

NEARSHORING Y FRIENDSHORING EN LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES¹

Nearshoring and Friendshoring in international trade relations

MCs. Emilio Horacio Valencia Corozo

Instituto de Altos Estudios (IAEN), Quito, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0007-5886-1267>

emiliohoracio1@hotmail.com

.....
Recibido: Mayo 2024

Aceptado: Junio 2024
.....

Resumen

En un contexto global caracterizado por disrupciones en las cadenas de suministro, tensiones geopolíticas y la necesidad de mayor resiliencia empresarial, el *nearshoring* y el *friendshoring* emergen como estrategias cruciales para reconfigurar las relaciones comerciales internacionales. El estudio investiga cómo estas estrategias, que implican trasladar operaciones a países cercanos geográficamente o a naciones aliadas, respectivamente, pueden facilitar una inserción eficiente, eficaz y efectiva de las empresas en el comercio global, y cómo pueden impulsar el desarrollo regional y la cooperación internacional. El objetivo es analizar los fundamentos teóricos, factores impulsores, beneficios, desafíos y estrategias de implementación del *nearshoring* y *friendshoring*, así como su potencial impacto más allá del ámbito empresarial. La investigación revela que estas estrategias se sustentan en teorías de ventaja comparativa, gestión estratégica y relaciones internacionales, y son impulsadas por la búsqueda de eficiencia, la gestión de riesgos geopolíticos y los avances tecnológicos, enfrentando desafíos como barreras culturales y disparidades regulatorias. Los hallazgos indican que una implementación exitosa requiere un enfoque multifacético que incluya la selección cuidadosa de socios, el desarrollo de capacidades internas, la adaptación a mercados locales y el uso de tecnología avanzada. El estudio

¹ El artículo es un resultado parcial de la tesis doctoral en curso del autor de esta investigación, inscripto en la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, Cuba.

concluye que el *nearshoring* y el *friendshoring* trascienden los beneficios empresariales, convirtiéndose en catalizadores del desarrollo regional y la cooperación internacional al generar empleos, fortalecer capacidades locales, promover la transferencia de conocimiento, alinear políticas internacionales y contribuir a la estabilidad geopolítica. Estas estrategias optimizan las cadenas de suministro y fomentan un crecimiento económico inclusivo y un orden internacional más resiliente y cooperativo.

Palabras clave: Nearshoring, Friendshoring, Relaciones comerciales internacionales, Desarrollo regional, Cooperación Internacional.

Abstract

In a global context characterized by disruptions in supply chains, geopolitical tensions, and the need for greater business resilience, nearshoring and friendshoring emerge as crucial strategies to reconfigure international trade relations. The study investigates how these strategies, which involve relocating operations to geographically close countries or allied nations, respectively, can facilitate an efficient, effective, and impactful integration of companies into global trade, and how they can drive regional development and international cooperation. The objective is to analyze the theoretical foundations, driving factors, benefits, challenges, and implementation strategies of nearshoring and friendshoring, as well as their potential impact beyond the business realm. The research reveals that these strategies are grounded in theories of comparative advantage, strategic management, and international relations, and are driven by the pursuit of efficiency, the management of geopolitical risks, and technological advancements, while facing challenges such as cultural barriers and regulatory disparities. The findings indicate that successful implementation requires a multifaceted approach that includes careful partner selection, development of internal capabilities, adaptation to local markets, and the use of advanced technology. Crucially, the study concludes that nearshoring and friendshoring transcend business benefits, becoming catalysts for regional development and international cooperation by generating jobs, strengthening local capabilities, promoting knowledge transfer, aligning international policies, and contributing to geopolitical stability. These strategies optimize supply chains and foster inclusive economic growth and a more resilient and cooperative international order.

Keywords: Nearshoring, Friendshoring, International trade relations, Regional development, International cooperation.

Clasificación JEL: F15, F21, F23, F42

Introducción

En las últimas décadas, el comercio internacional ha experimentado cambios notables debido a la globalización, los avances tecnológicos y recientes eventos geopolíticos y crisis globales. En este escenario, dos estrategias comerciales emergentes, el "nearshoring" y el "friendshoring," están redefiniendo las relaciones económicas entre países. Estas estrategias representan una desviación de las prácticas tradicionales de "offshoring" y "outsourcing," y responden a desafíos recientes como la pandemia de COVID-19, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y la guerra en Ucrania (Miroudot & Nordström, 2020).

Ambas estrategias intentan reducir la dependencia de cadenas de suministro distantes y potencialmente inestables, fortaleciendo al mismo tiempo alianzas regionales y con países afines. Surgen en un contexto de cambios significativos en la dinámica económica y política mundial, como la creciente competencia entre países emergentes y desarrollados, y tensiones comerciales entre grandes potencias.

Los análisis sobre el tema han analizado el impacto de estas estrategias. Urata y Narjoko (2017) investigaron cómo las empresas japonesas adoptaron el *nearshoring* en respuesta a los crecientes costos laborales en China y los riesgos geopolíticos. En América Latina, Padilla-Pérez y Villarreal (2017) exploraron el potencial del *nearshoring* para impulsar la integración regional y el desarrollo económico. Rodríguez y Vázquez (2019) sugieren que el *nearshoring* facilita una mejor coordinación logística y una comunicación más efectiva entre empresas, mientras que el *friendshoring* puede generar relaciones comerciales más estables y duraderas (Alcántara, 2020). La literatura sobre friendshoring es más reciente y menos extensa, lo que indica un área de conocimiento que necesita ser abordada.

A nivel internacional, organismos internacionales y gobiernos también están considerando estas estrategias. La OCDE (2021) ha resaltado que el friendshoring podría reducir los riesgos de disrupción en las cadenas de suministro y promover la cooperación entre países con valores compartidos. El gobierno de Estados Unidos, bajo la administración Biden, ha promovido activamente el friendshoring como parte de su estrategia para asegurar cadenas de suministro críticas (The White House, 2022).

El objetivo de esta investigación es analizar cómo el *nearshoring* y el *friendshoring* están transformando las relaciones comerciales internacionales, evaluando sus impactos económicos, geopolíticos y sociales. Específicamente, se trata de responder preguntas como: ¿Cómo están afectando estas estrategias

a las cadenas de suministro globales? ¿Qué países e industrias se benefician o son afectados? ¿Pueden estas estrategias promover el desarrollo regional y la cooperación internacional?

La importancia de este estudio radica en comprender cómo estas estrategias están reconfigurando el comercio global y sus implicaciones para países, industrias y empresas. En un mundo donde la pandemia ha expuesto vulnerabilidades en las cadenas de suministro globales y las tensiones geopolíticas amenazan el libre comercio, el *nearshoring* y el *friendshoring* ofrecen posibles soluciones. Un estudio de Kearney (2021) encontró que el 41% de las empresas estadounidenses ya están considerando el *nearshoring* en México como respuesta a estos desafíos.

Nearshoring y Friendshoring vs. offshoring y outsourcing

La evolución de las estrategias empresariales globales ha dado lugar a cuatro conceptos clave: *offshoring*, *outsourcing*, *nearshoring* y *friendshoring* (Consulte Anexo No. 1). Cada uno de ellos representa un enfoque distinto en la organización de las operaciones transfronterizas, y su comprensión es fundamental para entender las dinámicas actuales del comercio internacional.

El *offshoring*, que ganó prominencia en la década de 1990 y 2000, implica la reubicación de procesos de negocio (como manufactura o servicios) a países extranjeros, generalmente en búsqueda de costos laborales más bajos. Un ejemplo clásico es el traslado de fábricas textiles de Estados Unidos a China. Según un estudio de la OCDE (2019), entre 2000 y 2015, China capturó alrededor del 35% del valor agregado global en la industria textil, en gran parte debido al *offshoring*. Sin embargo, esta estrategia ha sido criticada por su impacto en el empleo doméstico y por exponer a las empresas a riesgos como inestabilidad política, problemas de calidad y violaciones de derechos laborales.

