

AÑO 31 NO. 113, 2026
ENERO-MARZO



AÑO 31 NO. 113, 2026

ENERO-MARZO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Flores, C. A., y Orozco, E. A. (2026). Dirección estratégica regional: respuestas gerenciales a la desindustrialización y reprimarización del caribe colombiano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(113), e311138. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.113.8>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 31 No. 113, 2026, e311138
Enero-Marzo
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Dirección estratégica regional: respuestas gerenciales a la desindustrialización y reprimarización del caribe colombiano

Oviedo Medina, Nadia*
Celin Giraldo, Natalie**
Orozco Castillo, Elvis***
Florez Vasquez, Carlos****

Resumen

La Dirección Estratégica se convierte en el mecanismo crucial para navegar el complejo fenómeno de la desindustrialización y la reprimarización económica. Este proceso impone a los líderes la necesidad de una reevaluación profunda de la misión y el modelo de negocio, abandonando la inercia de las viejas estructuras industriales. Así, este trabajo busca analizar las estrategias regionales como respuesta a la desindustrialización y reprimarización del Caribe colombiano, considerando como punto de partida el análisis de Flores y Orozco (2009) sobre la estructura industrial del Caribe colombiano. Este estudio considera los datos oficiales publicados por el DANE y de la revisión de referencias especializadas, donde resaltan los autores Antošová y Arias (2024), Cortazar-Gomez (2020), Jaramillo y Parra (2012), Abeles et al. (2020) y Molina et al. (2020), evaluandose los efectos de las reformas liberalizadoras de los años noventa, el auge de las materias primas, la caída en los precios del petróleo, la crisis de la COVID-19 y la posterior reactivación económica. Una metodología descriptiva confirma la profundización de un patrón de especialización en industrias basadas en recursos naturales —denominado reprimarización—, junto con una contracción relativa de los sectores de tecnología media y alta, lo cual consolida una trayectoria histórica de

Recibido: 01.09.25

Aceptado: 04.12.25

- * Maestría en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Especialista en Gerencia en Gobierno y gestión Pública, Administradora de Empresas, Líder Zonal Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Colombia. Email: nadia.oviedo@unad.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5732-2064>
- ** Magíster en Planeación para el Desarrollo, Universidad Santo Tomás – Colombia, Economista con énfasis en Políticas Públicas. Docente Tiempo Completo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – Colombia. Email: Natalie.celin@unad.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0330-2306>
- *** Maestría en Economía, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Economista, Universidad del Magdalena. Docente de la Universidad del Magdalena, Colombia. Email: elvisorozco@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3864-3557>
- **** Maestría en Economía, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Economista, Universidad del Magdalena. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia. Email: carlosa.florez@unad.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9172-6138>

desindustrialización relativa con una significativa recuperación del crecimiento entre los años 2021 y 2022 sin transformación estructural. De manera que se concluye resaltando la urgencia de implementar estrategias regionales orientadas a la diversificación productiva, el fortalecimiento de las cadenas de valor y la adopción de cambios tecnológicos que mejoren la competitividad a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: Dirección estratégica; respuestas gerenciales; desindustrialización; reprimarización; transformación y diversificación.

Regional Strategic Direction: Managerial Responses to the Deindustrialization and Re-primarization of the Colombian Caribbean

Abstract

The strategic direction becomes the crucial mechanism for navigating the complex phenomenon of deindustrialization and economic reprimarization. This process imposes on leaders the need for a profound reassessment of the mission and business model, abandoning the inertia of old industrial structures. Thus, this work seeks to analyze regional strategies as a response to deindustrialization and reprimarization in the Colombian Caribbean, taking as its starting point the analysis by Flores and Orozco (2009) on the industrial structure of the Colombian Caribbean. This study considers the official data published by DANE and a review of specialized references, highlighting the authors Antošová and Arias (2024), Cortázar-Gómez (2020), Jaramillo and Parra (2012), Abeles et al. (2020), and Molina et al. (2020), evaluating the effects of the liberalizing reforms of the 1990s, the boom in raw materials, the fall in oil prices, the COVID-19 crisis, and the subsequent economic recovery. A descriptive methodology confirms the deepening of a pattern of specialization in industries based on natural resources—known as reprimarization—along with a relative contraction in the medium- and high-technology sectors, consolidating a historical trajectory of relative deindustrialization with a significant recovery in growth between 2021 and 2022 without structural transformation. Consequently, the conclusion emphasizes the urgency of implementing regional strategies focused on productive diversification, strengthening value chains, and adopting technological changes that enhance competitiveness at national and international levels.

Keywords: Strategic direction; managerial responses; deindustrialization; re-primarization; transformation and diversification.

1. Introducción

La Dirección Estratégica se erige como el mecanismo indispensable para

que la región del Caribe colombiano afronte y trascienda el complejo binomio de la desindustrialización y la reprimarización económica. Este

fenómeno, caracterizado por el retroceso relativo del sector manufacturero y el crecimiento de la dependencia en la exportación de commodities y recursos naturales, obliga a los líderes empresariales y gubernamentales a abandonar la inercia de viejos modelos de crecimiento y a formular visiones de futuro más resilientes.

El proceso de desindustrialización en Colombia, y específicamente en el Caribe, no es un evento reciente; tiene raíces que se profundizaron tras las reformas de liberalización de los años noventa, el auge de las materias primas en el siglo XXI y la consecuente apreciación de la tasa de cambio real, conocida como el efecto de la “enfermedad holandesa”. La Dirección Estratégica debe iniciar, por tanto, con un diagnóstico riguroso que no solo identifique la contracción productiva, sino que también contextualice los choques macroeconómicos, como la caída de los precios del petróleo y la crisis de la COVID-19, que han agudizado esta trayectoria histórica.

