

Tendencia T03

Regionalización, *nearshoring* y resiliencia de cadenas de suministro

Código	T03
Categoría	Económica / Geopolítica
Criterio C2 – Riesgo de desplazamiento ocupacional	3 – Medio: aumenta la complejidad de los perfiles de compras y logística, que deben desarrollar capacidades de análisis estratégico, gestión de riesgos y negociación regional. Reconversión parcial de perfiles operativos hacia roles más analíticos y estratégicos.
Procesos transversales afectados	Principalmente: Compras y abastecimiento y Logística de entrada y salida. En forma secundaria: Gestión de la producción y planificación
Nivel de madurez	4 – Tendencia madura: consenso extendido en amplios sectores y regiones; baja incertidumbre sobre su dirección estructural, aunque con alta variabilidad táctica según contexto geopolítico.

Definición operativa

La regionalización, el *nearshoring* y la resiliencia de cadenas de suministro conforman un conjunto de estrategias interrelacionadas mediante las cuales las empresas manufactureras reconfiguran su base de abastecimiento y producción para reducir la exposición a riesgos geopolíticos, disrupciones logísticas, tensiones comerciales y dependencias de proveedores únicos o geografías remotas. Se trata de una respuesta estructural —no coyuntural— a la acumulación de shocks que pusieron en evidencia la fragilidad de los modelos de cadena de suministro globales extendidos: la pandemia de COVID-19 (2020-2022), la crisis de semiconductores (2021-2023), las tensiones geopolíticas asociadas a la invasión rusa de Ucrania, las disrupciones en el Mar Rojo (2023-2025) y la escalada arancelaria entre EE.UU. y China.

En términos operativos, la tendencia se materializa a través de tres estrategias complementarias:

- *Reshoring* (relocalización doméstica): retorno de operaciones de manufactura o proveedores hacia el país de origen de la empresa. Impulsado principalmente por incentivos de política industrial, consideraciones de seguridad nacional y reducción de costos de transacción ocultos.

- *Nearshoring* (acercamiento geográfico): relocalización de operaciones o proveedores hacia países geográficamente cercanos, con ventajas de proximidad cultural, zonas horarias compatibles, marcos comerciales favorables y reducción de tiempos de tránsito. Para empresas de América del Norte, el destino principal es México; para Europa, Europa del Este y la cuenca mediterránea.
- *Friendshoring* (diversificación estratégica): reorientación del abastecimiento hacia países aliados política o comercialmente, priorizando la confiabilidad del proveedor sobre la optimización de costos unitarios. Implica la construcción de bases de proveedores redundantes en múltiples geografías.

Transversalmente, estas estrategias implican la transición desde el paradigma de la cadena de suministro eficiente (optimizada en costo bajo el supuesto de estabilidad) hacia el paradigma de la **cadena de suministro resiliente** (diseñada para absorber interrupciones a un costo de redundancia tolerado).

Concepto central: del just-in-time al just-in-case

El paradigma dominante de las últimas tres décadas —el just-in-time (JIT), que buscaba eliminar inventarios y reducir proveedores al mínimo indispensable— mostró sus límites sistémicos durante la pandemia. La respuesta estratégica emergente es el just-in-case (JIC): construcción deliberada de reservas de inventario, bases de proveedores redundantes y capacidad de producción geográficamente diversificada. En 2025 el 38% de las firmas encuestadas por ISM reportó haber incrementado deliberadamente sus inventarios de amortiguación [1]. Esta transición no es un retroceso a la ineficiencia, sino una redefinición de la ecuación riesgo/costo de la gestión de cadenas de suministro.

Nivel de madurez

La tendencia alcanza madurez de nivel 4 con expresiones diferenciadas por región. Los indicadores globales que fundamentan esta calificación son:

- Adopción empresarial masiva a escala global: el 80% de los COOs de grandes manufactureras planifica *nearshoring* o *reshoring* en los próximos tres años (Bain & Company, 2024). El 26% de las empresas globales planificaba *nearshoring* en 2025 (QIMA). En Europa, el 47% de los compradores aumentó el *nearshoring* y el 22% aumentó el *reshoring* en los últimos 12 meses [1][3].
- Inversiones en manufacturas sin precedentes en múltiples regiones: en EE.UU., la inversión en construcción manufacturera creció de USD 79 mil millones (2021) a USD 236 mil millones (2024), CAGR del 44%. En Europa Central y del Este, la IED en

manufactura creció un 28% en 2024 con récords en Polonia y Hungría. En el Sudeste Asiático, la IED china en manufactura regional alcanzó USD 24 mil millones en 2023 [4][5][6].