El *outsourcing*, por otro lado, se refiere a la subcontratación de ciertas funciones a proveedores externos, ya sea en el mismo país o en el extranjero. A diferencia del *offshoring*, el foco está en la externalización de la función, no necesariamente en la ubicación. Por ejemplo, una empresa tecnológica en Silicon Valley podría subcontratar su servicio al cliente a una firma en India (*offshoring* y *outsourcing*) o a una en Nebraska (*outsourcing* doméstico). Un estudio de Deloitte (2020) encontró que el 70% de las empresas encuestadas usaban *outsourcing* como una herramienta de reducción de costos, pero también para acceder a habilidades especializadas.

En respuesta a los desafíos del *offshoring* tradicional, surgieron el *nearshoring* y el *friendshoring*. El *nearshoring* implica la reubicación de operaciones a países geográficamente cercanos. Esta proximidad ofrece ventajas como menores

costos de transporte, mayor control sobre la producción y facilidad de comunicación. Un caso emblemático es el aumento del *nearshoring* de empresas estadounidenses en México bajo el T-MEC. Según la Secretaría de Economía de México (2022), la inversión extranjera directa de EE.UU. en el sector manufacturero mexicano creció un 15% en 2021, impulsada en parte por el *nearshoring*.

El *friendshoring*, el más reciente de estos conceptos, prioriza la afinidad política, económica y cultural sobre la mera eficiencia de costos (Moradlou y Backhouse, 2016). Se trata de asociarse con países que comparten valores democráticos, sistemas de libre mercado y un fuerte estado de derecho. Este enfoque ha ganado tracción en respuesta a eventos como la pandemia de COVID-19 y las tensiones entre EE.UU. y China (Borrell-Damian, 2022; Sheppard, 2022). Por ejemplo, la Ley CHIPS de 2022 en EE.UU. destina \$52 mil millones para promover la producción doméstica de semiconductores y colaboraciones con aliados como Japón y Corea del Sur (U.S. Congress, 2022).

La transición del *offshoring* hacia el *nearshoring* y *friendshoring* refleja un cambio fundamental en las prioridades empresariales y geopolíticas. Si el *offshoring* se centraba en la reducción de costos, las nuevas estrategias priorizan la resiliencia, la estabilidad y la alineación de valores. Sin embargo, esta transición no está exenta de desafíos. El *nearshoring* puede enfrentar costos laborales más altos y menor acceso a ciertas habilidades o recursos. Por ejemplo, a pesar de los beneficios del *nearshoring* en México, un estudio de KPMG (2021) señala que la escasez de mano de obra calificada en ciertos sectores es un obstáculo. El *friendshoring*, por su parte, puede limitar el acceso a mercados importantes y recursos naturales, y existe el riesgo de que la política influya excesivamente en las decisiones comerciales.

Además, estos cambios tienen implicaciones globales significativas. Países que se beneficiaron del *offshoring*, como Bangladesh en la industria textil, podrían ver reducidas sus inversiones. Un informe del Banco Mundial (2021) sugiere que, si los principales mercados de exportación priorizan el *nearshoring* y *friendshoring*, países como Bangladesh y Vietnam podrían perder hasta un 5% de su PIB en inversiones extranjeras.

El movimiento del *offshoring* hacia el *nearshoring* y *friendshoring* representa una recalibración del comercio internacional en respuesta a un mundo más incierto y polarizado. Mientras que el *offshoring* y el *outsourcing* se centraban en la eficiencia de costos, las nuevas estrategias buscan equilibrar eficiencia con resiliencia, control y alineación de valores (Stentoft et al., 2016; Engström et al., 2018). Este cambio no solo afecta a las empresas individuales, sino que está reconfigurando las relaciones económicas entre países, impulsando la

integración regional y alineando más estrechamente el comercio con la geopolítica (Monga, 2022). A medida que avanzamos, será crucial que gobiernos, empresas y organizaciones internacionales trabajen juntos para gestionar esta transición de manera que promueva el desarrollo global equitativo, la estabilidad económica y la cooperación internacional.

Este cambio también plantea preguntas fundamentales sobre el futuro de la globalización. ¿Estamos presenciando una "desglobalización" o más bien una "regionalización" de la economía mundial? ¿Cómo pueden las estrategias de *nearshoring* y *friendshoring* coexistir con los ideales de un comercio global abierto y justo? Estas son preguntas que los líderes empresariales, políticos y académicos deberán abordar en los próximos años.

Tabla No. 1: *Nearshoring* vs. *Friendshoring*: Diferencias, Semejanzas y Aplicaciones

Característica	Nearshoring	Friendshoring
Definición	Traslado de actividades de producción o servicios a un país vecino o cercano, con el objetivo de reducir costos logísticos, mejorar la comunicación y el control de calidad.	Estrategia comercial que busca reubicar las actividades productivas o de servicios en países aliados o con relaciones amistosas, priorizando la estabilidad política, la seguridad jurídica y la compatibilidad cultural.
Distancia	Distancia geográfica relativamente corta entre los países involucrados.	Distancia geográfica puede variar, pero se prioriza la afinidad política, económica y cultural.
Motivación	Reducción de costos logísticos, mejora de la comunicación, control de calidad y resiliencia de la cadena de suministro.	Búsqueda de estabilidad política, seguridad jurídica, compatibilidad cultural y valores compartidos.
Ventajas	Menores costos de transporte, mayor control sobre la producción, reducción de riesgos de disrupciones geopolíticas, acceso a mano de obra calificada.	Mayor estabilidad política y jurídica, menor riesgo de expropiaciones o conflictos comerciales, protección de la propiedad intelectual, acceso a mercados con valores compartidos.
Desafíos	Posibles diferencias culturales y lingüísticas, costos laborales más altos en países cercanos, menor acceso a recursos específicos.	Posibles diferencias en regulaciones y estándares, dependencia de un número limitado de socios comerciales, riesgo de interferencia política.
Ejemplos	Empresas estadounidenses que trasladan su producción a México o Canadá, empresas europeas que reubicar sus operaciones en países de Europa del Este.	Empresas japonesas que reubicar sus fábricas en Vietnam o Tailandia, empresas estadounidenses que trasladan sus operaciones a países como Australia o Nueva Zelanda.
Aplicaciones	Manufactura, servicios de atención al cliente, logística, tecnología de la información.	Manufactura, servicios financieros, investigación y desarrollo, industrias creativas.

Fuente: Elaboración propia

La tabla proporciona una visión clara y estructurada de las características y aplicaciones del *nearshoring* y el *friendshoring*, permitiendo entender sus diferencias y similitudes de manera concisa.

El *nearshoring* y el *friendshoring* no son soluciones universales, sino que su elección depende de las necesidades específicas de cada empresa o sector. El *nearshoring* puede ser adecuado para empresas que buscan reducir costos logísticos y mejorar la eficiencia, mientras que el *friendshoring* puede ser beneficioso para empresas que priorizan la estabilidad, la seguridad jurídica y la compatibilidad cultural. La comprensión de las diferencias y similitudes entre estas estrategias es crucial para que las empresas tomen decisiones informadas sobre cómo reconfigurar sus cadenas de suministro y aprovechar las oportunidades que ofrecen estas nuevas tendencias.

Enfoques teóricos relevantes que sustentan el *nearshoring* y el *friendshoring*

Estos enfoques se enmarcan en las teorías de la localización, la internacionalización y las cadenas globales de valor, que han evolucionado a lo largo del tiempo (Buckley y Casson, 1976; Dunning, 1988; Gereffi et al., 2005). La reconfiguración de las cadenas de suministro hacia el *nearshoring* y el *friendshoring* representa un cambio en los patrones de comercio e inversión, con implicaciones tanto a nivel empresarial como a nivel de política pública (Bals et al., 2016; Engström et al., 2018).

