

Impacto de los conflictos globales en el comercio internacional de Colombia

Autor

Luyssa Fernanda Benavides Batalla

Director

Daniel Antonio Gonzales Clavijo

Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales

Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales

Finanzas y Negocios Internacionales

Universidad Santiago de Cali

Santiago de Cali - Colombia

2026

Resumen

El presente artículo de revisión analiza cómo las tensiones geopolíticas, guerras y interrupciones recientes, como el conflicto entre Rusia y Ucrania o las restricciones en el Canal de Suez, han afectado las exportaciones, importaciones y las cadenas de suministro colombianas. Su objetivo es identificar los principales efectos económicos y logísticos derivados de estos conflictos, así como las estrategias de adaptación y resiliencia adoptadas por las empresas y el Estado. El alcance del estudio se centra en el comercio exterior colombiano entre los años 2022 y 2025, considerando las transformaciones estructurales y los desafíos actuales del entorno global. Metodológicamente, se trata de una investigación no experimental y de enfoque descriptivo-analítico, basada en fuentes secundarias provenientes de organismos nacionales e internacionales como el DNP, la UNCTAD, ProColombia, Bloomberg Línea, Portafolio e Infobae, cuyos datos fueron interpretados mediante revisión documental y análisis comparativo. Los resultados muestran que los conflictos globales han generado alzas en los costos de importación, caídas significativas en las exportaciones hacia mercados estratégicos como China, y un aumento en la vulnerabilidad logística por deficiencias estructurales internas. No obstante, también evidencian avances en la diversificación de mercados, la sustitución de proveedores, el fortalecimiento de la

infraestructura portuaria y la adopción de prácticas sostenibles y digitales, que han contribuido al fortalecimiento de la resiliencia del comercio exterior colombiano frente a un entorno internacional cada vez más incierto

Palabras clave: comercio exterior, conflictos globales, exportaciones, importaciones, Cadena de Suministros

Abstract

This research analyzes the impact of global conflicts on Colombia's international trade, focusing on imports, exports, and the resilience of supply chains. The study aims to contextualize how geopolitical tensions and wars, such as the Russia–Ukraine conflict, have affected Colombia's trade balance, logistics operations, and economic stability. It is a non-experimental and analytical study based on official reports and secondary data sources from institutions such as the DNP, UNCTAD, ProColombia, and Infobae, complemented with documentary and comparative analysis. The findings reveal that Colombia's external sector shows high vulnerability due to its dependence on imported strategic inputs and the concentration of its exports in a few key products. Likewise, global crises have generated disruptions in maritime logistics, increased freight costs, and exposed structural weaknesses in national infrastructure. However, the study identifies adaptation strategies implemented by Colombian companies—such as market diversification, replacement of international suppliers, promotion of sustainable logistics, and the development of intermodal infrastructure—that contribute to strengthening resilience and competitiveness in an increasingly volatile global trade environment.

Keywords: foreign trade, global conflicts, exports, imports, supply chain

Introducción

El comercio internacional constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico de las naciones, al permitir la integración de los países en los mercados globales y fomentar el intercambio de bienes, servicios y capitales. Sin embargo, en las últimas décadas este sistema se ha visto profundamente afectado por conflictos globales que han alterado la dinámica del comercio exterior y la estabilidad económica de múltiples regiones (OMC, 2023). Situaciones como la guerra entre Rusia y Ucrania, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y las crisis logísticas derivadas de la pandemia y los bloqueos marítimos han evidenciado la vulnerabilidad de las cadenas de suministro y la alta dependencia de las economías emergentes frente a factores externos (WTO, 2022; OECD, 2024). En este contexto, Colombia no ha sido ajena a los impactos derivados de dichos acontecimientos, experimentando fluctuaciones en sus exportaciones, incrementos en los costos de importación y desafíos estructurales en su sistema logístico y productivo.

El origen de esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo los conflictos internacionales inciden en el comercio exterior colombiano, un tema de gran relevancia en la coyuntura actual, donde la estabilidad de los flujos

comerciales es determinante para el crecimiento económico y la competitividad del país. Los antecedentes teóricos se apoyan en estudios realizados por organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), los cuales han evidenciado que las guerras, tensiones geopolíticas y disrupciones logísticas provocan alteraciones significativas en los costos de transporte, disponibilidad de insumos y flujos de exportación e importación. Desde una perspectiva práctica, el estudio retoma experiencias recientes del comercio colombiano para analizar los efectos reales de estos fenómenos sobre sectores estratégicos como el agroindustrial, minero-energético y manufacturero.

El planteamiento del problema se centra en identificar hasta qué punto los conflictos globales han afectado la estabilidad del comercio internacional de Colombia, generando desequilibrios en la balanza comercial, dependencia de proveedores externos y limitaciones en las cadenas de suministro. De igual manera, busca reconocer qué estrategias han implementado las empresas y el Estado colombiano para mitigar estos impactos y fortalecer su resiliencia ante un entorno global cada vez más incierto. En coherencia con este propósito, el trabajo tiene como objetivo general analizar el impacto de los conflictos globales en el comercio internacional de Colombia, con especial énfasis en las exportaciones, importaciones

y el funcionamiento de las cadenas de suministro. A su vez, los objetivos específicos se orientan a examinar los efectos directos de dichos conflictos sobre el comercio exterior colombiano, evaluar las consecuencias sobre la logística nacional y proponer estrategias de adaptación que fortalezcan la resiliencia empresarial y la competitividad del país (UNCTAD, 2024).

La justificación del trabajo radica en la necesidad de aportar evidencia académica y analítica que permita comprender las consecuencias económicas y logísticas de los conflictos internacionales sobre el comercio colombiano, así como contribuir al diseño de estrategias de política pública y empresarial que promuevan un sistema comercial más diversificado, sostenible y competitivo. Este estudio pretende ofrecer una visión integral que combine el análisis económico, logístico y geopolítico, permitiendo a los responsables de la toma de decisiones anticiparse a posibles interrupciones globales y fortalecer la capacidad de respuesta del país (World Bank, 2023).

El alcance del artículo se limita al análisis de los efectos económicos y logísticos de los conflictos internacionales en el comercio colombiano, así como a la identificación de las principales estrategias de adaptación desarrolladas entre 2020 y 2025. No se aborda el impacto microeconómico en empresas específicas ni la modelación cuantitativa de escenarios futuros, dado que el objetivo principal es comprender las transformaciones estructurales del comercio y las políticas de

resiliencia en un marco general. Entre las principales limitaciones se encuentra la disponibilidad desigual de datos actualizados sobre algunos sectores productivos y el carácter cambiante del contexto internacional, lo cual dificulta establecer proyecciones precisas (Graziano & Tian, 2022).

Este artículo aporta significativamente al avance del conocimiento sobre la relación entre conflictos globales, comercio internacional y resiliencia económica, al ofrecer una perspectiva analítica que contribuye al fortalecimiento de la política comercial y logística de Colombia. Asimismo, brinda herramientas conceptuales y prácticas que pueden ser utilizadas por instituciones públicas, empresas exportadoras e importadoras, y académicos interesados en mejorar la capacidad de adaptación del país frente a los constantes cambios del entorno geopolítico mundial.

Marco conceptual

Comercio internacional

El comercio internacional puede entenderse como la interacción económica que permite a los países intercambiar bienes, servicios, conocimientos y recursos más allá de sus fronteras. A través de este proceso, las naciones acceden a productos que no encuentran localmente, fortalecen su especialización productiva y generan oportunidades de crecimiento económico. En la práctica, este tipo de comercio funciona como un canal que conecta diferentes mercados y facilita que las empresas amplíen su alcance, mientras los consumidores acceden a una oferta más diversa y competitiva. Asimismo, el comercio internacional se diferencia del comercio exterior porque adopta una mirada global del intercambio comercial, considerando tendencias mundiales, flujos de importación y exportación, y la manera en que estos influyen en la economía de los países participantes (Ceballos, 2023).