- Reconfiguración documentada de los flujos comerciales mundiales: México superó a China como principal socio comercial de EE.UU. en 2023. Vietnam duplicó sus exportaciones de electrónica y computadoras entre 2017 y 2024 (USD 72,6 mil millones en 2024). Marruecos registró un aumento del 53% en la demanda de inspecciones de compradores europeos en el segundo trimestre de 2025 [1][7][8].
- Reconocimiento institucional y política industrial activa en todos los bloques: EE.UU. (CHIPS Act, IRA), UE (European Chips Act, Critical Raw Materials Act, Net-Zero Industry Act), Japón, Corea del Sur e India tienen programas activos de incentivo a la relocalización. El BID proyecta USD 78 mil millones anuales adicionales en exportaciones latinoamericanas por *nearshoring* [1][9].

En el Anexo A4.3 se presentan las evidencias empíricas a nivel internacional que justifican el nivel de madurez asignado, incluyendo casos industriales demostrativos.

Factores impulsores

Geopolíticos y de seguridad

- Tensiones EE.UU.-China y guerra arancelaria: los aranceles mutuos entre EE.UU. y China —que alcanzaron niveles históricos en 2025, superando el 100% en algunos productos— han alterado radicalmente los cálculos de costo de la cadena de suministro transpacífica. El 82% de los líderes de cadena de suministro reportó afectaciones directas en 2025 [9].
- Ley de Prevención del Trabajo Forzoso de Uyghur (UFLPA, EE.UU., 2022): impone presunción de culpabilidad sobre importaciones de la región de Xinjiang (China), forzando a empresas manufactureras con proveedores en esa región a realizar *due diligence* profundo o relocalizar el abastecimiento.
- Fragmentación del orden comercial multilateral: en 2023 se incorporaron aproximadamente 18.000 nuevas entidades sancionadas a listas de vigilancia global. El uso de sanciones, controles de exportación y restricciones de acceso a tecnología como instrumentos de política exterior ha multiplicado los vectores de riesgo de *compliance* comercial para los departamentos de compras de empresas manufactureras.

- Seguridad de suministros estratégicos: la crisis de semiconductores (2021-2023) evidenció la vulnerabilidad de sectores enteros —automotriz, electrónica, electrodomésticos— ante la concentración geográfica de componentes críticos. El concepto de autonomía estratégica en sectores como semiconductores, baterías, minerales críticos y farmacéuticos pasó a ser prioridad de política industrial en EE.UU., UE, Japón y Corea del Sur.

Económicos y de costo total

- Aumento de costos laborales en China: el salario manufacturero medio en China se ha multiplicado varias veces desde 2000, erosionando la ventaja de costo laboral que impulsó la relocalización masiva de décadas anteriores. El análisis de Costo Total de Propiedad (TCO - Total Cost of Ownership), que incorpora logística, inventarios en tránsito, riesgo de disrupción y costos de calidad, frecuentemente favorece opciones de *nearshoring* sobre el *offshoring* transoceánico aun con un diferencial salarial del 70% [11].
- Volatilidad e inflación de costos logísticos: los costos de flete oceánico se multiplicaron hasta 10 veces durante la pandemia y permanecen en niveles elevados respecto a pre-pandemia. La incertidumbre sobre costos de tránsito hace que la certidumbre que ofrece el *nearshoring* tenga un valor económico concreto.
- Política industrial activa en economías desarrolladas: los USD 2 billones comprometidos por EE.UU. mediante CHIPS Act, IRA e IJA, sumados al European Chips Act, el Critical Raw Materials Act y el Net-Zero Industry Act europeos, crean incentivos de subsidio directo que alteran el cálculo económico del *reshoring/nearshoring* para múltiples sectores.

