



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.

AUTORAS:

**Barzola Chevez, Melany Nicol
Escalante Crespo, Betty Andrea**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADAS EN COMERCIO EXTERIOR**

TUTOR:

Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, MBA

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Barzola Chevez, Melany Nicol y Escalante Crespo, Betty Andrea**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado (a) en Comercio Exterior**.

TUTOR:

**JAIME ANTONIO
SANTILLAN
PESANTES**

Firmado digitalmente por JAIME ANTONIO
SANTILLAN PESANTES
DN: CN=JAIME ANTONIO SANTILLAN
PESANTES, SERIALNUMBER=0906242193-
171024114706, OU=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION, O=
SECURITY DATA S.A. 2, C=EC
Razón: Soy el autor de este documento Ubicación:
Fecha: 2025.08.25 10:52:52-0500'

f. _____
Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Barzola Chevez, Melany Nicol**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. Melany Barzola Chevez
Barzola Chevez, Melany Nicol



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Escalante Crespo, Betty Andrea

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. Betty Escalante
Escalante Crespo, Betty Andrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

Yo, **Barzola Chevez, Melany Nicol**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de Septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. Melany Barzola Chevez
Barzola Chevez, Melany Nicol



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

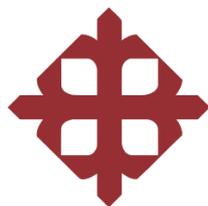
Yo, **Escalante Crespo, Betty Andrea**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de Septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. Betty Escalante
Escalante Crespo, Betty Andrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.**, presentado por los estudiantes **Escalante Crespo Betty Andrea** y **Barzola Chevez Melany Nicol**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al **9 %**, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Melany.Barzola_Betty.Escalante

9%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

9% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Melany.Barzola_Betty.Escalante.docx	Depositante: Melany Barzola	Número de palabras: 29,954
ID del documento: b8042a31a0344ea0c8fd0d6ebda37dced8e3cca3	Fecha de depósito: 22/8/2025	Número de caracteres: 195.266
Tamaño del documento original: 209,27 kB	Tipo de carga: url_submission	
Autor: Melany Barzola	fecha de fin de análisis: 22/8/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

TUTOR:

**JAIME ANTONIO
SANTILLAN
PESANTES**

Firmado digitalmente por JAIME ANTONIO
SANTILLAN PESANTES
DN: CN=JAIME ANTONIO SANTILLAN
PESANTES, SERIALNUMBER=0906242193-
171024114706, OU=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION, O=
SECURITY DATA S.A. 2, C=EC
Razón: Soy el autor de este documento Ubicación:
Fecha: 2025.08.25 10:52:52-05'00'

f. _____
Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, Mgs

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi mamá, Marisol Chévez Vargas, por su apoyo, confianza y motivación constante a lo largo de este proceso. Sus palabras y gestos de aliento fueron un impulso invaluable que me ayudaron a mantener la perseverancia en los momentos más difíciles.

De igual manera, extendo un especial reconocimiento a mi tutor, el Ingeniero Jaime Santillán, por su dedicación, paciencia y guía durante la elaboración de esta tesis. Su orientación y compromiso académico fueron fundamentales para culminar con éxito este trabajo.

MELANY NICOL BARZOLA CHEVEZ

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a Dios, quien ha sido mi fortaleza y guía en cada etapa de mi vida. Gracias por darme la salud, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proyecto, y por acompañarme en los momentos de dificultad y de alegría.

A mi madre, Betty Narcisa, por su amor incondicional, sacrificio y ejemplo de lucha que me inspiran cada día. A mi padre, Jorge Escalante, por su apoyo, consejos y enseñanzas que me han motivado a seguir adelante con firmeza.

A mis queridas hermanas, Elena, Gabriela y María, por su compañía, comprensión y palabras de aliento que siempre me animaron a no rendirme.

Deseo también agradecer de manera especial a mi tutor, el Ingeniero Jaime Santillán, por su paciencia, orientación y compromiso, que fueron fundamentales para la realización de esta tesis.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron con su apoyo, ánimo y confianza en mí, les dedico con cariño este logro.

BETTY ANDREA ESCALANTE CRESPO

DEDICATORIAS

El esfuerzo dedicado a este trabajo y a toda mi carrera universitaria lo entrego con amor y gratitud a mi ángel guardián, mi querida abuelita Alejandra Celestina Vargas Lino. Gracias por su fe inquebrantable en mí, por creer siempre que lograría convertirme en una profesional de excelencia, y por brindarme su apoyo y amor incondicional en cada paso de este camino. Su confianza y fortaleza han sido la luz que ha guiado mis sueños y motivado mi crecimiento.

MELANY NICOL BARZOLA CHEVEZ

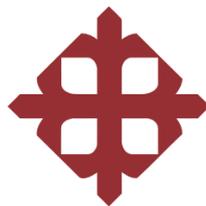
Dedico este trabajo con amor y gratitud, en primer lugar, a mis padres Betty Narcisa y Jorge Escalante, quienes con su ejemplo, apoyo y cariño incondicional han sido la base sobre la cual he construido cada uno de mis sueños.

A mis hermanas, Elena, Gabriela y María, por su compañía, comprensión y aliento constante, que me dieron fuerza en los momentos más desafiantes.

A mi sobrina y ahijada, Rouse Agustina, por ser luz y alegría en mi vida, y por recordarme siempre la importancia de luchar con esperanza y ternura.

Y finalmente, a mis queridas mascotas que ya partieron, pero que me acompañaron en gran parte de mi vida y mi carrera. Aunque ya no estén físicamente, su amor y compañía permanecen en mi memoria y en mi corazón.

BETTY ANDREA ESCALANTE CRESPO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**JAIME ANTONIO
SANTILLAN
PESANTES**

Firmado digitalmente por JAIME ANTONIO
SANTILLAN PESANTES
DN: CN=JAIME ANTONIO SANTILLAN
PESANTES, SERIALNUMBER=0906242193-
171024114706, OU=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION, O=
SECURITY DATA S.A. 2, C=EC
Razón: Soy el autor de este documento Ubicación:
Fecha: 2025.08.25 10:52:52-0500

f. _____
Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, Mgs

TUTOR

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Echeverría Bucheli Monica Patricia, Mgs

COORDINADOR DEL ÁREA

Garzon Jimenez Luis Renato, PhD

OPONENTE

Índice General

Abstract	XIV
Introducción	2
Capítulo I: Desarrollo o generalidades de la investigación	3
Antecedentes.....	3
Justificación	5
Planteamiento del problema	6
Sistematización del problema	8
Delimitación del problema	9
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Limitaciones del trabajo	10
Capítulo II: Epistemología de la investigación	11
Marco teórico.....	11
Marco conceptual.....	19
Marco legal.....	26
Marco metodológico.....	29
Postura epistemológica.....	29
Nivel de investigación.....	29
Método de investigación.....	30
Tipo de investigación	30
Enfoque de la investigación.....	31
Fuentes de investigación	31
Técnicas de investigación.....	32
Herramientas de investigación	35
Capítulo III: Características del Offshoring y Nearshoring.....	37
Orígenes históricos del offshoring.....	37
Crecimiento global del offshoring (1990–2010).....	37
Transición hacia el nearshoring	38
Aspectos clave que influyen en la selección de países para la inversión extranjera en offshoring y nearshoring	42

Beneficios para los países de origen	44
Aprendizajes extraídos de las crisis, tanto recientes como no tan recientes: cómo el nearshoring apuntala la fortaleza de las cadenas de producción ..	44
Ahorros operativos para las organizaciones.....	45
Reorientación de recursos hacia actividades de alto valor añadido.....	46
Reverse knowledge transfer	47
Dificultades para las naciones de procedencia	48
Capítulo IV: Factores económicos y sociales que se utilizan para la selección de los países destinos.....	55
Ejemplos de casos en el ámbito empresarial.....	64
Foxconn: Empresa Taiwanesea - México	65
BMW (Bayerische Motoren Werke): Alemania – Brasil.....	67
Intel: Estados Unidos - Costa Rica	69
Stellantis: Países Bajos-Argentina	71
MABE: México - Ecuador	73
Entrevistas con especialistas para entender cómo funciona el Offshoring y Nearshoring en Ecuador.	77
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Bibliografía	83
Apéndices.....	102
Apéndice A.....	102
Apéndice B.....	115
Apéndice C.....	123
Apéndice D.....	132

Resumen

Esta investigación analiza las implicaciones del *offshoring* y *nearshoring* en la competitividad industrial en América Latina durante el período 2019-2023, con especial enfoque en Ecuador. Se aborda la transformación estratégica que supone el *nearshoring* frente al *offshoring* tradicional, motivada por cambios globales como la pandemia y las tensiones comerciales, y la importancia de América Latina como destino cercano para la relocalización productiva. El trabajo se fundamenta en un enfoque mixto, combinando análisis documental, revisión teórica y entrevistas semiestructuradas a expertos del sector público, privado y académico en Ecuador. Los resultados destacan la oportunidad que representa el *nearshoring* para diversificar la economía regional y generar empleo de calidad, aunque subrayan la necesidad de políticas públicas integrales que fortalezcan la infraestructura, la formación técnica y la seguridad jurídica en Ecuador. Se enfatiza la relevancia de la colaboración público-privada, la modernización de zonas francas y la integración regional para posicionar al país en cadenas globales de valor. Finalmente, se presenta una visión prospectiva que señala la importancia de superar retos estructurales para capitalizar el potencial del *nearshoring* y fomentar un desarrollo industrial sostenible.

Palabras clave: nearshoring, offshoring, competitividad industrial, inversión extranjera directa, Ecuador, cadenas globales de valor.

Abstract

This research analyzes the implications of *offshoring* and *nearshoring* on industrial competitiveness in Latin America during the period 2019-2023, with a special focus on Ecuador. It addresses the strategic shift from traditional *offshoring* to *nearshoring* driven by global changes such as the pandemic and trade tensions, highlighting Latin America's potential as a nearby destination for production relocation. The study adopts a mixed-methods approach, combining documentary analysis, theoretical review, and semi-structured interviews with experts from the public, private, and academic sectors in Ecuador. Findings emphasize the opportunity *nearshoring* represents to diversify the regional economy and generate quality employment, while underscoring the need for comprehensive public policies to strengthen infrastructure, technical training, and legal security in Ecuador. The importance of public-private collaboration, modernization of free trade zones, and regional integration for positioning the country within global value chains is highlighted. Lastly, a forward-looking perspective stresses the necessity to overcome structural challenges to capitalize on *nearshoring's* potential and promote sustainable industrial development.

Keywords: nearshoring, offshoring, industrial competitiveness, foreign direct investment, Ecuador, global value chains.

Introducción

El *offshoring* y *nearshoring* que son estrategias de deslocalización de actividades productivas aquella que han generado cambios de planificación de las empresas en la forma en cómo ellas se relacionan con el mundo, todos los continentes incluso América Latina con Ecuador no queda afuera de este juego. Todo este cambio de perspectivas y ejecución por parte de las empresas fueron a causa de disminuir costos, tiempo y distancia de la cadena de producción, además de evitar a toda costa posibles tensiones entre gobiernos que interrumpa la logística. Bajo esta idea, los países que forman parte del continente latinoamericano tienen oportunidad de atraer inversiones al estar compartiendo la misma tierra con un país que se caracteriza avanzado y de primer mundo, EE. UU., es aquí donde pueden hacer el uso del *nearshoring*. Pero como todo tiene un, pero y un por qué, en este caso el aspecto estructural como falta de infraestructura logística, falta de talento capacitado, inseguridad jurídica y falta de políticas públicas son las barreras que no permite que todo se ejecute de manera fácil.

Esta investigación se justifica en conocer las consecuencias económicas, sociales y productivas que estos procesos de relocalización tienen en la región, específicamente en Ecuador, por el potencial estratégico que posee y las vulnerabilidades que restringen su desarrollo. Para ello, se construye un marco teórico que integra teorías clásicas y actuales de comercio internacional, cadena global de valor e innovación, y se realiza un análisis cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector público y privado.

El estudio se organiza en apartados que cubren desde un punto de vista general del *offshoring* y *nearshoring* hasta los elementos económicos y sociales que determinan los países de destino, ejemplos empíricos en casos de estudio en Ecuador y América Latina, para finalizar con sugerencias estratégicas para beneficiarse del *nearshoring*.

Capítulo I: Desarrollo o generalidades de la investigación

Antecedentes

Según el reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2024), las tácticas de deslocalización lejana y cercana surgen como solución a la búsqueda incesante que tienen las empresas por alcanzar mayor eficiencia y competitividad en un entorno globalizado, dinámico y complejo. Entre las razones para poner estas tácticas en acción se incluyen bajar costos de operación, aumentar ganancias, y mejorar seguridad en las cadenas productivas.

El *offshoring* fue una de las primeras estrategias de deslocalización empresarial implementadas por Estados Unidos en las décadas de 1960 y 1970. En ese entonces, las compañías decidieron trasladar sus actividades productivas a otros continentes, donde el costo de la mano de obra era más bajo. El objetivo principal era reducir los gastos de producción, ahorrar recursos y mantener su competitividad. China, en aquel contexto, respondía a los intereses de las empresas y contaba con políticas que facilitaban el libre acceso al mercado, lo que la convirtió en el destino ideal para numerosas compañías. Este hecho evidencia el cambio comercial hacia un enfoque internacional. Sin embargo, como suele suceder, las nuevas estrategias resultan muy efectivas en un inicio, pero cuando se generalizan comienzan a evidenciarse sus limitaciones. Entre ellas destacan el incremento de los salarios en los países en vías de desarrollo y la vulnerabilidad de las cadenas logísticas ante los desacuerdos entre gobiernos. Como respuesta a estos desafíos, surgieron nuevas tácticas como el *nearshoring* y el *reshoring*, cuyo propósito es acercar la producción a los mercados finales para atender de manera más ágil las demandas de los clientes (Gantz, 2024).

Para comprender mejor la inserción de estas estrategias y entender las motivaciones y efectos que se dan, se presentan algunos casos empresariales:

- Apple en el 2020 decidió utilizar plantas de ensamblaje en México a través de socios como Foxconn y Pegatron (empresas multinacionales con origen Taiwanés, especializadas en la fabricación electrónica por contrato), resultando una reducción de la distancia geográfica, seguido de la disminución en costos logísticos y tiempos de entrega, mejorando el

control y la supervisión de las actividades productivas, ofreciendo una respuesta flexible a la demanda del mercado estadounidense (Gantz, 2024).

Cabe destacar que Apple había implementado previamente la estrategia de *offshoring* en China aproximadamente desde finales de los años 90, realizando producción y ensamblaje con estos mismos socios. No obstante, debido a factores como las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y la pandemia del COVID-19, Apple y sus socios comenzaron a diversificar su cadena de suministro, impulsando el *nearshoring* hacia México a partir de 2020. Además, como Foxconn y Pegatron ya operaban fábricas en México para otros productos, no dudaron en evaluar, planear y expandir sus operaciones, incluyendo el ensamblaje de iPhone en este país.

- Desde 2015, Zara comenzó a trasladar gran parte de sus actividades de producción a Europa del Este (España, Portugal y Turquía) y al norte de África (Marruecos), con el objetivo de reducir su dependencia de Asia y adaptarse al dinamismo de la moda (Anzolin & Aloisi, 2021).
- En el caso de Ford, primero implementó la estrategia del *offshoring* hacia China en el 2019 para cubrir con la alta demanda de vehículos Ford Focus que no se abastecía su producción en el mercado local, creando una economía de escala. Esta decisión le permitió aprovechar la máxima capacidad instalada en sus plantas chinas y reducir costos de inversión. Más adelante, Ford optó por el *reshoring* para tener un mayor control y flexibilidad de su producción, además de evitar la exposición a tensiones comerciales entre EE. UU y China, así como a los problemas logísticos y sanitarios derivados de la pandemia, resultando rentable a largo plazo (Reuters, 2025).

México por su cercanía con mercados potenciales (EE. UU y Canadá) permite la reducción de tiempos y costos logísticos, así como mayor control en la producción y la calidad, protección de propiedad intelectual y recepción de inversión extranjera para modernización industrial.

Para el caso de la región latinoamericana se detectan debilidades que deben ser trabajadas, ya que la inseguridad social, inestabilidad política y la ineficiencia operativa derivada de limitaciones en infraestructura, transporte y suministro energético generan volatilidad e incertidumbre, lo que dificulta crear un entorno confiable para atraer inversiones industriales internacionales.

En síntesis, el *offshoring* y el *nearshoring* son estrategias de deslocalización que las empresas utilizan para optimizar sus procesos productivos y mitigar riesgos y costos en un entorno globalizado. México se consolida como un destino atractivo para el *nearshoring*, debido principalmente a su ubicación geográfica próxima a uno de los mercados más relevantes: Estados Unidos, lo que lo hace rentable y le otorga ventajas significativas en los procesos logísticos y operativos (Davison, 2024). La cercanía se traduce en menores costos y tiempos de transporte, lo cual resulta especialmente atractivo para las empresas que buscan mejorar su competitividad. Estados como Nuevo León, Coahuila y Baja California se han posicionado como receptores clave de inversión extranjera gracias a su proximidad geográfica. Sin embargo, estos territorios también enfrentan desafíos relacionados con la infraestructura logística y de transporte, la seguridad en el suministro de electricidad y agua, así como con la seguridad social y la escasa especialización del talento humano. Estos factores reflejan el nivel competitivo de cada región y su capacidad de respuesta frente a los cambios de la globalización. Por ello, resulta fundamental comprender la complejidad de estos procesos y sus implicaciones, a fin de diseñar políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan un desarrollo industrial competitivo y sostenible en la región (Group B. C., 2024).

Justificación

Esta investigación descriptiva sobre las implicaciones del *offshoring* y *nearshoring* en la competitividad industrial en América Latina, durante el período 2019-2023, es fundamental para comprender cómo estas estrategias de localización de producción configuran la dinámica industrial en el sector automotriz y electrónico, y de qué forma afectan a la economía de la región, tanto para el país origen como destino. El estudio, al enfocarse en una descripción minuciosa de estos fenómenos, aportará a un panorama claro al empezar con la evolución histórica de cada estrategia, permitiendo la identificación de los factores que tiene en cuenta el país origen para reubicar su producción, además de la identificación de fortalezas, oportunidades y desafíos que enfrentan los países latinoamericanos al ser posibles destinos de estas estrategias.

Desde la perspectiva social, esta investigación dará visibilidad al impacto que las estrategias de *offshoring* y *nearshoring* generan en el empleo, la producción y la integración regional. En cambio, el reconocimiento de elementos económicos, sociales, regulatorios y tecnológicos que influyen en la implementación y evolución

de estas estrategias facilitará la reestructuración de políticas públicas y corporativas dirigidas a fomentar un crecimiento industrial competitivo. Tener datos precisos y al día sobre estas estrategias permitirá una mejor comprensión de las restricciones a las que se enfrentan los diferentes países de Latinoamérica. En consecuencia, esta visibilidad de factores podrá orientar a la búsqueda de soluciones y estrategias para superarlas.

En términos académicos, este análisis descriptivo facilitará el desarrollo de habilidades analíticas y la habilidad para condensar datos e información con el fin de interpretar y describir estos fenómenos. Además, servirá como base para incentivar a futuras investigaciones en el área industrial de América Latina, contribuyendo así conocimiento en esta disciplina.