Conflictos globales y su Impacto

Los conflictos globales abarcan tensiones geopolíticas, disputas comerciales, rivalidades tecnológicas y situaciones de inestabilidad política entre países que afectan directamente el funcionamiento del comercio internacional. Estas tensiones pueden originarse por desacuerdos diplomáticos, intereses económicos contrapuestos o disputas territoriales, y suelen generar consecuencias que

trascienden las fronteras de los países involucrados. Su impacto se manifiesta en aspectos como el aumento de aranceles, las sanciones económicas, las restricciones comerciales y las interrupciones en rutas estratégicas de transporte, lo cual altera el flujo normal de mercancías a nivel mundial. Cuando estas tensiones se intensifican, afectan la estabilidad de los mercados, incrementan la incertidumbre empresarial y elevan los costos logísticos debido a retrasos, cierres de puertos, desvíos de rutas y escasez de insumos. Además, pueden desencadenar fluctuaciones cambiarias y frenar la inversión extranjera, generando un ambiente económico volátil. En consecuencia, los conflictos globales obligan a los países y a las empresas a replantear sus estrategias comerciales, diversificar mercados y fortalecer sus mecanismos de análisis y gestión del riesgo para adaptarse a un entorno internacional cada vez más incierto (Miller, 2024).

Cadenas de Suministro

Las cadenas de suministro representan el conjunto de procesos, actores y recursos necesarios para que un producto o servicio llegue desde su origen hasta el consumidor final. Este sistema integra actividades como la adquisición de materias primas, la producción, el almacenamiento, el transporte, la distribución y la gestión de información que conecta cada una de estas etapas. En un entorno globalizado, estas cadenas se vuelven cada vez más extensas e interdependientes, ya que involucran empresas, proveedores y mercados ubicados en distintos

continentes. El funcionamiento eficiente de una cadena de suministro depende de la coordinación entre sus participantes y de la estabilidad de los contextos económicos, tecnológicos y geopolíticos que la rodean. Por ello, eventos como guerras, tensiones comerciales o bloqueos logísticos pueden generar interrupciones que aumentan los costos, retrasan los tiempos de entrega y afectan la disponibilidad de insumos estratégicos. Según explica Christopher (2022), la cadena de suministro moderna no solo debe ser eficiente, sino también flexible y capaz de adaptarse a cambios inesperados, ya que cualquier disrupción puede impactar a toda la red global. Así, comprender su estructura y vulnerabilidades es clave para evaluar cómo los conflictos internacionales afectan el comercio de países como Colombia.

Resiliencia Empresarial y Nacional

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a situaciones inesperadas, superar interrupciones y continuar operando incluso en entornos adversos. Este concepto va más allá de resistir una crisis: implica transformar los desafíos en oportunidades para innovar, fortalecer procesos y mejorar su competitividad. Aunque la idea de resiliencia proviene originalmente de la física, donde describe la capacidad de un material para recuperar su forma después de una deformación; fue adoptada por el mundo empresarial desde la década de 1970, especialmente en un contexto caracterizado por crisis económicas, retos tecnológicos y cambios acelerados en los mercados

globales. La resiliencia empresarial incluye varias dimensiones clave, como la capacidad operativa para mantener la continuidad de las actividades, la flexibilidad estratégica para ajustar el modelo de negocio, la solidez financiera para enfrentar temporadas de incertidumbre, la adaptación tecnológica ante innovaciones disruptivas y la fortaleza del talento humano para gestionar cambios intensos. Estas dimensiones permiten a las organizaciones prepararse, responder y recuperarse de eventos adversos manteniendo su estabilidad (SAP News, 2024).

A nivel nación la resiliencia hace referencia a la capacidad que tiene un país para enfrentar, responder y recuperarse de distintas formas de crisis que pueden afectar su funcionamiento, como desastres naturales, ataques cibernéticos, inestabilidad económica, amenazas a la democracia o interrupciones en servicios esenciales. Esta resiliencia depende de la interacción de múltiples sistemas entre ellos: salud, transporte, comunicaciones, energía, defensa, infraestructura y gobierno, los cuales funcionan como un “sistema de sistemas” cuya eficacia está estrechamente vinculada. Cuando uno de estos sectores se ve afectado, su impacto puede propagarse al resto, generando efectos en cadena; por el contrario, cuando funcionan de manera integrada, fortalecen la capacidad del país para superar adversidades. Según el Shoal Group (2025), comprender estas interdependencias permite diseñar marcos y planes de preparación más robustos, los cuales han sido

adoptados por diversas naciones para reducir su vulnerabilidad y mejorar su capacidad de adaptación ante crisis complejas y cambiantes

Materiales y métodos

Para la elaboración de este artículo se aplicó una metodología de enfoque mixto, combinando el análisis cualitativo de documentos con la revisión y tratamiento de datos cuantitativos relacionados con el comercio exterior colombiano. Este enfoque es consistente con lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes afirman que los métodos mixtos permiten obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. En cuanto a la dimensión cualitativa, se realizó una revisión documental de fuentes secundarias confiables y pertinentes al comercio internacional colombiano en el contexto de los conflictos globales recientes, especialmente la guerra entre Rusia y Ucrania. La recolección de información incluyó informes oficiales, estudios académicos, artículos especializados y documentos técnicos publicados entre 2020 y 2025, priorizando la actualidad, la pertinencia temática y la confiabilidad institucional, con énfasis en organismos como la OMC, UNCTAD, DNP, ProColombia y Asobancaria.

Para organizar la información se emplearon instrumentos de recolección como una matriz de análisis documental basada en Hoyos (2000), fichas de lectura según Tamayo y Tamayo (2012), y bases de datos estadísticas (DANE, Banco

Mundial, UNCTAD), las cuales permitieron integrar datos sobre exportaciones, importaciones, precios logísticos y tiempos de entrega.

La búsqueda se realizó en Scielo, Google Scholar y portales oficiales; posteriormente, las fuentes se clasificaron por categorías temáticas, lo que facilitó el análisis de contenido y el análisis comparativo entre estudios. Este procedimiento permitió identificar patrones, afectaciones al comercio exterior, impactos en cadenas de suministro y estrategias empresariales de adaptación, construyendo así una comprensión integral del papel de Colombia en el escenario comercial internacional ante los choques derivados de los conflictos globales.