Operacionales y de riesgo

- Lecciones aprendidas de disrupciones sistémicas: la pandemia, la crisis de semiconductores y las disrupciones del Mar Rojo demostraron que el costo de una disrupción de cadena de suministro puede superar ampliamente los ahorros acumulados durante años de optimización de costos. El 67% de las empresas ha enfrentado complicaciones en procesos de compras por factores geopolíticos [12].
- Presión por reducción de tiempos de entrega y mayor visibilidad: la complejidad creciente de los productos y la demanda de customización requieren ciclos más cortos de aprovisionamiento. El *nearshoring* facilita la supervisión directa de proveedores, la comunicación sin barreras de zona horaria y la gestión proactiva de

incidentes en lugar de reactiva [6].

Análisis prospectivo

Escenario de corto plazo (0–2 años)

El período inmediato estará marcado por la presión arancelaria diferenciada por bloque: en Norteamérica, la revisión del USMCA en 2026 introduce incertidumbre sobre las condiciones del *nearshoring* en México; en Asia, los aranceles sobre Vietnam e India complican la estrategia “China+1”; en Europa, la amenaza de aranceles transatlánticos y la revisión de la política industrial europea generan volatilidad. Sin embargo, los movimientos estructurales de relocalización ya en curso —plantas en construcción, inversiones comprometidas, cadenas redirigidas— son difícilmente reversibles en el corto plazo.

En América Latina, la oportunidad de *nearshoring* se está materializando en México de forma sostenida, con señales de expansión hacia Colombia, Costa Rica y otros países. El principal cuello de botella es la infraestructura logística y la capacidad de mano de obra calificada.

Escenario de mediano plazo (3–5 años)

En el mediano plazo, la regionalización manufacturera se consolidará como característica permanente del sistema económico global, con tres grandes polos regionales —Factory America, Factory Europe y Factory Asia— cada vez más autónomos y con menor interdependencia entre sí para los sectores estratégicos, aunque con persistente complementariedad en productos de bajo riesgo geopolítico. Ando et al. (2026) documentan empíricamente esta reconfiguración de los tres polos analizando el período 2015-2024 [14].

La fragmentación geo-económica del orden comercial multilateral —el escenario de 'Trump 2.0' que desafía la solidez del friendshoring al cuestionar incluso la fiabilidad de los aliados— impone una capa adicional de incertidumbre sobre las estrategias de largo plazo. Las empresas manufactureras que operen en cadenas de valor internacionales deberán diseñar arquitecturas de abastecimiento con mayor redundancia y adaptabilidad táctica que en el pasado.

Tensión estructural: escasez de mano de obra manufacturera como cuello de botella del reshoring

El principal obstáculo para la aceleración del reshoring es la disponibilidad de mano de obra manufacturera calificada en los países de destino. La *Reshoring Initiative* y Deloitte coinciden en que el déficit laboral manufacturero en EE.UU. podría alcanzar los 1,9 millones de trabajadores sin cubrir para 2033. En México, el déficit de conductores de carga era de 56.000 en 2023 y se proyecta que casi se duplicará para 2028 [13]. La resolución de este cuello de botella —mediante automatización, formación acelerada y atracción de talento— determinará el ritmo real de materialización del reshoring en los próximos años.

Impacto sobre los procesos transversales de la industria manufacturera

La tendencia tiene impacto directo y profundo sobre compras y logística, con efectos significativos sobre la planificación y, en menor medida, sobre los demás procesos.