La esencia de las Respuestas Gerenciales reside en la capacidad de reevaluar profundamente la misión y el modelo de negocio de las empresas regionales. No se trata solo de sobrevivir, sino de pivotar hacia actividades de mayor valor agregado. Esto implica una inversión estratégica en sectores de tecnología media y alta que, según la evidencia, han experimentado una contracción relativa, y que son cruciales para generar empleos de calidad y diversificar las fuentes de ingresos.

Una estrategia fundamental para combatir la reprimarización es la diversificación productiva. Las empresas deben ser proactivas en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, enfocándose en la servitización de la economía y en

el desarrollo de la agroindustria con sofisticación tecnológica. Los gerentes del Caribe están llamados a ser líderes de la transformación, impulsando la innovación en sus procesos para reducir la dependencia de las industrias basadas exclusivamente en recursos naturales.

El fortalecimiento de las cadenas de valor regionales e interterritoriales es otra directriz clave de la Dirección Estratégica. En lugar de limitarse a exportar materia prima, las estrategias gerenciales deben incentivar la articulación productiva que permita que una mayor proporción del valor agregado se quede en la región. Esto requiere de decisiones de inversión y alianzas estratégicas que aseguren la absorción de tecnología y la mejora de la productividad en todos los eslabones.

Así, la Dirección Estratégica debe tomar en cuenta el factor humano y tecnológico. La desindustrialización y reprimarización pueden ir acompañadas de una baja en la productividad total y un estancamiento en la sofisticación tecnológica. Por lo tanto, las respuestas gerenciales deben incluir planes robustos para el desarrollo de competencias laborales especializadas y la adopción de cambios tecnológicos que mejoren la competitividad frente a los mercados internacionales.

A pesar de la trayectoria de desindustrialización relativa, la región del Caribe colombiano ha mostrado periodos de crecimiento económico (como la significativa recuperación postpandemia entre 2021 y 2022). Sin embargo, este crecimiento ha ocurrido sin una verdadera transformación estructural. El desafío gerencial es asegurar que el próximo ciclo de crecimiento esté intrínsecamente ligado a la complejidad económica y no simplemente a la volatilidad del sector primario. Por

último, resulta importante señalar que las respuestas gerenciales deben ser proactivas, sistémicas y de largo plazo, orientadas a la diversificación productiva, el desarrollo de cadenas de valor resilientes y la adopción tecnológica, ya que solo a través de este liderazgo estratégico las empresas y la economía del Caribe colombiano podrán establecer una ventaja competitiva sostenible y una ruta de desarrollo equitativo y moderno.

Finalmente, el análisis de la estructura industrial regional es decisivo para comprender el desarrollo económico y los desequilibrios territoriales de un país. En este ámbito, y como punto de partida, la investigación de Flores y Orozco (2009) sobre la evolución del sector manufacturero en el Caribe colombiano documenta la profunda transformación de este sector a raíz de la apertura económica de la década de los noventa. Dicho trabajo logró identificar consecuencias fundamentales, entre las que se destacan una intensa reestructuración productiva, una disminución en la contribución regional al valor agregado industrial nacional, una creciente especialización en sectores de bajo valor agregado y la contracción de las industrias de tecnología media y mayor valor añadido.

En este sentido, el presente trabajo tiene el objetivo de analizar las estrategias regionales como respuesta a la desindustrialización y reprimarización del Caribe colombiano, considerando como punto de partida el análisis de Flores y Orozco (2009) hasta la actualidad, considerando lapsos y escenarios económicos críticos, caracterizados por la volatilidad de los mercados globales, el auge de las materias primas, la crisis sin precedentes desatada por la COVID-19 y los procesos de reactivación económica posteriores, los cuales han sido

heterogéneos entre los distintos sectores. Esta ampliación temporal permite conocer las tendencias de industrialización regional con el propósito de plantear respuestas gerenciales oportunas.

Para el desarrollo de la investigación, se integran al marco analítico investigaciones recientes realizadas por Cortázar-Gómez (2020), Antošová y Arias (2024), estudios sobre el impacto estructural de la pandemia realizados por Abeles et al. (2020) y estudios sobre los modelos industriales en Colombia y su relación con el desempeño territorial, desarrollados por Jaramillo et al. (2010). Además, se recurre a la revisión de fuentes de datos oficiales como el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

2. Consideraciones metodológicas de la investigación

El trabajo desarrollado adopta un enfoque metodológico de carácter descriptivo. Se empleó el método de análisis de contenido documental, lo que permitió establecer un marco teórico para contextualizar la desindustrialización y la reprimarización. La revisión bibliográfica se llevó a cabo en las bases de datos de la Web of Science y Scopus. El periodo de estudio abarcó documentos con menos de 5 años de antigüedad; sin embargo, se incluyeron trabajos anteriores a esta fecha por su relevancia y por ser el punto de partida de muchas investigaciones realizadas. El análisis de toda esta literatura sirvió de base para la fundamentación teórica que se presenta en este escrito.

Asimismo, como fuente de observación primaria, se consideran las estadísticas oficiales del Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Específicamente, se recopilaron datos de las Cuentas Nacionales Departamentales (CND). De forma complementaria, se consideró la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del mismo organismo.