Desarrollo y discusión

Efectos de los conflictos globales en el comercio exterior colombiano: importaciones y exportaciones

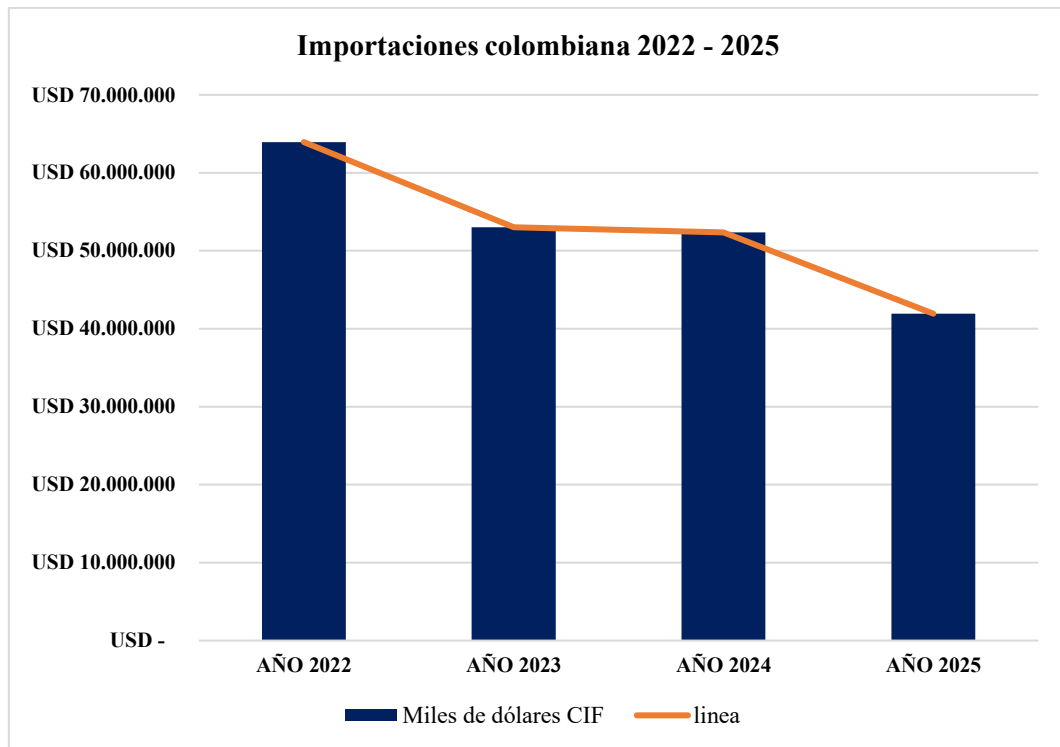
El comercio exterior colombiano ha mostrado una alta vulnerabilidad frente a los conflictos internacionales, debido a su dependencia de insumos estratégicos importados y a la concentración de sus exportaciones en pocos productos clave. Estas condiciones han hecho que crisis como la guerra en Ucrania o las tensiones comerciales con Estados Unidos impacten de manera inmediata los costos de importación, la balanza comercial y la competitividad del país.

Un estudio difundido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) evidenció que el conflicto entre Rusia y Ucrania ha generado un fuerte impacto en la economía colombiana debido a la alta dependencia de fertilizantes e insumos estratégicos importados. De hecho, cerca del 40 % de los fertilizantes que ingresan al país provienen de Rusia, lo que ha generado presiones en los costos de producción agrícola. Asimismo, se identificaron efectos indirectos en los precios internacionales de cereales, pues Rusia concentra aproximadamente el 29 % de la oferta global de trigo y, junto con Ucrania, representa el 19 % del suministro mundial de maíz. Aunque Colombia compra principalmente trigo y maíz a Estados Unidos y Canadá, el encarecimiento global provocado por la guerra hace que el país termine

pagando precios más altos a sus proveedores habituales, lo que agrava su dependencia de las importaciones de estos productos básicos (DNP, 2022).

Figura 1

Comportamiento de las importaciones colombianas 2022–2025. Elaboración propia con datos del DANE (2025).



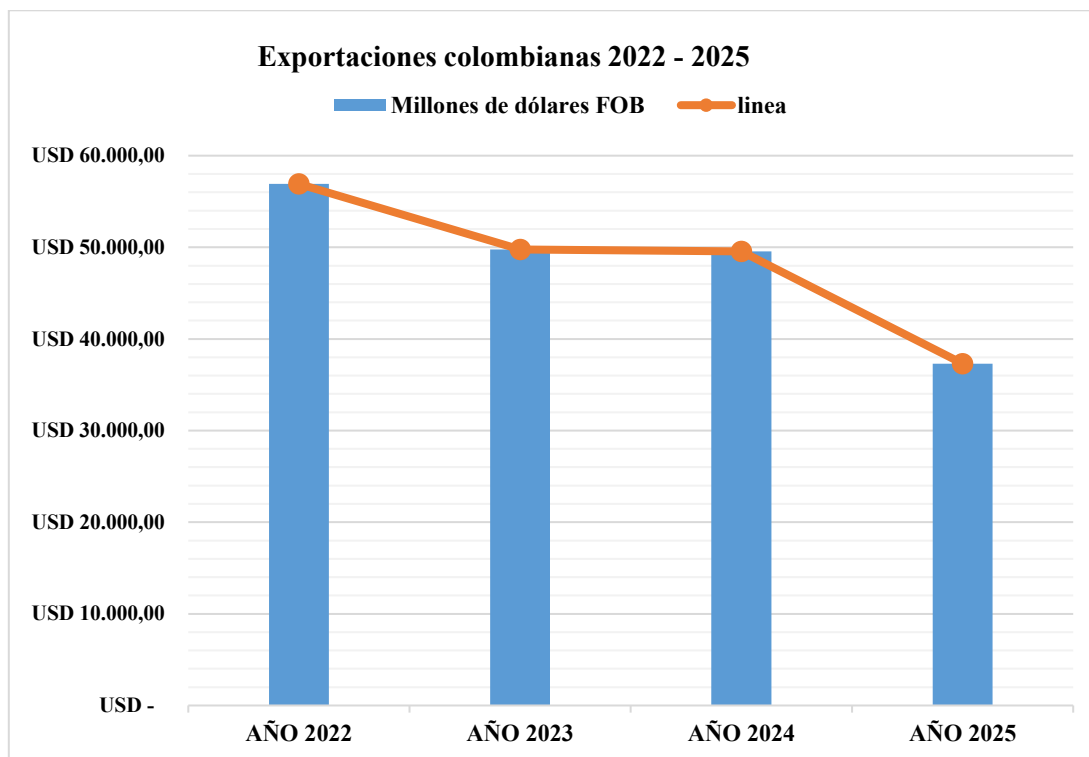
Como se observa en la Figura 1, las importaciones colombianas presentan un incremento sostenido entre 2022 y 2025p, lo que refleja la fuerte dependencia del país de insumos estratégicos provenientes del exterior. Esta tendencia está directamente vinculada con los efectos de los conflictos globales, que encarecieron

los fertilizantes, los cereales y otros bienes esenciales, incrementando los costos de producción y presionando la balanza comercial.

Asimismo, la caída del volumen de las exportaciones ha sido notorio, pues no solo afecta a las grandes compañías, sino que repercute directamente en productores y consumidores directos. A diferencia de años anteriores, las exportaciones colombianas hacia China disminuyeron un 22,2 % para el año 2025 en valor, totalizando 504,9 millones de dólares frente a los 648,8 millones del mismo período del año anterior. El escenario resulta todavía más crítico en términos de volumen físico, ya que el país apenas logró exportar un millón de toneladas métricas, lo que representa un desplome del 62 %. Esto implica que no solo se generaron menores ingresos, sino que también se redujo de manera significativa la cantidad de mercancía enviada a ese destino. La disminución no solo impacta los indicadores macroeconómicos, sino que también evidencia un debilitamiento de la relación comercial bilateral, pues actualmente China representa apenas el 4,2 % del total de las exportaciones colombianas. Esta situación confirma la pérdida de relevancia de ese mercado como socio estratégico para el país (Infobae, 2025).

Figura 2

Comportamiento de las importaciones colombianas 2022–2025. Elaboración propia con datos del DANE (2025).



Como se evidencia en la Figura 2, las exportaciones totales registran una caída progresiva durante el periodo 2022–2025p, especialmente marcada en 2025p. Este comportamiento confirma el impacto de la contracción de la demanda global, la disminución de compras por parte de China y la desaceleración del sector minero-energético, lo cual ha debilitado la capacidad exportadora del país en un contexto internacional inestable.

