciones de Estados Unidos en este producto, mostró una relativa disminución en su VCRS entre 1996 y 2004, mientras que Italia (segundo origen importador) se estableció como el único país en mostrar un aumento en el indicador durante este mismo período. En el caso de Brasil e Indonesia, tercer y cuarto origen de las importaciones de calzado en este país, respectivamente, y que concentran cerca de 10% del total de importaciones, mostraron

durante estos años una leve disminución de su ventaja comparativa. Colombia, por su parte, presentó durante los mismos años una VCRS altamente negativa, reflejando la debilidad exportadora que ha mantenido en este mercado.

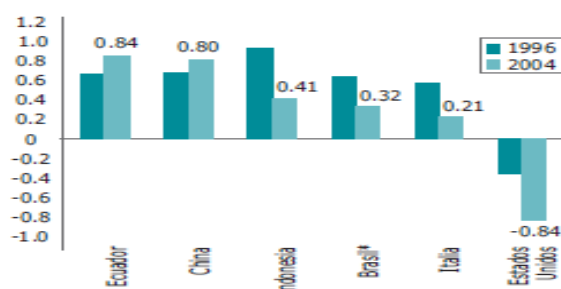


Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 37. Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) en Colombia

Colombia: China fue el principal origen de las importaciones colombianas de calzado, con una participación de 58,4% en 2004; a éste le siguieron Brasil (10,6%), Ecuador (10,3%), Indonesia (1,7%) e Italia (1,6%), los cuales mantuvieron durante todo el período una VCRS positiva en Colombia. Cabe mencionar el incremento registrado en este indicador tanto en Ecuador como en China, que pasaron de mostrar una VCRS de 0.65 y 0.67 en 1996 respectivamente, a presentar una VCRS de 0.84 y 0.8 en 2004, lo cual los coloca como los países con mayor Ventaja Comparativa Revelada en este mercado.

Por su parte, Indonesia, Brasil e Italia vieron disminuida su fortaleza exportadora durante el período 1996-2004, mientras que Estados Unidos mostró durante todos estos mismos años una VCRS negativa, reflejando una mayor debilidad exportadora en este producto en 2004.

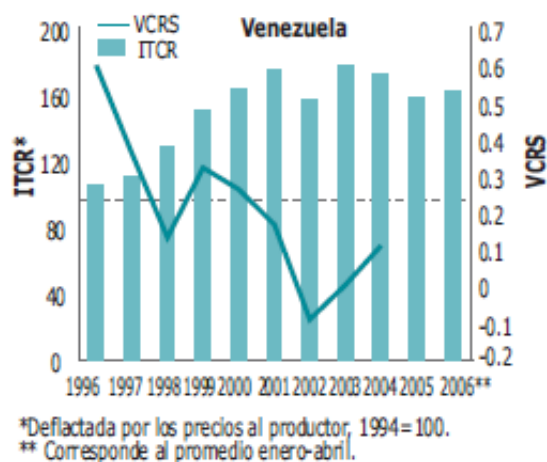


Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.

Gráfico 38. Índice de Tipo de Cambio Real Bilateral (ITCR) y Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) en Colombia

Los siguientes gráficos presentan el indicador de Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) de Colombia en países con los que comercia activamente calzado. Se puede observar que Colombia ha revelado tener fortalezas en el comercio de calzado en Venezuela, Ecuador, México, Bélgica y España, mientras que ha revelado no tenerlas en Estados Unidos, Panamá y Perú. La VCRS es una variable del sector real que responde a variables microeconómicas como productividad, eficiencia, costos de transporte, costos de las materias primas, aranceles, etc. En

el margen, la competitividad de algunos sectores se puede ver afectada por los movimientos de variables macroeconómicas.



Fuente: Comtrade, Banco de la República y cálculos VCRS, ANIF.

**Tabla 25. Balanza Comercial de Colombia
del capítulo 64 (Valor US\$ miles*)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total	28.862	150	-5.783	-18.113	-30.714	-48.195	-47.888	-49.876	-57.670
Venezuela	6.417	7.289	7.930	7.997	11.139	13.208	3.393	1.970	9.036
Estados Unidos	6.899	3.046	3.813	2.464	2.962	4.760	3.564	5.035	5.279
México	-1.868	-3.054	-1.857	-215	785	280	317	2.347	4.701
Panamá	3.795	2.718	2.494	-463	2.466	-1.202	1.544	1.853	2.240
Bélgica	485	261	181	31	5	70	9	397	1.682
Italia	-1.534	-2.135	-3.919	-2.803	-2.692	-3.711	-2.962	-1.371	-1.533
Indonesia	-2.736	-2.712	-694	-1.960	-1.772	-2.032	-1.945	-821	-1.655
Brasil	-4.955	-5.681	-3.343	-3.302	-3.139	-3.377	-4.141	-5.355	-10.296
R.N.I.**	-656	-4.705	-2.952	-1.528	-4.330	-1.516	-4.712	-6.411	-12.502
China	-3.390	-8.937	-9.989	-16.709	-28.795	-51.836	-38.855	-43.543	-57.047

* El valor de las exportaciones corresponde a valores FOB y el de las importaciones a valores CIF. **Regiones No identificadas.

Fuente: Comtrade Database (UNSD), cálculos ANIF.