Por último, es oportuno delimitar la región Caribe colombiana comprendida por los ocho departamentos establecidos para este tipo de estudios: Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Sucre y el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

3. Desindustrialización y reprimarización en América Latina y el Caribe colombiano

La economía mundial del siglo XXI se caracteriza por transformaciones estructurales exacerbadas por crisis, las tensiones comerciales (EE. UU.-China) y eventos geopolíticos (COVID-19, conflicto en Ucrania), los cuales han revelado la vulnerabilidad de la interdependencia global. Este contexto ha impulsado debates entre la desglobalización enfocada en la autonomía económica interna y la reglobalización como una integración más diversificada y resiliente, según Rodrik (2016). En este escenario, América Latina y el Caribe (ALyC), tras décadas de políticas de liberalización económica, muestra una trayectoria particular. Es crucial analizar los efectos concretos de estas reformas en el comercio intrarregional y la desindustrialización, especialmente ante el creciente protagonismo de China, que ha redefinido los flujos comerciales de la región.

El análisis de la desindustrialización se basa en dos marcos teóricos

fundamentales. Primero, en la visión clásica del cambio estructural, la cual es sustentada por autores como Rowthorn y Wells (1987). Quienes conciben la disminución del sector industrial como un proceso natural e inevitable en las economías avanzadas. El declive se evidencia en la reducción de la participación del valor agregado manufacturero en el PIB y la proporción del empleo industrial, a medida que el sector de servicios adquiere predominancia. Baumol (1967).

Por otro lado, la crítica de la desindustrialización prematura. Esta visión, promovida por economistas como Rodrik (2016), advierte sobre las consecuencias negativas del declive industrial cuando este ocurre en fases tempranas del desarrollo de un país. Para identificar esta situación crítica, el análisis se desplaza hacia indicadores de comercio exterior, tales como la penetración de importaciones manufactureras y la dependencia externa neta. Estos indicadores son cruciales para detectar la sustitución de la producción nacional y la consecuente pérdida de competitividad en el mercado global.

Palma (2005) y Tregenna (2009) sostienen que la desindustrialización es un proceso multidimensional que puede manifestarse a través de: a) desindustrialización relativa, disminución de la participación manufacturera en el PIB y empleo, respecto a otros sectores, característica de economías avanzadas (Rowthorn y Ramaswamy, 1999); b) desindustrialización absoluta, caída en términos absolutos del valor agregado o empleo manufacturero, típica de crisis estructurales (Palma, 2005); y c) desindustrialización funcional, pérdida de capacidades productivas nacionales evidenciada por mayor dependencia de

importaciones, asociada a la hipótesis de enfermedad holandesa (Rodrik, 2016). Esta conceptualización reconoce que el fenómeno puede ser tanto un resultado natural del desarrollo económico (Baumol, 1967) como un síntoma de problemas de competitividad. Chandra (2007).

Desde las postrimerías del siglo XX, en Colombia se ha reflejado una realidad común a muchas naciones sudamericanas; ha visto obstaculizado su crecimiento económico por la concurrencia de dos fenómenos estructurales: la desindustrialización prematura y una reprimarización exportadora fuertemente anclada en el sector petrolero. La desindustrialización es considerada “prematura” porque ocurre antes de alcanzar los umbrales de ingreso y madurez productiva observados en economías avanzadas, socavando la capacidad de generar empleos de alto valor y diversificar la base productiva. Ocampo y Romero (2023)

La relación entre crecimiento industrial y aumento de la productividad es crucial y se enmarca en la ley de Kaldor-Verdoorn. Esta ley postula que un mayor crecimiento de la producción manufacturera está intrínsecamente ligado a una mayor productividad laboral debido a las economías de escala y el aprendizaje por la práctica. Las estimaciones estadísticas confirman la relevancia histórica de este vínculo en las principales economías latinoamericanas, incluida Colombia. Sin embargo, se observa un quiebre histórico: la fuerte correlación que existió entre 1925 y 1975 se ha debilitado sustancialmente en las décadas recientes, coincidiendo con una marcada desaceleración en el sector manufacturero y menores incrementos de la productividad agregada.

La explicación fundamental detrás de esta debilidad productiva radica en la inversión insuficientemente limitada en investigación y desarrollo (I+D). La I+D es esencial para la innovación, la sofisticación tecnológica y la transición hacia sectores de mayor valor agregado. Los datos oficiales de la UNESCO (2024) revelan que el gasto en I+D se mantiene estancado en niveles inferiores al 0.3% del Producto Interno Bruto (PIB). Este porcentaje es preocupantemente bajo: representa apenas la mitad del promedio de inversión en I+D de la región latinoamericana y constituye solo una décima parte de lo invertido por las naciones de altos ingresos pertenecientes a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), de la cual el país es miembro. Este rezago en la inversión tecnológica se consolida como una barrera estructural que impide la superación del patrón de reprimarización y la consecución de un crecimiento económico sostenible y diversificado.

A partir de 2009, la industria colombiana enfrentó un proceso de reprimarización y estancamiento productivo, reflejado en la caída de la participación manufacturera en el PIB del 13% al 11%. Esta desindustrialización parcial trajo consigo una especialización creciente en bienes básicos, especialmente combustibles y minerales, en detrimento de sectores con mayor valor agregado. Como señalan Kalmanovitz y Ocampo (2010), el debilitamiento del aparato productivo ha limitado la diversificación de la economía y ha incrementado su vulnerabilidad a los choques externos, lo que subraya la necesidad de una política industrial activa que fomente la innovación, el encadenamiento productivo y la sofisticación exportadora.

Estudios como el de Flores y Orozco (2009) documentan la transición del sector manufacturero en el Caribe colombiano desde un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, que presentaba cierta diversificación productiva, hacia una estructura especializada en actividades basadas en recursos naturales durante el periodo 1974-2004. En esta línea, la investigación de Antošová y Arias (2024) ofrece una perspectiva metodológica avanzada al examinar la distribución espacial de la manufactura en Colombia mediante econometría espacial y datos georreferenciados, contrastando las teorías de Marshall con los principios de la NGE.