La evolución del *nearshoring* y el *friendshoring* como estrategias comerciales puede entenderse a través de tres enfoques teóricos fundamentales: la teoría de la localización, la teoría de la internacionalización y la teoría de las cadenas globales de valor. Estos marcos teóricos ofrecen perspectivas complementarias que nos ayudan a comprender los factores que impulsan estos cambios y sus implicaciones a nivel empresarial y de política pública.

La teoría de la localización, desarrollada inicialmente por Alfred Weber en 1909 y posteriormente refinada por autores como August Lösch (1940) y Walter Isard (1956), se centra en cómo las empresas toman decisiones sobre dónde ubicar sus actividades productivas. Tradicionalmente, esta teoría enfatizaba factores como los costos de transporte, la disponibilidad y costo de los factores de producción, y el acceso a mercados. Sin embargo, en el contexto actual, el *nearshoring* y el *friendshoring* sugieren que otros factores están ganando prominencia.

Por ejemplo, la proximidad geográfica en el *nearshoring* no solo reduce los costos de transporte, como predice la teoría clásica, sino que también facilita la

comunicación, el control de calidad y la respuesta rápida a cambios en la demanda. Esto es particularmente relevante en industrias como la moda, donde la agilidad es clave. Un estudio de Zara, la marca española de *fast fashion*, mostró que su modelo de *nearshoring* en España y Portugal le permitió reducir el tiempo de diseño a estante de 24 semanas a solo 2 semanas (Aftab et al., 2017).

La teoría de la internacionalización, desarrollada por Buckley y Casson (1976) y extendida por Dunning (1988) en su paradigma ecléctico, explica por qué y cómo las empresas expanden sus operaciones internacionalmente. Dunning identificó tres ventajas clave: de propiedad (tecnología, marca), de localización (recursos naturales, mano de obra) y de internalización (control directo vs. licencias o *joint ventures*). El *friendshoring* añade una nueva dimensión a las ventajas de localización: la afinidad política y cultural.

Por ejemplo, las tensiones entre Estados Unidos y China han llevado a empresas tecnológicas a reevaluar sus operaciones. En 2020, el gigante taiwanés TSMC anunció una inversión de \$12 mil millones para construir una fábrica de semiconductores en Arizona, EE.UU., citando la "confianza mutua" y los "valores compartidos" como factores clave (TSMC, 2020). Este caso ilustra cómo la estabilidad política y la protección de la propiedad intelectual, facilitadas por el *friendshoring*, pueden superar incluso las ventajas de costos.

La teoría de las cadenas globales de valor (CGV), desarrollada por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), ofrece un marco para entender cómo las empresas organizan y gobiernan sus redes de producción transfronterizas. Esta teoría distingue entre cadenas dirigidas por el productor (donde grandes manufactureras coordinan redes complejas) y cadenas dirigidas por el comprador (donde minoristas y marcas orquestan redes dispersas de proveedores).

El *nearshoring* y el *friendshoring* están reconfigurando estas cadenas. En las cadenas dirigidas por el productor, como la automotriz, el *nearshoring* está fortaleciendo los vínculos regionales. Por ejemplo, bajo el T-MEC, el contenido regional requerido para automóviles aumentó del 62.5% al 75%, impulsando a proveedores a relocalizarse cerca de las ensambladoras en Norteamérica (USTR, 2020). Esto ha llevado a un aumento del 20% en la inversión automotriz en México entre 2019 y 2021 (ProMéxico, 2022).

En las cadenas dirigidas por el comprador, como la electrónica, el *friendshoring* está creando nuevos patrones. Por ejemplo, Apple, en respuesta a las tensiones EE.UU.-China, está diversificando su cadena de suministro. En 2021, trasladó parte de la producción de AirPods a Vietnam, donde la inversión extranjera

directa en el sector electrónico creció un 25% ese año (Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam, 2022).

Estas reconfiguraciones tienen implicaciones más amplias. Bals et al. (2016) argumentan que el *reshoring* (incluyendo *nearshoring*) puede revitalizar las economías regionales y reducir las emisiones de carbono. Por su parte, Engström et al. (2018) sugieren que el *friendshoring* puede fortalecer alianzas geopolíticas, pero también aumentar la vulnerabilidad a shocks regionales.

"Reshoring" es una estrategia opuesta al *offshoring*, que implica el traslado de actividades empresariales de vuelta al país de origen, en lugar de mantenerlas en el extranjero. En otras palabras, el *reshoring* implica la repatriación de operaciones comerciales que previamente habían sido deslocalizadas a otros países. Esta estrategia se adopta por varias razones, como la búsqueda de mayor control sobre la calidad de los productos, la reducción de riesgos asociados con la distancia y la dependencia de proveedores externos, así como para contribuir al empleo y la economía local.

El *reshoring* puede ser atractivo para empresas que encuentran que los beneficios de la producción en el extranjero ya no compensan los costos adicionales, como los relacionados con el transporte, la gestión de la cadena de suministro y la calidad del producto. Por ejemplo, una empresa estadounidense que había trasladado su producción de ciertos componentes a China, podría optar por el *reshoring* y volver a producirlos en suelo estadounidense debido a la subida de costos en China, problemas de calidad, tiempos de entrega más largos o políticas arancelarias desfavorables.

Factores impulsores y limitantes del *nearshoring* y el *friendshoring*

La transición hacia el *nearshoring* y el *friendshoring* está siendo impulsada y, en algunos casos, obstaculizada por una compleja interacción de factores geopolíticos, económicos, ambientales y políticos. Estos factores están reconfigurando el panorama del comercio internacional de maneras sin precedentes.

La geopolítica y la seguridad de suministro han emergido como impulsores cruciales del *friendshoring*. Las crecientes tensiones entre Estados Unidos y China, en particular, han llevado a una reevaluación de las dependencias en las cadenas de suministro. Un informe del Consejo de Seguridad Nacional de EE.UU. (2021) identificó 35 productos críticos, incluyendo semiconductores y baterías de iones de litio, donde la dependencia de China representa un riesgo para la seguridad nacional. En respuesta, la administración Biden ha promovido activamente el *friendshoring*. Por ejemplo, el Indo-Pacific Economic Framework

(IPEF), lanzado en 2022, busca fortalecer las cadenas de suministro con aliados democráticos como Japón, Corea del Sur y Australia (U.S. Department of State, 2022).

Sin embargo, esta estrategia también enfrenta obstáculos. Dadush y Sapir (2021) del *think tank* Bruegel argumentan que el *friendshoring* podría aumentar los costos y reducir la eficiencia, ya que los aliados de EE.UU. no siempre son los proveedores más económicos. Además, advierten que podría exacerbar las divisiones globales, empujando a países como Rusia y China a formar sus propias redes de suministro aisladas.

Las disrupciones en las cadenas de valor globales, amplificadas por eventos como la pandemia de COVID-19 y el bloqueo del Canal de Suez en 2021, han sido otro impulsor clave. Un estudio de McKinsey (2020) encontró que el 93% de las cadenas de suministro globales sufrieron disrupciones debido a la pandemia. Esto ha llevado a las empresas a priorizar la resiliencia sobre la mera eficiencia de costos, favoreciendo el *nearshoring*. Por ejemplo, el fabricante de bicicletas holandés VanMoof reubicó parte de su producción de China a los Países Bajos y Bulgaria en 2020, citando la necesidad de una cadena de suministro más ágil y cercana (VanMoof, 2020).