También se puede evidenciar que, aunque sectores como el agro y algunas manufacturas logran resistir la caída, el desplome de las ventas de productos clave como petróleo y carbón que han sido históricamente motores de la balanza exportadora ha generado un panorama incierto para los empresarios colombianos. Según lo expresado por el presidente de la Asociación Nacional de Comercio Exterior, Javier Díaz, “la política minero-energética de este Gobierno golpeó las exportaciones del sector de petróleo y carbón; rubros bien importantes para nuestras ventas al exterior”, lo que ha ralentizado la transición energética del país. A esto se suma el impacto de las nuevas tarifas impuestas por Estados Unidos sobre algunos productos colombianos, como flores y café, que han complicado aún más la competitividad en los mercados internacionales (Infobae, 2025).

De manera general los conflictos globales continúan sacudiendo el comercio internacional, Colombia no ha quedado ajena a sus efectos. Las tensiones geopolíticas y las guerras comerciales han desajustado la balanza comercial, afectando tanto las exportaciones como las importaciones. Mientras las exportaciones colombianas hacia mercados clave como China caen, las importaciones de productos asiáticos siguen en aumento, poniendo en evidencia la creciente dependencia del país de ciertos mercados y productos. Este desajuste no solo resalta las vulnerabilidades del comercio exterior colombiano, sino también la necesidad urgente de adaptarse a un entorno cada vez más impredecible. Los retos

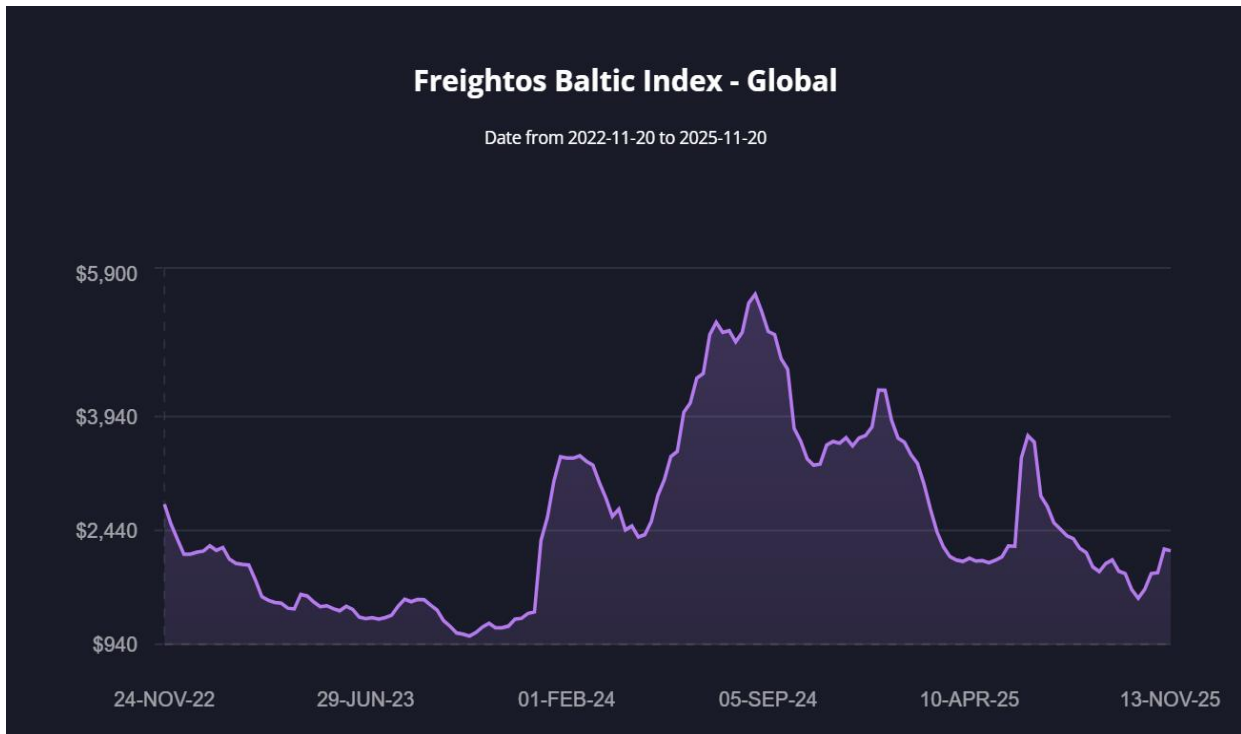
globales, como el aumento de aranceles, la inestabilidad en los precios de los commodities y las restricciones comerciales, obligan a Colombia a replantear sus estrategias para mantener su competitividad en un escenario internacional cada vez más complejo.

Efectos de los conflictos internacionales sobre el funcionamiento de las cadenas de suministro colombianas

Las disrupciones recientes en el comercio internacional han puesto en evidencia la fragilidad de las cadenas de suministro globales. La pandemia, los bloqueos en rutas marítimas y los conflictos bélicos han provocado aumentos inéditos en los tiempos de tránsito y en los costos de transporte. Estas alteraciones repercuten en todos los países dependientes del comercio exterior, entre ellos Colombia, cuyo sistema logístico enfrenta retos adicionales debido a limitaciones internas.

Figura 3

Comportamiento del índice global de fletes FBX (2022–2025). Elaboración propia con datos de Freightos (2025)



Como se muestra en la Figura 3, los costos globales de transporte marítimo presentaron variaciones significativas entre 2022 y 2025. Durante 2023 se mantuvieron relativamente bajos, pero a inicios de 2024 se registró un incremento abrupto asociado a las tensiones en el Mar Rojo, situación que llevó a redireccionar rutas y aplicar recargos por riesgo. En septiembre de 2024, esta combinación elevó el costo promedio por contenedor por encima de los USD 5.900, afectando directamente las importaciones colombianas de insumos estratégicos. Aunque en

2025 los valores disminuyeron, continuaron por encima de los niveles previos a la crisis, lo cual evidencia el carácter prolongado de las disrupciones geopolíticas en los costos logísticos globales.

Estos incrementos globales en los fletes se trasladan posteriormente al ámbito nacional, profundizando las dificultades estructurales del sistema logístico colombiano. En el caso de Colombia, la logística nacional enfrenta una doble vulnerabilidad: las crisis internacionales y las limitaciones internas. Según Infobae (2025), el sistema logístico presenta deficiencias en el transporte multimodal, elevados costos de movilización terrestre y una normativa desactualizada, lo que eleva los costos logísticos hasta un 17,9 % del valor de los productos, muy por encima del promedio de la OCDE (8 %). A estas dificultades se suman la congestión en puertos, el encarecimiento de fletes y fenómenos climáticos que han impactado la operación de puertos internacionales, según la Universidad Nacional de Colombia (2021). La ausencia de seguros agrícolas estatales, a diferencia de Europa, incrementa la vulnerabilidad de los campesinos, quienes pueden perder sus cosechas si no logran transportarlas a los centros de abastecimiento, afectando así la seguridad alimentaria.

Esta fragilidad se ve agravada por nuevas disrupciones en rutas clave del comercio global, como las del Canal de Suez. De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, 2024), los ataques en

esta zona desde finales de 2023 obligaron a las principales navieras a suspender temporalmente sus tránsitos, reduciendo en un 42 % el volumen de comercio por esa vía crucial. La escasez de contenedores y el alza de los costos de fletes —que han aumentado hasta un 120 % en algunas rutas— han generado mayores presiones en la economía colombiana, donde los altos costos de transporte y la falta de infraestructura eficiente amplifican los efectos de estas crisis globales.