Complementariamente, Cortázar (2020) sostiene que las interrelaciones geográficas se pueden medir con el Índice de Colocación Conjunta (CL), lo cual permite identificar que los clusters con mayor grado de co-aglomeración se concentran en industrias dependientes de recursos naturales —química, petróleo, alimentos, farmacéuticos y minerales no metálicos—, subrayando la persistencia de asimetrías regionales en favor de aquellas zonas con ventajas de aglomeración preexistentes.

Abeles et al. (2020) y Molina et al. (2020) sostienen que la pandemia de COVID-19 acentuó las problemáticas estructurales latentes, tales como la baja productividad, la heterogeneidad tecnológica y la excesiva especialización en sectores primarios, afectando además al mercado laboral.

De manera que la reindustrialización en Colombia, guiada por el CONPES 4129 (2023), pudiera ser una estrategia que busca modernizar la industria mediante tecnologías avanzadas (Industria 4.0), fortaleciendo sectores estratégicos como la agroindustria

y promoviendo Mipymes regionales para generar empleo y valor agregado. Además, aportar estrategias para la transición energética. Estos esfuerzos se alinean con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, especialmente en transformación productiva y convergencia regional, priorizando territorios con potencial industrial.

El enfoque de la reindustrialización trasciende la simple productividad económica al integrar dimensiones de seguridad humana, justicia social y el derecho a la alimentación, buscando que el crecimiento manufacturero contribuya directamente a la reducción de las desigualdades. Esta política no solo está diseñada para incentivar la productividad, sino que promueve el desarrollo de cadenas agroindustriales sostenibles y el fortalecimiento de las Mipymes, reconociéndolas como actores clave para la dinamización de las economías locales.

De este modo, la reindustrialización se justifica como una estrategia integral que amalgama innovación, inclusión y sostenibilidad. Dicha estrategia encuentra su respaldo en marcos normativos preexistentes y está cuidadosamente alineada con las necesidades específicas del territorio y los desafíos del cambio climático que enfrenta el país.

4. Respuestas gerenciales a la desindustrialización y reprimarización del caribe colombiano: resultados del estudio

En esta sección se incluyen los resultados derivados de la investigación desarrollada.

4.1. Evolución de la desindustrialización y reprimarización en el Caribe colombiano

Con el propósito de analizar las estrategias regionales como respuesta a la desindustrialización y reprimarización del Caribe colombiano, se inició con la consideración del análisis de Flores y Orozco (2009) sobre la estructura industrial del Caribe colombiano, para conocer cómo ha sido la evolución de estos escenarios y determinar cuáles son las acciones puestas en marcha. Este estudio considera los datos oficiales publicados por el DANE. Tras el proceso de apertura económica, la participación manufacturera del Caribe colombiano en el total nacional experimentó un declive continuo. Mientras que en 1975 la región contribuía aproximadamente con el 18% del valor agregado industrial nacional, para 2022 esta participación se redujo a 12,8%. Es importante señalar que la información oficial sobre el Producto Interno Bruto (PIB) o el Valor Agregado (VA) regional consolidado para la Región Caribe Colombiana hasta la presente fecha, incluso hasta el año 2024, se encuentra generalmente en la etapa de cifras preliminares o proyecciones, ya que el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) suele publicar los resultados definitivos con un desfase de tiempo.

No obstante, basándose en las cifras preliminares y los datos históricos disponibles, tradicionalmente, la Región Caribe Colombiano (que incluye departamentos como Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, La Guajira, Sucre, Córdoba y San Andrés) ha representado históricamente alrededor del 15% del Producto Interno Bruto (PIB)

nacional durante el período 2014-2023. Esta cifra se utiliza como el rango de participación más estable. Aunque no se publica una cifra única y final por parte del DANE para el VA de la región en el 2024, algunas estimaciones y reportes parciales sugieren una proyección de crecimiento.

Algunas fuentes indican que el PIB de la Región Caribe podría crecer alrededor del 2.8% durante 2024, un crecimiento superior a la proyección nacional (1.3%-1.8%). Si bien se espera un crecimiento, es probable que la participación en el Valor Agregado Total Nacional se mantenga cercana al rango histórico del 15%, a menos que las grandes economías regionales (Bogotá, Central y Antioquia) hayan crecido sustancialmente menos.

Esta trayectoria coincide con los hallazgos de Jaramillo y Parra (2012), quienes para el período 1975-2005 demostraron que la apertura económica tuvo un impacto limitado en transformar la estructura espacial de la industria colombiana. Su investigación reveló la persistencia de un patrón de concentración en pocos departamentos —principalmente Antioquia, Atlántico, Bogotá y Valle del Cauca— y en sectores de bajo desarrollo tecnológico como alimentos, textiles, bebidas y productos químicos. Con ello, se evidencia el proceso de desindustrialización relativa que ha experimentado la región Caribe colombiana durante casi cinco décadas, esperándose la publicación de una breve recuperación.

El análisis de la tendencia entre 1975 y 2023 permite identificar tres rasgos fundamentales:

- a) Pérdida significativa de peso relativo: La participación industrial regional se contrajo en aproximadamente 5,2 puntos porcentuales, lo que equivale

a más de una cuarta parte de su importancia relativa inicial dentro del panorama industrial nacional.

- b) Declive sostenido: La caída no responde a un episodio específico, sino que constituye una tendencia estructural que se mantuvo a través de diferentes contextos de política económica, incluyendo la sustitución de importaciones, la apertura comercial, el boom de materias primas y la pandemia.
- c) Consolidación de la concentración nacional: El crecimiento industrial nacional se ha focalizado predominantemente en la región andina, mientras que la costa Caribe ha experimentado un crecimiento más lento en términos relativos. Este hallazgo corrobora lo planteado por Jaramillo y Parra (2012) respecto a la persistencia de la concentración espacial de la industria colombiana.