Esta investigación busca brindar una visión clara del estado actual del *offshoring* y *nearshoring* en la región. Asimismo, ayudará a que las empresas y países tomen decisiones estratégicas orientadas a fomentar un desarrollo industrial sostenible.

Planteamiento del problema

En un mundo abierto a todas las culturas, las grandes empresas han optado por trasladar ciertas etapas técnicas de producción a otros países para mantenerse competitivas en el mercado mundial. Estas estrategias buscan reducir gastos, siendo el costo de la mano de obra un factor clave en este proceso. Dicho costo no solo incluye los salarios pagados a los trabajadores, sino también beneficios, contribuciones y otros adicionales que incrementan el valor del trabajo humano necesario para transformar materias primas en bienes utilizables. No obstante, el gasto de fabricación abarca más que los sueldos, ya que el personal requiere capacitación para desempeñar adecuadamente funciones esenciales dentro de la cadena productiva.

Este concepto engloba las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados, aspectos que impactan directamente en la eficiencia, el nivel de excelencia y la creatividad dentro de las organizaciones. Por ello, las empresas internacionales no solo consideran el pago de salarios, sino también la disponibilidad de talento capacitado en las regiones donde deciden expandirse. Contar con trabajadores preparados es fundamental para cumplir con normas de calidad y

asegurar procesos logísticos y de suministros sin contratiempos.

En este contexto, México se ha consolidado como un destino clave para *nearshoring* por su cercanía a Estados Unidos y Canadá, lo que facilita el transporte y reduce gastos. Adicionalmente, en el país se encuentran trabajadores especializados a precios competitivos en comparación con los mercados avanzados, lo que ha atraído una inversión extranjera directa (IED) en sectores como la manufactura, automotriz y tecnología.

No obstante, las compañías también se enfrentan a desafíos de tipo estructural, como la necesidad de mejorar las infraestructuras y asegurar estabilidad de servicios básicos y fundamentales para aumentar los beneficios de dichas estrategias.

Cuando una empresa multinacional decide trasladar sus operaciones de producción, no solo conlleva a cambiar la ubicación de los procesos de fabricación. Los precios de los productos, junto con la experiencia del personal y el ambiente del lugar, son aspectos fundamentales. En cuanto a logística y normativas, son campos en los que México ha progresado para convertirse en un socio fundamental para las cadenas de valor de nivel global. Dentro de este escenario, el *offshoring* y el *nearshoring* se presentan como una oportunidad para los países destinos, puesto que atraen inversión extranjera directa, generan empleo y aportan al progreso tecnológico y capacitación del capital humano local.

Es fundamental que estas estrategias cuenten con facilidades como buena infraestructura, estabilidad política y marcos legales claros. Por el lado de los países destinos, estos suelen beneficiarse cuando se establecen acuerdos comerciales internacionales que facilitan el intercambio, reducen las barreras arancelarias y protegen los derechos de la propiedad intelectual, lo que genera mayor confianza en las compañías multinacionales a la hora de invertir y llevar a cabo actividades productivas.

En Latinoamérica, cada vez más países son atractivos para este tipo de estrategias, ya que han eliminado las barreras a la inversión extranjera y cuentan con acuerdos comerciales firmados con mercados importantes como EE. UU. Esto ha generado interés en inversionistas extranjeros que desean aprovechar la proximidad geográfica, la similitud cultural y los costos competitivos de mano de obra. Sin

embargo, existen países en el continente que no tienen acuerdos comerciales activos con EE. UU. A pesar de esto, América Latina enfrenta desafíos importantes como la falta de infraestructura en la industria, altos niveles de inseguridad social y un marco normativo complejo (IIA,2025). Estos factores generan incertidumbre y afectan la confianza de las grandes empresas para invertir en la nación de su interés, reduciendo así la capacidad de atraer y conservar la IED, ya que las empresas evalúan detenidamente el riesgo para mantener las cadenas de suministros (Dammert, 2025).

El éxito de las estrategias de *offshoring* y *nearshoring* para las compañías internacionales y los países destinos depende de factores como gastos de producción, la excelencia en los productos y la mano de obra disponible, además de la atracción de inversiones.

Desde una perspectiva más específica, las estrategias de *offshoring* y *nearshoring* fueron impulsadas por empresas estadounidenses que han transformado la manera que se lleva a cabo el comercio internacional y la fabricación a nivel mundial. El aumento de la dificultad en la planificación logística, las disputas comerciales y la crisis del COVID 19 han llevado a una reevaluación del *offshoring* promoviendo al *nearshoring* y *reshoring* como alternativas que permiten un mayor control y resistencia en las cadenas de producción.

A pesar de que estas estrategias han dado buenos resultados en Colombia y México, la desigualdad en el ámbito educativo, las infraestructuras viales, la estabilidad política y los servicios limitan una creación de un entorno propicio para su implementación en una zona más amplia.

Por lo tanto, bajo este panorama surge la pregunta central que orienta a esta investigación: ¿Cuál es la capacidad real que tiene América Latina para crear un entorno propicio que permita receptor las oportunidades que ofrecen las estrategias de *nearshoring* y *offshoring*, y beneficiarse del desarrollo económico e industrial que pueden generar?

Sistematización del problema

Pregunta de investigación general

¿Cuáles son las implicaciones que presenta las estrategias del *offshoring*, *nearshoring* en la competitividad industrial de América Latina durante el período 2019 -2023?

Indicadores:

- Fundamentación teórica de la investigación
- Características del *offshoring* y *nearshoring*
- Factores económicos y sociales que se utilizan en la selección de países destinos
- Evolución del *offshoring*, *nearshoring* en Latino América

Preguntas de investigación específicas

- ¿Cómo se fundamenta teóricamente la investigación?
- ¿Cuáles son las características del *offshoring* y *nearshoring*?
- ¿Cuáles son los factores económicos y sociales que se utilizan para la selección de países destino?
- ¿Cuál es la evolución competitiva del *offshoring* y *nearshoring* en Latinoamérica?

Delimitación del problema

Este estudio se centra en América Latina, un área con características económicas, sociales y estructurales únicas que influyen directamente en la implementación de las tácticas de producción como el *offshoring* y *nearshoring*. Por eso, el propósito de la investigación es recolectar información relevante que contribuya a enfrentar los desafíos locales y aprovechar al máximo las posibilidades que se presentan en esta situación

En cuanto a los plazos temporales, el estudio se centra en el período entre 2019 y 2023, aquel que estuvo caracterizado por importantes transformaciones y desafíos en las redes de distribución a nivel global, tales como la crisis sanitaria del COVID 19, las disputas comerciales y los ajustes en las estrategias de fabricación a nivel mundial. Este intervalo de tiempo posibilita llevar a cabo un análisis actual y relevante acerca de los más recientes progreso en estas dinámicas.

Desde un enfoque teórico, se combinan diferentes perspectivas de clásicos, críticos y contemporáneos para analizar cómo el *nearshoring* y *offshoring* afectan a la competitividad de la industria en América Latina. Se nutre de los principios de intercambio global, como el mercantilismo, la ventaja comparativa de Ricardo en 1817 y el modelo Hecksher-Ohlin, que argumenta la especialización en la producción mediante la eficiencia y la disponibilidad de recursos.

Además, se incluye la idea de la integración periférica, la cual plantea dudas sobre la dominación de América Latina en la economía global, y la teoría evolutiva del desarrollo, que destaca el proceso de aprendizaje tecnológico y la mejora de competencias. Entre las ideas relevantes que han sido aportadas se encuentra la teoría de la localización de Krugman, la que resulta fundamental para comprender la relevancia estratégica del *nearshoring* y el concepto de las cadenas globales de valor propuesto por Gereffi y sus colaboradores que permite analizar la configuración y la gestión de procesos productivos a nivel mundial. Estas teorías marcan hasta donde se puede analizar un tema y guían la manera en que se debe entender el problema.

Objetivo general

Evaluar las Implicaciones del *Offshoring* y *Nearshoring* en la competitividad industrial en América Latina 2019-2023

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación
- Determinar las características del *offshoring* y *nearshoring*
- Investigar los factores económicos y sociales que se utilizan para la selección de los países destino
- Estudiar la evolución competitiva del *offshoring* y *nearshoring* en Latinoamérica

Limitaciones del trabajo

En esta investigación se presentan limitaciones como: datos no actualizados del *nearshoring* y *offshoring* del 2024 al 2025.

Capítulo II: Epistemología de la investigación

En este capítulo se describe la postura epistemológica de la investigación, fundamentada a través del marco teórico, el marco conceptual, el marco legal y el diseño metodológico que guiará la resolución del estudio.

Marco teórico

El marco teórico se estructura de manera evolutiva y cronológica, desde las teorías clásicas del comercio internacional hasta las más contemporáneas, como el análisis de las cadenas globales de valor. Esta forma de estructurar el contenido ayuda a entender cómo ha cambiado la manera en que se produce y se organiza la producción a nivel mundial, así como el impacto que estos cambios han tenido en América Latina.

Mercantilismo

En los siglos XVI y XVIII, el mercantilismo dominó el paradigma económico: se determinaba la riqueza de una nación en base a la cantidad de metales de valor guardados. Para alcanzar este objetivo, los gobiernos promovían las exportaciones y restringían las importaciones mediante medidas de protección, como impuestos y subsidios.

Aunque hoy en día hay teorías económicas más avanzadas, todavía se puede notar el impacto del mercantilismo en ciertas decisiones actuales. Esto ocurre particularmente cuando los gobiernos buscan reducir su dependencia de productos importados, proteger industrias de sectores clave o fortalecer la producción interna en medio de crisis globales. Un ejemplo destacado son las estrategias de *reshoring* adoptadas por Estados Unidos y Japón, orientadas a repatriar la fabricación hacia sus propios territorios con el objetivo de asegurar la estabilidad económica.

Para América Latina, el análisis del mercantilismo no solo proporciona una perspectiva histórica, sino que también fomenta la reflexión sobre cómo las políticas del gobierno pueden equilibrar el incentivo a las exportaciones con el desarrollo y fortalecimiento de la industria local. Sin fomentar un regreso a sistemas de protección rigurosos, se resalta la relevancia de contar con sectores productivos sólidos que puedan competir en el mercado mundial, atraer inversiones y crear empleos de excelente calidad (Group M. I., 2025).

Teoría de la ventaja comparativa

La teoría de la ventaja comparativa fue creada por David Ricardo en 1817. Esta teoría dice que un país puede ganar más si se dedica a producir los bienes o servicios que puede hacer de forma más fácil o con menos esfuerzo en comparación con otros países, aunque no sea el mejor en todo.

Actualmente, esta estrategia se utiliza para explicar por qué numerosas corporaciones de gran tamaño trasladan sus fábricas y centros de operación a países de América Latina. Esto se debe principalmente a la disponibilidad de mano de obra económica, la riqueza de recursos naturales en la región y su proximidad a mercados clave como el estadounidense.

Sin embargo, es importante recordar que estas ventajas no son eternas. Si los países no invierten en educación, tecnología, carreteras o innovación, pueden quedarse solo haciendo trabajos básicos que no generan tanto valor. Por ello, se destaca la importancia de evolucionar de contar únicamente con ventajas comparativas a construir ventajas competitivas, las cuales son más sólidas y duraderas.

Este concepto continúa siendo fundamental para comprender la forma en que se estructuran las cadenas de valor en la situación actual. Tomando como ejemplo el *nearshoring* y el *offshoring*, vemos cómo Estados Unidos decide subcontratar parte de su producción a países latinoamericanos. Aunque estos países no sean los más eficientes en términos absolutos, sí tienen ventajas en costos laborales, proximidad geográfica y acuerdos comerciales. De esta manera, los dos países salen ganando: uno ahorra dinero, mientras que el otro obtiene inversión y puestos de trabajo.

Estas tácticas de negocios se fundamentan en entender que la especialización no consiste en destacar en todo, sino en descubrir en qué áreas se puede ser más eficiente en comparación. Así, América Latina se convierte en un socio atractivo para manufactura, ensamblaje o servicios compartidos, mientras que economías como la de EE. UU. se enfocan en innovación, tecnología y gestión global.

En resumen, esta teoría nos ayuda a entender cómo se organiza la producción entre países, pero también muestra que es necesario mejorar internamente para que esta forma de comercio realmente ayude al desarrollo del país (Siddiqui, 2018).

Teoría de Heckscher-Ohlin

Una de las teorías más importantes para entender por qué los países producen diferentes cosas es la de Heckscher-Ohlin. Esta plantea que el comercio internacional se explica porque cada país posee distintas cantidades de recursos. Como tierra, trabajo y capital. Según esta teoría, cada país debería especializarse en producir aquellos bienes que mejor se ajusten a los recursos con los que cuenta en mayor abundancia.

Esta idea ayuda a entender por qué hoy en día muchas empresas trasladan sus fábricas a otros países (*offshoring*) o prefieren ubicarlas a países cercanos (*nearshoring*), donde existen recursos adecuados y, además, están más cerca de sus clientes.

En el caso de América Latina, esta teoría explica que la región tiene oportunidades para integrarse al comercio global si logra aprovechar adecuadamente sus recursos. No obstante, también requiere mejorar aspectos como la infraestructura vial, la seguridad y las regulaciones, ya que estos factores son clave para atraer mayor inversión extranjera (Akther et al., 2022).

Teoría evolutiva del desarrollo

La teoría evolutiva del desarrollo, propuesta en 1982 por Richard Nelson y Sidney Winter, argumenta que el desarrollo económico no se rige por un proceso lineal o automático, sino que se fundamenta en la acumulación de competencias tecnológicas, el aprendizaje organizacional y la innovación constante. En contraste a las aproximaciones neoclásicas que suponen decisiones racionales homogéneas y mercados perfectos, esta teoría aprecia que las empresas y los países crean rutinas y conocimientos específicos, que afectan su capacidad de aprender, mejorar procesos y crear valor agregado. Entonces, el progreso en la industria se ve como un camino de aprendizaje para los negocios, donde se toman ideas de éxito y se generan respuestas propias a los retos que se presentan en la región.

Dentro de las cadenas globales de valor (CGV), esta idea es fundamental para comprender el concepto de mejora, que implica que un país o una compañía puedan avanzar en la cadena, dejando atrás tareas sencillas como el armado para adentrarse en labores más sofisticadas como la creación, la distribución, la investigación o la creatividad. En América Latina, en zonas que históricamente no han sido las más llamativas de la región, se encuentra el desafío de poner en marcha tácticas

industriales, iniciativas de formación técnica y lugares para la innovación que impulsen su desarrollo.

Entonces, la teoría evolutiva del desarrollo nos muestra de manera práctica y activa cómo progresa la economía, destacando que unirse a las cadenas de valor no garantiza el desarrollo si no se acompaña de una estrategia clara para fortalecer las habilidades locales, promover el aprendizaje y estimular la innovación interna (Lovera, 2008).

Ventaja competitiva

Michael Porter propuso una forma distinta de entender cómo los países se posicionan en el comercio internacional, yendo más allá de simplemente considerar recursos que poseen. La teoría de la ventaja competitiva enseña que el éxito de un país en el mundo se basa en gran medida en cómo las empresas se esfuerzan por crecer, innovar constantemente y adaptarse a los cambios del entorno.

Según Porter, un país puede fortalecer su posición si cumple con ciertas condiciones estratégicas. Entre los elementos se encuentra tener una demanda interna exigente, que permita a las empresas innovar y estar en constante mejora, la existencia de industrias que se complementen y relacionen a través de alianzas, compañías que tengan una clara orientación hacia la calidad y excelencia, y la presencia de políticas públicas que respalden la productividad y promuevan la innovación. Al combinar estos elementos, ciertos países logran sobresalir en áreas de gran importancia (como la tecnología, los servicios o la fabricación de vehículos) a pesar de no contar con recursos naturales.

La teoría de Porter en América Latina va más allá de la riqueza natural y destaca la importancia de crear un ambiente empresarial competitivo. Esto indica que hay que apostar por la formación técnica y profesional, fortalecer la infraestructura e impulsar la innovación. Para estrategias como el *nearshoring*, donde no solo importa el costo laboral sino también la calidad y la capacidad de respuesta, este modelo resulta especialmente útil para evaluar el nivel de preparación que tienen los países para beneficiarse de las oportunidades de relocalización industrial (Fernández, 2009).

Teoría de la localización

La idea de la teoría de la localización de Paul Krugman, surgida en 1991 en el contexto de la nueva geografía económica, nos ayuda a comprender mejor la forma en que se reparten las actividades económicas en diferentes lugares. De acuerdo con

esta idea, a la hora de decidir dónde establecer una fábrica, no solo se consideran los sueldos de los trabajadores, sino también aspectos como la cercanía a los clientes, los gastos de transporte, las instalaciones disponibles y la oportunidad de beneficiarse de economías de escala y de aglomeración. Estos componentes ayudan a las compañías a disminuir los plazos de entrega, a perfeccionar la organización logística y a potenciar su competitividad (Moral, 2008).

En la situación actual, esta idea contribuye a entender por qué el *nearshoring* está ganando popularidad, que es cuando las empresas deciden mover parte de su producción a países cercanos a su mercado principal. Por ejemplo, América Latina — y México en particular— se ha vuelto cada vez más importante como destino de inversión extranjera debido a su proximidad con Estados Unidos, su red de acuerdos comerciales (como el T-MEC) y su capacidad para ofrecer soluciones logísticas más rápidas y seguras que lugares más lejanos, como Asia. Este enfoque geográfico no solo busca la eficiencia operativa, sino también una mayor resiliencia frente a interrupciones en la cadena de suministro, como las que se produjeron durante la pandemia o debido a conflictos geopolíticos (Alcalá, 2024).

El libro de Pacheco (2008) menciona que la teoría de la localización económica enfatiza cómo la geografía puede constituirse en una ventaja estratégica para los países. Destaca la importancia de desarrollar condiciones favorables para atraer inversión, integrarse a las cadenas globales de valor y fortalecer la competitividad industrial mediante una inserción regional eficaz. Según Pacheco, este enfoque es clave para que los países aprovechen mejor las oportunidades del *nearshoring* y otros procesos de relocalización industrial (Pacheco, 2008).

Cadenas globales de valor (CGV)

Las Cadenas Globales de Valor (CGV) nos muestran cómo se comparten y reparten las tareas de producción y servicios en distintas naciones. Esta fragmentación que se realiza hace posible que cada etapa del proceso productivo se lo logre llevar a cabo donde resulte más eficiente o rentable, aprovechando en gran medida las ventajas específicas de cada territorio. Según este punto de vista, en la competencia a nivel global, ya no se trata únicamente de los productos finales, sino de ocupar lugares estratégicos en la cadena, especialmente en los segmentos donde se genera un valor añadido significativo (Fernandez-Stark, 2016).

Las CGV se apoyan en el desarrollo de las tecnologías de la información, la

liberalización del comercio internacional, la mejora en los sistemas de transporte y la consolidación de acuerdos multilaterales. Debido a estas situaciones, las grandes empresas internacionales pueden organizar sus actividades en todo el mundo sin tener que controlar cada uno de sus bienes directamente, cambiando el enfoque de tener todo bajo un mismo techo a utilizar sistemas de producción en red.

Según la teoría, las CGV surgieron como una mejora de las cadenas globales de bienes propuestas por Hopkins y Wallerstein en 1986, pero poniendo más énfasis en las decisiones de las empresas y menos en la organización del comercio internacional controlado por los gobiernos. Gracias a este cambio, ahora se entiende mejor cómo las grandes empresas internacionales influyen en la configuración de la producción a nivel mundial.