Sin embargo, la transición no es fácil. Un informe de Deloitte (2021) identificó la falta de infraestructura adecuada y de mano de obra calificada en los países de destino como obstáculos significativos para el *nearshoring*. En México, por ejemplo, la escasez de ingenieros especializados en semiconductores ha ralentizado la expansión de este sector, a pesar de los incentivos del T-MEC (KPMG, 2021).

La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) también están impulsando estos cambios. El *nearshoring* puede reducir la huella de carbono al acortar las rutas de transporte. Un estudio de la UNCTAD (2021) estimó que el transporte marítimo es responsable del 3% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Empresas como Unilever se han comprometido a reducir estas emisiones en un 50% para 2030, en parte a través del *nearshoring* (Unilever, 2020).

Además, el *friendshoring* puede ayudar a garantizar estándares laborales y ambientales más altos. Por ejemplo, la decisión de Apple de trasladar parte de su producción a Vietnam estuvo influenciada no solo por las tensiones EE.UU.-China, sino también por los esfuerzos de Vietnam para mejorar sus prácticas laborales, impulsados por acuerdos como el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP) (VEPR, 2021).

Sin embargo, Anner (2020) advierte que el *nearshoring* y el *friendshoring* no garantizan automáticamente mejores condiciones laborales. Su estudio sobre la industria textil en Centroamérica encontró que, a pesar del *nearshoring*, persisten problemas como salarios bajos y supresión sindical. Esto subraya la necesidad de políticas y acuerdos que aseguren que estos cambios beneficien a los trabajadores.

Las políticas públicas y los acuerdos comerciales están jugando un papel crucial. La Unión Europea, por ejemplo, ha lanzado la European Chips Act, que destina €43 mil millones para fortalecer la producción doméstica de semiconductores y la cooperación con "países afines" (European Commission, 2022). En América del Norte, el T-MEC ha aumentado los requisitos de contenido regional en sectores clave como el automotriz, impulsando el *nearshoring* (USTR, 2020).

Sin embargo, estas políticas también pueden obstaculizar. Por ejemplo, las restricciones de EE.UU. a la venta de tecnología avanzada a China podrían ralentizar la innovación global, según un análisis del Peterson Institute for International Economics (Bown & Hass, 2022). Además, la proliferación de acuerdos regionales podría complicar el comercio global, creando lo que Bhagwati (1995) llamó un "plato de espagueti" de reglas comerciales superpuestas.

Beneficios y desafíos potenciales del nearshoring y el friendshoring

Los principales beneficios potenciales del *nearshoring* y el *friendshoring* incluyen la reducción de costos y tiempos de entrega, así como una mejora en la flexibilidad y resiliencia de las cadenas de suministro.

En cuanto a la reducción de costos y tiempos de entrega, Moradlou y Backhouse (2016) señalan que la proximidad geográfica en el *nearshoring* puede disminuir los gastos de transporte y logística, al tiempo que acorta los plazos de entrega. Esto es crucial en un contexto de volatilidad y disrupciones en las cadenas de valor globales, donde la agilidad y la capacidad de respuesta rápida son cada vez más importantes (Engström et al., 2018). Asimismo, Bals et al. (2016) argumentan que el *friendshoring* puede ofrecer ventajas en términos de seguridad jurídica, estabilidad política y confiabilidad de los socios comerciales, lo que a su vez se traduce en menores riesgos y costos.

Por otro lado, la reconfiguración de las cadenas de suministro hacia el *nearshoring* y el *friendshoring* también puede mejorar la flexibilidad y resiliencia de las empresas. Sheppard (2022) señala que al diversificar la base de proveedores y acercarse a los mercados finales, las empresas pueden responder mejor a los cambios en la demanda y adaptarse más rápidamente a las

disrupciones. Adicionalmente, Borrell-Damian (2022) destaca que el *friendshoring* permite a las empresas consolidar relaciones estratégicas con países aliados, lo que aumenta la confiabilidad y estabilidad de las cadenas de valor.

Sin embargo, también existen desafíos potenciales asociados con estas estrategias, como los problemas logísticos, de infraestructura y de desarrollo de capacidades en los países receptores. Moradlou y Backhouse (2016) advierten sobre la necesidad de invertir en mejoras en puertos, carreteras y redes de transporte para aprovechar plenamente las ventajas del *nearshoring*. Asimismo, Engström et al. (2018) señalan que los países de destino deben fortalecer sus habilidades y conocimientos técnicos para atraer y retener las actividades reestructuradas.

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) señala que, aunque América Latina tiene un gran potencial para el *nearshoring*, la deficiente infraestructura de transporte y la complejidad aduanera son obstáculos importantes. Por ejemplo, mientras que un contenedor tarda 8 días en ser despachado en Singapur, en Brasil puede tardar hasta 17 días (World Bank, 2020).

El desarrollo de capacidades también es un desafío crítico. Un informe de Deloitte (2021) destaca que el 57% de las empresas que consideran el *nearshoring* citan la falta de habilidades técnicas en los países destino como un obstáculo principal. En Europa del Este, un estudio de Ernst & Young (2020) encontró que, a pesar del atractivo de la región para el *nearshoring* en TI, la escasez de desarrolladores calificados es una barrera significativa.

Por otro lado, el *friendshoring* puede limitar el acceso a ciertos recursos naturales o habilidades únicas. Por ejemplo, China domina el mercado de tierras raras, esenciales para la tecnología moderna. Un estudio del Instituto de Estudios Geológicos de EE.UU. (USGS, 2021) indica que China controla el 80% de la producción global, lo que complica el *friendshoring* en industrias que dependen de estos materiales.

Patrones y tendencias en la adopción del *nearshoring* y el *friendshoring*

En cuanto a los patrones y tendencias en la adopción del *nearshoring* y el *friendshoring*, se observan diferencias a nivel sectorial, regional y de país.

Tendencias en la adopción del nearshoring

El *nearshoring* implica trasladar operaciones de negocio o manufactura a países cercanos, aprovechando la proximidad geográfica y cultural para reducir costos y mejorar la eficiencia logística. Esta estrategia ha sido particularmente atractiva para sectores como la automotriz, la electrónica y la manufactura avanzada. En México, por ejemplo, el *nearshoring* ha fortalecido la infraestructura productiva y logística, integrando al país en las cadenas de valor de Norteamérica y atrayendo inversión extranjera directa, lo que ha dinamizado el mercado laboral y generado nuevos empleos.

A nivel regional, México se ha posicionado como un destino preferido para el *nearshoring* debido a su proximidad con Estados Unidos y Canadá, así como por las condiciones favorables establecidas en el Tratado entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC). La pandemia de COVID-19 ha acelerado esta tendencia, evidenciando la vulnerabilidad de las cadenas de suministro largas y la necesidad de una mayor resiliencia organizacional.

Tendencias en la adopción del friendshoring

El *friendshoring*, también conocido como *ally-shoring*, se basa en la colaboración entre países con fuertes lazos políticos, económicos y de seguridad. Esta estrategia busca crear cadenas de suministro resilientes y seguras al trabajar con aliados confiables, minimizando los riesgos asociados con la inestabilidad política o las interrupciones comerciales. Sectores estratégicos como la tecnología y la defensa han adoptado el *friendshoring* para proteger la propiedad intelectual y asegurar el acceso a recursos esenciales.

A nivel sectorial

En cuanto a la adopción a nivel sectorial, se observa una variación significativa. Las industrias intensivas en mano de obra, como la manufactura textil o electrónica, muestran mayor propensión a adoptar estas estrategias. Esto se debe a que la proximidad geográfica facilita la comunicación, el control de calidad y el acceso a mano de obra especializada.

Por ejemplo, empresas estadounidenses están reubicando su producción textil en México o Centroamérica, mientras que las empresas europeas trasladan la fabricación de componentes electrónicos a países del Este de Europa. En el sector de servicios, compañías de atención al cliente están trasladando sus operaciones a países cercanos para mejorar la comunicación con los clientes y reducir los tiempos de respuesta.