Ahora bien, en cuanto a la Reprimarización de la Estructura Industrial (2005-2023), el examen de la composición sectorial evidencia un proceso de reprimarización de la base industrial regional, con una creciente concentración en actividades basadas en recursos naturales. De acuerdo al DANE, los sectores de petróleo y alimentos y bebidas se consolidaron como los de mayor participación en el valor agregado industrial regional. La configuración sectorial presenta las siguientes características:

- a) Refinación de petróleo: Concentrada en el complejo industrial de Cartagena (Bolívar), representa aproximadamente el 65% del VA industrial regional, constituyendo un enclave de alta intensidad de capital, pero con encadenamientos productivos locales limitados.
- b) Alimentos y bebidas: Representan

alrededor del 60% del VAI regional, con importante presencia de conglomerados nacionales e internacionales.

- c) Químicos y metalurgia: Mantienen una presencia estable pero modesta, vinculada principalmente a la actividad petroquímica.
- d) Otros sectores: Incluyendo confecciones, maquinaria, metalmecánica y muebles, continuaron su contracción debido a la competencia asiática y condiciones cambiantes desfavorables.

Asimismo, se pudo determinar que, hasta el año 2023, el sector de alimentos consolidó su posición predominante, aumentando su participación en más de 2 puntos porcentuales; las bebidas mostraron una ligera disminución en su peso relativo; la refinación de petróleo y químicos básicos registró el mayor crecimiento en importancia relativa (3,4 puntos porcentuales).

Cortázar (2020) corrobora esta reprimarización al identificar altos grados de co-aglomeración en sectores dependientes de recursos naturales, mientras que Antošová y Arias (2024) evidencian que la influencia de los grandes centros urbanos es débil en las regiones periféricas, donde predominan actividades primarias y producción para mercados locales.

Al indagar sobre el impacto de la pandemia COVID-19, la evolución del Índice de Volumen de Producción Industrial (IVPI) entre 2019 y 2023 muestra una trayectoria definida de recuperación tras el impacto pandémico. El valor del índice descendió de 100 en 2019 a 90,5 en 2020 (contracción del 9,5%), seguido por una recuperación constante hasta alcanzar 107,0 en 2023, representando un crecimiento acumulado del 7% respecto al año base.

El análisis sectorial revela un impacto heterogéneo, coincidiendo con Abeles et al. (2020):

- a) La industria de alimentos y bebidas mostró una recuperación inmediata por su carácter esencial.
- b) La refinación de petróleo fue severamente afectada por el colapso inicial en la demanda global de combustibles.
- c) Los sectores vinculados al vestuario, textiles y servicios conexos experimentaron caídas de dos dígitos.

La pandemia evidenció problemas estructurales preexistentes: baja adopción tecnológica, dependencia de insumos importados e integración limitada en cadenas globales de valor.

Al analizar sobre la recuperación en “K”, el rebote hasta 100,6 en 2021 refleja una recuperación rápida pero desigual —en forma de K— donde grandes empresas se recuperaron más rápidamente que las PYMES y trabajadores informales. El repunte (11,2%) estuvo liderado por los mismos sectores tradicionales, sin evidenciar diversificación productiva. El crecimiento continuo hasta 107,0 en 2023 indica la consolidación de una fase expansiva, atribuible a la reactivación de la demanda, normalización de cadenas de suministro y políticas de estímulo.

Por último, la suavidad de la trayectoria post-2020 sugiere que la pandemia no alteró fundamentalmente la estructura productiva. La industria retornó a su senda de crecimiento preexistente, confirmando que la recuperación, aunque sólida en volumen, no transformó su composición sectorial.

Los hallazgos de esta investigación validan y extienden el marco temporal de los postulados de Flores y Orozco (2009), quienes identificaron para el

período 1974-2004 la transición desde una estructura industrial sustitutiva relativamente diversificada hacia un patrón especializado en recursos naturales. El presente análisis demuestra que esta tendencia no solo se ha mantenido, sino que se ha acentuado durante las dos décadas siguientes.

Desde la perspectiva de la Nueva Geografía Económica, los resultados coinciden con lo establecido por Jaramillo y Parra (2012), quienes señalaron que la apertura económica de los años noventa tuvo un impacto limitado en la redistribución espacial de la industria colombiana. Los hallazgos confirman la persistencia de un patrón de concentración industrial en los centros andinos, mientras que la región Caribe ha experimentado un deterioro progresivo de su posición relativa. Esta evidencia sugiere que las fuerzas de aglomeración en el centro del país han neutralizado los potenciales beneficios de la liberalización comercial para las regiones periféricas.

La creciente concentración en los sectores de petróleo, alimentos y bebidas encuentra explicación en los enfoques teóricos sobre localización industrial, particularmente en el concepto de coaglomeración desarrollado por Cortázar (2020). La identificación de altos grados de co-localización en sectores dependientes de recursos naturales explica el comportamiento de la región Caribe, donde el complejo industrial de Cartagena funciona como un núcleo de atracción para actividades petroquímicas y de refinación. Sin embargo, los resultados indican que este tipo de aglomeración, basada en ventajas naturales o en industrias de enclave, no necesariamente impulsa un desarrollo manufacturero diversificado ni genera encadenamientos productivos significativos.

Existe alineación con lo expuesto por Antošová y Arias (2024), quienes, aplicando las teorías de Marshall y la NGE, encuentran que la influencia de los grandes centros urbanos es limitada en las regiones periféricas, donde predomina la producción de materias primas, patrón que caracteriza a la región Caribe.