En esta situación, el comercio a nivel mundial ya no se centra solo en el intercambio de productos terminados, sino en la movilización de componentes, piezas y servicios intermedios. En los países en vías de desarrollo, han estado mayormente involucrados en labores con poco valor añadido en estas cadenas, como armar o fabricar productos básicos, lo que supone retos estructurales para progresar hacia fases más sofisticadas de la producción (Dussel Peters, 2018).

Teoría de la innovación y el conocimiento

En los últimos tiempos, la importancia de la innovación y la administración del saber ha crecido considerablemente al analizar cómo ciertas economías logran aumentar su competitividad en la industria, mientras que otras no lo consiguen. En contraste de los enfoques tradicionales que se centraban en la disponibilidad de recursos naturales o en los bajos costos laborales, esta teoría propone que los países deben generar, aplicar y compartir conocimiento de manera efectiva, para lograr tener desarrollo económico y productivo (Torrent-Sellens & Díaz Chao, 2014).

Bajo este contexto, el conocimiento no se aplica solo como un recurso limitado, al estilo del capital o fuerza laboral, sino más bien como un activo que puede crecer sin límites mediante la investigación, la formación continua y la colaboración entre los distintos actores que conforman el sistema productivo. Nelson y Winter (1982) reforzaron esta idea pues señalaban que las empresas no se enfocan en fabricar productos, sino que también elaboran rutinas, generan aprendizajes e impulsan mejoras constantes que les ayuden a adaptarse a escenarios en transformación. Es así, que la innovación es como un camino que nunca termina, siempre en movimiento y

sumando experiencias, enlazando la sociedad, las instituciones y la tecnología en las que las empresas desarrollan su actividad.

Si se habla del caso de América Latina, este enfoque teórico da paso a entender por qué algunos países han podido posicionarse como destinos atractivos para el *nearshoring*, mientras otros presentan aún desafíos. La atención no solo se centra en ofrecer mano de obra barata, sino más bien en demostrar esa capacidad de integrarse a cadenas de valor que están en constante crecimiento, aportando también soluciones tecnológicas, cumpliendo con estándares internacionales de calidad y que sean capaces de responder con agilidad a las demandas de los mercados globales que están en constante cambio (CEPAL, 2023).

Frente a esta realidad, la teoría de la innovación y del conocimiento permite comprender que la competitividad ya no depende solo por las ventajas comparativas comunes. En la actualidad, lo que diferencia en gran medida es la capacidad que tienen los países o regiones para crear competencias productivas sólidas, invertir en la capacitación y preparación del capital humano, consolidar instituciones que resguarden ese crecimiento y, más que todo, desarrollar una cultura de constante innovación. En un mundo cada vez más digitalizado y con transformaciones en la logística a nivel mundial, es crucial contar con modelos de producción más fuertes y adaptables.

Por eso, al incluir este escenario en el estudio del *nearshoring* y *offshoring* en América Latina, se puede ir más allá de los precios y apreciar la importancia estratégica del saber cómo impulsar el progreso industrial y la participación regional en las nuevas formas de comercio global.

Comercio interindustrial e intraindustrial

A medida que se estudia el comercio internacional, más que todo al hablar de las estrategias como el *offshoring* y *nearshoring*, es necesario poder diferenciar dos grandes enfoques que describen las diferentes dinámicas de intercambio entre los países: el comercio interindustrial y el intraindustrial. Estos no deben de referirse o entenderse como teorías aisladas, sino como resultados de modelos más amplios que dan paso a comprender las razones por la que los países llegan a comerciar y se logran articular dentro de las cadenas productivas globales.

El comercio interindustrial se basa en gran medida en teorías clásicas del

comercio. Una de las más influyentes y reconocidas es la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo en 1817, y más adelante el modelo de dotación factorial de Heckscher y Ohlin, desarrollado en la década de 1930. A partir de este contexto, los países se inclinan a enfocarse en producir aquellos bienes en los que poseen mejores condiciones relativas (como la abundancia de mano de obra, capital o recursos naturales) y, al mismo tiempo, importan aquellos productos en los que carecen de niveles de eficiencia productiva. De este modo, el comercio se da entre sectores industriales distintos. Por ejemplo, un país con abundante mano de obra puede especializarse en la producción textil, mientras que otro con mayor capital y tecnología se enfocará en maquinaria o productos electrónicos.

Este método entre diferentes industrias ha sido de gran ayuda para explicar cómo las empresas de países avanzados trasladaban parte de su producción a países en desarrollo para ahorrar en costos laborales. En América Latina, se vio claramente esta idea al llevar las fábricas que requieren mucha mano de obra a países como México, Honduras o República Dominicana. Allí, la producción industrial se organizaba considerando ventajas comparativas sólidas y costos unitarios más bajos (CEPAL, 2023).

No obstante, debido al avance del comercio a nivel mundial y la creciente complejidad de las cadenas de suministro, ha tomado más importancia la idea de comercio dentro de la misma industria, que fue creada por Paul Krugman en los años 80, en lo que se llama la nueva teoría del comercio internacional. A diferencia de lo que se hace de forma tradicional, el comercio intraindustrial ocurre entre naciones que tienen estructuras productivas parecidas. Estos países intercambian productos del mismo sector, aunque con características, marcas o niveles de diferenciación distintos. Este tipo de comercio se explica por la existencia de economías de escala, diferenciación de productos y competencia imperfecta, lo cual permite que las empresas obtengan beneficios al producir a gran escala y al ofrecer variedad al consumidor (Mayorga Sánchez, 2008).

El comercio intraindustrial, en la actualidad, es fundamental para llegar a comprender el auge del *nearshoring*. Las empresas ya no se centran solo en encontrar costos laborales bajos, sino más bien priorizan la cercanía geográfica, la eficiencia logística y el cómo se relaciona las estructuras productivas. Este tipo de intercambio, que se da más que todo entre países que comparten bases industriales similares y que,

geográficamente están cercanos, demuestra una dinámica distinta al comercio interindustrial. Un caso que ejemplifica esta situación de manera más clara es la conexión entre México y Estados Unidos, quienes tienen áreas en común en la industria de los automóviles o de dispositivos electrónicos, donde se enfocan principalmente en el comercio dentro de la misma industria (Vidal, 2024).

Llegar a comprender tanto el enfoque interindustrial como el enfoque intraindustrial es importante, ya que permite entender como ha ido cambiando el comercio internacional en las últimas décadas y qué papel desempeña América Latina en ese proceso. A lo largo de los años, la región se ha orientado hacia modelos productivos enfocados en bajar costos, siguiendo la lógica de que cada país debe concentrarse en los sectores donde cuenta con mayores recursos disponibles. Este enfoque sobre la externalización refleja una visión clásica del comercio global, que busca beneficiarse de las diferencias económicas y de producción entre los países para obtener beneficios.

Sin embargo, en la actualidad, esa situación ha empezado a cambiar. El *nearshoring* ha traído consigo un enfoque diferente, más orientado hacia el comercio dentro de la misma industria. En este caso, el objetivo es no solo disminuir gastos, sino establecer conexiones beneficiosas entre naciones que tienen estructuras parecidas, aprovechando la proximidad geográfica, la eficiencia en la logística y la posibilidad de intercambiar métodos en un mismo sector industrial.

Por eso, en este estudio es importante hablar de los dos puntos de vista, porque se podrá observar cómo América Latina ha ido modificando la manera en que se une al comercio mundial. De un modelo basado casi exclusivamente en mano de obra barata, ha empezado a transitar hacia otro más complejo, en el que la competitividad depende también de su capacidad para integrarse a cadenas regionales de valor, mejorar sus procesos productivos y responder con mayor eficiencia a las demandas del mercado internacional.

Marco conceptual

Offshoring

El *offshoring* es una estrategia que implica trasladar procesos productivos o servicios a otros países con el fin de reducir costos, mejorar la eficiencia y aumentar

la rentabilidad de las empresas. Esta estrategia comenzó a popularizarse en la década de 1970 y desde entonces se ha convertido en un componente fundamental de la globalización económica.

Desde el punto de vista teórico, el *offshoring* se basa en la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, la cual establece que los países deberían especializarse en la producción de bienes o servicios que les implican un menor costo de oportunidad en comparación con otros países. Esta especialización permite una asignación más eficiente de los recursos y contribuye a que el comercio internacional sea más productivo y beneficioso para todas las partes involucradas (Maldonado V., 2013).

En la realidad, muchas empresas decidieron mover actividades como la manufactura, el ensamblaje, la atención al cliente, el desarrollo de software y otros servicios intensivos en mano de obra hacia países donde los costos sean más bajos. Entre los principales destinos se encuentran Asia, Europa del Este y algunas regiones de América Latina.

En la década de 1990 y 2000, el *offshoring* terminó por consolidarse como una de las estrategias centrales de la globalización. Este auge no surgió de manera aislada, ya que se debió a la apertura de los mercados, la firma de acuerdos internacionales y los avances en telecomunicaciones, que hicieron mucho más sencilla la correcta coordinación de operaciones entre distintos países. No obstante, en los últimos años se ha estado analizando esta costumbre. De acuerdo con un informe de la OCDE del año 2024, se ha visto que cosas como el alza de sueldos en los países a los que se envían productos, los problemas en las redes de distribución a nivel mundial —como los que sucedieron durante la crisis de COVID-19— y los conflictos geopolíticos han dejado en claro lo frágiles que son las cadenas de suministro tan dispersas.

En América Latina, países como México, Costa Rica y Colombia han sido destinos importantes para el *offshoring*, aunque la región enfrenta desafíos como la inestabilidad política, infraestructura deficiente y bajos niveles de innovación tecnológica, lo que limita su plena integración en las cadenas globales de valor (CEPAL, 2023). A pesar de los retos mencionados, el *offshoring* sigue siendo clave para comprender la forma en que se estructura actualmente la producción industrial y las posibilidades que ciertos países de América Latina pueden aprovechar para destacar como centros de exportación.

Nearshoring

El *nearshoring* consiste en trasladar las actividades de producción a naciones cercanas al mercado en vez de áreas lejanas como en el *offshoring*. Se trata de una estrategia para reubicar procesos productivos o de servicios. El objetivo de esta estrategia es conservar ciertas ventajas económicas, pero también obtener beneficios extra como disminución de los tiempos de envío, supervisión más sencilla, reducción de riesgos en la distribución, y una mejor adaptación cultural y legal al mercado de destino (Sevilla, 2024). En contraste de lo que significa el *offshoring*, que implica la deslocalización de operaciones a cualquier otro país que tenga y ofrezca beneficios económicos, el *nearshoring* se enfoca en trasladar parte de los procesos productivos a países cercanos como ventaja estratégica ya que les permite a las empresas tener una acción rápida a los cambios en el mercado y mejorar la capacidad de enfrentar imprevistos. En los últimos años esta estrategia ha ido ganando fuerza, sobre todo después de la disrupción global en las cadenas de suministro causado por la pandemia del COVID-19, el aumento en los costos de transporte y la constante búsqueda de contar con operaciones más estables y resistentes frente a crisis globales.

Desde el punto de vista teórico el *nearshoring* se apoya en la teoría de Michael Porter (1990) la ventaja competitiva de las naciones. Esta teoría sostiene que las compañías no se inclinan solo por los costos reducidos, sino también por otros elementos que pueden brindarles una ventaja frente a sus rivales, tales como una infraestructura logística robusta, instituciones sólidas, empleados altamente capacitados y la cercanía a los mercados de consumo. Dicho esto, los países que tienen tratados comerciales, que comparten aspectos culturales o tienen sectores industriales desarrollados, llegan a convertirse en destinos más atractivos para que las empresas instalen sus operaciones.

En el escenario latinoamericano, el *nearshoring* se ha convertido en una oportunidad estratégica de gran relevancia que permite que los países redefinan su papel dentro de las cadenas globales de valor. Un caso que representa esta realidad es México, que en los últimos años ha sido un destino importante para empresas extranjeras, especialmente estadounidenses, que buscan trasladar parte de sus operaciones. Esta atención que recibe México por parte de las empresas se debe por factores como su cercanía con Estados Unidos, la pertenencia al Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), su infraestructura industrial sólida que ha venido

desarrollando a lo largo de las últimas décadas. Dichos factores han propiciado un flujo creciente de inversión extranjera directa en la región (CEPAL, 2023). Según el reporte del Banco Interamericano de Desarrollo (2022), en América Latina podría incrementar sus exportaciones en más de 78 mil millones de dólares anuales si logra atraer a empresas que deseen trasladar sus operaciones cerca de sus sedes principales. Además, se señala que países como Costa Rica, Colombia y la República Dominicana podrían beneficiarse notablemente de esta dinámica, aunque enfrentan desafíos importantes como la insuficiente infraestructura vial, problemas legales y la escasez de profesionales especializados.

Economías de escala en la relocalización

Las economías de escala se producen cuando el coste medio por unidad disminuye conforme aumenta el volumen de producción. Este principio ha sido fundamental para explicar por qué muchas empresas optan por prácticas como el *offshoring* (deslocalización de su producción a otros países), ya que les permite beneficiarse de la producción en grandes volúmenes a menor costo, maximizando así la eficiencia y competitividad (Castro Tato, 2009).

No obstante, este enfoque ha empezado a evolucionar. En la actualidad, las empresas han ido valorando más la cercanía geográfica de sus centros productivos al mercado principal, con el impulso de estrategias como el *nearshoring*. Esta estrategia pone énfasis en priorizar la rapidez de respuesta, flexibilidad ante cambios del mercado y minimizar los riesgos asociados a interrupciones en la cadena de suministro.

En este nuevo escenario, las economías de escala han dejado de depender únicamente en grandes volúmenes de producción. También influyen factores como la tecnología, la automatización, y la posibilidad de adaptar productos al cliente que juegan un papel determinante. De esta manera, es factible trabajar de forma eficaz en instalaciones más pequeñas, siempre y cuando estén convenientemente situadas cerca del mercado al que se dirigen.

Por lo tanto, las compañías buscan equilibrar la reducción de gastos con la rapidez de reacción, lo cual transforma la noción de economías de escala. Es en este punto donde la estrategia se torna más esencial, incorporando elementos como la localización, la resistencia y la adaptabilidad operativa, teniendo en cuenta el tipo de escala (Centro Competencia, 2021).

Ventaja competitiva sistémica

La ventaja competitiva sistémica es una extensión del concepto de competitividad nacional de Michael Porter. A diferencia de los modelos tradicionales donde un país no depende solo de tener recursos naturales o buena infraestructura, esta perspectiva destaca cómo trabajar junto a diferentes actores como empresas, gobiernos, universidades y comunidades permite generar valor agregado en conjunto.

La ventaja competitiva sistémica tiene un enfoque a largo plazo, donde se impulse políticas públicas, fomente la inversión en educación superior, investigación científica y tecnológica, y haya la cooperación entre sectores públicos y privados para crear un entorno propicio para que el conocimiento, las capacidades humanas y la infraestructura trabajen de forma conjunta para impulsar la innovación y el crecimiento. Para América Latina, la adopción de este enfoque representa la oportunidad de dejar de competir sólo por bajos costos, para empezar a competir con estructuras productivas más sofisticadas, basadas en tecnología, calidad, sostenibilidad y diferenciación. Esta medida haría posible una mayor integración y competitividad en las cadenas globales de valor (Flórez Laiseca, 2024).

Aglomeración productiva y resiliencia territorial

La concentración espacial es la localización en un mismo lugar de empresas del mismo sector o de sectores relacionados que comparten factores críticos para el éxito. Así como la infraestructura o los proveedores del sector, servicios, fuerza laboral y conocimiento especializado. Esta cercanía permite establecer sinergias que mejoren la productividad, disminuyan costos logísticos, mejoren la eficiencia y generen procesos de innovación conjunta.

En el panorama mundial contemporáneo, caracterizado por la inestabilidad económica y las interrupciones constantes en las cadenas de suministro, la concentración espacial de la producción no solo se transforma en una táctica de eficacia, sino también en un instrumento de fortalecimiento de la capacidad de resistencia territorial. Es, por eso, por lo que cuando las empresas comparten un mismo espacio geográfico, facilita tener respuestas eficaces y coordinadas ante crisis externas, es decir, permite a los territorios tener una mayor adaptación ante los cambios globales.

Desde el punto de vista del *nearshoring*, las regiones o países con fábricas y empresas del mismo sector obtienen una ventaja competitiva, ya que estos polos

ofrecen proveedores especializados, infraestructura logística y fuerza laboral calificada, lo que permite a las empresas disminuir riesgos operativos y reducir significativamente los tiempos de implementación y adaptación para aquellas empresas que mueven su producción más cerca de los principales mercados de consumo.

Así, fomentar la aglomeración productiva no solo beneficia y fortalece el sistema económico interno, sino que además mejora la posición estratégica de una región dentro de las cadenas globales, fortaleciendo así su posición para atraer inversión extranjera directa (Ayala-Durán et al., 2020).

Competitividad industrial

Competitividad industrial se define como la capacidad de un sector o industria productiva para conquistar, mantener y ampliar su participación en los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, la competitividad no se limita únicamente a ofrecer precios bajos, sino que involucra una combinación de factores estructurales como la productividad, el acceso a tecnología e infraestructura moderna, la innovación, la cualificación del talento humano y marcos legales que favorezcan el crecimiento sostenible de las empresas, permitiéndoles superar a sus competidores en el mercado (Freire Morán et al., 2023). Elementos fundamentales para un buen desempeño competitivo incluyen la generación de valor agregado, la creación de empleos de calidad y el fortalecimiento del desarrollo tecnológico.

Según Foro Económico Mundial (2023), competitividad industrial, ya sea a nivel de país, región o empresa, es la capacidad para producir bienes y servicios de alta calidad y precios competitivos, contribuyendo al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la sostenibilidad económica y ambiental.

En América Latina, para construir una industria fuerte y competitiva, es necesario superar la tradicional dependencia de la exportación de recursos naturales o de bienes con bajo valor agregado. En otras palabras, esto implica la diversificación y desarrollo de industrias más avanzadas y variadas, que permitan a la región integrarse eficazmente en las cadenas globales de valor y aprovechar mejor sus beneficios.

Clúster Industrial

El clúster industrial es una concentración geográfica de empresas de un mismo sector económico o cadena de valor que se benefician de la proximidad. Lo que la hace

única no es lo cerca que están, sino cómo colaboran, compiten y se potencian entre sí los participantes. Es común que estas empresas compartan tanto sus proveedores como sus canales de venta, sus edificios, el equipo humano especializado e incluso sus avances tecnológicos, permitiéndoles así optimizar su producción (Porter, 1998).

En los clústeres industriales, aparte de las propias empresas, también es habitual encontrar universidades, centros de investigación, instituciones gubernamentales y agrupaciones de empresarios. Esta cooperación impulsa la innovación, la capacitación y la habilidad de la zona para adaptarse a las nuevas tecnologías (CEPAL, 2022). La alianza entre la industria, las universidades y el gobierno es una muestra del esquema de triple hélice, en el que estos tres elementos colaboran para fomentar el desarrollo económico y tecnológico de una región específica (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Cuando todos estos actores trabajan en conjunto, el clúster se convierte en un catalizador de la competitividad. Gracias al intercambio de conocimientos y recursos, las empresas se fortalecen, reducen sus costos, innovan a mayor velocidad y se adaptan mejor a los cambios del mercado. Todo esto hace que la región sea un sitio atractivo para nuevos inversionistas tanto locales como internacionales.