Tabla 1. Impacto actual y proyectado de la tendencia T03 sobre procesos críticos

Proceso transversal	Impacto actual	Impacto proyectado	Descripción del impacto
Compras y abastecimiento	Alto	Alto	Es el proceso más directamente transformado por la tendencia. Actualmente: rediseño de base de proveedores, análisis TCO multi-región, incorporación de criterios de riesgo geopolítico y resiliencia en evaluación de proveedores, <i>dual sourcing</i> y desarrollo de nuevos proveedores regionales. A futuro: profundización del rol estratégico, con perfiles que integran inteligencia de mercado, análisis de riesgo político-comercial, diseño de arquitecturas de abastecimiento resilientes y gestión de relaciones en múltiples jurisdicciones.
Logística de entrada	Medio	Alto	La diversificación de proveedores y el nearshoring impactan directamente en el volumen y variedad de recepciones: más proveedores, más orígenes, mayor heterogeneidad en formatos de entrega, embalajes y unidades de carga. La gestión del almacén de materias primas se complejiza con mayor cantidad de referencias activas y buffers de seguridad más grandes. A futuro, la estrategia just-in-case implica mayor superficie y complejidad de almacenamiento de insumos.

Proceso transversal	Impacto actual	Impacto proyectado	Descripción del impacto
Gestión de la producción y planificación	Medio	Alto	La diversificación geográfica de proveedores incrementa la complejidad de la planificación de producción: más puntos de origen, mayores variaciones en tiempos de entrega, necesidad de buffers dinámicos. A futuro: la planificación de producción deberá incorporar escenarios de disrupción de suministro como variable estándar, con sistemas de planificación integrada que alimenten decisiones de inventario y abastecimiento en tiempo real.
Control de calidad	Medio	Medio	El cambio de proveedor o la incorporación de proveedores en nuevas geografías implica períodos de calificación y homologación de calidad que consumen recursos significativos. A futuro: los sistemas de trazabilidad y auditoría remota de proveedores se convertirán en herramientas estándar para gestionar la calidad en bases de abastecimiento más diversificadas.
Producción	Bajo	Medio	Impacto indirecto: el retorno de manufactura al país de origen puede requerir rediseño de procesos e inversiones en automatización para compensar los costos laborales más altos.
Gestión de personas y SSO	Bajo	Medio	La expansión o relocalización de operaciones manufactureras genera demanda de formación técnica en nuevas localizaciones y capacitación de la fuerza laboral existente. En contextos de reshoring, la escasez de trabajadores calificados eleva la importancia de programas de upskilling y alianzas con instituciones de formación técnica.
Gestión del cumplimiento	Bajo	Medio	La operación en múltiples jurisdicciones amplía la cantidad de marcos regulatorios operando en la cadena de suministro (CSDDD, LkSG, UFLPA), regímenes arancelarios, controles de exportación y listas de entidades sancionadas. El equipo de <i>compliance</i> debe actualizarse permanentemente.
Logística de salida	Bajo	Bajo	Impacto mínimo Si a futuro la empresa desarrolla nuevos canales de distribución regional o clientes más cercanos geográficamente, puede haber mayor variedad de pedidos y formatos de expedición, pero este efecto es indirecto y de baja magnitud.

Impacto ocupacional y sobre perfiles (C2 = 3 – Medio)

El impacto ocupacional de esta tendencia es de **reconversión parcial** hacia un perfil más analítico y estratégico, no de desplazamiento de puestos. Los equipos de compras y logística tienden a crecer en complejidad y dotación, pero las tareas de mayor volumen cambian cualitativamente: disminuye el contenido transaccional y operativo, y aumenta el contenido analítico, relacional y de gestión de riesgo.

- Perfiles con mayor transformación de tareas: jefe/analista de compras y abastecimiento estratégico, analista de riesgo de cadena de suministro, negociador de contratos internacionales, coordinador de logística internacional, planificador de producción, auditor de proveedores.
- Nuevas competencias demandadas: análisis de Costo Total de Propiedad (TCO) y modelos de precio justo (*should-cost*), evaluación de riesgo geopolítico y político-comercial, gestión de cadenas de suministro multirregionales, due diligence de proveedores (derechos humanos, ambiental, financiero), conocimiento de marcos regulatorios comerciales (USMCA, CSDDD, UFLPA), analítica de datos de cadena de suministro, gestión de relaciones con proveedores estratégicos en nuevas geografías [12][11].
- Competencias en declive relativo: gestión transaccional de órdenes de compra con base de proveedores fija y estable; coordinación logística rutinaria en rutas consolidadas de largo plazo.
- Tendencia en demanda laboral: el 67% de las empresas reporta complicaciones en compras por factores geopolíticos, lo que eleva la urgencia de dotar a estos equipos de competencias de análisis estratégico. La adopción de IA en compras y abastecimiento alcanzó alrededor de USD 1,3 mil millones en 2025, redefiniendo las tareas de los analistas de compras hacia supervisión, interpretación y toma de decisiones estratégicas [12].