El impacto de la pandemia de COVID-19 y la posterior recuperación, analizados por Abeles et al. (2020), actuaron como un “experimento natural” que reveló las profundas debilidades estructurales de la industria caribeña. Los resultados concuerdan con su análisis tridimensional: el colapso de la demanda, la interrupción de las cadenas de suministro y las medidas de confinamiento afectaron de manera heterogénea a la región.

La recuperación en “K” y el liderazgo de los sectores esenciales confirman que la crisis amplificó los problemas estructurales preexistentes. La rápida recuperación del nivel de producción, aunque sólida en términos volumétricos, no estuvo acompañada de una transformación estructural. Por el contrario, la trayectoria post-2020 indica que la industria regional retornó a su senda prepandemia, caracterizada por la reprimarización y la baja complejidad tecnológica. La pandemia no catalizó una transformación productiva; por el contrario, profundizó las brechas al afectar desproporcionadamente a las PYMES y a los sectores manufactureros más diversificados, tal como lo anticipaba la literatura especializada.

En conjunto, la evidencia empírica de 1975 a 2023, analizada mediante el marco teórico de la NGE, las teorías de Marshall y la literatura especializada, confirma la persistencia de una estructura industrial con escasa transformación. La

región Caribe colombiana experimentó un proceso de desindustrialización relativa, resultado de dinámicas nacionales de concentración espacial y de un patrón de especialización como economía co-aglomerada en recursos naturales, situación que ni siquiera la pandemia logró modificar. La principal contribución de esta investigación consiste en extender temporalmente estas tesis y demostrar que, más que una fase transitoria, se trata de una trayectoria de desarrollo profundamente arraigada, que demanda políticas industriales innovadoras y específicas para la región.

4.2. Estrategias regionales como parte de las respuestas gerenciales

El programa de reindustrialización en Colombia, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022), delineado por el Documento CONPES 4129, tiene como meta modernizar el aparato productivo mediante la incorporación de tecnologías de vanguardia (Industria 4.0). Este impulso se concentra en robustecer áreas clave como la agroindustria y en estimular a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) a nivel regional, con el propósito de incrementar la ocupación y la creación de valor. Dicha directriz se cimenta en políticas predecesoras, tales como el CONPES 3866 (2016), centrado en corregir fallas del mercado, y el CONPES 3934 (2018), que promovió modelos de crecimiento sostenibles (bioeconomía, circulación económica).

Adicionalmente, de acuerdo al Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022), el CONPES 4075 introdujo lineamientos para la transición hacia

una manufactura más competitiva. Estos esfuerzos se articulan con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (DNP, 2022), priorizando la transformación productiva y la convergencia territorial, privilegiando aquellos lugares con mayor potencial industrial.

El enfoque de estas políticas incorpora elementos de bienestar humano, equidad social y el acceso básico a la nutrición, buscando que el avance industrial contribuya activamente a la disminución de las inequidades. El plan gubernamental no solo estimula la eficiencia productiva, sino que también promueve el desarrollo de cadenas de valor agroindustriales ecológicamente responsables y el desarrollo de MiPymes, consideradas cruciales para la revitalización de las economías locales.

En esencia, la reindustrialización se justifica como una táctica que fusiona innovación, cohesión social y perdurabilidad, todo ello respaldado por instrumentos normativos previos y ajustados a las demandas geográficas y ambientales de la nación. Para superar los impedimentos estructurales que han contenido la expansión industrial en Colombia, es imprescindible una estrategia integral que haga hincapié en la productividad, la infraestructura y la justicia territorial.

Ante la sostenida baja eficiencia del sector manufacturero, que se mantiene por debajo del promedio nacional (DANE, 2023), se requiere una hoja de ruta que se concentre en la incorporación de tecnologías de punta, la reducción de las disparidades en capital humano y la complejidad de los procedimientos. Esto implica expandir programas de capacitación técnica especializada en colaboración con el sector privado, fomentar el acceso tecnológico para las MiPymes e intensificar los estímulos

para la metamorfosis del sector. Un segundo objetivo crucial es la minimización del costo del transporte y distribución, que asciende a cerca del 14% del PIB (MinTransporte, 2022; Banco Mundial, 2022) y limita la competitividad, especialmente fuera de los grandes conglomerados urbanos. Para enfrentar la barrera logística, la industria colombiana debe establecer rutas de distribución eficaz y sostenible, adoptar plataformas digitales para el rastreo y robustecer la infraestructura física.

Estas medidas no solo disminuirán los costos operativos, sino que facilitarán la emergencia de nuevos focos de producción en zonas con potencial subutilizado.

Es perentorio instaurar una política industrial con enfoque geográfico que procure la variación de la base productiva. Esto abarca el reforzamiento de industrias con potencial local, como la agroindustria, la bioeconomía, los abonos verdes, el sector naval y la recuperación de elementos estratégicos. La aplicación de mecanismos diferenciados por región, combinados con infraestructura habilitadora e instrumentos de adquisición pública con énfasis local, permitirá extender las oportunidades industriales y armonizar la política económica con las prioridades ambientales, laborales y de cohesión social.

Además, a lo largo de las últimas décadas, la elaboración de los Planes Estratégicos Nacionales (PEN) ha promovido metas a largo plazo para la metamorfosis estructural de las industrias, poniendo énfasis en alternativas tecnológicas, objetivos ambientales, diversificación de fuentes energéticas y la mejora de la competitividad y sostenibilidad. Específicamente, el PEN (2024-2054) subraya la necesidad de

que la reindustrialización actúe como un componente clave para alcanzar estas aspiraciones. Este esfuerzo busca promover activamente las demandas de los sectores estratégicos, creando un impacto sinérgico que impulse la innovación, la eficacia y la perdurabilidad del sector industrial, al tiempo que contribuye a la variación de la estructura económica colombiana.

De acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (2025), la transformación del sistema productivo colombiano enfrenta una serie de obstáculos y dificultades, entre los cuales destacan:

- Insuficiencia en la generación de bienes y servicios.
- Diversificación y complejidad limitadas de la oferta interna y la demanda exterior.
- Fragilidad en los eslabonamientos y las cadenas de valor productivas.
- Integración regional y transferencia de conocimiento tecnológico restringidas.
- Debilidad en la administración institucional.

El Plan Nacional de Reindustrialización de Colombia, formalizado en 2023 mediante el CONPES 4129, tiene como propósito principal no solo variar el conjunto productivo de la nación, sino también incentivar el surgimiento de nuevas capacidades necesarias para sustentar el progreso industrial. El documento reconoce que la transformación de áreas como la agroindustria y la salud representa tanto una dificultad como una posibilidad para atraer inversión, alineando así los objetivos de desarrollo industrial con los de sustentabilidad ecológica y seguridad. El CONPES 4129 de 2023 se enfoca en:

- Consolidar y/o establecer los eslabonamientos productivos

mediante el fomento y la identificación estratégica de agrupaciones entre los distintos segmentos de la economía, así como la participación en redes globales de valor.

- Proporcionar las condiciones para la integración económica de áreas con considerable potencial de crecimiento futuro en su consumo y la transferencia de tecnología y experticia.
- Robustecer la gestión de las instituciones y corregir las distorsiones en los estímulos a la actividad económica para el incremento de valor.
- Variar y sofisticar la oferta interna y la destinada a la exportación.

En las diversas zonas geográficas colombianas, incluyendo el Caribe colombiano, se impulsa la creación de pequeñas y medianas empresas que incrementen la oferta laboral y refuercen las capacidades de producción. Todo esto prioriza la seguridad, la disminución de la dependencia tecnológica foránea, la generación de nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de las regiones. Los planes de reindustrialización, concebidos como estrategias de gestión, son fundamentales para la identificación de redes de valor industrial con elevado potencial de crecimiento, vinculadas a la evolución de la oferta, la demanda y los bienes y servicios asociados a la tecnología y la infraestructura requeridas. La Política Nacional de Reindustrialización de Colombia permite armonizar el desarrollo manufacturero con los compromisos ambientales, garantizando un crecimiento económico duradero y adaptable, y contribuyendo directamente a acondicionar el país ante los impactos, mediante el fortalecimiento de cadenas productivas resilientes y

la disminución de la dependencia de productos importados; generar empleo en el ámbito local y la reorientación laboral en sectores clave; optimizar el uso de recursos, promoviendo la circularidad de materiales (acero, cobre, aluminio) en segmentos estratégicos; estimular la metamorfosis del sector minero-energético, incorporando tecnologías limpias en los procesos industriales; fomentar la variación económica, a través de nuevas industrias ecológicas adaptadas a las exigencias territoriales e impulsar modificaciones conductuales, incentivando el consumo eficiente de recursos y energía en toda la cadena.

5. Conclusiones

Al analizar las estrategias regionales como respuesta a la desindustrialización y reprimarización del Caribe colombiano, considerando como punto de partida el análisis de la estructura industrial del Caribe colombiano, se constata un proceso de desindustrialización relativa sostenida en el largo plazo. La participación regional en el valor agregado industrial nacional se contrajo significativamente, al descender de aproximadamente 18% a 12,8% entre 1975 y 2022, y se ha mantenido desde la sustitución de importaciones hasta la apertura comercial y el boom de materias primas. Este hallazgo corrobora además la creciente concentración de la actividad industrial en el centro del país, consolidando un patrón de desarrollo territorial desequilibrado que ubica a la región Caribe en una posición por debajo del promedio nacional.

Se confirma un marcado proceso de reprimarización productiva. La composición sectorial del valor agregado industrial regional se ha reconfigurado en torno a actividades basadas en recursos

naturales, particularmente la refinación de petróleo y la producción de alimentos y bebidas. Estos sectores, junto con los químicos básicos vinculados a la actividad petroquímica, han consolidado y ampliado su participación en el VAI regional, mientras que los segmentos manufactureros con mayor potencial de generación de empleo y encadenamientos productivos —como confecciones, metalmecánica, muebles, maquinaria y equipo— han visto reducida su participación relativa.

El impacto de la pandemia de COVID-19 y la posterior recuperación (2020-2023) revela la rigidez estructural del modelo industrial regional. Aunque se mostró una recuperación y una expansión posterior que superó los niveles prepandemia, este repunte no estuvo acompañado de una transformación estructural. La reactivación fue impulsada predominantemente por los mismos sectores tradicionales, mientras que los segmentos más diversificados y las PYMES evidenciaron una recuperación más lenta e incompleta, frecuentemente sustentada en la informalidad laboral. La crisis desnudó las debilidades estructurales de largo plazo, incluyendo la escasa adopción de tecnologías 4.0, la dependencia de insumos importados y una inserción marginal en cadenas globales de valor de alto valor agregado.

Finalmente, se pudo conocer que la Política Nacional de Reindustrialización (CONPES 4129) se presenta como un imperativo estratégico para Colombia, marcando un reconocimiento explícito de que el modelo de crecimiento basado en la reprimarización y la baja productividad ha agotado su capacidad para generar desarrollo inclusivo y sostenible. Su principal fortaleza reside en su visión integral, que trasciende el objetivo económico para abordar la justicia social,

la equidad territorial y la sostenibilidad ambiental. Este enfoque multifacético, anclado en la modernización con Industria 4.0 y el fortalecimiento de las MiPymes y la agroindustria, sienta las bases conceptuales para una transformación estructural necesaria.