Para este estudio, es importante considerar los clústeres industriales para comprender el éxito de ciertas regiones de Latinoamérica en captar procesos de *nearshoring*. Las áreas que ya poseen estructuras consolidadas, trabajadores especializados, cadenas de suministro y una excelente conectividad logística están más preparadas para incorporarse a las cadenas de valor globales con beneficios superiores y más sostenibles que los competidores por sus bajos costos de trabajo. Por ejemplo, en México, las asociaciones de vehículos en el Bajío han consolidado un puesto estratégico en el T-MEC (CEPAL, 2024).

Polo industrial

Un polo industrial es una zona intencionalmente propulsada por la producción, en la que se encuentran empresas, fábricas e infraestructuras con el objetivo de impulsar el crecimiento industrial, organizar la región y atraer la inversión.

Estos polos generalmente disponen de alguna infraestructura especializada, como caminos, parques industriales, energía, telecomunicaciones, puertos cercanos o vinculación con el ferrocarril. Además, generalmente proporcionan estímulos

tributarios, facilidades logísticas o áreas libres para captar a empresas de origen local e internacional. Su objetivo es crear puestos de trabajo, impulsar la producción a escala local y vincular las industrias con los mercados a nivel nacional e internacional (CEPAL, 2022).

En América Latina, los polos industriales han servido como una herramienta para fomentar el desarrollo económico en áreas fuera de las grandes ciudades, ayudar a integrar regiones rezagadas en la economía global y aprovechar los recursos locales. En lugares como Brasil, México y Colombia, han surgido importantes complejos fabriles en puntos estratégicos, que cuentan con una logística eficiente y una fuerza laboral capacitada, ya sea en la industria del automóvil, la tecnología o el sector agropecuario.

En este análisis, los centros de producción son esenciales para determinar qué sitios prefieren las compañías al optar por el *nearshoring*. Si una región posee un clúster industrial avanzado, cerca de los consumidores y bien enlazado a rutas de transporte, se transforma en un destino ideal para la reubicación de las operaciones productivas. Así, los polos industriales contribuyen a mejorar la competitividad territorial y a facilitar la inserción de América Latina en las cadenas globales de valor.

Marco legal

El marco legal de un país es uno de los principales factores para atraer inversión extranjera, sobre todo en un mundo en el que las empresas no solo buscan reducir costos, sino también estabilidad, reglas transparentes y un entorno seguro para hacer negocios a largo plazo. Dentro de estas circunstancias, la estructura jurídica tiene dos roles cruciales: primero, administra el acceso y la continuidad del capital extranjero; segundo, actúa como una señal de seguridad para los inversionistas a nivel mundial.

En la región latinoamericana, los países han estado reformando sus leyes para adaptarse a los cambios en el comercio internacional y a las exigencias de las empresas que participan en la deslocalización y la relocalización. Este desarrollo ha implicado la creación de regulaciones que promueven una mayor apertura a la inversión extranjera, el establecimiento de regímenes especiales con beneficios fiscales y de logística, y la firma de tratados internacionales que ofrecen protección jurídica. No obstante, no todos los países han progresado de la misma manera ni a la misma

intensidad, lo que ha provocado variaciones importantes en su habilidad para captar proyectos de producción estratégicas.

La certidumbre jurídica, es decir, la confianza en que las leyes no sufrirán cambios repentinos se ha convertido en una ventaja clave para muchas naciones. Estrategias como las leyes de estabilidad jurídica en Colombia, los acuerdos de libre comercio como el T-MEC en México, o el sistema sólidamente establecido de zonas francas en Costa Rica, evidencian como un marco jurídico adecuadamente estructurado puede determinar si se considera o no como lugar para la reubicación industrial.

Además, la naturaleza del sistema jurídico tiene impacto en la eficacia de la implementación de las regulaciones. Por ejemplo, en países con sistemas unitarios como Costa Rica, las leyes tienden a ser más homogéneas, lo que facilita el establecimiento de empresas. En contraste, en países federales como Brasil las leyes varían de un estado a otro, lo que crea más obstáculos para los inversionistas, sobre todo en materia fiscal y administrativa; por ejemplo, en países con sistemas unitarios como Costa Rica las leyes son más uniformes y por ende es más fácil establecer un negocio. Por otro lado, en países federales como Brasil, las leyes pueden variar de un estado a otro, lo que crea más obstáculos para los inversores, especialmente en materia fiscal y burocrática (CEPAL, 2020).

En la situación actual, caracterizada por la exigencia de cadenas de suministro más breves, seguras y sostenibles, los sistemas jurídicos que fomenten la sencillez, la transparencia y la cooperación entre el sector público y privado poseen más oportunidades de captar inversión extranjera directa asociada al *nearshoring*. Esta verdad transforma el sistema legal no solo en un conjunto de reglas, sino en un elemento estratégico para la competitividad industrial de cada nación.

México

México se ha establecido como uno de los principales líderes en *nearshoring* en la región, principalmente debido a un marco jurídico propicio para la inversión extranjera. Desde que se aprobó la Ley de Inversión Extranjera en 1993, se permite que los extranjeros tengan hasta el 100% de propiedad en la mayoría de los sectores, lo cual brinda protección legal a quienes invierten. Además, se añade el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que ha fortalecido la

incorporación del país en las cadenas de valor a nivel mundial con normas precisas en materia de comercio, propiedad intelectual y leyes laborales. A pesar de que la Ley de Zonas Económicas Especiales se suspendió en 2019, constituyó un hito significativo en los intentos de captar inversión hacia áreas estratégicas.

Colombia

Para Colombia, el marco jurídico ha tenido un papel crucial en el fortalecimiento del país como destino de inversión global. La Ley 963 de 2005 se modificó. Brinda seguridad jurídica a quienes invierten, pues certifica que ciertas condiciones normativas y tributarias se mantendrán sin cambios por un tiempo determinado. Igualmente, las Zonas Francas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2147 de 2016, proporcionan ventajas fiscales, aduaneras y logísticas a las compañías que se establecen en el país, lo que ha promovido actividades como el montaje, la logística y los servicios tercerizados.

República Dominicana

República Dominicana también ha logrado aprovechar su marco jurídico para fomentar el *nearshoring*. La Ley No. 8-90 relativa a zonas francas industriales otorga beneficios tributarios a las empresas extranjeras que operan en estos parques, lo que ha impulsado la creación de centros de producción en sectores como el textil, además de manufactura de aparatos médicos y electrónicos. Su proximidad geográfica con Estados Unidos, junto con una estabilidad macroeconómica, ha convertido a este sistema jurídico en un atractivo especialmente relevante para la inversión extranjera.

Costa Rica

Costa Rica se ha consolidado como una opción alternativa para el *nearshoring*, gracias a un régimen de zonas francas respaldado por la Ley N° 7210. Este marco legal ofrece incentivos tributarios y procedimientos ágiles para la instalación de empresas, lo que ha favorecido la atracción de inversión en sectores como tecnología, dispositivos médicos y servicios de *outsourcing*. La solidez jurídica del país, junto con políticas proactivas en materia de sostenibilidad, formación técnica y digitalización, ha sido clave para atraer a empresas interesadas en trasladar sus operaciones desde otras regiones, especialmente desde Asia.

Brasil

En el caso de Brasil, el marco jurídico es más complejo debido a la diversidad de normativas entre los estados y su sistema fiscal. Sin embargo, el país ha implementado estrategias para fomentar la inversión, como las zonas de

procesamiento de exportación (ZPE). Estas áreas ofrecen beneficios fiscales y aduaneros a las empresas exportadoras, lo que ha permitido atraer proyectos de manufactura avanzada y servicios especializados que han logrado superar las barreras regulatorias.

Marco metodológico

Postura epistemológica

La base de la investigación es el enfoque constructivista, que sostiene que el conocimiento no es algo estático, sino que se construye a través de la interacción entre las personas, sus experiencias, el pasado y el entorno en el que se desarrollan. Desde esta perspectiva, la verdad no es absoluta, sino que puede variar según la percepción de individuos y organizaciones. Por ello, fenómenos económicos como el *offshoring* y el *nearshoring* deben ser analizados considerando su contexto histórico, estructural y estructural, y no únicamente desde una perspectiva cuantitativa.

La investigación parte de la hipótesis de que las estrategias productivas globales están determinadas por factores económicos, políticos y sociales, y que su adopción y resultados en América Latina dependen de las particularidades internas de cada país. Por esta razón, se aborda el tema de manera crítica, buscando comprender más allá de las ventajas evidentes del *offshoring* y *nearshoring*, los impactos que generan en la estructura productiva, las limitaciones existentes y las transformaciones en la red socioeconómica de la región.

Siguiendo la perspectiva constructivista, el estudio se apoya en casos concretos, documentos oficiales, información práctica y teorías para realizar generalizaciones fundamentadas sobre la competitividad industria y los efectos de la reubicación productiva. Este enfoque permite una comprensión integral de la situación, al considerar el entorno contextual y fomentar la participación activa en el análisis.

Nivel de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, dado que busca describir y caracterizar el fenómeno del *offshoring* y *nearshoring* en Latinoamérica, así como su impacto en la competitividad industrial durante el periodo 2019-2023. Este enfoque descriptivo tiene como objetivo identificar cómo se han implementado dichas estrategias en los países de la región, cuáles elementos han facilitado o dificultado su desarrollo, y

cuáles han sido sus efectos en términos de inversión, capacidad productiva e integración en las cadenas globales de valor.

En resumen, el propósito no es establecer asociaciones causales ni validar hipótesis aisladas, sino brindar una descripción detallada, sistemática y profunda del fenómeno, que permita sentar las bases para futuras investigaciones aplicadas o explicativas.

Método de investigación

En este estudio se utiliza el enfoque inductivo, que parte de la observación detallada de casos específicos o situaciones concretas para derivar conclusiones generales o construir marcos teóricos interpretativos.

Dentro del marco de esta investigación, el método inductivo resulta especialmente adecuado para abordar las estrategias de *offshoring* y *nearshoring* en América Latina, ya que permite obtener una comprensión profunda a partir del análisis de información actualizada, como informes técnicos, datos económicos y ejemplo de empresas.

A través de esta observación se busca detectar patrones, relaciones emergentes y regularidades a partir del análisis contextual de la realidad en la que la lectura empírica no es solo descriptivo, sino también interpretativo, además de que aporten a una comprensión más profunda y articulada de los procesos de relocalización productiva en la región.

Tipo de investigación

El estudio es de tipo no experimental, ya que no se realiza un ajuste a las variables dependientes. En estas investigaciones no se manipula ni se actúa en el entorno; los científicos simplemente observan, detallan y examinan lo que sucede de manera natural. El tipo no experimental resulta muy útil para la investigación ya que se pretende comprender realidades complejas desde una perspectiva interpretativa, como en el caso del *offshoring* y *nearshoring* en América Latina. En esta situación, es importante examinar teniendo en cuenta la historia, los procesos económicos y estratégicos. Además, se examinan acontecimientos ya ocurridos o los que están sucediendo ahora tal cual, permitiendo así detallar, analizar o encontrar relaciones entre distintas características usando los datos que se tienen a mano.

Enfoque de la investigación

Esta investigación utilizará el método mixto, con gran enfoque en la parte cualitativa al busca entender y comprender las implicaciones estratégicas, estructurales y socioeconómicas del *offshoring* y *nearshoring* en la competitividad del sector industrial en América Latina.

El estudio se basa en un análisis documental, ya que se tomará como herramienta principal el estudio de casos de empresas que han implementado las estrategias de *nearshoring* y *offshoring* en Latinoamérica, así también como artículos, libros y revistas. Como se mencionó al principio, esta investigación tiene un enfoque mixto, en la parte cuantitativa se analizará los datos estadísticos históricos secundarios sobre inversión extranjera directa, así también las exportaciones en el sector industrial, la importancia que representa para la economía y su correspondiente desempeño competitivo, para tener una mayor visión y un correcto análisis tanto en la parte cuantitativa como la cualitativa.

Fuentes de investigación

En este estudio se emplearán fuentes primarias y secundarias para obtener una perspectiva completa y contextualizada del *offshoring* y *nearshoring* en América Latina. Entre las fuentes primarias, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro actores clave: María Antonieta Reyes de Luca (exsubsecretaria de Políticas y Servicios de Comercio Exterior de Ecuador), Miguel Álava (director del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca), Mathias Haas (asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil) y María Teresa Alcívar (economista y empresaria).

Estas entrevistas proporcionan visiones directas, actuales y concretas desde los ámbitos públicos, privado y académico, permitiendo contrastar la teoría con la práctica a partir de la experiencia de expertos que viven el fenómeno en su día a día.

Por otro lado, las fuentes secundarias incluirán informes de organismos multilaterales como la OCDE, CEPAL y el BID, así como artículos científicos, libros especializados, estadísticas oficiales y documentos técnicos relacionados con el desarrollo industrial y la relocalización de inversiones. Estas fuentes permitirán construir un marco teórico sólido, comprender las tendencias tanto globales como regionales, y respaldar la información cualitativa con evidencia cuantitativa.

La combinación de fuentes primarias y secundarias fortalecerá la validez, confiabilidad y profundidad de la investigación, al integrar de manera complementaria datos empíricos y fundamentos teóricos.

Técnicas de investigación

Para la presente investigación se empleará diferentes métodos para recopilar, organizar y analizar tanto información teórica como empírica, con el fin de comprender mejor las consecuencias del *offshoring* y *nearshoring* en la competitividad industrial de América Latina.

Entre las técnicas a emplearse se encuentra el análisis bibliográfico, la cual es, una técnica indispensable que consiste en examinar de manera crítica y sistemática libros, artículos científicos y tesis relacionados con el tema de estudio. Esta metodología permite construir un marco teórico sólido, identificar vacíos en investigación y situar el fenómeno dentro de las principales corrientes del pensamiento económico y estratégico.

El proceso contempla la definición de las palabras claves (como *offshoring*, *nearshoring*, competitividad industrial, América Latina), la aplicación de filtros de búsqueda según idioma y periodo, y la consulta en bases de datos confiables (Google académico, Scielo, páginas institucionales).

Se seleccionan los documentos más relevantes, actuales y con autoridad académica para realizar una primera lectura exploratoria que establezca su pertinencia, identifique los temas centrales y extraiga las ideas principales. Posteriormente, se realiza una lectura comprensiva donde se extraen citas literales y se elaboran resúmenes críticos que permiten un análisis profundo de cada fuente.

Finalmente, toda la información recolectada se organiza en función de temas o enfoques teóricos, sirviendo de base para redactar el marco teórico, sustentar el planteamiento del problema, justificar los objetivos y fortalecer la interpretación de los resultados.

Esto se la complementará con el análisis documental, la cual es una técnica de investigación que se basa en analizar de forma ordenada y reflexiva documentos escritos o digitales que no han sido producidos por el propio investigador, es decir fuentes secundarias, el cual implica el análisis de informes técnicos, estadísticas oficiales, reportes de organismos internacionales (como CEPAL, OCDE, BID) y

políticas gubernamentales, con el fin de extraer información relevante y útil para la investigación.

El análisis de estos documentos –ya sean oficiales, técnicas, legal, económica o académica- permite obtener una comprensión detallada de los marcos regulatorios, las estructuras institucionales, las políticas aplicadas y la información empírica relacionada con el objeto de investigación.

Mientras que el bibliográfico revisa marcos teóricos y literatura científica, el documental examina materiales prácticos y aplicados, como planes de gobierno, estadísticas oficiales, informes de sector, leyes o estudios de caso. El análisis documental resulta especialmente útil en la investigación sobre estrategias como el *offshoring* y el *nearshoring*, porque ayuda a comprender cómo se han formulado las políticas industriales, cuáles son las áreas o industrias que han sido prioridad para atraer inversión extranjera y que estrategias institucionales están vigentes en América Latina.

Los pasos para utilizar esta técnica en la investigación son los siguiente: primero, identificar y seleccionar documentos pertinentes al tema de estudio, tales como informes de la CEPAL, OCDE, BID, de comercio exterior, así como planes estratégicos nacionales y documentos emitidos por agencias de promoción de inversiones. A continuación, se clasifican los documentos según ejes temáticos o variables de análisis, como incentivos fiscales, tratados comerciales, infraestructura industrial, entre otros. Esta organización facilita la comprensión comparativa entre países o períodos. Posteriormente, se agrupan los contenidos relevantes, incluyendo leyes, datos económicos, aspectos logísticos y prioridades estratégicas, para un análisis más estructurado y coherente.

Como penúltimo paso, esta la extracción de datos y citas relevantes, es decir que, a través de una lectura crítica, se extraen datos cuantitativos (niveles de inversión extranjera directa o volumen de exportación) y citas textuales que expresen estrategias gubernamentales o los análisis sobre distintos sectores. Finalmente, la información recopilada se interpreta tomando en cuenta los objetivos de la investigación, y se usa como apoyo para entender mejor los resultados teóricos y prácticos de la investigación

Esta técnica proporciona una base sólida de información secundaria que permitirá entender las dinámicas estructurales, legales y económicas que afectan la

toma de decisiones empresariales sobre relocalización.

Por otro lado, se realizarán entrevistas semiestructuradas, que son una técnica cualitativa de recolección de información que combina elementos tanto de entrevistas estructuras como las no estructuradas. En las entrevistas semiestructuradas se usa una guía de preguntas preestablecida, pero con la libertad de alterar el orden, profundizar o agregar preguntas según la respuesta del entrevistado. Esta técnica hace posible conocer lo que la gente piensa, siente y vive respecto a un tema, para así comprenderlo mejor y en su contexto. Son muy útiles en investigaciones donde se busca comprender cómo las personas experimentan y dan sentido a una situación desde su perspectiva.

Para realizar la entrevista se debe de seguir una serie de pasos, el primero es la definición de objetivos de la entrevista, ya que se busca determinar qué tipo de información se busca obtener de los entrevistados y esto, se lo debe de hacer partiendo de los objetivos específicos de la investigación. Sobre estos objetivos se desarrollará una guía de preguntas abiertas, categorizadas por temas como competitividad industrial, cadenas globales de valor, políticas para la atracción de inversión, características económicas de cada país. A pesar de que la guía orienta la entrevista, este tipo de técnica permite modificar o añadir preguntas según cómo avance la conversación, lo que enriquece el intercambio y permite profundizar en aspectos relevantes surgidos espontáneamente.

Posteriormente, se escogerá a personas con conocimientos o experiencia en el tema, seleccionándolas de manera intencionada por su potencial aporte a la investigación. Entre los posibles participantes se tomarán en cuenta funcionarios públicos de área de comercio e industria y académicos especializados. Luego de identificar a los participantes, se les contactará para explicar el propósito del estudio y pedir el consentimiento, incluyendo el permiso para grabar el diálogo de la entrevista para fines de análisis posterior.

Las entrevistas podrán realizarse manera presencial o virtual, que depende de la disponibilidad de los entrevistados. Mientras se realiza la entrevista, el investigador deberá guiar la conversación y crear un ambiente de confianza para que el entrevistado se sienta cómodo al expresar sus ideas y vivencias. Gracias a la flexibilidad de este tipo de entrevistas, el investigador puede cambiar o ampliar las preguntas para profundizar en temas importantes que surjan durante la conversación, es decir, no solo

se limita en las preguntas planteadas en la guía.

Una vez completadas las entrevistas, cada conversación será transcrita al pie de la letra. Este proceso minucioso facilitará un análisis exhaustivo, donde se podrá detectar los temas centrales, las tendencias en las respuestas, puntos en común y cualquier discrepancia entre los participantes. Posteriormente, se organizará la información recopilada por temas, simplificando así su análisis y facilitando su comparación con información ya obtenida de otras fuentes, ya sean documentos, informes o registros.