Por ejemplo, Moradlou y Backhouse (2016) señalan que la industria automotriz ha sido pionera en la aplicación del *nearshoring*, impulsada por la necesidad de

reducir los tiempos de entrega y mejorar la capacidad de respuesta. En contraste, Bals et al. (2016) destacan que el sector electrónico ha mostrado mayor interés en el *friendshoring*, con el objetivo de asegurar el suministro de componentes clave y mitigar riesgos geopolíticos.

A nivel regional

A nivel regional, las regiones con mayor adopción son aquellas que presentan proximidad geográfica, afinidad cultural, estabilidad política y compatibilidad económica. Por ejemplo, empresas estadounidenses están trasladando sus operaciones a México o Canadá, mientras que las europeas están optando por países del Este de Europa o del Mediterráneo. En Asia, empresas japonesas están reubicando sus fábricas en Vietnam o Tailandia.

Según un informe de la UNCTAD (2022), América Latina y el Caribe han emergido como destinos atractivos para el *nearshoring*, especialmente para empresas norteamericanas que buscan reducir su dependencia de Asia. Por otro lado, Borrell-Damian (2022) señala que la Unión Europea ha priorizado el *friendshoring*, fortaleciendo vínculos con países aliados como Estados Unidos y Japón.

A nivel de países

En cuanto a nivel país, aquellos que ofrecen incentivos fiscales, infraestructura adecuada, mano de obra calificada y un entorno regulatorio favorable son los más atractivos. En este sentido, el *nearshoring* y el *friendshoring* han sido adoptados de manera heterogénea. Sheppard (2022) destaca que México y Canadá han sido los principales receptores de *nearshoring* desde Estados Unidos, gracias a los acuerdos comerciales y la proximidad geográfica. En contraste, Engström et al. (2018) observan que países como Polonia y Hungría han atraído actividades reestructuradas desde Europa Occidental, en el marco de las estrategias de *friendshoring*.

Por ejemplo, México se ha vuelto un destino atractivo para empresas estadounidenses debido a su proximidad geográfica, mientras que Vietnam ha sido popular para empresas japonesas por su estabilidad política y mano de obra barata. Polonia también ha ganado interés por su ubicación estratégica y costos laborales competitivos.

Varían según la actividad económica

Las diferencias entre industrias y tipos de actividades también son notables. Las actividades que requieren interacción directa con el cliente tienden a ser reubicadas cerca del mercado objetivo, mientras que aquellas sin esa interacción pueden ser trasladadas a mayor distancia.

Por ejemplo, en atención al cliente se observa una reubicación cercana para mejorar la comunicación, mientras que en la producción de componentes se aprovechan los beneficios del *nearshoring* o *friendshoring* independientemente de la distancia. En el desarrollo de software, se busca mano de obra calificada y costos competitivos, sin importar la distancia geográfica.

Es importante señalar que estas tendencias varían según el tipo de actividad económica. Moradlou y Backhouse (2016) indican que el *nearshoring* suele ser más común en industrias manufactureras y de ensamblaje, mientras que el *friendshoring* se aplica con mayor frecuencia en sectores de alta tecnología y servicios intensivos en conocimiento, donde la seguridad del suministro y la protección de la propiedad intelectual son prioritarias.

Las industrias manufactureras y tecnológicas son las más beneficiadas por el *nearshoring* y el *friendshoring* debido a su necesidad de tiempos de respuesta rápidos y control sobre la calidad y la producción. En contraste, sectores como la agricultura y la pesca, que dependen menos de la proximidad geográfica y más de las condiciones climáticas y de suelo, no han adoptado estas estrategias con la misma intensidad.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la adopción de *nearshoring* y el *friendshoring* puede ser una oportunidad viable para participar en el mercado internacional. En la provincia de El Oro, Ecuador, por ejemplo, la implementación de estas estrategias ha permitido a las PYMES expandirse en los mercados globales, incrementando su competitividad y aportando significativamente a los procesos de producción y comercialización.

Estrategias para una inserción eficiente en el contexto de las relaciones comerciales a nivel internacional empleando *nearshoring* *friendshoring*

Para una inserción eficiente en las relaciones comerciales internacionales mediante el *nearshoring* y el *friendshoring*, es crucial adoptar un enfoque estratégico y proactivo que abarque diversos aspectos. En *primer lugar*, las empresas deben evaluar y seleccionar socios estratégicos en países o regiones que ofrezcan ventajas como proximidad geográfica, afinidad cultural, estabilidad política y condiciones favorables para las empresas.

Este proceso implica identificar potenciales socios comerciales basándose en su experiencia, reputación, capacidad productiva y compatibilidad con la cultura y valores de la empresa. Establecer relaciones sólidas y de confianza, basadas en la comunicación abierta y el compromiso mutuo, es esencial para el éxito a largo plazo.

En *segundo lugar*, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de las cadenas de suministro actuales para identificar áreas que pueden beneficiarse del *nearshoring* o *friendshoring*.

Este análisis debe incluir una evaluación de los riesgos potenciales, como diferencias culturales o inestabilidad política, y el diseño de cadenas de suministro resilientes y eficientes que aprovechen las ventajas de estas estrategias mientras mitigan los riesgos.

La adaptación a las características locales también es clave, lo que implica ajustar productos, servicios y procesos de negocio a las preferencias del mercado local, desarrollar una comprensión profunda del entorno empresarial y cultural, e invertir en la capacitación de la fuerza laboral local.

En tercer lugar, el aprovechamiento de las tecnologías es otro factor crítico. Implementar tecnologías de comunicación y colaboración facilita la interacción con socios, proveedores y clientes en diferentes ubicaciones. Herramientas de gestión de la cadena de suministro pueden optimizar los procesos logísticos, mejorar la visibilidad y reducir costos. Además, explorar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el *blockchain* puede mejorar la eficiencia, transparencia y seguridad en las cadenas de suministro.

En cuarto lugar, para asegurar el éxito continuo, es esencial establecer indicadores clave de rendimiento y realizar un monitoreo y evaluación continua. Esto incluye medir el desempeño de las cadenas de suministro, identificar áreas de mejora y evaluar periódicamente las relaciones con socios y proveedores.

En cuanto a medidas concretas, la realización de estudios de mercado es fundamental para comprender las tendencias, preferencias de los consumidores y condiciones competitivas en los mercados objetivo. Esto ayuda a identificar oportunidades de negocio y evaluar la viabilidad de las estrategias de *nearshoring* o *friendshoring*. Establecer acuerdos comerciales claros con socios, proveedores y clientes, asegurando la protección de la propiedad intelectual y cumpliendo con las regulaciones locales, también es crucial.

Otra medida importante es buscar y aprovechar incentivos y programas de apoyo gubernamentales que puedan facilitar la inserción en nuevos mercados. Esto puede incluir financiamiento, asistencia técnica y participación en redes de contactos y eventos de negocios. Por último, una gestión efectiva del riesgo es esencial. Esto implica identificar, evaluar y mitigar riesgos políticos, económicos, financieros, operativos y regulatorios, implementando políticas y procedimientos adecuados y considerando la contratación de seguros para proteger contra pérdidas financieras inesperadas.

Estrategias específicas

Las estrategias de *nearshoring* y *friendshoring* ofrecen a las empresas oportunidades para reconfigurar sus cadenas de suministro de manera más eficiente y resiliente. En el caso del *nearshoring*, una estrategia clave es el desarrollo de *clusters* industriales. Esto implica fomentar la creación de agrupaciones de empresas relacionadas en áreas geográficamente cercanas. Los *clusters* permiten aprovechar sinergias entre las empresas, beneficiarse de economías de escala y facilitar la integración de toda la cadena de valor. Esta proximidad no solo reduce costos logísticos, sino que también facilita la colaboración, el intercambio de conocimientos y la innovación.