Sin embargo, el éxito de esta ambiciosa estrategia dependerá críticamente de la capacidad de ejecución gerencial para superar las restricciones estructurales históricas del país. La persistente baja productividad manufacturera (DANE, 2023) y el elevado costo logístico (cercano al 14% del PIB) representan los dos mayores obstáculos operacionales que requieren acciones decisivas e intersectoriales. Esto exige una gestión pública y privada que logre la incorporación masiva de tecnología, cierre las brechas de capital humano a través de la formación especializada y materialice la política industrial de territorios. La superación de la debilidad en los encadenamientos y la limitada integración regional, identificados por el Ministerio de Energía y Minas, será la prueba definitiva de la eficacia institucional.

En última instancia, la reindustrialización no es solo un plan económico, sino un mecanismo de adaptación y resiliencia frente a los desafíos globales y climáticos. Las apuestas por las industrias verdes (hidrógeno bajo en carbono, fertilizantes sostenibles) y la economía circular buscan deliberadamente alinear el desarrollo productivo con los compromisos ambientales, asegurando un crecimiento económico duradero. Al promover la diversificación de la matriz productiva, la disminución de la dependencia tecnológica foránea y el desarrollo equilibrado de las regiones (incluida la región Caribe), esta

política tiene el potencial de revertir el patrón histórico de vulnerabilidad, transformando la reprimarización en una oportunidad para construir una ventaja competitiva sofisticada y equitativa a largo plazo.

Referencias

- Abeles, M., Pérez, E., & Porcile, G. (2020). La crisis del COVID-19 y los problemas estructurales de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*, (132). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7910617>
- Antošová, G., & Arias Gómez, H. Y. (2024). Spatial behavior of manufacturing in Colombia: territorial case of connection ideas of Marshallian and new economic geography insights about industrial localization. *Economics and Environment*, 91(4), 1–17. <https://share.google/t8t0Pt2bWHFSCPFVv>
- Banco Mundial. (2022). *Manufacturing, value added (current US\$)*. <https://share.google/vBhb8tY2OBhp5oekE>
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis. *American Economic Review*, 57(3), 415–426. <https://www.scirp.org/reference/referencespaper/?referenceid=191299>
- Chandra, V., Lin, J. Y., & Wang, Y. (2007). *Leading dragons phenomenon: New opportunities for catch-up in low-income countries* (World Bank Policy Research Working Paper, 6000). The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6000>
- Cortázar-Gómez, D. M. (2020). La coaglomeración industrial en Colombia. Un análisis de las relaciones entre pares de sectores para el periodo 2012-2016. *Lúmina*, 21(1), 24–54. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6000>

[org/10.30554/lumina.21.3386.2020](https://doi.org/10.30554/lumina.21.3386.2020)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2023). *Cuentas Nacionales Departamentales*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2023). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM)*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>

Departamento Nacional de Planeación-DNP (2016). *Política Nacional de Desarrollo Productivo* (CONPES 3866). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>

Departamento Nacional de Planeación-DNP(2018). *Política de Crecimiento Verde* (CONPES 3934). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3934.pdf>

Departamento Nacional de Planeación-DNP (2022). *Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026)*. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Departamento Nacional de Planeación-DNP (2022). *Política de reindustrialización: hacia una economía productiva, sostenible y compartida* (CONPES 4129). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4129.pdf>

Departamento Nacional de Planeación-DNP (2022). *Política transición energética* (CONPES 4075). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4075.pdf>

Flores, E. I., & Orozco, J. (2009). Estructura de la producción industrial

en el Caribe colombiano 1974–2004. *Clio América*, 3(6), 66–87. <https://doi.org/10.21676/23897848.392>

Jaramillo, J., & Parra, J. A. (2012). Evolución de la concentración y especialización industrial en Colombia, 1975-2005. *Ensayos de Economía*, (40). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9020557>

Kalmanovitz, S. (2010). *Nueva historia económica de Colombia*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Ministerio de Energía y Minas. (2025). *Plan energético nacional (2024-2054): Plan estratégico de industrialización*. https://docs.upme.gov.co/DemandayEficiencia/Documents/PEN_2024_2054/PDF1_PEN_2024-2054_Tomo_I.pdf

Ocampo, J. A., & Romero, C. A. (2023). *Crecimiento económico colombiano y sus efectos sobre el desarrollo social y regional 1905-2019*. Banco de la República. <https://tiendabanrep.co/products/crecimiento-economico-colombiano-y-sus-efectos-sobre-el-desarrollo-social-y-regional-1905-2019>

Palma, J. G. (2005). De-Industrialization, 'Premature' De-Industrialization and the Dutch Disease. *Cambridge Journal of Economics*, 29(5), 829–844. https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-1-349-58802-2_368

Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10887-015-9122-3>

Rowthorn, R. E., & Ramaswamy, R. (1999). Growth, trade, and deindustrialization. *IMF Staff Papers*, 46(1), 18–41. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/staffp/1999/03-99/rowthorn.htm>

- Rowthorn, R. E., & Wells, J. R. (1987). *De-industrialization and foreign trade*. Cambridge University Press. <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/98/392/893/5190596>
- Tregenna, F. (2009). Characterizing deindustrialization: An analysis of changes in manufacturing employment and output internationally. *Cambridge Journal of Economics*, 33(3), 433–466. <https://doi.org/10.1093/cje/ben032>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO (2024). *Science, technology and innovation* https://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=SCN_DS