En consecuencia, estos choques logísticos no solo afectan la disponibilidad y el costo de los insumos importados, sino que también impactan la capacidad exportadora del país. Como advierte Infobae (Mazo González, 2025), la caída de las ventas externas de petróleo y carbón ha debilitado la balanza comercial colombiana, mientras que sectores como el agrícola enfrentan incrementos relevantes en los costos de insumos debido a las interrupciones internacionales. A su vez, según The Logistics World (2025), la disponibilidad limitada de contenedores y las tarifas crecientes representan uno de los mayores retos actuales, lo que reduce la competitividad del país en los mercados globales. Considerando lo expuesto, los conflictos internacionales no solo alteran el comercio global, sino que profundizan las limitaciones logísticas propias de Colombia, configurando un reto estructural para la resiliencia de sus cadenas de suministro.

Identificación de estrategias de adaptación y medidas para fortalecer la resiliencia de las empresas colombianas en el comercio exterior ante choques globales

Los recientes acontecimientos internacionales han puesto a prueba la solidez del comercio exterior colombiano, revelando la necesidad de desarrollar estrategias que garanticen la continuidad operativa y la sostenibilidad de las empresas frente a escenarios adversos. Bajo este escenario, se analizan las principales estrategias de adaptación empresarial y las medidas complementarias que pueden fortalecer la resiliencia del comercio exterior colombiano ante perturbaciones globales.

En primer lugar, entre las principales estrategias de adaptación del sector exportador colombiano se encuentra la reducción de la alta dependencia de los mercados tradicionales, especialmente de Estados Unidos y la Unión Europea, que concentran cerca del 30 % de las exportaciones totales y más del 40 % de la inversión extranjera directa. Esta concentración representa un riesgo estructural ante choques externos como tensiones geopolíticas, barreras arancelarias o desaceleraciones económicas regionales (Bloomberg Línea, 2024). Por ello, el país ha iniciado un proceso de diversificación hacia economías emergentes con alto potencial de crecimiento. En 2024, Analdex destacó que China se posicionó como el segundo comprador más importante de café colombiano a nivel mundial, reflejando una ampliación del portafolio exportador hacia Asia (Analdex, 2024).

Posteriormente, Rodríguez Rincón (2025) señaló que el comercio con China continúa fortaleciéndose, con un aumento en las exportaciones de productos agroindustriales como café, flores y aguacate, consolidando a este país como un socio estratégico para el comercio exterior colombiano. Lo anterior se alinea con las tendencias internacionales de reorganización geográfica de las cadenas de suministro, donde estrategias como el nearshoring y el friendshoring permiten reducir riesgos derivados de la concentración de mercados y fortalecer la resiliencia comercial (Díaz-Bautista, 2023).

De manera complementaria, el proceso de diversificación no se limita a los mercados asiáticos. Colombia también ha fortalecido su presencia en otros destinos emergentes y sectores estratégicos. En el ámbito agroindustrial, las exportaciones de agro alimentos crecieron un 14,11 % en 2024, impulsadas por el café, el banano y las flores, que en conjunto superaron los USD 6.800 millones. Paralelamente, África se perfila como un destino con alto potencial para estos productos, registrando ventas por USD 107,9 millones en 2024, con Egipto como principal comprador (ProColombia, 2024a). A su vez, la industria textil colombiana ha incrementado su proyección internacional, alcanzando exportaciones por USD 200,7 millones en 2024, con destinos clave como México, Brasil y Ecuador, lo que demuestra una diversificación progresiva de la oferta exportadora más allá de los sectores tradicionales (ProColombia, 2024b). Estas tendencias confirman la

capacidad del país para ampliar su red comercial global y fortalecer la resiliencia de sus empresas ante disrupciones en el sistema económico internacional. A este proceso se suma la recomendación internacional de integrar herramientas de análisis predictivo, que permiten anticipar cambios de demanda, ajustar inventarios y responder con mayor precisión a fluctuaciones globales, fortaleciendo aún más estas estrategias de diversificación (DHL, 2016).

Ahora bien, la resiliencia empresarial no depende únicamente de la diversificación de destinos, sino también de la seguridad y estabilidad en el acceso a insumos estratégicos. En complemento a la diversificación de mercados, otra estrategia clave ha sido la sustitución de proveedores internacionales, especialmente en aquellos productos donde Colombia mantiene una alta dependencia, como los fertilizantes provenientes de Rusia. Esta situación expuso la vulnerabilidad del sector agrícola, al generar un incremento significativo en los costos de producción y llevar al país a explorar alternativas locales y regionales para mitigar el impacto. En el corto plazo, Colombia diversificó sus fuentes de abastecimiento con proveedores como Estados Unidos, Canadá, Trinidad y Tobago, Alemania, México y Brasil. Paralelamente, en el ámbito interno, se fomentó el desarrollo de insumos orgánicos a base de gallinaza y pollinaza como sustitutos parciales de los fertilizantes nitrogenados tradicionales (Agronet, 2022). Asimismo, surgieron iniciativas para fortalecer la producción nacional, como la instalación de

biofábricas de fertilizantes orgánicos impulsadas por el sector público y privado, que buscan reducir la dependencia de las importaciones y avanzar hacia una mayor soberanía alimentaria (Semana, 2025). No obstante, a nivel estructural, América Latina sigue enfrentando una marcada dependencia de los fertilizantes sintéticos importados: el 78 % proviene de otros continentes y, en el caso colombiano, apenas un 5 % es de producción nacional (Salazar, 2024; Bloomberg Línea). Esta realidad demuestra que, aunque existen avances en la diversificación de proveedores y en la promoción de alternativas sostenibles, el camino hacia una verdadera autonomía productiva aún depende de superar limitaciones tecnológicas, de infraestructura y de inversión. A esto se suma la importancia de desarrollar inventarios resilientes, mapeo profundo de proveedores y evaluación de vulnerabilidades, prácticas recomendadas por McKinsey (2020), quien señala que las interrupciones severas pueden eliminar hasta el 42 % de las ganancias anuales de una empresa a lo largo de una década si no cuenta con mecanismos de resiliencia adecuados.

En este mismo sentido, el fortalecimiento de la infraestructura logística se ha convertido en un componente esencial para garantizar la competitividad y la estabilidad del comercio exterior. Para complementar las estrategias anteriores, Colombia ha centrado sus esfuerzos en robustecer su logística interna, mejorando infraestructuras y procesos aduaneros en respuesta a los retos derivados de las disrupciones globales. En los últimos años, el país ha consolidado una estrategia

logística orientada a fortalecer la resiliencia de su comercio exterior frente a choques internacionales. De acuerdo con Portafolio (2025), durante el primer semestre de 2025 las zonas portuarias del país movilizaron más de 85 millones de toneladas de carga, reflejando una mejora sostenida en la capacidad operativa nacional. La región Caribe concentró el 84,7 % del total, con puertos como Turbo, Santa Marta y San Andrés destacándose por su aumento en exportaciones. En la misma línea, la Superintendencia de Transporte (2025) informó que entre enero y marzo de ese año se movilizaron 45,3 millones de toneladas, un incremento del 12,6 % frente al mismo periodo de 2024, lo que evidencia la recuperación y dinamismo del sector portuario colombiano. Este crecimiento se asocia con el fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica en los puertos, así como con la confianza de los sectores productivos en la capacidad del país para mantener la continuidad operativa incluso en escenarios internacionales inestables. En esta misma línea, la literatura resalta que los procesos de resiliencia logística se fortalecen cuando las empresas implementan modelos de logística colaborativa, que fomentan la cooperación entre actores de la cadena, la comunicación eficiente y la creación de sinergias para reducir vulnerabilidades compartidas (Vincenti, 2020).