Finalmente, los datos recogidos durante las entrevistas se integrarán al análisis general del estudio, lo que contribuirá a una comprensión más profunda y matizada del tema que se está investigando. Al combinar la información obtenida directamente con los resultados de la investigación documental y bibliográfica, se logrará una perspectiva más amplia y contextualizada sobre cómo el *offshoring* y el *nearshoring* están impactando la competitividad de la industria en América Latina.

Herramientas de investigación

En esta investigación se empleará un conjunto de recursos metodológicos que permitan implementar las técnicas seleccionadas de manera eficaz. Estas herramientas serán fundamentales para recopilar, organizar y analizar los datos de forma sistemática y exhaustiva, considerando tanto el marco teórico como las perspectivas de los sujetos involucrados. Al combinar distintas fuentes y enfoques que se complementan, se aspira a construir una base sólida de evidencia que proporcione una visión clara, analítica y bien fundamentada del fenómeno estudiado.

Para comenzar, en la revisión bibliográfica y documental se utilizarán fichas de lectura estructuradas, donde se registrarán los datos más relevantes de cada fuente: autor, año, título, lugar de procedencia del texto, ideas principales, aportes al estudio y su relación con otras fuentes revisadas. Esta herramienta facilitará una perspectiva ordenada y definida del material, lo que facilitará su aprovechamiento posterior en la elaboración del marco teórico.

Estos recursos serán de gran ayuda para organizar de manera clara y coherente toda la información teórica y contextual procedente de libros, artículos académicos, informes técnicos, datos estadísticos oficiales y documentos de organismos internacionales. Gracias a este sistema, será más sencillo identificar las

contribuciones de cada fuente y vincular la información con los objetivos de la investigación. Asimismo, se emplearán matrices temáticas para organizar la información según los principales enfoques de estudio, tales como medidas de reubicación, beneficios tributarios, desarrollo de infraestructura industrial, acuerdos comerciales, entre otros aspectos. Esto permitirá comparar las distintas fuentes y entender mejor cómo se abordan estos temas en diferentes contextos.

Para asegurar tener un manejo eficiente de las referencias bibliográficas, se utilizará una herramienta digital para organizar la bibliografía, como Zotero o Mendeley. Estas herramientas hacen más sencillo organizar las referencias y garantizan que las citas estén correctamente colocadas y utilizadas mientras se redacta el trabajo.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, que serán esenciales para recoger información directa, se creará un listado de preguntas abiertas. Las temáticas principales del estudio serán la competitividad industrial, la integración en cadenas globales de valor, las estrategias gubernamentales para atraer inversión extranjera y las características fundamentales de los países analizados. Las entrevistas serán grabadas con el consentimiento previo de los participantes, con el fin de asegurar la precisión en la captura del contenido. Posteriormente, se transcribirá literalmente para facilitar el análisis cualitativo.

Además, se utilizarán formatos de observación o apuntes de campo para complementar las entrevistas. Estas notas permitirán registrar detalles sobre el ambiente y la dinámica durante las conversaciones, enriqueciendo la interpretación de las respuestas obtenidas.

La articulación de estas metodologías facilitará la integración de información diversa y perspectivas múltiples, posibilitando un análisis robusto, integral y contextualizado del impacto del *offshoring* y *nearshoring* en la competitividad industrial de América Latina.

Capítulo III: Características del Offshoring y Nearshoring

Orígenes históricos del offshoring

El *offshoring*, o también conocido como deslocalización a grandes distancias, se convirtió en una táctica clave para las empresas de las décadas de los 60 y 70, en un contexto de mayor globalización económica, sobre todo en Estados Unidos y Europa Occidental. Las grandes compañías de fabricación comenzaron a trasladar etapas de su producción, en especial aquellas que requieren más empleados, a países de Asia con el fin de reducir costos y aumentar las ganancias. La primera era de desplazamiento industrial tuvo como origen en Japón, Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong, donde coincidían sueldos bajos, estabilidad política y accesibilidad a la inversión extranjera. Sin embargo, México tuvo un papel destacado por ser pionero como país destino del *offshoring* al haber promovido el programa de industrialización fronteriza, el cual promovió la creación de maquiladoras en la frontera norte. Estas plantas fabricaban productos para vender en los EE. UU, llegando a ser uno de los ejemplos destacados de esta estrategia (*offshoring*) ahora conocido por su definición como *nearshoring* (CEPAL, 1999).

Crecimiento global del offshoring (1990–2010)

Esta estrategia se vio favorecida por aspectos como la modernización del transporte internacional, los progresos en telecomunicaciones, y la creación de áreas económicas especiales en naciones en desarrollo. El *offshoring* desde una perspectiva económica, se fundamentaba en la idea de la ventaja competitiva de David Ricardo, permitiendo que cada país se enfocara en las tareas en las que destacaba. Con el transcurrir de los años, esta dinámica cambió la estructura del comercio internacional y ha dado lugar a actuales cadenas globales de valor (CGV), donde distribuyen las tareas de diseño, la fabricación y la distribución en distintas partes del mundo (Baldwin, 2016).

Durante los años 90 y principios del 2000 el *offshoring* se convirtió en una estrategia muy utilizada en la economía global. El objetivo de esta actividad era llevar operaciones de producción o servicios a países con costos operativos bajos con el fin de mejorar la eficacia y los beneficios de las empresas. La evolución tecnológica, junto con la conexión entre mercados y un incremento del comercio sin restricciones,

representan algunos de los cambios estructurales que fomentaron el crecimiento de la deslocalización en la economía global. La entrada de China a la Organización Mundial del Comercio a principios de la década del 2000 resultó esencial para consolidarla como líder en deslocalización. Este nuevo comienzo señaló el principio de una fase distinta en su economía, incentivando así una mayor seguridad entre los inversores extranjeros. A partir de ese entonces, China se convirtió en la fábrica principal del mundo gracias a sus costos laborales ventajosos, su capacidad de construir infraestructura industrial, su amplia fuerza laboral y su rápida adaptación a los avances tecnológicos. Estas condiciones llamaron la atención de varias empresas extranjeras que decidieron trasladar sus procesos de fabricación a China, lo que provocó un cambio destacado en la distribución mundial de la producción (OMC, 2020).

Un claro caso de esto es Apple y cómo se manejan. En lugar de construir sus propias fábricas en China, la compañía norteamericana decidió contratar a grandes empresas asiáticas, como Foxconn (una empresa taiwanesa que ha instalado enormes plantas de ensamblaje en ciudades como Shenzhen). Gracias a esta estrategia, Apple pudo aprovechar de la habilidad de sus socios chinos para aumentar la producción rápidamente, además a precios más bajos. Asimismo, la empresa Hewlett-Packard, Nike o General Motors optaron por trasladar sus cadenas de fabricación a China para poder contar con proveedores integrados.

Con el paso de los años, China ha logrado ir más allá de simplemente ofrecer precios bajos. Ha desarrollado habilidades tecnológicas, instalaciones logísticas avanzadas, políticas industriales proactivas y zonas económicas especiales que ofrecen incentivos fiscales, laborales y normativos para atraer inversión extranjera directa. Este enfoque no solo le dio más fuerza en las redes de producción a nivel mundial, sino que también abrió puertas a industrias más innovadoras, como la tecnología, electrónica, los dispositivos médicos y, en la actualidad, los sectores ecológicos y digitales. Estas situaciones hicieron que varias empresas extranjeras decidieran trasladar sus procesos productivos de fabricación a China, lo que generó un cambio significativo en cómo se distribuye la producción a nivel mundial (OECD, 2021).

Transición hacia el nearshoring

No obstante, todo comenzó a ser diferente con el surgimiento de la pandemia y las disputas comerciales con EE. UU, además del aumento de costos de

producción, factores que llevaron a muchas empresas a replantear su confianza en China como su única base de producción. En este nuevo escenario, ciertas compañías han comenzado a poner en práctica estrategias como el *nearshoring*, expandiendo su producción hacia naciones más cercanas a sus principales mercados, sin dejar de lado sus operaciones en China. Esto no significa dejar de lado el enfoque hacia Asia, sino más bien una reorganización más sólida de las redes de producción a nivel global (Bain & Company, 2023).

Para resumir, China ha tenido un papel clave en la evolución del *offshoring* a nivel mundial, no solo como un lugar para invertir, sino también como un impulsor de cambios en la industria moderna. De acuerdo con su experiencia, China se puede convertir en un punto clave en el comercio mundial al combinar habilidades en logística, condiciones estructurales y decisiones gubernamentales. Aunque existen nuevos retos a nivel mundial su función sigue siendo importante, pero ahora se suma la aparición de nuevos lugares que intentan imitar el triunfo del modelo chino.

Un elemento clave que ayudó a esta transformación fue la apertura económica y comercial. La creación de tratados comerciales como el NAFTA en 1994, la apertura de los mercados en naciones en desarrollo, la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001 y el reconocimiento de la propiedad privada en 2007, han llevado a que bienes, capitales y empresas se muevan por todo el mundo. Estas situaciones permitieron a las grandes empresas globales dividir sus procesos de producción y mover algunas de sus operaciones a áreas con mejores condiciones de personal, infraestructura o reglas más flexibles (OMC, 2020).

Al mismo tiempo, los avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han posibilitado cadenas de suministro más dispersas a nivel mundial, pero con una coordinación excelente. Gracias a la digitalización, el uso del email, las herramientas para trabajar a distancia y los sistemas logísticos conectados, han facilitado la externalización de tareas no solo en la producción, sino también en áreas de servicios como atención al cliente, soporte técnico, contabilidad, creación de programas informáticos o análisis de datos. Esto ha dado lugar al seguimiento del Business Process Outsourcing (BPO) y, posteriormente, al Knowledge Process Outsourcing (KPO).

Durante este período, muchos países de Asia Oriental, Europa del Este y América Latina comenzaron a aplicar medidas para atraer inversión extranjera directa.

Dentro de las acciones tomadas se incluyeron la inversión en el desarrollo de habilidades de las personas, la creación de zonas de comercio libre, beneficios fiscales y una infraestructura industrial moderna; países como Polonia, Vietnam, India, Filipinas y China son ahora puntos clave de producción a nivel mundial, y la razón por la que se convirtieron en destinos estratégicos es, por la gran cantidad de trabajadores, bajos costos laborales y estabilidad económica.

En las naciones desarrolladas, la economía y el mundo laboral sufrieron transformaciones significativas. Por un lado, muchas empresas de la zona lucharon por mantenerse a flote y perdieron terreno frente a la competencia internacional. Paralelamente, se hizo evidente una reducción en el poder de los sindicatos, que históricamente defendieron los derechos salariales de los empleados, a causa de leyes más flexibles y de una menor capacidad de negociación colectiva. Según el Índice de Flexibilidad en el Empleo (2020), la flexibilización laboral, que implica facilitar los procesos de contratación y despido, junto con la reducción de beneficios y condiciones laborales menos favorables para los trabajadores, llevó a muchas empresas a buscar formas de reducir costos. Como resultado, muchas trasladaron parte de su producción a países con salarios más bajos, donde los gastos operativos eran menores. El *offshoring* tuvo como resultado un aumento en la eficiencia y una reducción de los gastos. No obstante, también ocasionó la pérdida de puestos de trabajo en la industria en ciertas regiones de países avanzados y provocó un incremento de empleos temporales, mal pagados y sin seguridad, tanto en las naciones de origen como en las de destino.

Con el tiempo, la estrategia de deslocalización dio un giro hacia modelos más elaborados, donde no solo se perseguían beneficios económicos, sino también especialización técnica, calidad superior, creatividad y entrada a mercados emergentes. La aparición de centros tecnológicos descentralizados complicó la economía global interconectada y marcó una nueva etapa del proceso, caracterizada por la expansión de actividades de alto valor agregado, como la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i).

Desde los años 2010 en adelante, y especialmente después de la crisis del COVID-19 en 2020, varias compañías empezaron a prestar atención a la fragmentación y la interdependencia presentes en las cadenas de suministro a nivel mundial. Los problemas logísticos, los atrasos en los envíos por vía marítima, la

escasez de materiales claves y los conflictos geopolíticos, como la disputa comercial entre EE. UU. y China o la invasión de Ucrania, evidenciaron las debilidades en el sistema tradicional de externalización (*offshoring*), lo que llevó a buscar mayor resiliencia y diversificación en las cadenas de abastecimiento.

Es así como muchas empresas comenzaron a reconsiderar lo mucho que dependen de las cadenas de suministro globales. En esta situación, el *nearshoring* se ha vuelto una estrategia más inteligente (al compararlo con el *offshoring*) al consistir en trasladar operaciones de fabricación o servicios a países cercanos al mercado cliente. La intención de esta estrategia es disminuir riesgos, acortar los tiempos de logística, facilitar el control operativo y fortalecer la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos. Según un informe de la CEPAL (2023), el *nearshoring* se presenta como una oportunidad para que América Latina se integre de manera estratégica a las cadenas de producción a nivel global, aprovechando su cercanía con Estados Unidos y Canadá. En contraste con el *offshoring*, que busca reducir gastos mediante la traslación a países distantes, el *nearshoring* se enfoca en lograr una combinación equilibrada de eficacia, solidez y proximidad, esta misma no solo protege las cadenas de suministro, sino que también impulsa la generación de puestos de trabajo y la expansión de tecnología en la zona, siempre y cuando se acompañe de medidas gubernamentales que impulsen la infraestructura, la formación laboral y la innovación.

Este giro estratégico también se ha adaptado a los cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes demandan recibir los pedidos más rápido y tener más información de rastreabilidad de los productos en las cadenas de suministro, además de la creciente presión en reducir la contaminación ambiental y cumplir con normas de sostenibilidad.

Por otro lado, ciertas regiones están ajustando su estrategia industrial para incentivar que las empresas vuelvan o se acerquen, mediante beneficios fiscales, mejoras en la infraestructura y acuerdos de colaboración regional.

Durante este proceso, América Latina ha adquirido un nuevo rol como área con una fuerte capacidad para atraer inversiones a través de modelos de *nearshoring*. Países como México, por estar cerca de Estados Unidos y participar en el T-MEC, y Costa Rica, por su estabilidad institucional y talento humano calificado, han llamado

la atención de industrias como la automotriz, electrónica, dispositivos médicos, manufactura avanzada y servicios digitales. Por otro lado, República Dominicana, Colombia y Brasil ya se están posicionando como focos de producción importantes en la zona.

A escala global, se ha notado un auge del *nearshoring* en muchas regiones. En Europa, países como Polonia, Rumanía y Hungría se han convertido en alternativas de manufactura que disminuyen la dependencia de Asia, sobre todo en las áreas tecnológicas e industriales. En el norte de África, Marruecos, Egipto y Túnez tienen lazos comerciales fuertes con Europa, y se consideran socios que ofrecen precios atractivos y un acceso sencillo a los grandes mercados europeos.

En resumen, el *nearshoring* se ha convertido en una estrategia para reducir vulnerabilidades a riesgos internacionales, fortalecer la capacidad operativa y promover una integración más local y eficiente en las cadenas de suministros. Esta estrategia crea nuevas oportunidades para que los países en desarrollo logren posicionarse como aliados confiables en un entorno global cada vez más dinámico e impredecible.

Aspectos clave que influyen en la selección de países para la inversión extranjera en offshoring y nearshoring

En el mundo empresarial es crucial tener confianza con los proveedores locales, pero también es indispensable contar con la habilidad de innovar y recibir apoyo del gobierno para la inversión extranjera, ya sea mediante incentivos financieros o programas de fabricación a volumen.

Para tomar decisiones de *offshoring* y *nearshoring*, las empresas consideran una combinación de factores económicos, logísticos, institucionales y sociales, con el objetivo de minimizar riesgos, optimizar tiempos de respuesta y asegurar la sostenibilidad de las operaciones. Además, suelen apoyarse en indicadores internacionales que permiten comparar condiciones entre países de manera objetiva. Entre los más utilizados destacan el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, que evalúa eficiencia aduanera, calidad del transporte y confiabilidad de los envíos; el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, que analiza infraestructura, capital humano, institucionalidad, innovación y entorno macroeconómico; así como otros indicadores como el Doing Business, los rankings

de atracción de inversión extranjera directa (IED) y las evaluaciones de riesgo país.

Estos elementos explican por qué ciertos países logran atraer más inversión. México y Brasil, por ejemplo, han avanzado significativamente en infraestructura y sistemas aduaneros, lo que les confiere ventajas competitivas para estrategias de *nearshoring*, especialmente por su proximidad con Estados Unidos. A nivel global, Alemania, Países Bajos, Singapur y Corea del Sur destacan por contar con infraestructura moderna y procesos ágiles, mientras que India y China muestran resultados intermedios, con fortalezas en infraestructura portuaria, pero desafíos en trámites aduaneros. La estabilidad institucional y la solidez de los ecosistemas tecnológicos y laborales refuerzan la capacidad de estos países para operar cadenas de suministro complejas.

Entre los factores más importantes que determinan la elección de países destino de inversión se encuentran el costo y la disponibilidad de mano de obra, especialmente en sectores intensivos en trabajo, así como la calidad de la infraestructura logística, que incluye carreteras, puertos, aduanas y telecomunicaciones. Por ejemplo, Bangladesh, Vietnam, India y México se destacan por ofrecer costos laborales bajos, mientras que Estados Unidos, Filipinas, India y algunos países del Golfo, como Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Catar, cuentan con una gran capacidad de proporcionar tanto trabajadores calificados como no calificados.

Asimismo, la existencia de tratados de libre comercio y acuerdos regionales juega un papel fundamental, ya que facilitan el acceso preferencial a mercados estratégicos y reducen barreras arancelarias. Según la Secretaría del MERCOSUR (2025), el acuerdo de libre comercio firmado con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) creará una amplia zona comercial con un PIB combinado de más de 4,3 billones de dólares y una población cercana a los 300 millones de personas, con mejoras de acceso para más del 97% de las exportaciones bilaterales que facilitarán el comercio y la inversión entre ambos bloques (MERCOSUR, 2025). Otros acuerdos significativos son el Tratado de Libre Comercio Africano y la Unión Europea, que funciona como una gran área de libre comercio con normativas comunes para sus miembros.

La proximidad geográfica a los mercados, como ocurre entre América Latina

y Estados Unidos, facilita la reducción de tiempos de transporte y permite una respuesta más ágil ante cambios en la demanda o eventos disruptivos. Además, la cercanía cultural y lingüística mejora la comunicación y la integración con equipos internacionales, consolidando la eficiencia y el éxito de las operaciones de *offshoring* y *nearshoring*.

Finalmente, el nivel educativo, técnico y digital de la fuerza laboral, la existencia de ecosistemas industriales y tecnológicos consolidados, así como la disponibilidad de proveedores locales confiables y el apoyo gubernamental mediante incentivos fiscales o programas de encadenamiento productivo, influyen de manera determinante en la elección de países para la relocalización de operaciones complejas, incluyendo manufactura avanzada, servicios digitales e investigación y desarrollo.

Beneficios para los países de origen

En las economías desarrolladas, el *offshoring* y el *nearshoring* no solo representan un traslado de tareas productivas, sino una palanca de impulso para toda la estructura económico-social, así como impactos negativos.