Anexo A4.3. Evidencia empírica internacional

Datos cuantitativos globales

- QIMA, Global Sourcing Survey 2025: el 26% de las empresas globales planificaba *nearshoring* en 2025; EU 28%, EE.UU. 33%. El 47% de compradores europeos incrementó *nearshoring* en los últimos 12 meses; el 22% aumentó *reshoring*; el 31% adoptó estrategia mixta. El 55% de empresas europeas encuestadas en 2023 ya había incrementado el *nearshoring* en los 12 meses previos [1].
- INVERTO Nearshoring Study / CEE Interim (2024-2026): el 57% de las empresas europeas ya abastece en Europa Central y del Este; el 32% planifica trasladar actividades adicionales a la región. La IED en manufactura en CEE creció un 28% en 2024, con Polonia y Hungría registrando récords históricos de inversión [5].
- McKinsey / Rhodium Group (2024-2025): Vietnam duplicó exportaciones de laptops entre 2017 y 2024 (USD 7,1 mil millones). India y Vietnam son los principales destinos alternativos a China en smartphones y electrónica de consumo. Apple planea trasladar el 15-20% de su producción a India y Vietnam para 2026, con más de USD 1 mil millones invertidos en manufactura india desde 2023 [7][10].
- BID / Global Finance (2022-2024): proyección de USD 29 mil millones anuales adicionales en exportaciones latinoamericanas por *nearshoring*, más USD 14 mil millones en servicios (sin considerar México). La IED en América Latina alcanzó USD 224 mil millones en 2022, máximo histórico desde 2013 [9].
- Reshoring Initiative, Annual Report 2024: más de 244.000 empleos vinculados a reshoring/IED anunciados en EE.UU. en 2024; más de 2 millones desde 2010. Semiconductores y electrónica concentraron el 35% con USD 102,6 mil millones de capital [11].

Región / bloque	Dinámica y evidencia empírica	Destinos / zonas hub principales
Norte américa (USMCA)	EE.UU. lidera la ola de <i>reshoring</i> . México es el principal destino de <i>nearshoring</i> de la región: superó a China como primer socio comercial de EE.UU. en 2023; USD 840 mil millones de intercambio bilateral en 2024. La revisión del USMCA en 2026 introduce incertidumbre sobre las condiciones de acceso preferencial. Las exportaciones mexicanas a EE.UU. crecieron un 12% en setiembre de 2025. Colombia y Costa Rica emergen como destinos complementarios (electrónica, medtech). El 40% de las empresas estadounidenses planeaba relocalizar al menos parte de su cadena en América del Norte para 2026 (Deloitte).	México (automotriz, electrónica, dispositivos médicos, aeroespacial) - Colombia (electrónica, tecnología) - Costa Rica (medtech, electrónica de precisión) - República Dominicana (manufactura ligera, logística)
Europa	Los compradores europeos combinan <i>reshoring</i> y <i>nearshoring</i> con mayor flexibilidad que los estadounidenses (31% adopta estrategia mixta). La IED en manufactura en Europa Central y del Este (ECE) creció un 28% en 2024; Polonia y Hungría registran récords de inversión y consolidan su posición como la 'fábrica de Europa'. El Mediterráneo y Norte de África ganan cuota rápidamente: Marruecos +53%, Egipto +73%, Túnez +35% en demanda de inspecciones en 2025. El 57% de las empresas europeas ya abastece en la región ECE; el 32% planifica trasladar actividades adicionales.	Polonia y ECE (manufactura industrial, electrónica, automotriz) - Turquía (+27% demanda de auditorías en 2024) - Marruecos, Túnez, Egipto (textil, componentes, manufactura ligera) - España, Portugal, Italia (manufactura de mayor valor añadido)
Asia- Pacífico	La estrategia dominante en Asia no es <i>nearshoring</i> al sentido occidental sino reducción de la dependencia de China ('China+1'). China sigue siendo indispensable en electrónica y semiconductores, pero la mayoría de los fabricantes globales busca al menos una alternativa. El Sudeste Asiático es el principal beneficiario: Vietnam lidera con exportaciones totales de USD 405,5 mil millones en 2024 (+14,3%) y USD 72,6 mil millones en electrónica (+26,6%); Indonesia, Malasia y Tailandia atraen IED en vehículos eléctricos y manufactura avanzada, India crece aceleradamente en smartphones y está desarrollando capacidades en semiconductores. Casi el 90% del comercio del Sudeste Asiático permanece dentro de la región.	Vietnam (electrónica, computadoras, textil) - India (smartphones, semiconductores, farmacéutica) - Indonesia y Malasia (EV, componentes electrónicos) - Tailandia (automotriz, industria pesada) - Bangladesh, Cambodia (textil-confección)