Por su parte, el Visor Geográfico de Infraestructura Portuaria del Ministerio de Transporte (2024) complementa este panorama al mostrar el avance de proyectos estratégicos en puertos clave como Cartagena, Barranquilla,

Buenaventura y Santa Marta, orientados a mejorar la conectividad intermodal y la eficiencia de las cadenas logísticas. Estas inversiones incluyen ampliaciones de muelles, zonas de almacenamiento, optimización de accesos viales y digitalización de procesos, lo cual contribuye a reducir costos, tiempos de tránsito y riesgos asociados a congestiones o demoras en los flujos comerciales. En conjunto, estas acciones demuestran que la política logística nacional se ha enfocado hacia la resiliencia y sostenibilidad, priorizando la eficiencia portuaria, la diversificación de rutas y la cooperación público-privada. Dichas medidas permiten mitigar los impactos de conflictos internacionales, guerras arancelarias y crisis en el transporte marítimo, fortaleciendo la competitividad de las exportaciones colombianas en un contexto global de alta volatilidad. Al mismo tiempo, la adopción de normas internacionales de continuidad del negocio, como la ISO 22301, fortalece la capacidad de las organizaciones para mantener operaciones esenciales durante interrupciones, reducir impactos financieros y asegurar la entrega de bienes y servicios críticos.

En complemento a las estrategias de diversificación y fortalecimiento de infraestructura, Colombia también impulsa una transformación digital y sostenible del sistema logístico como mecanismo de adaptación frente a choques globales que amenazan el comercio exterior. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá y CAF lanzaron un programa nacional que promueve capacidades digitales y

sostenibilidad en MiPymes, incluyendo logística de última milla, automatización de procesos y reducción de huella de carbono (CCB & CAF, 2023). En el ámbito empresarial, firmas colombianas como Corona, Éxito y Celsia aplican prácticas de logística verde —desde transporte ecológico hasta empaque sostenible y optimización de inventarios— con beneficios en costos operativos y reputación ambiental (Avendaño-Durango et al., 2024). Estas medidas de digitalización y sostenibilidad complementan al Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI), fortaleciendo la capacidad nacional para anticipar, resistir y adaptarse a disrupciones externas, consolidando así una logística colombiana más resiliente, innovadora y sostenible. Esta tendencia también coincide con los planteamientos de la literatura sobre logística verde, que destaca que la optimización de rutas, el uso de energías renovables y la gestión eficiente de materiales reducen la huella ambiental y mejoran la competitividad internacional de las empresas (CCB Buga, 2023).

Finalmente, en coherencia con los esfuerzos por consolidar una infraestructura moderna y resiliente, el Gobierno colombiano ha implementado el Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI) 2021–2051, una hoja de ruta que busca articular los modos férreo, fluvial, marítimo, aéreo y carretero para optimizar la conectividad regional y reducir los costos logísticos. Este plan contempla inversiones superiores a los \$240 billones durante las próximas tres décadas, con

el fin de consolidar un sistema de transporte resiliente, equitativo y sostenible que potencie sectores estratégicos como el agropecuario, el turismo y la industria (Presidencia de la República, 2023). Asimismo, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) resalta que el PMTI integra proyectos prioritarios en corredores férreos y fluviales, junto con mejoras en los principales puertos marítimos y aeropuertos del país, impulsando la eficiencia logística y la convergencia territorial (DNP, 2023). En conjunto, esta estrategia refuerza el compromiso del país con la intermodalidad, elemento clave para garantizar la continuidad operativa y la competitividad del comercio exterior colombiano frente a los desafíos globales. Complementariamente, la literatura internacional recomienda acompañar estas políticas con mecanismos financieros de cobertura ante la volatilidad global, destacando que la gestión del riesgo cambiario mediante instrumentos como forwards y contratos Non Delivery es fundamental para proteger la estabilidad financiera de las empresas vinculadas al comercio exterior (Rodríguez Pulecio, s.f.).

Discusión y evaluación crítica

Los análisis realizados revelan que el comercio exterior colombiano muestra avances graduales de adaptación frente a choques globales, aunque su resiliencia estructural sigue siendo moderada. La exposición del país ante crisis internacionales continúa siendo alta debido a la fuerte dependencia de insumos importados como fertilizantes o materias primas y la concentración de sus

exportaciones en productos de bajo valor agregado, especialmente minero-energéticos y agrícolas. El documento oficial de la *Política Nacional de Reindustrialización* (CONPES 4129, 2023) reconoce precisamente esta “baja agregación de valor” como uno de los principales obstáculos del sistema productivo nacional (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023a).

Aunque las exportaciones hacia mercados alternativos muestran cierto dinamismo, los progresos son desiguales entre sectores y regiones. Investigaciones recientes indican que, un año después de la aprobación de la política, los avances en productividad y diversificación no son evidentes en gran parte del país, lo cual evidencia una limitada penetración de las políticas industriales dentro del tejido productivo local (Grupo Proindustria, 2024). Esta situación refuerza la vulnerabilidad del comercio exterior colombiano frente a disrupciones internacionales que incrementan los costos logísticos, encarecen los insumos importados y restringen el acceso a mercados globales más exigentes.

El CONPES 4129 (2023) constituye un paso estratégico, al incluir más de 20 proyectos y 147 acciones con una inversión estimada en 7,8 billones de pesos, orientadas a la transición energética y el fortalecimiento productivo territorial (DNP, 2023b). Sin embargo, diferentes análisis advierten que los recursos siguen siendo modestos frente a la magnitud del reto industrial y que no se han revisado los

tratados de libre comercio (TLC), lo que limita el margen de acción para políticas proteccionistas y de desarrollo industrial sostenido (Razón Pública, 2023).

A su vez, Bancóldex cumple un papel esencial como banco de desarrollo al estructurar operaciones de comercio exterior con corresponsales bancarios, ofreciendo productos financieros vinculados con exportaciones como compra de títulos valores, pagos diferidos y financiamiento al exportador y mecanismos de financiamiento al comprador exterior que facilitan condiciones de pago internacional y protegen a los exportadores frente al riesgo de impago (Bancóldex, s.f.). Recientemente, la entidad firmó programas de crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) orientados a promover la productividad y sostenibilidad de las MIPYMES, con énfasis en zonas no urbanas y procesos de modernización productiva (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2024a).

Estas acciones evidencian un alineamiento entre la institucionalidad financiera y el desarrollo regional, aunque en la práctica persisten barreras de acceso para muchas pequeñas y medianas empresas, relacionadas con garantías colaterales, costos administrativos o demoras en desembolsos. Para que estos instrumentos fortalezcan la resiliencia comercial, deben mejorar su cobertura, rapidez operativa y mecanismos de mitigación frente a riesgos cambiarios o logísticos.

La *Política Nacional de Reindustrialización* también incorpora la transición energética como apuesta estratégica, destinando recursos a proyectos de electromovilidad, energías no convencionales y descarbonización industrial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2023). Esta inclusión resulta crucial, dado que la sostenibilidad se consolida como requisito comercial en los mercados internacionales. Las empresas con procesos productivos más limpios, menor huella de carbono y eficiencia energética podrán acceder a ventajas competitivas y nuevas oportunidades de exportación. No obstante, la implementación no ha sido uniforme: las capacidades regionales para invertir en tecnologías limpias son desiguales y los incentivos fiscales aún resultan limitados, lo que podría generar una brecha entre empresas adaptadas y rezagadas.