Otra estrategia crucial para el *nearshoring* es la mejora de la infraestructura y la logística. Invertir en el desarrollo de infraestructuras de transporte eficientes, como carreteras, puertos y aeropuertos, así como en servicios logísticos avanzados, puede reducir significativamente los tiempos y costos de entrega. Una infraestructura sólida es la columna vertebral de una cadena de suministro eficiente, permitiendo a las empresas responder rápidamente a las demandas del mercado y minimizar los riesgos de interrupción.

Los gobiernos también juegan un papel vital en el fomento del *nearshoring* a través de incentivos fiscales y regulatorios. Políticas que ofrezcan beneficios impositivos, agilicen trámites burocráticos o proporcionen subsidios para la formación de empleados pueden hacer que un país o región sea mucho más atractivo para las inversiones en *nearshoring*. Estas medidas no solo atraen inversiones, sino que también pueden ayudar a construir relaciones comerciales a largo plazo.

En cuanto al *friendshoring*, una estrategia fundamental es la diversificación de proveedores. En lugar de depender de un único proveedor o país, las empresas establecen relaciones con múltiples proveedores en diferentes países aliados. Esta estrategia mitiga los riesgos asociados con interrupciones en un solo país, sea por razones políticas, económicas o naturales, asegurando un suministro constante de insumos clave. Además, esta diversificación puede fomentar la competencia entre proveedores, mejorando la calidad y reduciendo costos.

La colaboración estratégica es otra pieza clave del *friendshoring*. Esto va más allá de las relaciones comerciales tradicionales, implicando alianzas y acuerdos de cooperación a nivel gubernamental y empresarial. Estos acuerdos pueden incluir intercambio de información sobre tendencias de mercado, alineación de políticas comerciales y regulatorias, y desarrollo conjunto de proyectos de investigación o infraestructura. Tales colaboraciones profundizan las relaciones, creando un entorno de negocios más estable y predecible.

El desarrollo de capacidades tecnológicas es igualmente crucial en el *friendshoring*. En un mundo donde la innovación es un factor clave de competitividad, las empresas deben invertir en fortalecer sus capacidades tecnológicas. Esto puede implicar inversiones internas en I+D, pero también colaboraciones con universidades, centros de investigación y otras empresas en países aliados. Estas colaboraciones no solo aceleran la innovación, sino que también ayudan a crear ecosistemas de conocimiento transnacionales, fortaleciendo los lazos entre países.

Transversalmente, tanto para el *nearshoring* como para el *friendshoring*, es esencial realizar análisis exhaustivos de riesgos y oportunidades. Estos análisis deben considerar una amplia gama de factores, desde la estabilidad política y el entorno regulatorio hasta las tendencias tecnológicas y las dinámicas sociales. Un análisis cuidadoso puede revelar riesgos ocultos, pero también oportunidades únicas que pueden dar a una empresa una ventaja competitiva.

El desarrollo del capital humano es otra medida transversal crítica. La transición hacia modelos de *nearshoring* y *friendshoring* puede requerir nuevas habilidades y conocimientos, tanto técnicos como interculturales. Implementar programas de capacitación y desarrollo, en colaboración con instituciones educativas y gobiernos, puede facilitar esta transición. Además, invertir en el desarrollo de la fuerza laboral local en los países de destino puede mejorar la calidad y la eficiencia operativa, mientras se fortalecen los lazos con la comunidad local.

La coordinación interinstitucional es esencial para el éxito de estas estrategias. El *nearshoring* y el *friendshoring* no son solo decisiones empresariales, sino que también tienen implicaciones políticas, sociales y económicas. Por lo tanto, es crucial fomentar la articulación entre empresas, gobiernos, academia y organizaciones gremiales. Esta coordinación permite alinear esfuerzos, evitar duplicidades, y aprovechar sinergias, creando un entorno más propicio para el *nearshoring* y el *friendshoring*.

Estrategias de *nearshoring* y *friendshoring*: Catalizadores del desarrollo regional y la cooperación internacional

Las estrategias de *nearshoring* y *friendshoring*, más allá de sus beneficios empresariales, tienen el potencial de convertirse en poderosos catalizadores del desarrollo regional y la cooperación internacional. Estos efectos positivos se manifiestan a través de diversos mecanismos y dimensiones, creando un círculo virtuoso de crecimiento económico, fortalecimiento institucional y estabilidad geopolítica.

A nivel regional, uno de los impactos más directos y tangibles es la creación de empleos e ingresos. La formación de *clusters* industriales en el marco del *nearshoring* atrae inversiones y empresas, generando nuevas oportunidades de empleo. Estas oportunidades no se limitan a las empresas directamente involucradas en el *nearshoring*, sino que se extienden a proveedores locales, empresas de servicios y toda la economía local. Los incentivos fiscales y regulatorios implementados por los gobiernos para atraer estas inversiones pueden, a su vez, incrementar los ingresos públicos a mediano y largo plazo, permitiendo mayores inversiones en infraestructura y servicios públicos.

Pero el impacto va más allá de la creación de empleos. El *nearshoring* y el *friendshoring* también impulsan el fortalecimiento de las capacidades productivas regionales. Las inversiones en infraestructura de transporte y logística, motivadas por la necesidad de eficiencia en las cadenas de suministro, mejoran la conectividad y competitividad de toda la región. Del mismo modo, los programas de desarrollo de capital humano, diseñados para satisfacer las necesidades de las empresas involucradas en estas estrategias, elevan el nivel de habilidades y conocimientos de la fuerza laboral local. Esto no solo beneficia a las empresas del *nearshoring*, sino que también aumenta la competitividad de las empresas locales y atrae nuevas inversiones.

Además, estas estrategias generan importantes efectos de derrame en términos de conocimiento, tecnología e innovación. La integración de empresas locales en las cadenas de valor del *nearshoring* y el *friendshoring* las expone a estándares internacionales, prácticas de gestión avanzadas y nuevas tecnologías. Este conocimiento se difunde a través de la movilidad laboral, la subcontratación y las colaboraciones empresariales, elevando la capacidad innovadora de toda la región. A largo plazo, esto puede conducir a la emergencia de nuevos emprendimientos locales y al ascenso en la cadena de valor de las empresas existentes.

En el ámbito de la cooperación internacional, el impacto es igualmente significativo. El *friendshoring*, por su propia naturaleza, requiere un alineamiento de políticas entre países aliados. Esto implica una mayor coordinación interinstitucional a nivel internacional, facilitando la armonización de políticas comerciales, regulaciones técnicas, estándares de calidad e incluso políticas fiscales. Esta armonización no solo beneficia a las empresas involucradas en el *friendshoring*, reduciendo barreras comerciales y costos de transacción, sino que también sienta las bases para una integración económica más profunda y una gobernanza global más efectiva.

La colaboración estratégica inherente al *friendshoring* también promueve un intercambio de información mucho más fluido entre países. Esto va desde datos

sobre tendencias de mercado y oportunidades de inversión, hasta conocimientos sobre mejores prácticas en áreas como la gestión de la cadena de suministro o la promoción de la innovación. Este flujo de información enriquece la toma de decisiones tanto a nivel empresarial como gubernamental, y puede ayudar a los países a anticipar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.

Más allá del intercambio de información, el *friendshoring* fomenta el desarrollo de proyectos conjuntos entre países aliados. Estos pueden abarcar desde iniciativas de investigación y desarrollo hasta la construcción de infraestructuras transfronterizas. Tales proyectos no solo generan beneficios económicos y tecnológicos, sino que también fortalecen los vínculos políticos y culturales entre los países. La experiencia de trabajar juntos en desafíos complejos construye confianza y entendimiento mutuo, elementos fundamentales para una cooperación internacional duradera.