Aprendizajes extraídos de las crisis, tanto recientes como no tan recientes: cómo el nearshoring apuntala la fortaleza de las cadenas de producción

A menudo se cita como ejemplo lo que pasó con el huracán Katrina en 2005. Este fenómeno golpeó tan fuerte la infraestructura de la zona del Golfo de México que la producción y el reparto de artículos básicos en EE. UU. se vieron interrumpidos durante semanas. En ese momento, el no tener centros de producción en distintos lugares y el depender de unos pocos puntos clave dejó ver lo vulnerables que eran las empresas, lo que provocó grandes pérdidas y retrasos a nivel mundial.

La pandemia de COVID-19, iniciada en 2020, tuvo un impacto significativo a nivel global. El cierre de fábricas en Asia, particularmente en China, junto con los problemas en el transporte internacional, generó serias dificultades para la obtención de productos esenciales y componentes industriales. Esta situación evidenció la alta dependencia de cadenas de suministro extensas y geográficamente distantes, especialmente en Estados Unidos y Europa, donde se registraron carencias de insumos críticos como material médico, aparatos electrónicos y piezas automotrices.

Como consecuencia de la crisis sanitaria reciente, numerosas empresas han

optado por implementar estrategias de *nearshoring*, trasladando parte de su producción a países más cercanos a sus mercados de venta, como es el caso del cambio de ubicación de China a México y Estados Unidos. Esta medida tiene como objetivo reducir el impacto de posibles interrupciones, acortar las rutas de distribución y responder de manera más ágil ante situaciones de emergencia, tal como se evidenció durante la pandemia.

Ahorros operativos para las organizaciones

Al trasladar una porción de su producción al extranjero para aminorar los gastos en salarios y consumo eléctrico, las compañías pueden optimizar significativamente sus costes operativos. No obstante, no todos los territorios pueden aprovechar equitativamente estas ventajas. Únicamente ciertas naciones, tales como México y Vietnam, facilitan a las empresas la disminución de sus costes de personal y la simplificación de sus procedimientos, gracias a elementos como la mano de obra a precios competitivos, la agilidad administrativa y los servicios de energía accesibles (OCDE, 2019).

Un caso evidente es la manera en que México ha conseguido captar a destacadas empresas del sector automotriz y tecnológico mediante la mezcla de salarios asequibles y una sólida base industrial, además de tener acuerdos comerciales como el T-MEC. Así mismo, en Vietnam se encuentran salarios económicos y han mejorado la eficiencia de sus trámites de aduana, lo que ha impulsado la inversión en fabricación.

Cuando se dan estas circunstancias, el dinero disponible se puede utilizar para mejorar la tecnología y fortalecer la capacidad de producción sin tener que pedir préstamos, lo que permite optimizar la producción sin aumentar los gastos (OMC, 2021). También, se podría destinar parte de esos recursos a entrenamientos continuos para mejorar las habilidades técnicas y digitales del equipo, fomentando la creatividad y la generación de ideas más innovadoras. No obstante, países con procesos administrativos más lentos o tarifas energéticas elevadas, como algunos en regiones menos avanzadas, enfrentan mayores dificultades para aprovechar estas ventajas. Por ende, es fundamental seleccionar cuidadosamente el país al que se va a enviar la mercancía para que la empresa pueda mejorar su competitividad a largo plazo a través de estos métodos, contar con recursos financieros adicionales proporciona a las empresas la flexibilidad necesaria para enfrentar situaciones imprevistas, como

incrementos abruptos en el precio de los materiales, interrupciones en el flujo de suministros o fluctuaciones en la demanda. Estos recursos permiten ajustar la política de precios, negociar con proveedores condiciones más favorables de pago y ejecutar campañas publicitarias que mantengan las ventas y protejan las ganancias (Burga Jadán, 2023).

Dentro del *nearshoring*, contar con instalaciones cerca de los lugares de venta facilita superar problemas de logística y reduce la necesidad de grandes espacios de almacenamiento. Durante la crisis del coronavirus, los problemas en las redes de distribución a escala global, generados por restricciones en el transporte y clausuras de fronteras, evidenciaron lo frágil que es depender de fábricas lejanas. Durante este proceso, se evidenció la conveniencia de localizar las actividades de producción cerca de los consumidores finales. Las rutas de transporte más cortas y la simplificación de los trámites aduaneros facilitaron entregas más rápidas y económicas, incluso en situaciones complejas. De esta manera, el *nearshoring* permitió que la cadena de producción funcionara de manera más eficiente y económica, lo que ayudó a reducir los efectos de los cambios inesperados y a mejorar la capacidad de respuesta ante fluctuaciones en la demanda (OECD, 2019).

Reorientación de recursos hacia actividades de alto valor añadido

Aunque trasladar tareas repetitivas, como ensamblaje o empaque, puede aliviar la carga del personal técnico y especializado, no garantiza que todos se dediquen de inmediato a actividades innovadoras o creativas de alto valor. Esta estrategia se basa principalmente en el sector industrial, la planificación empresarial y las características particulares del país o la región. En entornos de negocio o industriales consolidados, como universidades, centros de investigación y parques tecnológicos, es común que ciertos equipos se enfoquen en investigación, desarrollo de productos novedosos o la mejora continua de procesos. Sin embargo, en contextos distintos, la reasignación de tareas suele limitarse a mejorar la calidad, fortalecer competencias técnicas o facilitar la capacitación interna, sin generar avances significativos en innovación. Por tanto, la posibilidad de avanzar hacia actividades de mayor valor depende de factores internos de la empresa y de los recursos y capacidades disponibles en su entorno cercano.

Este método estratégico fomenta la creación de grupos de innovación, es decir, áreas geográficas donde se encuentran empresas del mismo rubro, universidades,

centros de investigación y startups. Al compartir un mismo espacio, se genera una interacción continua: investigadores, profesores y expertos comparten ideas con los equipos de negocios, lo cual impulsa los avances tecnológicos. Además, estos grupos aprovechan las ventajas de proximidad, lo que reduce los costos de transporte y atrae a personas con habilidades especiales (OCDE, 2018). De manera general, los grupos de empresas funcionan como motores de creatividad a nivel comunitario, aumentando la competitividad en la zona y fomentando la capacitación de expertos altamente capacitados.

Aunque liberar al personal técnico de tareas rutinarias puede permitir a los líderes empresariales dedicar más tiempo y recursos a actividades estratégicas, como fortalecer la marca o ingresar a nuevos mercados, esto no ocurre automáticamente en todos los casos. Para que estos proyectos tengan éxito, es fundamental que el líder cuente con buena organización, una visión clara y compromiso. También resulta esencial disponer de los recursos financieros necesarios para el marketing y la gestión internacional. Una estrategia bien definida facilita el enfoque, la planificación adecuada, la construcción de la imagen de la empresa, la comunicación coherente y la preparación para la expansión global. Sin embargo, es importante comprender que todo esto requiere una dedicación real y planificada por parte de la empresa; no basta con simplemente reorganizar las tareas diarias.

Reverse knowledge transfer

Una estrategia bien definida facilita el enfoque, la planificación adecuada, la construcción de la imagen de la empresa, la comunicación coherente y la preparación para la expansión global. Sin embargo, es importante comprender que todo esto requiere una dedicación real y planificada por parte de la empresa; no basta con simplemente reorganizar las tareas diarias (McKinsey & Company, 2023).

En el *nearshoring*, se potencia el intercambio de ideas gracias a la proximidad geográfica y cultural. Las mejoras que son eficaces en una fábrica cercana pueden ser evaluadas e implementadas en el centro central en tan solo unos días, en vez de en semanas o meses. De esta manera, la compañía logra ser más flexible para adaptarse a cambios en la demanda o a las condiciones del mercado. Además, trabajar en conjunto de forma constante con equipos de diferentes países contribuye a perfeccionar la gestión y la coordinación de proyectos. Al implementar distintas

maneras de trabajar y estrategias de comunicación, los líderes introducen nuevas formas de organización y se centran en seguir mejorando. Al final, compartir conocimientos impulsa a las empresas colaboradoras y al centro de operaciones, promoviendo una mentalidad innovadora que se extiende (McKinsey & Company, 2023).

Dificultades para las naciones de procedencia

Si bien el *offshoring* y el *nearshoring* presentan beneficios claros para los países de origen, también generan repercusiones complejas que requieren atención. Trasladar las actividades de producción puede originar varios desafíos de naturaleza estructural. Estos problemas van desde la reducción de empleos en la industria y la consiguiente pérdida de rasgos industriales en algunas zonas, hasta el aumento de la desigualdad y la disminución de competencias técnicas. Estos aspectos afectan tanto la unión social como la capacidad de recuperación económica. A continuación, se detallan algunos retos fundamentales que es necesario abordar para reducir estos impactos negativos.

Pérdida de empleos industriales y desindustrialización. Cuando una compañía opta por llevar sus operaciones de fabricación a otro país, las infraestructuras de la zona dejan de ser utilizadas y acaban por cerrar, debido a esto cuando alguien es despedido, no solo afecta a esa persona, sino que también impacta en un conjunto de negocios relacionados, como talleres de reparación y pequeñas tiendas del rubro, que ven reducirse notablemente su trabajo. Por poner un caso, en 1988 Volkswagen decidió dejar de fabricar sus autos en Westmoreland (Pensilvania) y trasladar la producción del modelo Rabbit a México para reducir costos laborales y aumentar la eficiencia; esta modificación no solo resultó en la pérdida de trabajo para muchos empleados, sino que también impactó a los proveedores locales de piezas y servicios (Reuters, 2012). Igualmente, General Motors en 2008, decidió cerrar la famosa fábrica de Janesville (Wisconsin) al trasladar poco a poco la producción a instalaciones en México y otros estados con sueldos más bajos. Este cierre tuvo un impacto en miles de empleados y en toda la red de transporte, logística y mantenimiento vinculada a la planta (The Daily Reporter, 2008).

La falta de progreso continuo transforma lo que antes era una región económicamente activa en una zona en declive. Cuando no se cuentan con salarios competitivos ni con acuerdos adecuados con las compañías proveedoras, se ve

afectada la recaudación de impuestos, lo que provoca recortes en los servicios públicos y reduce el poder adquisitivo de las familias. La ausencia de recursos en la región para invertir en formación o en sectores industriales en crecimiento genera un fenómeno denominado desindustrialización, lo que dificulta considerablemente la mejora de la producción.

Muchos empleados se ven en la necesidad de buscar empleo en sectores con sueldos reducidos o de mudarse en busca de oportunidades laborales, ya que hay pocas alternativas de trabajo disponibles. Esto resulta en una población envejecida y economías que dependen cada vez más de servicios con menos valor agregado. El cambio de empleo también implica la movilización de habilidades y conocimientos, lo cual dificulta la tarea de atraer nuevas inversiones.

En ocasiones, las autoridades locales implementan iniciativas de desarrollo industrial, brindando estímulos para atraer a nuevas empresas a establecerse en dichas áreas. No obstante, este tipo de iniciativas suele tardar varios años en ver frutos y necesita una estrecha colaboración entre las autoridades, las empresas y los centros educativos. Conforme ocurre esto, la sociedad se topa con desafíos: la desigualdad se intensifica, los índices de estrés y depresión se elevan, y los desafíos vinculados a la falta de recursos, tales como la delincuencia o el abandono escolar, se vuelven más graves (UNESCO, 2021).

Para resumir, el *offshoring* puede incrementar la competitividad mundial de una empresa de gran envergadura, pero puede impactar negativamente en las comunidades de procedencia si no se cuenta con un plan sólido para revitalizar la industria y diversificar la economía. Únicamente mediante la implementación de medidas gubernamentales proactivas y una perspectiva a largo plazo, se puede convertir esas zonas afectadas en nuevos focos de crecimiento.

Mayor desigualdad y trabajos más precarios. La expansión de la brecha entre los ricos y los más pobres y la degradación de las condiciones laborales. Cuando los trabajos sólidos en la industria son reemplazados por trabajos de nivel inferior en servicios, generalmente se refleja en salarios significativamente más bajos. Aunque un individuo con experiencia en el sector podría conseguir un sueldo apropiado para cubrir los gastos familiares a largo plazo, los empleos de teleoperador o ayudante suelen proporcionar cerca del salario mínimo, lo que dificulta el ahorro y

provoca estrés económico continuo.

Además, numerosos de estos trabajos no cuentan con derechos básicos como el seguro médico, contribuciones para el retiro o días de descanso por motivos de salud.

Cuando los contratos son temporales, los trabajadores se sienten inseguros porque podrían quedarse sin trabajo de repente, ya sea como autónomos o en empleos que en realidad no ofrecen estabilidad laboral.

La desigualdad en el ámbito laboral está generando una brecha cada vez mayor entre aquellos que pueden acceder a formación técnica o universitaria y los que no. Quienes se gradúan primero tienen la oportunidad de encontrar trabajo en organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo, diseño o programación, con sueldos adecuados a su nivel de experiencia; mientras tanto, los que se quedan rezagados en trabajos aburridos, desaprovechan las oportunidades para avanzar y crecer en su carrera profesional. Esto lleva a que la sociedad se divida cada vez más en diferentes niveles, con pocas oportunidades de cambio de posición social. Según información del Bureau of Labor Statistics en EE. UU., se reporta que un 65,7 % de los trabajadores con mucha experiencia que perdieron su empleo entre 2021 y 2023 debido a cierres o reubicaciones ya habían encontrado un nuevo trabajo para enero de 2024. Gran parte de esa reubicación laboral se produce en los primeros seis a ocho meses tras el despido, especialmente para quienes tienen entre 25 y 54 años; sin embargo, para los mayores de 55 años, la tasa de recolocación baja al 55,3 %, lo que demuestra la existencia de barreras de edad en el mercado laboral (Bureau of Labor Statistics, 2024).

Según un estudio reciente sobre trabajadores de fábricas que perdieron su empleo, se observó que después de dos años del cierre de la fábrica, alrededor del 30% de los mayores de 55 años seguían desempleados, mientras que la mayoría de los más jóvenes lograron encontrar trabajo en menos de un año. Además, se encontró que el tiempo para conseguir un nuevo empleo varía según la etapa económica en la que se pierde el trabajo. Por poner un caso, aquellos trabajadores que son despedidos en momentos de expansión suelen tener menos problemas para conseguir empleo nuevamente.

En naciones europeas como Finlandia, investigaciones llevadas a cabo por la

Universidad de Tampere indican que la mayoría de los trabajadores impactados por el cierre de plantas lograron volver al mercado laboral en un plazo de uno a dos años, aunque mayormente consiguieron trabajos nuevos con sueldos y condiciones laborales menores a los de sus empleos anteriores (Beer et al., 2019). Durante periodos de crisis económica, esta situación se agrava debido a que hay menos necesidad de empleados.

La desigualdad afecta a la sociedad más allá de lo económico. En las zonas afectadas, muchos jóvenes dejan la escuela porque consideran que el gasto y el tiempo requeridos para cursar estudios universitarios no son factibles. Esto provoca altas tasas de deserción escolar en esas zonas. Además, se observa un incremento en los conflictos sociales y en los trastornos de salud mental asociados al estrés provocado por la inequidad, lo que incrementa la presión sobre los servicios de salud y asistencia social.

Estos ejemplos muestran claramente que, a pesar de que la mayoría de los trabajadores desplazados logran encontrar trabajo rápidamente, hay un grupo significativo que puede estar desempleado durante un periodo de uno o dos años, sobre todo los trabajadores mayores o con menos capacitación técnica. Por lo tanto, es fundamental contar con planes de respaldo y formación para reducir estos lapsos y evitar que los despidos causados por la subcontratación resulten en una larga exclusión del mercado laboral.

Para contrarrestar estos impactos, varios países han puesto en marcha iniciativas de transición laboral y reforzamiento de los sistemas de protección social. En Alemania, el programa Kurzarbeit contribuye a cubrir una parte de los salarios y financia la formación para aquellos afectados por el cambio, manteniendo su relación laboral y fomentando la transición hacia sectores tecnológicos en crecimiento (ILO, 2022). En Canadá, el programa de Seguro de Empleo (EI) brinda apoyo económico temporal a los trabajadores desempleados mientras buscan empleo o mejoran sus habilidades. Este programa incentiva a los trabajadores a capacitarse y adquirir nuevas competencias, fomentando que puedan acceder a puestos más especializados en la industria o en otros sectores de la economía (Employment and Social Development Canada, 2025). Sin embargo, si no se acompañan de medidas que fomenten la reindustrialización y generen puestos de trabajo de alta calidad con derechos completos, estos intentos suelen no ser suficientes.

Durante el tiempo en que estuvo Donald Trump como presidente (2017–2021), se habló mucho sobre la idea de revitalizar la industria, generando un gran interés. Las importaciones de China fueron gravadas con tarifas aduaneras altas por Trump en diferentes etapas, alcanzando hasta un 80% en ciertos productos. Se argumentó que esta acción protegería los empleos en la industria manufacturera de Estados Unidos (Mason et al., 2025). Al mismo tiempo, ofreció beneficios fiscales y apoyos económicos a las empresas que reconsideraran su salida al extranjero, un paquete que se complementó con la simplificación de regulaciones y el compromiso de reducir el impuesto de sociedades al 15%.

En el año 2016, después de decir en público que se comprometería a conservar empleos, Trump anunció un pacto con Carrier, la empresa que fabrica equipos de aire acondicionado, para salvar alrededor de 1 000 empleos en su fábrica de Indiana a cambio de beneficios fiscales tanto a nivel estatal como federal. A pesar de que en las noticias se habló mucho sobre este salvamento, Carrier finalmente movió otros 1 300 puestos de trabajo a México poco tiempo después, lo que dejó al descubierto las restricciones de este tipo de acuerdos independientes.

Al mismo tiempo, varias compañías internacionales decidieron cambiar parte de sus importaciones de China a México y Vietnam para evitar pagar el 25% de impuestos sobre los productos chinos, aprovechando acuerdos como el T-MEC (Chen et al., 2025). Esto dejó en claro que, por un lado, algunos jefes accedían a las ofertas para retener a sus empleados, mientras que otros reforzaban sus tácticas de transformación con el fin de preservar sus ganancias.

Con la llegada de Biden al poder en 2021, se disminuyó el tono defensivo en el discurso, aunque continuaron en marcha programas ambiciosos para revitalizar la industria. Un ejemplo destacado fue la Ley CHIPS, aprobada en 2022, que asignó más de 52 mil millones de dólares en ayudas y beneficios fiscales para impulsar la fabricación de chips en Estados Unidos. Se observó que se siguió apostando por una política industrial centrada en la última tecnología (DW, 2022).

Estos capítulos muestran que, si no hay un plan a largo plazo que contemple recompensas, desarrollo de habilidades y ampliación de la variedad de productos, los empleados afectados por la subcontratación en el extranjero quedan atrapados en un conflicto político. Los cambios en la estrategia comercial y las negociaciones

internacionales influyen directamente en la generación y pérdida de puestos de trabajo en el sector industrial, lo que mantiene a las comunidades productivas en constante incertidumbre.

En resumen, cuando los trabajos en fábricas se cambian por empleos de servicios poco cualificados y las empresas se mudan a otros países sin medidas de apoyo, se crea una sociedad más desigual y frágil. Solo si nos enfocamos de manera integral, invirtiendo en capacitación, garantizando una protección social efectiva y atrayendo industrias de alto valor agregado, podremos combatir el deterioro y recuperar un mercado laboral sólido y justo.