En cuanto a la gestión logística, el fortalecimiento de la infraestructura interna puertos, aduanas y conectividad intermodal ha sido identificado como un eje esencial para mejorar la competitividad exportadora. Sin embargo, aún existen vacíos significativos en materia de seguros paramétricos, almacenamiento estratégico y flexibilidad contractual. El CONPES 4129 menciona la necesidad de diseñar una estrategia nacional para la promoción de seguros paramétricos entre 2024 y 2026 (CERLATAM, 2024), aunque este planteamiento sigue en etapa de formulación. A esto se suman los altos costos de transporte, las demoras aduaneras

y la falta de mecanismos de contingencia ante bloqueos o rupturas en las cadenas globales.

El Banco Interamericano de Desarrollo también participa activamente en la promoción de la diversificación e internacionalización de la economía colombiana, mediante programas de apoyo a la competitividad, la exportación de servicios basados en conocimiento y la atracción de inversión extranjera (BID, 2024b). A su vez, BID Invest ofrece productos integrales para fortalecer las cadenas productivas, la asistencia técnica y las soluciones de financiamiento a empresas vinculadas al comercio exterior (BID Invest, 2024). Estas iniciativas contribuyen a mejorar la gestión logística, la innovación y la adopción de estándares internacionales, aunque su impacto a largo plazo dependerá de su sostenibilidad y articulación con las políticas industriales nacionales.

En conjunto, puede afirmarse que la resiliencia del comercio exterior colombiano es todavía incipiente y frágil. Las estrategias adoptadas apuntan en la dirección correcta, pero enfrentan limitaciones estructurales y desafíos de implementación. Los logros son evidentes en la formulación de políticas integrales, la inclusión de criterios de sostenibilidad y la creación de instrumentos financieros, pero los resultados tangibles siguen siendo limitados frente a la magnitud de los choques globales. El fortalecimiento de la infraestructura, la reducción de la dependencia de materias primas, la ampliación de la cobertura financiera y la

capacitación empresarial continúan siendo prioridades para consolidar una verdadera resiliencia comercial y productiva en Colombia.

Conclusiones

Los resultados del análisis evidencian que los conflictos globales contemporáneos, especialmente la confrontación entre Rusia y Ucrania, han tenido un impacto profundo sobre el comercio internacional de Colombia. Dichas tensiones han afectado la estabilidad de las exportaciones e importaciones, además de interrumpir los flujos logísticos que sostienen la cadena de suministro nacional. A su vez, se revela la fuerte dependencia de la economía colombiana respecto a insumos importados y la limitada diversificación de su oferta exportadora, elementos que incrementan su exposición a los choques externos.

En relación con el primer objetivo, se identificó que las exportaciones colombianas han experimentado fluctuaciones derivadas del encarecimiento del transporte marítimo, la escasez de contenedores y la volatilidad de los precios internacionales. Estos factores han afectado tanto la competitividad de los productos nacionales como los costos logísticos para las empresas exportadoras. Igualmente, las importaciones se han visto afectadas por la interrupción de rutas comerciales y el aumento en los tiempos de entrega, lo cual ha impactado a diversos sectores productivos del país.

Respecto al segundo objetivo, se determinó que los conflictos globales han acelerado la necesidad de fortalecer la infraestructura logística, diversificar los socios comerciales y fomentar la independencia productiva. Colombia enfrenta el

reto de mejorar su capacidad de respuesta ante disrupciones externas, impulsando políticas orientadas a la innovación, la seguridad alimentaria y la eficiencia en la cadena de suministro.

En cuanto al tercer objetivo, se evidenció que las empresas colombianas han comenzado a adoptar estrategias de adaptación y resiliencia, tales como la búsqueda de nuevos mercados, la sustitución de proveedores internacionales y la digitalización de procesos logísticos. Estas acciones, aunque incipientes, demuestran un avance hacia una mayor sostenibilidad y competitividad en el comercio exterior del país.

Entre las principales limitaciones del trabajo se encuentra la disponibilidad de datos actualizados y comparables entre los diferentes organismos internacionales, así como la falta de estudios específicos sobre el impacto logístico del conflicto en Colombia. No obstante, el análisis documental permitió establecer relaciones claras entre los factores geopolíticos y las dinámicas comerciales nacionales.

En síntesis, la investigación contribuye al campo del comercio internacional al ofrecer una comprensión integral de cómo los conflictos globales inciden en la economía colombiana y al resaltar la importancia de fortalecer la resiliencia institucional y empresarial. Los resultados pueden servir de base para la formulación de políticas públicas orientadas a diversificar mercados, mejorar la infraestructura

logística y promover un modelo comercial más sostenible, autónomo y preparado frente a las crisis internacionales.

Referencias

- Agronet. (2022, 14 de marzo). *Sustitución de importaciones de fertilizantes en Colombia: panorama y desafíos del sector agrícola*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.agronet.gov.co>
- Analdex. (2024, 10 de octubre). *China, camino a ser el segundo comprador más importante de café colombiano en el mundo*. Asociación Nacional de Comercio Exterior. <https://analdex.org/2024/10/10/china-camino-a-ser-el-segundo-comprador-mas-importante-de-cafe-colombiano-en-el-mundo/>
- Avendaño-Durango, J. C., Isaza, J. D., Atehortúa-Hurtado, F., & Acosta-Strobel, J. A. (2024). *La logística verde como factor de sostenibilidad y desarrollo empresarial en las empresas colombianas: Organización Corona, Grupo Éxito y Celsia*. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 184–209. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/94>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024a). *Bancóldex impulsará la productividad, sostenibilidad y acceso al crédito para MIPYMES*. <https://www.iadb.org/es/noticias/bancoldex-impulsara-la-productividad-sostenibilidad-y-acceso-al-credito-para-mipymes>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024b). *Diversificación e internacionalización de la economía colombiana* (Proyecto CO-L1241).
<https://www.iadb.org/es/proyecto/CO-L1241>

Bancóldex. (s.f.). *Comercio exterior – Para exportadores*.
https://www.bancoldex.com/es/pagina-principal/informacion-de-interes/comercio-exterior/para-exportadores?utm_source=chatgpt.com

CERLATAM. (2024). *CONPES 4129: Política Nacional de Reindustrialización*.
<https://www.cerlatam.com/normatividad/conpes-documento-4129>

BID Invest. (2024). *Comercio exterior y cadenas productivas*.
<https://idbinvest.org/es/soluciones/comercio-exterior-y-cadenas-productivas>

Bloomberg Línea. (2024, septiembre 16). *Dependencia económica de Colombia con EE. UU. tardaría al menos diez años en cambiar*. Bloomberg Línea.
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/dependencia-economica-de-colombia-con-eeuu-tardaria-al-menos-diez-anos-en-cambiar/>

Cámara de Comercio de Bogotá & CAF. (2023, 16 de agosto). *Programa para la Digitalización y Desarrollo Sostenible Empresarial de las MiPymes*. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe.
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/la-ccb-y-caf-lanzan-un-nuevo->

[programa-para-impulsar-la-digitalizacion-y-la-sostenibilidad-en-las-mipymes/](#)

Cámara de Comercio de Buga. (2023). *Logística verde como estrategia clave para empresas sostenibles*. <https://www.ccbuga.org.co/logistica-verde-como-estrategia-clave-para-empresas-sostenibles/>

Ceballos, A. (2023). *Qué es comercio internacional*. Comercio y Aduanas. <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-internacional/>

Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson.