Región / bloque	Dinámica y evidencia empírica	Destinos / zonas hub principales
América Latina	La región enfrenta una oportunidad de <i>nearshoring</i> significativa, pero su materialización es desigual y está condicionada por factores más allá de la proximidad geográfica. El BID proyecta USD 78 mil millones anuales adicionales en exportaciones de bienes y servicios para América Latina y el Caribe en el mediano plazo. México captura la porción principal (USD 35 mil millones proyectados). El análisis de Larraín y Cifuentes (2024) sostiene que la proximidad al mercado estadounidense es relevante pero no determinante. Otros factores que diferencian a los destinos son el estado de derecho, la protección de derechos de propiedad, la estabilidad política, la robustez del sistema financiero y la infraestructura. Aplicando estos criterios, Chile y Uruguay se ubican entre los cinco destinos más atractivos de la región, con ventajas comparativas en adhesión al estado de derecho, protección de derechos de propiedad y desarrollo del sistema financiero. Brasil, Argentina y Colombia también superan a México en esos factores clave. La oportunidad exige condiciones habilitantes que la región está construyendo. Según el BID, cada dólar invertido en promoción de inversiones genera casi USD 42 en IED; la armonización de los acuerdos comerciales preferenciales en las Américas podría incrementar el comercio intrarregional en más de un 10%. Los beneficios plenos del <i>nearshoring</i> se proyectan con mayor fuerza después de 2026, dado que la relocalización de líneas de producción industriales es un proceso complejo que involucra desarrollo de infraestructura, construcción de plantas, adquisición de permisos y desarrollo de fuerza laboral calificada.	México (automotriz, electrónica, dispositivos médicos, aeroespacial — hub consolidado) - Chile (manufactura de alto valor añadido, agroindustria, minería — estado de derecho y sistema financiero como ventajas) - Brasil (automotriz con Mercosur, biocombustibles, energías renovables, manufactura pesada) - Argentina (gas natural Vaca Muerta, energías renovables, agroindustria) - Colombia (gas natural, electrónica, tecnología — acceso directo a Norteamérica) - Costa Rica (medtech, electrónica de precisión — USD 7,2 mil millones en exportaciones medtech en 2024) - Uruguay (manufactura especializada, servicios de alto valor — potencialmente USD 528 millones)

Casos ilustrativos por región

- Norteamérica — Intel / TSMC (EE.UU.): el CHIPS Act desencadenó más de USD 356 mil millones en inversiones en semiconductores para 2023-2028. TSMC construye fábricas en Arizona por más de USD 40 mil millones. El caso más emblemático de reshoring inducido por política industrial [11].
- Norteamérica — LEGO (Vietnam): LEGO abrió en abril de 2025 su segunda planta en Asia, una fábrica de USD 1 mil millones en el sur de Vietnam, para acercar la producción a los consumidores asiáticos y reducir riesgos de disrupción. Ilustra la estrategia China+1 con horizonte de largo plazo [8].