Otra dimensión clave es la diversificación de las relaciones internacionales. Al establecer vínculos comerciales y de inversión con una red diversa de países amigos, los países reducen su dependencia de cualquier socio individual. Esto aumenta su resiliencia frente a disrupciones geopolíticas o económicas en cualquier parte del mundo. Además, esta diversificación puede equilibrar las relaciones de poder a nivel global, promoviendo un orden internacional más estable y multilateral.

En última instancia, el *nearshoring* y el *friendshoring* contribuyen a un entorno internacional más estable y seguro. La interdependencia económica creada por estas estrategias aumenta los costos de los conflictos y desincentiva acciones unilaterales que puedan perjudicar las relaciones comerciales. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de los lazos entre países aliados puede facilitar la cooperación en otros ámbitos, como la seguridad, el medio ambiente o la salud pública.

Conclusiones

Ante los desafíos de las cadenas de suministro globalizadas, el *nearshoring* y el *friendshoring* se han convertido en estrategias cada vez más relevantes para las empresas y los países en sus relaciones comerciales internacionales. Estas estrategias permiten a las empresas optimizar la eficiencia de sus operaciones al tiempo que construyen cadenas de suministro más resilientes y menos vulnerables a disrupciones geopolíticas y logísticas.

Al relocalizar actividades productivas a países cercanos o aliados, el *nearshoring* y el *friendshoring* generan nuevas oportunidades de empleo, transferencia de conocimientos y fortalecimiento de capacidades a nivel regional. La implementación de estas estrategias requiere una mayor coordinación y alineación de políticas entre países, lo que contribuye a fortalecer los lazos de

cooperación y confianza a nivel internacional. Al priorizar socios comerciales más afines ideológica y geopolíticamente, el *friendshoring* en particular puede reducir la exposición a riesgos derivados de tensiones y conflictos entre países.

Para aprovechar plenamente las oportunidades del *nearshoring* y el *friendshoring*, las empresas y los países deben desarrollar capacidades específicas, adaptarse a los contextos locales y abordar desafíos como las diferencias culturales y regulatorias. Estas estrategias tienen el potencial de generar beneficios que trascienden los intereses individuales de las empresas, convirtiéndose en motores del desarrollo regional y la cooperación internacional.

El *nearshoring* y el *friendshoring* representan estrategias transformadoras que van más allá de la mera optimización de las cadenas de suministro, posicionándose como herramientas clave para impulsar el crecimiento económico inclusivo y la estabilidad del orden internacional en el contexto geopolítico actual.

Referencias bibliográficas

- Aftab, M., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, S. (2017). "Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara". *International Journal of Business and Management*, 12(7), 212-226.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n7p212>
- Anner, M. (2020). "Squeezing workers' rights in global supply chains: purchasing practices in the Bangladesh garment export sector in comparative perspective". *Review of International Political Economy*, 27(2), 320-347.
<https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625426>
- Bals, L., Daum, A., & Tate, W. (2016). "From offshoring to rightshoring: Focus on the backshoring phenomenon". *AIB Insights*, 15(4), 3-8.
https://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v15n4/v15n4_Article1.pdf
- Bals, L., Kirchoff, J. F., & Foerstl, K. (2016). Exploring the reshoring and insourcing decision making process: toward an agenda for future research. *Operations Management Research*, 9(3-4), 102-116.
<https://doi.org/10.1007/s12063-016-0113-0>
- Bhagwati, J. (1995). "US Trade Policy: The Infatuation with FTAs". Columbia University Discussion Paper Series, No. 726.
<https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8CN7BFM>
- Borrell-Damian, L. (2022). Friendshoring as a strategic option: What are the implications for research and innovation? European University Association.
<https://eua.eu/resources/expert-voices/221:friendshoring-as-a-strategic-option-what-are-the-implications-for-research-and-innovation.html>
- Bown, C. P., & Hass, R. (2022). "The US can't go it alone on semiconductor policy". Peterson Institute for International Economics.
<https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/us-cant-go-it-alone-semiconductor-policy>

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). "The future of the multinational enterprise". Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>
- Consejo Coordinador Empresarial. (2023). *SÍNTESIS NEARSHORING*. Inteligencia Colectiva Empresarial. Recuperado de <https://inteligenciacolectivaempresarial.com/documents/SINTESIS%20NEARSHORING.pdf>
- Consejo de Seguridad Nacional de EE.UU. (2021). "Building Resilient Supply Chains, Revitalizing American Manufacturing, and Fostering Broad-Based Growth". <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/100-day-supply-chain-review-report.pdf>
- Dadush, U., & Sapir, A. (2021). "'Suspicious' on the outside: Friendshoring is no match for free trade". Bruegel. <https://www.bruegel.org/2021/10/suspicious-on-the-outside-friendshoring-is-no-match-for-free-trade/>
- Deloitte. (2020). "2020 Global Outsourcing Survey". <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>
- Deloitte. (2021). "2021 Reshoring Index". <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/reshoring-index.html>
- Dunning, J. H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Econstor. (2023). *Offshoring, reshoring y nearshoring: Nuevas tendencias en los mercados*. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/282285/1/128.pdf>
- EGADE Business School. (2023). *Nearshoring: 10 preguntas y respuestas sobre el tema del que todos hablan*. Recuperado de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/investigacion/nearshoring-10-preguntas-y-respuestas-sobre-el-tema-del-que-todos-hablan>
- Engström, G., Sollander, K., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2018). Drivers and barriers for reshoring in the manufacturing industry. *Operations and Supply Chain Management*, 11(3), 174-184. <https://doi.org/10.31387/oscm0350215>
- European Commission. (2022). "European Chips Act". <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-chips-act>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Isard, W. (1956). "Location and space-economy". MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262590020/location-and-space-economy/>
- Kearney. (2021). "Nearshoring: A Key Factor in US Companies' COVID-19 Response and Resilience". <https://www.kearney.com/operations-performance-transformation/article/-/insights/nearshoring-a-key-factor-in-us-companies-covid-19-response-and-resilience>
- Ketteq. (2023). *Offshoring, Nearshoring, Reshoring, Friendshoring: qué pensar de las tendencias mundiales de fabricación*. Recuperado de

- <https://es.ketteq.com/blog/offshoring-nearshoring-reshoring-friendshoring-what-to-make-of-global-manufacturing-trends>
- KPMG. (2021). "Nearshoring in Mexico: Challenges and Opportunities". <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/03/nearshoring-en-mexico-retos-y-oportunidades.html>
 - Lösch, A. (1940). "The economics of location". Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300007275/economics-location/>
 - McKinsey & Company. (2020). "Risk, resilience, and rebalancing in global value chains". <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
 - Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam. (2022). "Foreign Investment in Vietnam's Electronics Sector". <http://www.mpi.gov.vn/en/Pages/tinbai.aspx?idTin=51687>
 - Miroudot, S., & Nordström, H. (2020). "Made in the World Revisited". OECD Trade Policy Papers, No. 245. <https://doi.org/10.1787/1f4cb8b3-en>
 - Monga, C. (2022). Friendshoring and the Future of Global Trade. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/friendshoring-and-future-global-trade>
 - Moradlou, H., & Backhouse, C. J. (2016). A review of manufacturing re-shoring in the context of customer-focused postponement strategies. *Procedia CIRP*, 51, 75-80. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.06.014>
 - OCDE. (2019). "Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development". <https://www.oecd.org/dev/Measuring-and-Analysing-the-Impact-of-GVCs-on-Economic-Development.pdf>
 - OECD. (2021). "Global Value Chains: Efficiency and Risks in the Context of COVID-19". OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc/>
 - Padilla-Pérez, R., & Villarreal, F. G. (2017). "Structural change and productivity growth in Mexico, 1990–2011". *Structural Change and Economic Dynamics*, 41, 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2017.02.001>
 - ProMéxico. (2022). "Inversión Extranjera Directa en el Sector Automotriz". <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/inversion-extranjera-directa-en-el-sector-automotriz>
 - Secretaría de Economía de México. (2022). "Inversión Extranjera Directa en México y en el Mundo: Carpeta de Información Estadística". <http://www.economia.gob.mx/files/gobmx/estadisticas/IED.pdf>
 - Sheppard, D. (2022). Friendshoring: The new buzzword in global trade and investment. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/c5f57f21-10d9-412f-b3d0-4aca2b83d1b9>
 - Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., & Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, 9(3-4), 53-61. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>
 - The White House. (2022). "Building Resilient Supply Chains, Revitalizing American Manufacturing, and Fostering Broad-Based Growth". <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/100-day-supply-chain-review-report.pdf>