En este episodio, se ha observado que las empresas ya no tienen que decidir entre fabricar económicamente o lo más próximo. En la actualidad, las empresas eligen combinar ambos métodos: teniendo grandes fábricas en áreas donde los costos laborales y de energía son bajos, pero manteniendo sus operaciones claves cerca de sus mercados más importantes, al juntar estos elementos, se logra reducir los costos habituales y responder de manera ágil a los cambios en la demanda.

Es fundamental contar con la digitalización de la cadena de suministro para poder manejar este tipo de modelo mixto. Cuando las plataformas recopilan información en tiempo real y utilizan algoritmos de inteligencia artificial, pueden detectar atrasos o ausencias al instante y tomar medidas para resolver los problemas antes de que empeoren. Así que, la logística se vuelve más dinámica al contar siempre con información fiable y de fácil acceso.

Las empresas actualmente consideran de manera obligatoria los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), evaluando cómo sus acciones impactan en el entorno natural y en las comunidades cercanas. Reducir el número de kilómetros efectuados en el transporte ayuda a disminuir la huella de carbono. Además, seleccionar lugares que promuevan un ambiente de trabajo ideal potencia la reputación de la empresa y promueve la captación de inversores dedicados a la sostenibilidad, de acuerdo con los Principios para la Inversión Responsable del año 2019.

Es imprescindible que tanto los organismos gubernamentales como los colectivos regionales ofrezcan una infraestructura robusta y eficaz para que este proceso tenga éxito. Acuerdos como el T-MEC o la ACFTA promueven que los

productos se muevan sin problemas, pero si no hay carreteras, puertos modernos y una buena infraestructura de telecomunicaciones, las ventajas se reducen. Es de suma importancia que las entidades gubernamentales asignen recursos a estas áreas con el fin de disminuir las disparidades en logística y habilidades.

Es crucial promover el talento local. Los programas de formación dual mezclan la parte teórica en las aulas con la práctica en la industria, garantizando que los jóvenes obtengan desde el inicio las destrezas necesarias en la producción avanzada y los centros de I+D, disminuyendo la brecha entre lo que se enseña y lo que demanda el mercado laboral.

Según el informe de FMI del año 2021, tener normativas claras en materia fiscal y regulaciones precisas es fundamental para atraer inversiones valiosas. Mirando la situación desde un enfoque amplio de la economía, la variedad en la producción ayuda a resguardar a las economías de contratiempos imprevistos. Cuando la producción avanzada se combina con servicios digitales innovadores, se establecen bases sólidas que pueden mitigar influencias externas (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Conforme surgen nuevas tecnologías, como la robótica y la impresión en 3D, resulta crucial reconsiderar las decisiones respecto a dónde situar las instalaciones. Al contar con precios accesibles en energías renovables, se reduce la obligación de contratar personal en comparación con la disponibilidad de recursos y la capacidad para innovar de manera efectiva. Es imprescindible mantenerse actualizado sobre los progresos para crear cadenas de valor flexibles y sostenibles.

Al concluir, el *offshoring* y *nearshoring* ya no son metas estáticas, sino recursos que las compañías ajustan de acuerdo con su planificación, el contexto y la tecnología vigente. Al disponer de datos exactos, regulaciones ESG robustas y un equipo adecuadamente formado, es posible construir cadenas de valor más rápidas, éticas y preparadas para afrontar los desafíos del siglo XXI.

Capítulo IV: Factores económicos y sociales que se utilizan para la selección de los países destinos

Para entender este capítulo, es importante tener en cuenta la teoría de Ricardo Hausmann, según lo expuesto en el Atlas de Complejidad Económica de Hausmann (2019), ilustra cómo los países que adquieren nuevas capacidades productivas tienen la oportunidad de avanzar en la cadena mundial de valor, pasando de productos simples a manufacturas y servicios más sofisticados. En Latinoamérica, cada país ha seguido un camino distinto: México y Brasil se encuentran actualmente en niveles intermedios de complejidad, mientras que otras economías continúan enfocadas en la venta de materias primas.

La geografía mundial de la producción se ha transformado radicalmente entre 2019 y 2023, y América Latina se ha convertido en un eslabón para reconfigurar las estrategias productivas de las grandes empresas. El viejo modelo de *offshoring* que durante décadas movió procesos productivos a Asia en busca de mano de obra barata y que a gran escala empezó a mostrar grietas con las tensiones geopolíticas y disrupciones logísticas mundiales. La guerra comercial entre Estados Unidos y China durante el primer mandato de Donald Trump, que impuso aranceles de hasta el 25 % sobre bienes chinos valorados en más de 250.000 millones de dólares, encareció de forma significativa las importaciones y obligó a muchas empresas a buscar alternativas en otras fábricas asiáticas (El País, 2023). A este escenario se sumó la crisis del COVID-19, debido que, en plena crisis, enviar mercancías en barco desde Asia hasta Norteamérica se volvió cinco veces más costoso de lo habitual y los tiempos de entrega se prolongaron a más de tres meses (Reuters, 2022), todo ello evidenció la fragilidad de las cadenas de suministro a nivel mundial.

Ante la situación complicada que tuvieron que afrontar las compañías, tanto por los impuestos como por los contratiempos en la distribución, estas adaptaron la forma en que producían. En la actualidad, las empresas no solo buscan ser eficientes en términos de costos, sino que también se esfuerzan por ser flexibles y estar preparadas para afrontar imprevistos. A partir de esto, el *nearshoring* comenzó a presentarse como una alternativa viable y estratégica. En comparación del *offshoring*, que se enfoca en reducir gastos moviendo sus operaciones a países lejanos, el *nearshoring* tiene como factor principal lograr eficacia y adaptabilidad al trasladar la

fabricación a regiones cercanas al mercado de destino. Al poder lograr estos factores se logra disminuir el riesgo ante interrupciones, reducir plazos de entrega y, en ciertos casos, obtener ventajas arancelarias (Bain & Company, 2023).

América Latina, y en particular México, se benefició de este nuevo modelo. De acuerdo con estimaciones de la CEPAL, el *nearshoring* podría significar para la región hasta 78.000 millones de dólares adicionales por año en exportaciones de bienes y servicios si se dan las condiciones propicias (CEPAL, 2023). El T-MEC, firmado en 2020, vino a consolidar a México como plataforma industrial hacia Estados Unidos y Canadá, otorgando mayor certidumbre en las reglas del comercio e impulsando la integración regional. Pero no solo en México se sintió el efecto, países como Costa Rica, Colombia, Brasil o República Dominicana empezaron a atraer inversiones por cuestiones como la estabilidad institucional, el acceso preferencial a mercados o una fuerza laboral relativamente cualificada (El País, 2023).

Más allá de estos casos, el atractivo de la región responde a ventajas estructurales. La cercanía geográfica con Norteamérica reduce significativamente los tiempos y costos logísticos frente a Asia, mientras que los marcos regulatorios derivados de acuerdos comerciales facilitan el acceso a los principales mercados. A esto se suma la digitalización acelerada de las cadenas de suministro, que permite un mayor control en tiempo real y evita los cuellos de botella que paralizaron el comercio mundial durante la pandemia (World Economic Forum, 2023). En conjunto, estos elementos han convertido a América Latina en un destino estratégico para el *nearshoring*, al conjugar localización, normas favorables y capacidades tecnológicas.

Sin embargo, el *nearshoring* no está asegurado. A pesar de su favorable ubicación, los países que han atraído mayor inversión de alto valor agregado son los que han invertido consistentemente en infraestructura logística, capital humano y estabilidad regulatoria. En el caso de México, se han dado casos en los que se ofrecen descuentos en impuestos de hasta un 30 % en áreas industriales especiales, mientras que en Brasil se han creado áreas industriales con instalaciones de primer nivel para atraer compañías de industrias como la automotriz o la de maquinaria pesada (CEPAL, 2023). Por otro lado, naciones como Ecuador o Bolivia, que tienen poca variedad de productos, todavía tienen dificultades importantes para avanzar en la cadena de producción. Su labor se reduce a realizar tareas de montaje simples o

trabajar en sectores que dependen principalmente de los recursos naturales (Atlas de Complejidad Económica, 2019).

En este contexto, según un análisis publicado por Americas Quartely (2023), que incluye datos y estudios de empresas como Mckinsey & Company, trasladar operaciones a América Latina se ha vuelto una decisión estratégica que va más allá de la reducción de costos. El *nearshoring* permite a las empresas adaptarse a los crecientes estándares de sostenibilidad, disminuir riesgos en cadenas de suministro y aprovechar la cercanía cultural y de husos horarios con Estados Unidos, lo que facilita la coordinación de equipos en servicios digitales, asistencia técnica y producción de alta tecnología. Así, la región se perfila no solo como una alternativa más barata, sino como un socio clave en términos de resiliencia, innovación y competitividad global.

En este momento crucial para América Latina, se abre la posibilidad de cambiar su imagen de simplemente vender materias primas y pasar a ser un actor clave en las redes de producción a nivel mundial. Aún así, es fundamental que los países de la zona progresen en la ampliación de su variedad de industrias, mejoren la formación técnica de sus trabajadores y disminuyan las diferencias en el transporte de mercancías que todavía existen. De esta manera, el *nearshoring* pasará de ser una táctica temporal para convertirse en un auténtico impulsor de la industrialización sostenible a largo plazo en la zona.

Siguiendo esa misma idea, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) resaltó que, en el transcurso del 2022, América Latina atrajo un total de 224.579 millones de dólares en inversión extranjera directa (IED), marcando así el punto más alto desde 2013. Al observar el incremento del 55,2% en comparación al año anterior se entiende que la región está recuperando su importancia como un destino destacable para la industria a nivel global, al mismo tiempo que las cadenas de suministro toman solidez y son vitales para las empresas (CEPAL, 2023). A pesar de que en 2023 hubo una leve disminución a 188.962 millones de dólares. El flujo de dinero continuó siendo importante, siendo un 2,8% del PIB de la región y 13,7% de la inversión en bienes duraderos. Este comportamiento no es algo temporal, sino que muestra un interés constante de las grandes empresas en llevar sus operaciones a mercados cercanos de forma más eficiente y rápida.

México ha sido el que más se ha beneficiado de la situación gracias a su excelente ubicación y a los acuerdos comerciales que tiene. Según El País (2023), a inicios de ese año, México logró captar aproximadamente el 17 % de la inversión extranjera directa total recibida por América Latina, llegando a una suma de 18.600 millones de dólares. Esto muestra como México tiene gran fortaleza como centro de exportación y ratifica un gran cambio hacia un modelo de producción que se adapta cada vez más a lo que el mercado de Estados Unidos demanda. Este escenario no solo se debe a los precios, sino también a varios factores como la logística, estabilidad normativa por el tratado de T-MEC y el aumento de la mejora en la industria.

Resulta curioso observar cómo la inversión extranjera directa ha dejado atrás los sectores tradicionales, como la automotriz o la electrónica. En cambio, está creciendo en áreas que demandan mayor especialización, tales como la fabricación de dispositivos médicos, las tecnologías digitales y la manufactura de vanguardia. Tal como señala CEPAL (2023), esta nueva tendencia sugiere que el *nearshoring* está transformando las estrategias de inversión en la zona. Hoy en día, factores como la proximidad geográfica, la agilidad en la entrega y la habilidad para adaptarse a la demanda son más cruciales que simplemente buscar mano de obra barata.

Además, en México la inversión sigue creciendo de manera constante, no es algo que esté ocurriendo de forma independiente. Lo ocurrió es parte de un plan más amplio que las grandes compañías están aplicando para expandir sus instalaciones de producción y evitar contratiempos, como los que sucedieron durante la pandemia. En este nuevo escenario, México destaca por su capacidad para ofrecer ventajas logísticas concretas, como reducir los plazos de entrega por carretera a Estados Unidos a solo 48 horas, en contraste con las seis u ocho semanas que se requieren para enviar desde Asia (El País, 2024). Con el avance del *nearshoring*, ha habido cambios en las cadenas globales de producción y, con esto, el papel que tenía América Latina. En la actualidad, México y otros países ya no son percibidos únicamente como fuentes de materias primas o que solo ofrecen mano de obra barata, sino como lugares estratégicos para la manufactura, conectados de forma directa con la demanda de los principales mercados de América del Norte.

Los cambios en la manera de producir a nivel mundial, ya sea provocados por conflictos comerciales o por problemas en la cadena de suministro, han impulsado a

que América Latina sea más relevante en términos económicos. Esto se refiere a la llegada de inversiones extranjeras directas a países de la región mediante el *nearshoring*. No es sobre una acción en términos de políticas públicas, sino acerca de cómo las grandes compañías internacionales han optado por trasladar una parte de su producción a países cercanos a sus mercados, como Estados Unidos, con el fin de disminuir gastos de transporte, reducir riesgos y agilizar la entrega de productos (CEPAL, 2023).

De acuerdo con Ricardo Hausmann (2019) sobre la complejidad económica, si un país ofrece una gama de productos amplia, donde sean desde artículos básicos hasta productos más avanzados en tecnología, esta será un destino atractivo para captar inversiones significativas. Existe un índice llamado Índice de Complejidad Económica (ICE) que no solo evalúa lo que un país exporta en productos, sino también la complejidad que conllevaron esos productos en términos de conocimiento, habilidades tecnológicas y variedad de procesos de producción necesarios. Con todo esto, un país podría ser más atractivo si vende productos que los demás países no pueden hacer, y que, a su vez, su economía no se apoya solo en sectores básicos (Hausmann, 2019).

Con este índice, México y Brasil son los países que más destacan dentro de Latinoamérica, pues se ubican en posiciones intermedias del índice de complejidad económica, siendo que para 2023 México se encuentra en el puesto 17 y Brasil en el 93 (The Observatory of Economic Complexity, 2023). Lo cual refleja la gran capacidad que tienen para integrarse a sectores avanzados como la automotriz, electrónica, maquinaria pesada y equipos médicos en sus economías nacionales. En el Índice de Complejidad Económica también se tiene en cuenta lo "poco común" de los productos que un país exporta. Esto significa que si un país fabrica productos que no son habituales en otros lugares del mundo, aumenta su nivel de sofisticación y, por ende, lo hace más interesante para invertir en industrias de alta calidad (Hausmann et al., 2019).

Por otro lado, Ecuador, Bolivia y Paraguay están bastante rezagados en el ranking, ubicándose entre el lugar 90 y el 110 en el Índice de Complejidad Económica (ICE). En estos países se observa que la variedad de industrias es limitada, pues se centran en los recursos como petróleo, minerales y productos agrícolas para la venta al exterior, sin aprovechar para incluir procesos avanzados

industrializados. Un bajo puesto en el ICE indica que los países dependen de productos donde los procesos industriales no son tan avanzados, y que se necesiten menos conocimiento especializado para ser producidos, a pesar de que los productos puedan ser valiosos en términos de recursos naturales. Si los países no expanden sus procesos a unos más avanzados, podrían llegar a limitar su integración en eslabones donde haya mayor sofisticación dentro de las cadenas globales de valor (The Observatory of Economic Complexity, 2023).

En este sentido, la complejidad económica es un factor clave al momento de observar si los países están aptos para participar en los nuevos modelos de *nearshoring*. Estar cerca geográficamente o tener bajos costos laborales ya no es solo lo que buscan las empresas, pues consideran si existen proveedores integrados, procesos productivos eficaces y personal calificado para mantener los altos estándares de calidad, además de que puedan adaptarse con rapidez a la demanda. Mientras México y Brasil se afirman como centros industriales de manufactura avanzada, hay otras economías en la región que no tienen esta diversificación y se ven limitadas a participar en etapas menos sofisticadas de la cadena de producción, como el ensamblaje simple o la exportación de materias primas sin procesar.

Por lo cual, a pesar de la cercanía geográfica a Estados Unidos que comparten muchos países latinoamericanos, no todos tienen las capacidades productivas para aprovechar el *nearshoring* en condiciones justas. La diversificación industrial (en términos de complejidad económica) se erige como un factor determinante para que las multinacionales elijan unos países u otros para reconfigurar sus cadenas de suministro. Infraestructura, red de proveedores integrados, capital humano calificado y estabilidad regulatoria son los factores que permiten a países como México o Brasil convertirse en plataformas industriales de alto valor, mientras que otras economías de la región aún enfrentan obstáculos estructurales que impiden su plena integración en el nuevo mapa de la producción mundial (Hausmann et al., 2019).

Además, el desempeño logístico de los países destino ha sido un factor clave para que América Latina pueda competir en la atracción de inversiones bajo esquemas de *nearshoring*. El Banco Mundial posee un medidor llamado Índice de Desempeño Logístico que evalúa qué tan bien funcionan las cadenas de suministro de un país en diferentes áreas, como aduanas, infraestructura de transporte, envíos internacionales, servicios logísticos, puntualidad en entregas y capacidad de rastreo

(Banco Mundial, 2023). Este listado, renovado en 2023 luego del parón por la pandemia, permite contrastar de manera clara cómo se desenvuelven logísticamente más de 130 países y tener una idea de su preparación para integrarse en el comercio global.

Países como México y Costa Rica han sobresalido en este aspecto al subir en la clasificación global del IDL gracias a su dedicación en mejorar la infraestructura logística y actualizar sus aduanas. Por poner un caso, México subió del puesto 54 al 46 entre 2018 y 2023, mientras que Costa Rica avanzó del 60 al 52 en ese lapso (Banco Mundial, 2023). Estos avances no son solo por casualidad, sino que son respuestas a medidas diseñadas para ser más competitivo, como la creación de zonas industriales en el Bajío, el uso de tecnología para acelerar los procesos con los trámites aduaneros y la modernización de puertos como Veracruz y Lázaro Cárdenas, ambos importantes para este ámbito. En Costa Rica, se ha hecho la apertura de la Terminal de Contenedores de Moín y se ha implementado el uso de tecnología para el manejo de las cargas, estas dos iniciativas han ayudado a que su sistema logístico funcione mejor.

Por el contrario, Ecuador logró una puntuación de 2.88 sobre 5 en el Índice de Desempeño Logístico general de 2018, evidenciando deficiencias en logística en comparación con otros países de la región. Además, Ecuador no posee información más actualizada (2023), debido a que en ese año el índice solo incluyó a 139 países y no se evaluó a Ecuador (Ecuador, Índice de Desempeño Logístico, 2018; IndexMundi, s.f.).

El *nearshoring* va más allá de estar cerca físicamente, implica que los países puedan responder velozmente, contar con logística ágil y ofrecer servicios de seguimiento en tiempo real. Cuando las empresas desean mudar sus operaciones cerca de sus mercados principales, necesitan encontrar sitios que les permitan operar de manera eficaz, disminuyendo al máximo los inventarios y garantizando la entrega oportuna de los productos. Si la aduana no cumple correctamente su función o si las condiciones de las carreteras son deficientes, es posible desaprovechar las ventajas de la proximidad, por lo tanto, la logística juega un papel fundamental al seleccionar destinos *nearshore* (Foro Económico Mundial, 2023).

Además, hoy en día es fundamental poder seguir en tiempo real dónde están y en qué estado se encuentran los productos a lo largo de toda la cadena de suministro, lo que se conoce como trazabilidad, especialmente en la fabricación avanzada. Los sistemas de seguimiento no solo ayudan a mejorar la labor, sino que son esenciales para asegurar que se cumplan los niveles de calidad, regulaciones y métodos sostenibles, aspectos cada vez más importantes para las empresas al decidir en qué invertir (Bain & Company, 2023). De esta manera, las mejoras en el desempeño logístico de México y Costa Rica han hecho posible atraer nuevas inversiones y competir en nichos más sofisticados, integrándose en mayor medida en las cadenas regionales de valor.