- Europa — ECE como nueva fábrica de Europa: Polonia y Hungría consolidan su posición como plataformas manufactureras preferidas por las empresas europeas que buscan combinar proximidad, competitividad de costos y estabilidad regulatoria. El acceso al mercado único europeo sin fricciones arancelarias es la ventaja central [5].
- Europa — Mediterráneo en expansión: Marruecos (+53%), Egipto (+73%) y Túnez (+35%) registraron crecimientos notables en la demanda de inspecciones de compradores europeos en 2025. El sector textil-confección y la manufactura ligera lideran, con Marruecos avanzando hacia componentes automotrices y aeronáuticos [1].
- Asia — Samsung / India: Samsung comenzó en 2024 a fabricar laptops en India en instalaciones originalmente dedicadas a smartphones. Vietnam ya es el segundo mayor exportador alternativo de laptops, superando en crecimiento a China en el período 2017-2024 [10].
- América Latina — Costa Rica: exportaciones medtech de USD 7,2 mil millones en 2024, posicionando al país como el mayor exportador per cápita de América Latina en este sector. Su apuesta por protección de propiedad industrial, energía renovable y fuerza laboral técnica atrae firmas que buscan manufactura de precisión, sin los riesgos de concentración en China [12].

Referencias

- [1] QIMA (2024-2025). 'Nearshoring & Reshoring Trends: Recent Data' y 'Differing Nearshoring Trends in Europe vs. US'. Disponible en: <https://blog.qima.com/traceability/nearshoring-reshoring-trends> [26% global planifica nearshoring en 2025; EU 28%; EE.UU. 33%; 47% EU compradores aumentó nearshoring; 55% europeas lo habían hecho en 2023; Marruecos +53%, Egipto +73%, Túnez +35% en Q2 2025].
- [2] SAP Insights (2025). 'Five realities about nearshoring and reshoring strategies'. Disponible en: <https://www.sap.com/blogs/five-realities-about-nearshoring-and-reshoring-strategies> [Fictiv State of Manufacturing 2024: 54% practica nearshoring en Norteamérica; 66% onshoring como estrategia top por tercer año; disrupciones como top desafío interno para crecimiento empresarial].
- [3] Bain & Company (2024). Biennial Survey of CEOs and COOs. Citado en Ascent Logistics (2025). Disponible en: <https://ascentlogistics.com/blog/nearshoring-in-mexico-transforming-supply-chains/> [80% de COOs de grandes manufactureras planifica nearshoring u onshoring en 3 años; arriba de 63% en 2022].
- [4] Federal Reserve Bank of Boston (2024). 'Manufacturing Gains from Green Energy and Semiconductor Spending since the CHIPS and Inflation Reduction Acts'. Disponible en: <https://www.bostonfed.org/publications/current-policy-perspectives/2024/manufacturing-gains-from-green-energy-and-semiconductor-spending.aspx> [Inversión en construcción manufacturera EE.UU.: USD 79B (jun.2021) USD 236B (jun.2024); CAGR 44%].