DANE. (2025). *Estadísticas de exportaciones – Comercio internacional*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones> DANE

DANE. (2025). *Estadísticas de importaciones – Comercio internacional*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones> DANE

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI) 2021–2051*. <https://onl.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Maestro-Transporte-Intermodal-PMTI.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2022, 12 de mayo). *El impacto del conflicto Rusia-Ucrania en la economía colombiana fue abordado en el seminario de Economía DNP*. <https://www.dnp.gov.co/Prensa/Noticias/Paginas/el-impacto-del-conflicto-rusia-ucrania-en-la-economia-colombiana-fue-abordado-en-el-seminario-de-economia-dnp.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2023a). *Política Nacional de Reindustrialización – Documento CONPES 4129*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4129.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2023b). *Gobierno Nacional aprobó el CONPES de Reindustrialización que prevé inversiones de más de 30 entidades del Gobierno*. <https://www.dnp.gov.co/Prensa/Noticias/Paginas/gobierno-nacional-aprobo-el-conpes-de-reindustrializacion-que-preve-inversiones-de-mas-de-30-entidades-del-gobierno.aspx>

DHL. (2016). *Building the predictive supply chain of the future*.

<https://www.dhl.com/global-en/delivered/innovation/building-the-predictive-supply-chain-of-the-future.html>

Díaz-Bautista, A. (2023). *El nearshoring a nivel internacional en 2023*.

Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.188.11>

Freightos Ltd. (2023). *Global Air and Ocean Market Intelligence – FBX (weekly)*.

Freightos Terminal.

<https://app.terminal.freightos.com/fbx?frequency=%22weekly%22&ticker=FBX>

Graziano, A. G., & Tian, Y. (2022). *Trade and supply chain disruptions in emerging markets*. World Trade Organization.

https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/gtdw_e/wkshop22_e/yuan_tian_paper.pdf

Grupo Proindustria. (2024, octubre). *¿Dónde están los avances del Plan de*

Reindustrialización? <https://grupoproindustria.org/donde-estan-los-avances-del-plan-de-reindustrializacion/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación:*

Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hoyos, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte*. Señal Editora.

Infobae. (2025, 14 de mayo). *Crisis logística y caída de exportaciones a China agravan el comercio exterior en Colombia*.
<https://www.infobae.com/movant/2025/05/14/crisis-logistica-y-caida-de-exportaciones-a-china-agravan-el-comercio-exterior-en-colombia/>

ISO. (2019). *ISO 22301: Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.

Lund, S., Manyika, J., Woetzel, L., Barriball, E., Krishnan, M., Alicke, K., Birshan, M., George, K., Smit, S., Swan, D., & Hutzler, K. (2020). *Risk, resilience and rebalancing in global value chains*. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>

Mazo González, D. (2025, 24 de agosto). *Exportaciones en crisis: Colombia no logra levantar cabeza sin petróleo ni carbón, así lo advirtió Analdex*. Infobae.
<https://www.infobae.com/colombia/2025/08/25/exportaciones-en-crisis-colombia-no-logra-levantar-cabeza-sin-petroleo-ni-carbon-asi-lo-advirtio-analdex/>

Miller, S. (2024). *The impact of geopolitical tensions on international trade*. Global Trade Magazine. <https://www.globaltrademag.com/the-impact-of-geopolitical-tensions-on-international-trade/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Gobierno aprobó el CONPES de Reindustrialización*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-aprobo-el-conpes-de-reindustrializacion>

Ministerio de Transporte. (2024). *Visor geográfico de infraestructura portuaria*. <https://visorinfraestructura.mintransporte.gov.co/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Resilient supply chains*. <https://www.oecd.org/en/topics/resilient-supply-chains.html>

Organización Mundial del Comercio. (2023). *World Trade Report 2023*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm

Portafolio. (2025, julio). *Colombia movilizó más de 85 millones de toneladas de carga portuaria a julio de 2025*. <https://www.portafolio.co/economia/movilizacion-portuaria-en-colombia-2025-mas-de-85-millones-de-toneladas-en-el-primer-semester-639692>

Presidencia de la República. (2023, 22 de noviembre). *Plan Maestro de Transporte Intermodal invertirá \$240 billones para infraestructura de transporte*.

<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Plan-Maestro-de-Transporte-Intermodal-invertira-240-billones-para-infraestr-231122.aspx>

ProColombia. (2024a). *Conozca la oportunidad de exportar agroalimentos desde el país de la belleza y descubra por qué África es un destino con potencial.*

Colombia Trade.
<https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/exportar-a-africa-desde-colombia>

ProColombia. (2024b). *Colombia aumenta exportación de textiles.* Colombia Trade.

<https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/aumentan-exportaciones-textiles-colombia>

Razón Pública. (2023). *La nueva Política Nacional de Reindustrialización.*

<https://razonpublica.com/la-nueva-politica-nacional-reindustrializacion>

Rodríguez Pulecio, A. M. (s.f.). *Gestión del riesgo cambiario: una estrategia clave para empresas con visión internacional.* Bancóldex.

<https://www.bancoldex.com/es/blog/gestion-del-riesgo-cambiario-una-estrategia-clave-para-empresas-con-vision-internacional>

Rodríguez Rincón, D. F. (2025, 5 de mayo). *Así va el comercio entre Colombia y China en 2025: cifras y productos.* El Espectador.

<https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/asi-va-el-comercio-entre-colombia-y-china-en-2025-cifras-y-productos/>

Salazar, D. (2024, 6 de diciembre). *América Latina solo produce el 5% de los fertilizantes que consume.* Bloomberg Línea.

<https://www.bloomberglinea.com>

SAP News. (2024). *Resiliencia empresarial: qué es, origen y tipos.*

<https://news.sap.com/spain/2024/01/resiliencia-empresarial/>

Semana. (2025, 8 de abril). *Biofábricas de fertilizantes orgánicos impulsan la soberanía alimentaria en Colombia.* <https://www.semana.com>

Shoal Group. (2025). *National resilience: A Shoal Group discussion paper.*

<https://shoalgroup.com/wp-content/uploads/2025/05/National-resilience-a-Shoal-Group-discussion-paper.pdf>

Superintendencia de Transporte. (2025, junio 6). *De enero a marzo de 2025, las zonas portuarias de Colombia movilizaron 45,3 millones de toneladas de carga.*

<https://www.supertransporte.gov.co/index.php/comunicaciones-2025/de-enero-a-marzo-de-2025-las-zonas-portuarias-de-colombia-movilizaron-453-millones-de-toneladas-de-carga/>

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica (6.ª ed.)* [PDF]. Gobierno de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

The Logistics World. (2025). *Impacto de la crisis logística mundial en Colombia*.

<https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/impacto-de-la-crisis-logistica-mundial-en-colombia/>

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024, enero 1).

Crisis del Mar Rojo: alarma por las perturbaciones del comercio mundial que dispara los precios de la energía y los alimentos. UN News.
<https://news.un.org/es/story/2024/01/1527327>

United Nations Conference on Trade and Development. (2024, 26 de enero).

UNCTAD raises alarms on escalating disruptions to global trade due to the geopolitical tensions... <https://unctad.org/press-material/unctad-raises-alarms-escalating-disruptions-global-trade-due-geopolitical-tensions>

Universidad Nacional de Colombia. (2021). *Crisis de la cadena global de*

suministros, problema complejo que no se resolverá pronto. Bitácora UNAL.
de <https://unimedios.medellin.unal.edu.co/bitacora/conexion/980-crisis-de-la-cadena-global-de-suministros-problema-complejo-que-no-se-resolvera-pronto.html>

Vincenti, M. (2020). *Alianzas estratégicas para una logística colaborativa*. Loginter.

<https://logistica.enfasis.com/management/alianzas-estrategicas-para-una-logistica-colaborativa/>

World Bank. (2023). *Global economic prospects: Geopolitical tensions and emerging market resilience*. World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39763>

World Trade Organization. (2022). *The impact of the war in Ukraine on global trade and development*.

https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf