

# Las verdaderas consecuencias de las guerras

## Caso Ecuador-Colombia

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

**N**unca he visto de cerca una guerra propiamente dicha. Cuando era niño tampoco las veía en películas; no era algo que me interesara y, además, las percibía como hechos lejanos, antiguos, ajenos a mi realidad.

Sin embargo, recuerdo una excepción. Una tarde empecé a ver *Forrest Gump*. No es, en esencia, una película bélica, pero hay una escena que nunca olvidé: el protagonista es enviado a la guerra y, como suele ocurrir en los conflictos reales, todo se descompone en cuestión de minutos. Su unidad es atacada, su teniente pierde las piernas y varios de sus compañeros mueren, entre ellos su “muy mejor” amigo, Bubba, que en sus últimos momentos solo alcanza a decir que quiere volver a casa.

Ese día, siendo un niño, comprendí algo que los libros de historia a veces no logran transmitir con la misma fuerza: lo terrible que son las guerras de cualquier tipo. No hay verdaderos ganadores; incluso quien sobrevive carga con pérdidas que no se pueden contabilizar en ninguna estadística.

En el *impasse* reciente entre Ecuador y Colombia tampoco habrá ganadores. La primera capa visible es la de dos gobiernos que discrepan y responden con medidas recíprocas, pero la verdadera consecuencia no se mide en comunicados oficiales, sino en la economía. Y la economía no es un concepto abstracto: son las empresas que ajustan sus márgenes, los trabajadores que enfrentan incertidumbre y los consumidores que ven encarecerse los productos que forman parte de su vida cotidiana.



“

La primera capa visible es la de dos gobiernos que discrepan y responden con medidas recíprocas, pero la verdadera consecuencia no se mide en comunicados oficiales, sino en la economía.

”

Cuando se imponen aranceles —del 50 % en este caso—, el mecanismo económico es relativamente claro. Un arancel es, en esencia, un impuesto a la importación. Esto encarece el precio final de los bienes extranjeros y, *ceteris paribus*, reduce el poder adquisitivo. Lo que sigue es una cadena predecible: los consumidores compran menos, las empresas venden menos, la producción se ajusta a la baja y, en el margen, la demanda de trabajo también se reduce.

Pero hay un efecto adicional que suele pasar desapercibido en el debate público. Las guerras comerciales no solo afectan el volumen de comercio; también introducen incertidumbre. Y la incertidumbre es uno de los factores que más paralizan la inversión. Cuando los empresarios no saben si un arancel será temporal, si escalará o si aparecerán nuevas restricciones, tienden a postergar decisiones, frenar proyectos o reducir inventarios. Ese comportamiento, racional desde la perspectiva individual, termina amplificando el enfriamiento económico.

En el presente artículo quiero visibilizar algunas de las empresas y productos que ahora mismo están en el fuego cruzado. Porque detrás de cada partida arancelaria, de cada cifra en las estadísticas de comercio exterior, hay cadenas productivas enteras: proveedores, transportistas, distribuidores y clientes finales. Entender quiénes son y cómo operan permite dimensionar que,

en una guerra comercial, los impactos no se quedan en la frontera; se infiltran en toda la estructura empresarial.

### PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ECUADOR HACIA COLOMBIA

En el último trimestre de 2025 —es decir, apenas meses antes de que estallara el conflicto comercial— Novopan lideró con amplia diferencia las exportaciones hacia Colombia, alcanzando USD 21,6 millones en ventas. Muy por detrás, pero igualmente relevantes en la estructura del intercambio bilateral, se ubicaron Conservas Isabel y Envasur.

El ranking no es anecdótico. Refleja, en primer lugar, el peso estructural de la agroindustria ecuatoriana en el comercio regional, particularmente en productos como atún y sardinas procesadas, que han logrado posicionarse con ventajas competitivas en calidad y escala. En segundo lugar, muestra que, junto a los grandes actores consolidados, un conjunto de empresas medianas venía ampliando su portafolio y profundizando su presencia en el mercado colombiano, en un claro proceso de diversificación y consolidación comercial.

Ese contexto es clave: los aranceles no irrumpen sobre un comercio marginal o incipiente, sino sobre una relación empresarial madura, con inversiones ya realizadas, contratos en marcha y cadenas logísticas

estructuradas. Por eso, el impacto no será teórico; recaerá sobre flujos que, hasta hace pocos meses, mostraban dinamismo y expansión.