-
- [5] CEE Interim / INVERTO Consulting (2024-2026). 'Nearshoring Advantage: CEE as Europe's Factory Hub'. Disponible en: <https://ceinterim.com/nearshoring-advantage-cee-factory-hub/> [IED en manufactura CEE +28% en 2024; Poland y Hungría con récords; 57% empresas europeas ya abastece en CEE; 32% planifica trasladar más actividades].
-
- [6] McKinsey Global Institute (2024). 'Diversifying global supply chains: opportunities in Southeast Asia'. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/diversifying-global-supply-chains-opportunities-in-southeast-asia> [IED china en manufactura regional ASEAN: USD 24 mil millones en 2023; 88% comercio ASEAN permanece dentro de APAC; infraestructura en expansión acelerada en Vietnam, Malasia, Indonesia].
-
- [7] Air Cargo Week / East West Basics (2024-2025). 'Nearshoring and an ever-shifting Latin American trade map' y 'Top 3 Alternatives to China for Sourcing in Asia (2025)'. Disponible en: <https://aircargoweek.com/nearshoring-and-an-ever-shifting-latin-american-trade-map/> [Colombia cargo inbound +22% en 2024; Vietnam exportaciones USD 405,5B en 2024 (+14,3%); electrónica y PCs Vietnam +26,6% a USD 72,6B].
-
- [8] East West Basics (abril 2025). 'Top 3 Alternatives to China for Sourcing in Asia (2025)'. Disponible en: <https://www.eastwestbasics.com/3-best-china-sourcing-alternatives-in-asia/> [LEGO fábrica USD 1B en Vietnam, abierta abril 2025; Google, Microsoft, Dell desplazan producción de China a Vietnam; Vietnam segunda mayor alternativa a China en laptops].
-
- [9] BID / Global Finance (2022-2024). 'Latin America: Nearshoring Boost'. Disponible en: <https://gfmag.com/economics-policy-regulation/latin-america-nearshoring-boost/> [Proyección USD 29B adicionales en exportaciones latinoamericanas + USD 14B en servicios; FDI en América Latina USD 224B en 2022 (máximo histórico); Uruguay, Colombia, Brasil, Chile, Argentina, Paraguay entre los potenciales beneficiarios].
-
- [10] Rhodium Group (febrero 2025). 'China and the Future of Global Supply Chains'. Disponible en: <https://rhg.com/research/china-and-the-future-of-global-supply-chains/> [Samsung fabricando laptops en India desde 2024; Vietnam USD 7,1B laptops; Apple: USD 1B+ en manufactura india desde 2023; plan 15-20% producción a India/Vietnam para 2026].
-
- [11] Reshoring Initiative (2024-2025). 2024 Annual Report Including 1Q2025 Data. Disponible en: https://reshorenw.org/content/pdf/2024_1Q2025_RI_DATA_Report.pdf [244.000 empleos reshoring+FDI en EE.UU. en 2024; 2 millones desde 2010; semiconductores/electrónica: 35% empleos anunciados con USD 102,6B en capital].
-
- [12] Titoma (octubre 2025). 'Latin America Nearshoring: New Hubs to Watch in 2025'. Disponible en: <https://titoma.com/blog/latin-america-nearshoring-new-country-hubs-to-watch-in-2025> [Costa Rica medtech USD 7,2B en 2024; Colombia USD 3,2B electrónica con IED manufactura +25% YoY; Costa Rica 99% electricidad renovable].
-
- [13] Elsner Engineering (2026). 'Why Reshoring Manufacturing United States 2025 is Surging'. Disponible en: <https://elsnereng.com/reshoring-manufacturing-united-states-2025/>. [McKinsey: 82% líderes cadena de suministro impactados por aranceles 2025; 45% incrementó inventarios; 39% dual sourcing; 33% planes nearshoring/onshoring].
-

-
- [14] Ando, M., Hayakawa, K., Kimura, F., & Mukunoki, H. (2026). Friend-shoring, near-shoring, and reshoring in factories America, Asia, and Europe amid rising geopolitical tensions. *European Journal of Political Economy*, 93, 102804. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102804> <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102804> Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268025001648> [Análisis empírico de reconfiguración de los tres polos (Factory America, Asia, Europe) 2015-2024 ante guerra arancelaria EE.UU.-China, COVID-19 y conflicto Rusia-Ucrania].
-
- [15] Americas Market Intelligence (diciembre 2025). 'Why Supply Chain Disruption May Deliver Dividends in Latin America'. Disponible en: <https://americasmi.com/insights/2026-latin-america-supply-chain-opportunities/> [México exportaciones a EE.UU. +12% sept.2025 vs.sept.2024; USMCA revisión 2026; nearshoring extendiéndose a Colombia, Costa Rica, Brasil].
-
- [16] Dimerco / AIMMS (enero 2026). 'Asia Supply Chains Are Changing. Here's What Shippers Should Prepare for in 2026'. Disponible en: <https://dimerco.com/blog-post/asia-supply-chains-2026-supply-chain-diversification-asia/> [Vietnam, Tailandia, Malasia, Indonesia como hubs líderes; especialización diferenciada por país: Indonesia y Malasia en EV; Tailandia en automotriz; Vietnam en electrónica].
-
- [17] Larraín, F., Cifuentes, C. (2024) Nearshoring in Latin America: Who Could Benefit Most? en Americas' Quarterly. Disponible en: <https://americasquarterly.org/article/nearshoring-in-latin-america-who-could-benefit-most/>
-