- Thomson Reuters México. (2023). *Nearshoring: La solución actual para el comercio exterior*. Recuperado de <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/nearshoring-la-solucion-actual-para-el-comercio-exteior>
- TSMC. (2020). "TSMC Announces Intention to Build and Operate an Advanced Semiconductor Fab in the United States". <https://www.tsmc.com/english/news-events/press-releases/2020/tsmc-announces-intention-to-build-and-operate-an-advanced-semiconductor-fab-in-the-united-states>
- U.S. Department of State. (2022). "Fact Sheet: In Asia, President Biden and a Dozen Indo-Pacific Partners Launch the Indo-Pacific Economic Framework for Prosperity". <https://www.state.gov/fact-sheet-in-asia-president-biden-and-a-dozen-indo-pacific-partners-launch-the-indo-pacific-economic-framework-for-prosperity/>
- UNCTAD. (2021). "Review of Maritime Transport 2021". <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2021>
- UNCTAD. (2022). World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022>
- Unilever. (2020). "Climate action". <https://www.unilever.com/planet-and-society/climate-action/>
- Urata, S., & Narjoko, D. (2017). "International trade and production networks: Experiences of East Asia". In L. Y. Ing & F. Kimura (Eds.), *Production Networks in Southeast Asia* (pp. 61-96). Routledge. <https://www.routledge.com/Production-Networks-in-Southeast-Asia/Ing-Kimura/p/book/9781138633438>
- USTR. (2020). "USMCA: Automotive Rules of Origin". <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement/fact-sheets/automotive-rules>
- VanMoof. (2020). "How VanMoof shifted gears to keep up with demand". <https://www.vanmoof.com/blog/en/how-vanmoof-shifted-gears-to-keep-up-with-demand>
- EPR. (2021). "Labor rights in Vietnam: Participation in global trade agreements as a driving force for reform". Vietnam Institute of Economics. <http://vepr.org.vn/533/ebook/labor-rights-in-vietnam-participation-in-global-trade-agreements-as-a-driving-force-for-reform/27222.html>
- World Bank. (2021). "Global Economic Prospects, June 2021". <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

Declaración de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Anexo No. 1: Nearshoring y Friendshoring vs. Offshoring y Outsourcing

Característica	Nearshoring	Friendshoring	Offshoring	Outsourcing
Definición	Traslado de actividades de producción o servicios a un país vecino o cercano, con el objetivo de reducir costos logísticos, mejorar la comunicación y el control de calidad.	Estrategia comercial que busca reubicar las actividades productivas o de servicios en países aliados o con relaciones amistosas, priorizando la estabilidad política, la seguridad jurídica y la compatibilidad cultural.	Traslado de actividades de producción o servicios a un país con costos laborales más bajos, sin considerar otros aspectos importantes como la proximidad geográfica, la afinidad cultural o la estabilidad política.	Contratación de una empresa externa para realizar actividades que podrían realizarse internamente, con el objetivo de reducir costos, mejorar la eficiencia o acceder a <i>expertise</i> especializado.
Distancia	Distancia geográfica relativamente corta entre los países involucrados.	Distancia geográfica puede variar, pero se prioriza la afinidad política, económica y cultural.	Distancia geográfica puede ser significativa, con el objetivo de encontrar países con costos laborales más bajos.	Puede variar desde la contratación de empresas locales hasta la externalización a empresas en diferentes países.
Motivación	Reducción de costos logísticos, mejora de la comunicación, control de calidad y resiliencia de la cadena de suministro.	Búsqueda de estabilidad política, seguridad jurídica, compatibilidad cultural y valores compartidos.	Reducción de costos laborales, acceso a mano de obra barata y mayor flexibilidad operativa.	Reducción de costos, mejora de la eficiencia, acceso a <i>expertise</i> especializado y enfoque en actividades estratégicas.
Ventajas	Menores costos de transporte, mayor control sobre la producción, reducción de riesgos de disrupciones geopolíticas, acceso a mano de obra calificada.	Mayor estabilidad política y jurídica, menor riesgo de expropiaciones o conflictos comerciales, protección de la propiedad intelectual, acceso a mercados con valores compartidos.	Costos laborales más bajos, mayor flexibilidad operativa, acceso a mano de obra especializada en ciertos sectores.	Reducción de costos directos e indirectos, mejora de la eficiencia, acceso a <i>expertise</i> especializado, enfoque en actividades estratégicas.
Desafíos	Posibles diferencias culturales y lingüísticas, costos laborales más altos en países cercanos, menor acceso a recursos específicos.	Posibles diferencias en regulaciones y estándares, dependencia de un número limitado de socios comerciales, riesgo de interferencia política.	Posibles problemas de calidad, comunicación y control de la producción, riesgo de inestabilidad política o económica,	Pérdida de control sobre las actividades externalizadas, riesgo de fuga de conocimiento, dependencia de proveedores externos, posibles

NEARSHORING Y FRIENDSHORING EN LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

MCs. Emilio Horacio Valencia

Característica	Nearshoring	Friendshoring	Offshoring	Outsourcing
			dificultades para repatriar la producción.	problemas de calidad.
Ejemplos	Empresas estadounidenses que trasladan su producción a México o Canadá, empresas europeas que reubican sus operaciones en países de Europa del Este.	Empresas japonesas que reubican sus fábricas en Vietnam o Tailandia, empresas estadounidenses que trasladan sus operaciones a países como Australia o Nueva Zelanda.	Empresas que trasladan sus call centers a países con costos laborales más bajos, empresas que externalizan la producción de componentes a países con mano de obra barata.	Empresas que externalizan servicios de IT a empresas especializadas en India o Filipinas, empresas que externalizan la gestión de recursos humanos a empresas de outsourcing.
Aplicaciones	Manufactura, servicios de atención al cliente, logística, tecnología de la información.	Manufactura, servicios financieros, investigación y desarrollo, industrias creativas.	Manufactura, servicios de bajo valor agregado, actividades intensivas en mano de obra.	IT, recursos humanos, contabilidad, finanzas, marketing.
Similitudes	Buscan optimizar costos y mejorar la eficiencia de las operaciones.	Implican la reubicación de actividades a terceros.	Pueden ofrecer acceso a mano de obra más barata o expertise especializado.	Reubicación de actividades a terceros.
Diferencias	Nearshoring se enfoca en la proximidad geográfica, friendshoring prioriza la afinidad cultural y política, offshoring busca costos laborales más bajos.	Nearshoring y friendshoring priorizan la estabilidad política y la compatibilidad cultural, offshoring no considera estos aspectos.	Outsourcing se enfoca en la contratación de empresas externas, mientras que nearshoring, friendshoring y offshoring implican la reubicación de actividades dentro de la empresa.	Nearshoring y friendshoring se enfocan en la reubicación de actividades dentro de la empresa, outsourcing implica la contratación de empresas externas.

Fuente: Elaboración propia