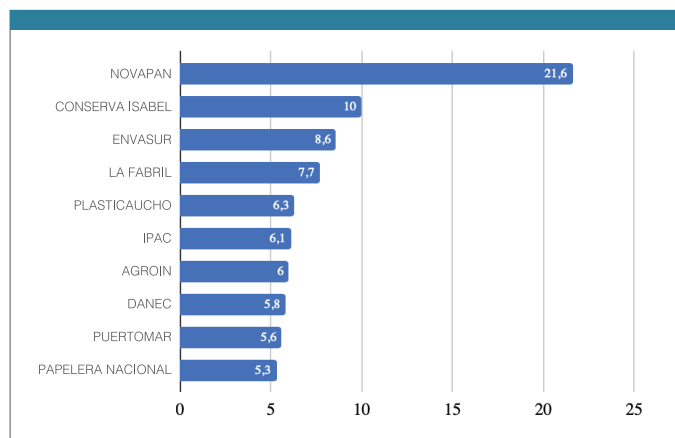


Gráfico 1: Principales empresas exportadoras de Ecuador hacia Colombia. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## PRINCIPALES EMPRESAS ECUATORIANAS QUE COMPRAN PRODUCTOS COLOMBIANOS

En el último mes de 2025, Automotores y Anexos encabezó las importaciones desde Colombia con aproximadamente USD 8,5 millones, una cifra que muestra hasta qué punto ciertos segmentos de la actividad automotriz ecuatoriana dependen de insumos, partes o unidades provenientes del país vecino. No se trata únicamente de comercio finalista; en muchos casos, estas compras forman parte de cadenas de valor que sostienen actividades de ensamblaje, mantenimiento y distribución en el mercado local.

A continuación, aparecen empresas como Cedetec y Pat Primo, cuyas operaciones apuntan principalmente al abastecimiento del sector industrial y manufacturero. Este patrón permite observar que una parte relevante de las importaciones colombianas no corresponde a bienes suntuarios ni prescindibles, sino a productos que contribuyen a la operación y modernización de empresas ecuatorianas.

Ese matiz es importante para entender el efecto de los aranceles. Cuando se encarecen bienes de consumo final, el impacto recae directamente en el consumidor; pero cuando se encarecen bienes intermedios o de capital, el efecto se transmite a lo largo de toda la cadena

productiva, elevando costos, reduciendo márgenes y, en muchos casos, postergando inversiones. Por eso, aunque el debate público suele centrarse en el comercio exterior como un agregado, en la práctica estas medidas terminan influyendo en la competitividad cotidiana de las empresas.

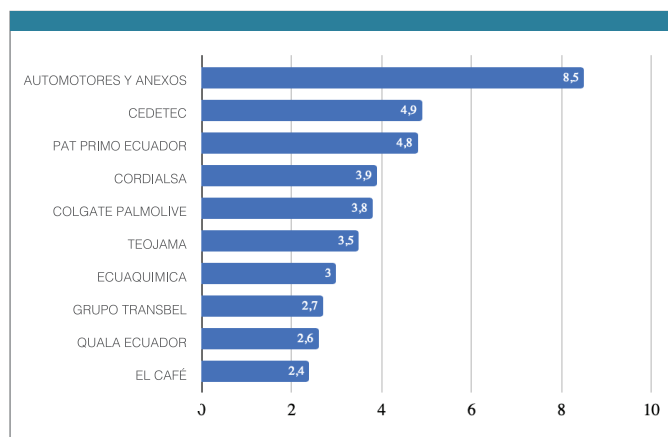


Gráfico 2: Principales empresas ecuatorianas que compran productos colombianos. Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## PRINCIPALES COMPRADORES COLOMBIANOS DE PRODUCTOS ECUATORIANOS

En el lado de la demanda, la estructura también revela señales interesantes. Madecentro lidera las compras con USD 18,8 millones, seguido por Supermercados D1 y Soberana. La presencia de estos actores confirma que una parte importante de las exportaciones ecuatorianas encuentra destino en canales de distribución masiva y en cadenas vinculadas al consumo cotidiano, lo que tiende a generar volúmenes estables y recurrentes de comercio.

A primera vista, la concentración en pocos compradores podría interpretarse como un factor de riesgo, en la medida en que cualquier cambio en las condiciones comerciales o en la estrategia de estas empresas puede afectar de forma significativa los flujos de exportación. Sin embargo, los datos también muestran una diversificación progresiva: empresas medianas como Plasticaucho y Cartonera Nacional han venido ampliando su presencia, abriendo espacio en segmentos más especializados.

Este proceso es relevante porque sugiere que el mercado colombiano no solo absorbe grandes volúmenes en categorías tradicionales, sino que también ofrece oportunidades en nichos específicos —particularmente en retail y en insumos para la industria— donde la demanda ha mostrado una tendencia creciente. En otras palabras, antes de la imposición de aranceles, no solo existía comercio: existía una trayectoria de expansión y diversificación que ahora queda en suspenso, y cuya continuidad dependerá de la duración y profundidad de este episodio de tensión comercial.

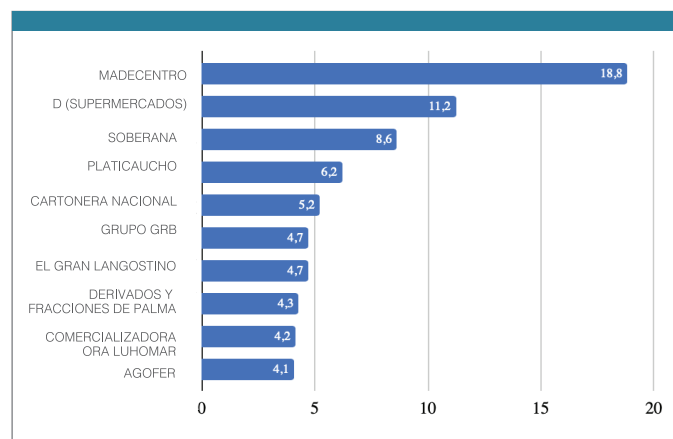


Gráfico 3: Principales compradores colombianos de productos ecuatorianos. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## PRINCIPALES PROVEEDORES COLOMBIANOS CON DESTINO ECUADOR

Telecomunicaciones S.A. (CENTELSA) encabeza los envíos en valor, seguido por Manufacturas Eliot, empresa vinculada al suministro de insumos industriales. A ellos se suman actores del sector agroproductivo como Corteva, mientras firmas como Syngenta participan en el segmento de protección de cultivos.

Más allá de los nombres, el patrón que emerge es económicamente relevante. Una proporción significativa de las exportaciones colombianas hacia Ecuador está compuesta por bienes con mayor valor agregado o por insumos especializados que se integran directamente en procesos productivos: vehículos y partes, cables industriales, textiles técnicos y soluciones para la productividad agrícola.

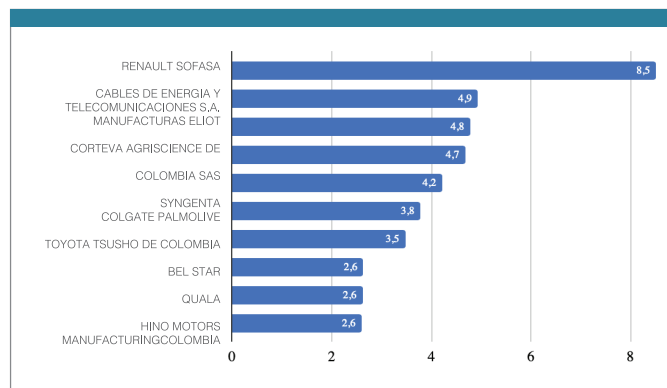


Gráfico 4: Principales proveedores colombianos con destino Ecuador. Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ECUADOR HACIA COLOMBIA.

El atún y la sardina encabezan con amplitud el intercambio, alcanzando en conjunto USD 37,2 millones y consolidando al sector pesquero como uno de los pilares de la relación comercial bilateral. Este liderazgo no es casual: se trata de una industria que ha logrado combinar escala, integración vertical y acceso a mercados regionales, lo que le permite sostener volúmenes relevantes incluso en contextos cambiantes.

A este núcleo se suman productos como el aceite de palma, los crustáceos, los tableros de madera y el arroz, que amplían el portafolio exportador y muestran que el comercio no depende de un solo rubro. La presencia simultánea de bienes agroindustriales, forestales y alimentarios sugiere una canasta relativamente diversificada, capaz de atender distintos segmentos de demanda en el mercado colombiano.

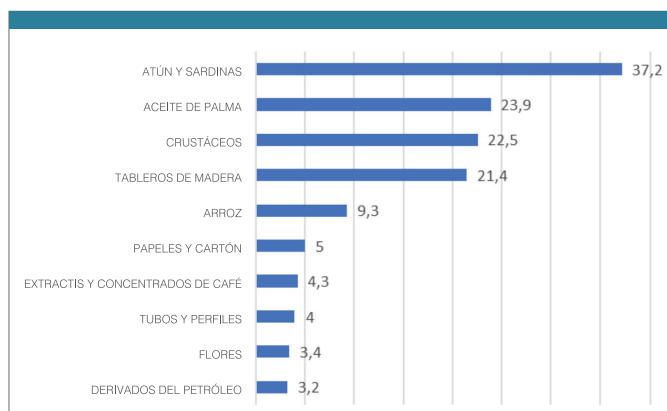


Gráfico 5: Principales exportaciones de Ecuador hacia Colombia. Cifras en Millones de USD FOB. Desde octubre-diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## PRINCIPALES PRODUCTOS COLOMBIANOS QUE COMPRA ECUADOR

Los plaguicidas y agroquímicos lideran con USD 6,8 millones, seguidos por vehículos de personas, medicamentos y tela elástica. También destacan insumos como cables, vehículos de carga, así como combustibles y derivados. Estas importaciones reflejan la importancia de Colombia como proveedor de bienes industriales y de consumo sofisticado, que no solo amplían la oferta interna, sino que impulsan mejoras productivas en sectores clave del país.

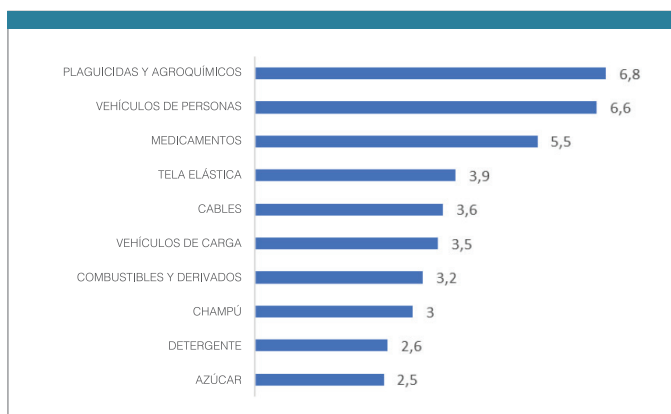


Gráfico 6: Principales productos colombianos que compra Ecuador  
Cifras en Millones de USD FOB. Solo diciembre de 2025. Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

## CONCLUSIÓN

La realidad presentada permite extraer una conclusión clara desde el punto de vista empresarial: las tensiones comerciales no son eventos aislados ni imprevisibles; son riesgos estructurales del entorno en el que operan

las empresas que participan en comercio exterior. La reciente imposición de aranceles entre Ecuador y Colombia muestra cómo decisiones de carácter político pueden modificar, en cuestión de semanas, condiciones que tardaron años en construirse.

Para los empresarios, la principal lección es estratégica. La diversificación de mercados deja de ser una aspiración y pasa a convertirse en un mecanismo de gestión de riesgo. Dependere de un solo destino u origen —por sólido que parezca— expone a la empresa a shocks regulatorios, cambios diplomáticos o variaciones arancelarias que escapan completamente a su control.

Del mismo modo, el monitoreo permanente de estadísticas de comercio exterior, precios internacionales y participación por producto ya no es solo una práctica de análisis, sino una herramienta de anticipación. Las cifras suelen mostrar tendencias y concentraciones que permiten detectar vulnerabilidades antes de que se materialicen en pérdidas.

Finalmente, este episodio confirma algo que con frecuencia se subestima en la gestión empresarial: el entorno político y regulatorio es una variable económica de primer orden. Las empresas que desarrollan la capacidad de leer ese entorno —siguiendo señales diplomáticas, cambios normativos y discursos de política comercial— no eliminan el riesgo, pero sí mejoran su capacidad de reacción.

En un mundo donde las fronteras comerciales pueden cambiar más rápido que las cadenas productivas, la competitividad no depende únicamente de producir bien o vender bien. Depende también de anticipar, adaptarse y, sobre todo, no concentrar el futuro en un solo mercado.

## EL AUTOR

**Hanns Soledispa** tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.