En suma, el Índice de Desempeño Logístico es un reflejo de qué tan listos están los países para jugar un papel principal en el *nearshoring*. Quienes han invertido en desarrollar sus capacidades logísticas están en mejores condiciones para atraer inversiones que demanden tiempos de respuesta rápidos, operaciones flexibles y estándares internacionales. Como muestran México y Costa Rica, el *nearshoring* no es solo una cuestión de costos o ubicación, sino de crear ecosistemas logísticos integrados que agreguen valor en cada etapa (WEF, 2023).

Un aspecto fundamental que determinó la posición de América Latina, y en particular de México, en la producción global fue el fortalecimiento de sus instituciones mediante acuerdos comerciales clave. En julio de 2020 comenzó a aplicarse el T-MEC, que reemplazó al TLCAN e introdujo modificaciones en las normas de origen y en la proporción de contenido regional de los productos manufacturados, especialmente en sectores industrializados. Este aumento en los requisitos de origen regional incentivó a las empresas a replantear la ubicación de sus operaciones de producción para mantener los beneficios arancelarios.

México se consolidó como un destino estratégico para el *nearshoring*. Entre 2020 y 2022, más de 70 compañías internacionales trasladaron parte de sus operaciones a la región, atraídas por el acceso preferencial al mercado norteamericano y la seguridad normativa que brinda el acuerdo. Durante los primeros seis meses de 2023, los anuncios de inversión alcanzaron aproximadamente 18.298 millones de dólares, confirmando a México como un centro clave para la inversión relacionada con *nearshoring* (Yahoo Noticias, 2024; IMCO, 2024).

En la industria automotriz, por ejemplo, el T-MEC elevó del 62,5 % al 75 % la proporción de piezas de origen regional y estableció que un porcentaje de los vehículos sea producido por empleados con un salario mínimo de 16 dólares por hora (T-MEC, 2020). Estas medidas no solo protegen la competitividad de las empresas estadounidenses, sino que también motivaron a compañías internacionales a fortalecer o ampliar sus instalaciones en México, evitando impuestos adicionales de hasta 25 % en exportaciones hacia Estados Unidos.

La distribución de estas inversiones refleja un patrón estratégico: los estados del norte y centro de México —Nuevo León, Aguascalientes, el Bajío y la Ciudad de México— concentran la mayoría de los proyectos, gracias a su infraestructura, capital humano capacitado y cercanía con la frontera estadounidense (El País, 2023). Esto demuestra que el T-MEC no solo facilita el comercio, sino que también fortalece la calidad y eficiencia de la producción local, generando un entorno propicio para las cadenas de suministro modernas.

El acuerdo también abordó comercio en línea, propiedad intelectual y sostenibilidad ambiental, aspectos cada vez más relevantes para las compañías internacionales, ofreciendo un marco legal estable y condiciones óptimas para operar bajo altos estándares (USTR, 2020). En un contexto de incertidumbre global y conflictos comerciales, contar con acuerdos sólidos se vuelve decisivo para la competitividad industrial.

La pandemia del COVID-19 evidenció los riesgos de depender de cadenas de suministro largas y fragmentadas: cierres de fábricas en Asia, escasez de semiconductores y retrasos portuarios prolongaron los tiempos de entrega semanas, afectando la continuidad de la producción. En este escenario, el *nearshoring* surge como estrategia para reducir distancias, controlar mejor las cadenas de suministro y minimizar riesgos logísticos y arancelarios (Banco Mundial, 2023; CEPAL, 2023).

América Latina, especialmente México, se ha posicionado estratégicamente no solo por su proximidad a Estados Unidos, sino también por los acuerdos comerciales vigentes, que aseguran condiciones estables para la inversión y el comercio global. México ofrece ventajas logísticas concretas: envíos por carretera a Estados Unidos en 48 horas, frente a seis u ocho semanas desde Asia (Enviando, 2025; El País, 2023).

El desarrollo industrial mexicano ha generado un ecosistema favorable para la inversión extranjera. Más de 5.000 empresas extranjeras operan en manufactura avanzada, agrupadas en clústeres estratégicos en el Bajío, Nuevo León y Ciudad de México. Sectores como automotriz, electrónica, maquinaria pesada y dispositivos médicos se benefician de logística eficiente, puertos, aduanas y carreteras, así como de personal capacitado que permite operar bajo sistemas just-in-time (IVEMSA, 2023; eMobilityPlus, 2024; Foro Económico Mundial, 2023).

La inversión extranjera directa vinculada al *nearshoring* ha crecido significativamente. De enero a septiembre de 2023, estos proyectos aumentaron un 47 %, mientras que la inversión no relacionada con relocalización disminuyó 27 % (IMCO, 2024). En total, México atrajo alrededor de 35.500 millones de dólares, de los cuales el 60 % se destinó a manufactura avanzada, con compañías como BMW, Foxconn, Flex e Intel, reflejando que el *nearshoring* combina reducción de costos, mitigación de riesgos, sostenibilidad y cumplimiento de estándares internacionales.

La efectividad del *nearshoring* depende de factores estructurales: países con infraestructura deficiente, burocracia compleja o escasez de personal calificado enfrentan mayores desafíos. En cambio, naciones con normativas claras y estables resultan más atractivas para la inversión a largo plazo (López, 2023; SuperStaff Editorial Board, 2025; Hausmann, 2019).

El Índice de Complejidad Económica (ICE) evidencia que México y Brasil ocupan posiciones intermedias en la región, reflejando su capacidad para integrarse en sectores avanzados de manufactura y tecnología (Atlas of Economic Complexity, s.f.; Hausmann et al., 2019). Por otro lado, Ecuador, Bolivia y Paraguay presentan limitaciones significativas, al depender de recursos naturales y procesos menos complejos, lo que dificulta su participación en eslabones de mayor sofisticación.

En conjunto, estos factores —proximidad geográfica, acuerdos comerciales, infraestructura, capital humano calificado y complejidad económica— consolidan a México como líder regional en *nearshoring*.

Ejemplos de casos en el ámbito empresarial

En esta situación, es fundamental ahondar en el estudio con un enfoque más detallado sobre cómo se llevan a cabo en la realidad empresarial estas tácticas de *offshoring* y *nearshoring*, teniendo en cuenta sus efectos a corto y largo plazo. A través

del análisis detallado de múltiples ejemplos de empresas que tomaron la decisión de expandir sus operaciones o establecerse en diferentes países de América Latina, será posible comprender de manera precisa las motivaciones estratégicas que subyacieron a dichas determinaciones, así como los factores económicos y sociales que propiciaron su ejecución, y los impactos directos en términos de generación de empleo, desarrollo industrial y fortalecimiento de la competitividad. Estos ejemplos ayudan a entender como algunos países se han convertido en destinos atractivos en las cadenas globales de valor y, por otra parte, revelan los desafíos que otros aún deben de sobrepasar para poder integrarse de forma exitosa a esta nueva forma de estrategia de producción.

Foxconn: Empresa Taiwanesa - México

Foxconn, empresa Taiwanesa reconocida por su tecnología, ha optado por posicionar en México una parte clave de su plan internacional de *nearshoring*, poniendo su atención en la región norte del país. La misma ha logrado posicionar grandes sedes tanto en Juárez y Tijuana, que representan dos núcleos industriales, y es que, gracias a estas sedes, ha logrado reducir en gran manera los riesgos que conlleva depender de manera exclusiva de la producción en Asia, así también las disputas comerciales entre Estados Unidos y China. Desde 2023, se ha destinado para la región más de 500 millones de dólares, con el fin de aumentar su capacidad de producción en Chihuahua y establecer su papel como plataforma de producción avanzada para el mercado de América del Norte (Lee, 2024).

Las fábricas de Foxconn en Ciudad Juárez, incluyendo la famosa planta Óscar Flores, y la ubicada en Tijuana son un buen ejemplo de cómo el *nearshoring* ha cambiado la industria manufacturera en América Latina. En la actualidad, Foxconn tiene cuatro plantas en México, tres en Chihuahua y una en Tijuana, donde trabaja aproximadamente 20 000 empleados. En Ciudad Juárez, una fábrica que solía armar aparatos de Motorola ahora fabrica teléfonos celulares, decodificadores y computadoras, mientras que en Tijuana se dedican principalmente a la producción de televisores LCD (Mahoney, 2023).

No obstante, Foxconn ha decidido apostar en México al decidir crear una de las plantas más grandes a nivel mundial para producir y ensamblar los superchips GB200 de Nvidia, que pertenecen a la nueva generación de procesadores para inteligencia artificial de Blackwell. En 2025, Donald Trump anunció un arancel del 100% a los chips y semiconductores importados. Aunque hay excepciones para

compañías que inviertan en producción en EE. UU., esto crea incertidumbre en el comercio y podría cambiar la forma en que funcionan las cadenas de suministro a nivel mundial (Shalal et al., 2025).

Junto con la nueva fábrica en Chihuahua, Foxconn también informó que destinará 241 millones de dólares para ampliar la fabricación de servidores AI en Juárez. Estos planes se están llevando a cabo al mismo tiempo que adquieren un terreno de 421 600 metros cuadrados en Jalisco por 23 millones de dólares, lo cual muestra cómo sigue creciendo el sector industrial en México (México News Daily, 2024). Para potenciar las habilidades de la región, la innovación tecnológica y el empleo de energías renovables, Foxconn llegó a un trato con el gobierno chihuahuense. Esto se deriva de una estrategia para promover la industria manufacturera de punta en el norte de México.

Gracias a esto, se ha robustecido el desarrollo de la cadena de suministro mexicana, incluyendo a empresas de la zona en proyectos de innovación tecnológica. Foxconn ya no se limita al ensamblaje de aparatos, sino que participa en la producción de servidores para la inteligencia artificial. Esto le ha impulsado a unirse a la tendencia mundial de fabricar IA cerca de las costas, consolidando a México como un centro tecnológico de primera línea.

Durante el 2024 Foxconn tuvo fuertes ingresos gracias a la fuerte demanda que existe a nivel global de servidores para inteligencia artificial (IA), logrando alcanzar ventas de 6.8 billones dólares taiwaneses, representando un crecimiento de 11,37% respecto al 2023 (El País, 2025).

Económicamente hablando, la decisión de invertir ha traído resultados positivos. De acuerdo con Foxconn, se prevé que para el año 2025, el mercado de servidores con chips GB200 logre ganancias que superen 1 billón de dólares gracias a la creciente demanda global (Qin, 2025).

Tener tecnología moderna y la oportunidad de poder producir en múltiples ubicaciones son elementos que permiten a la empresa poder enfrentar posibles riesgos que se presenten. El presidente de Foxconn Young Liu afirma que la empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en las políticas arancelarias y geopolíticas. Esto llega a ser posible por qué cuentan con instalaciones en lugares estratégicos como Estados Unidos, México e India (Lee, 2024).

La empresa, al instalarse en México, aprovecha diversas ventajas que el país le ofrece. Primero, la cercanía o proximidad geográfica con Estados Unidos, que facilita el comercio. Segundo los acuerdos comerciales, como T-MEC, que ofrecen reducción de aranceles y seguridad. Del mismo modo, Foxconn, quien invierte en México, puede adaptar su producción a las condiciones locales, incorporando tecnología para lograr una mayor eficiencia. La expansión de la empresa genera diversos puestos de trabajos, además de que, fomentan la especialización en la región. Como resultado, México ha llegado a considerarse como principal destino para empresas especializadas en tecnología, reforzando la competitividad de América Latina (Infobae, 2023).

La firma no solo ha propiciado la creación de puestos de trabajo tanto en Chihuahua como en Tijuana, cosa que ha incidido notablemente en el rendimiento y la eficacia laboral, sino que, además, ha fomentado el surgimiento de toda una cadena de suministradores locales en áreas como la tecnología, el ensamblaje de equipos y la logística (Rosete Pichardo, 2024). En otras palabras, las ventajas no son exclusivas de la empresa, sino que también las sociedades integradas en dicha red se desarrollan y se ponen al día gracias a esta interacción. Como resultado directo, el sector industrial de la región ha experimentado una mejora sustancial, estableciéndose como un polo fundamental del *nearshoring* en Latinoamérica.

BMW (Bayerische Motoren Werke): Alemania – Brasil

Un caso que ilustra cómo el *nearshoring* ha aumentado en Latinoamérica es el de BMW en Brasil, que cuenta con su fábrica en Araquari, Santa Catarina. En 2014, se invirtieron más de 600 millones de reales (unos USD 150 millones) para establecer un importante centro industrial en el sudeste de Brasil. BMW realizó la inversión en el mercado brasileño, ya que es un mercado interno fuerte y con demanda creciente (Rodrigues, 2014). Esto le permitió evolucionar en el proceso de producción, ya que decidió que, en lugar de fabricar en Alemania, trasladara sus procesos industriales a Sudamérica. Esto se evidencia en la decisión de trasladar en 2024 el BMW X5 PHEV, un auto eléctrico híbrido enchufable, hacia Brasil para satisfacer la demanda en la región. Implementando esta estrategia, la empresa reduce la dependencia de las cadenas globales de suministro, que se vieron afectadas en tiempos de pandemia, y al mismo tiempo impulsa la competitividad de la empresa en América Latina (BMW Group, 2024).

Para ajustarse mejor al mercado, BMW ha optado por una jugada de *nearshoring*, que básicamente consiste en mudar parte de su manufactura a países más a tiro de los clientes a los que quieren llegar. Esto para bajar los costos de envío, ser más rápidos en la entrega y blindarse un poco contra los problemones que puedan surgir a nivel mundial en las cadenas de suministro. Así, la compañía está moviendo sus fichas a Sudamérica para poder satisfacer las necesidades de esta zona, evitando tener que traer coches desde Alemania o Estados Unidos.

De esta manera, la compañía puede beneficiarse de incentivos tributarios locales, como los ofrecidos en el plan brasileño Rota 2030. También es posible adaptar la producción para satisfacer las necesidades específicas de cada región, como, por ejemplo, la incorporación de modelos flex-fuel que utilizan etanol, una tecnología relevante en el ámbito energético de Brasil (BMW Group, 2024).

La fábrica de Araquari, que al principio armaba autos con kits CKD importados, ha avanzado hacia un complejo de fabricación versátil y altamente tecnológico. En la actualidad, en la planta se fabrican vehículos como el BMW Serie 3 (G20), el X1, el X3, el X4 y a partir de 2024, el X5 xDrive50e PHEV, que será el primer SUV híbrido premium hecho en Sudamérica. Según BMW (2024) la planta puede cambiar entre diferentes tipos de motores sin afectar su eficiencia ni calidad, lo que la hace una de las más versátiles de BMW a nivel mundial. Los resultados de esta táctica son bastante notables. BMW ha creado más de 1.500 puestos de trabajo en la fábrica de Araquari y ha contribuido al crecimiento de un entorno industrial en la zona, con proveedores, servicios de logística y centros de formación técnica.

Desde un punto de vista geopolítico y económico, la elección de BMW de centralizar su fabricación en Brasil forma parte de una corriente mundial en la que las compañías buscan ampliar sus centros de producción para disminuir la vulnerabilidad ante los peligros relacionados con las disputas comerciales entre potencias, los problemas logísticos (como los vividos durante la crisis de COVID-19) y los aumentos en los gastos de transporte por mar. En vez de concentrar la fabricación en Europa y enviar los autos a América Latina, BMW decidió estar más cerca de sus clientes en Sudamérica, siguiendo el ejemplo exitoso de producir localmente en China y Estados Unidos, pero adaptando la estrategia a las necesidades del mercado de la región (Carbajal-Suárez & Morales-Fajardo, 2017).

La fábrica de Araquari no solo representa la puesta en marcha de una estrategia de *nearshoring* desde Alemania hacia América Latina, sino también un

avance en la ampliación de la variedad de productos en Brasil, nación que tradicionalmente se ha apoyado en la agricultura, la minería y la fabricación de vehículos de motor de combustión interna. BMW ha representado un papel importante en la modernización de la industria automotriz brasileña, al introducir procesos de producción avanzados en la planta de Araquari. Donde la estrategia ha ayudado a elevar los niveles de sofisticación tecnológica y económica en el sistema productivo del país.

De igual manera, la empresa se ha enfocado en aumentar la capacidad de producción; en diciembre de 2023 anunció un incremento del 10 % para el año siguiente, con el objetivo de alcanzar una producción anual de 11 000 vehículos. Esta estrategia logró su propósito: en 2024 la planta de Araquari produjo 11 472 unidades, lo que representa un aumento del 8,1 % respecto al año anterior. Ese mismo año, la fábrica también alcanzó el hito de más de 100 000 vehículos ensamblados desde su inauguración y actualmente sigue ampliando su capacidad, ya que puede producir hasta 32 000 vehículos al año (Padeanu, 2025).

En resumen, lo que pasó con BMW en Brasil demuestra que el *nearshoring* implica más que trasladar la producción a un lugar cercano, también implica llevar habilidades industriales avanzadas, fomentar la colaboración entre redes de suministro en la región, formar personal especializado y crear entornos productivos más sólidos. Gracias a este diseño, la compañía de automóviles de Alemania ha logrado mantenerse competitiva en Sudamérica, disminuir gastos y tiempos de transporte, y a la vez, ha contribuido a consolidar la industria automotriz en Brasil como centro de producción regional de automóviles de lujo.

Intel: Estados Unidos - Costa Rica

Desde una perspectiva geopolítica y económica, la experiencia de Intel en Costa Rica ejemplifica cómo la llegada de inversión extranjera puede transformar profundamente la industria local. En 1996, la compañía anunció una inversión inicial de US \$300 millones para construir una planta de ensamblaje y pruebas de microprocesadores, estrategia conocida como *offshoring*, con el objetivo de reducir costos, aprovechar la estabilidad política, infraestructura existente y beneficiarse del régimen de zonas francas.

El impacto fue considerable: Intel planeaba emplear hasta 3 500 trabajadores y, con el tiempo, expandió su inversión acumulada a US \$770 millones, alcanzando unos 2 900 empleados directos, más los trabajadores asociados al servicio compartido. Esta decisión no solo reorientó el perfil exportador del país — tradicionalmente conocido por café y banano— hacia la electrónica de alto valor agregado, sino que también elevó la productividad, la capacidad técnica de otros sectores y el entorno de inversión en general.

Con el paso del tiempo, Costa Rica fue dejando de ser únicamente receptora de procesos productivos para convertirse en una sede estratégica de servicios, validación y diseño, tanto por su cercanía cultural y geográfica con EE.UU.— su principal mercado— como por su creciente capacidad técnica y la calidad de su fuerza laboral, consolidando así una transición hacia una estrategia más cercana al *nearshoring* (Banco Mundial, 2006).

En el año 2014, Intel decidió disminuir sus operaciones de armado en Costa Rica y trasladarlas a Asia con el fin de ser más eficientes. En 2023, la empresa tenía trabajando directamente en Costa Rica a más de 3.400 empleados y alrededor de 4.500 contratados de forma externa. Las actividades que realizaban no se limitaban al ensamblaje de productos, sino que comprendían pruebas especializadas, proyectos de investigación y desarrollo (I+D), contando con una amplia gama de servicios en diversas áreas como finanzas, recursos humanos o tecnología de la información. Debido a esto, la empresa llegó a reducir en gran medida el tiempo de entregas, pasando de semanas de tránsito que toma desde Asia a solo días en Costa Rica (Intel, 2024).

A pesar de que en 2025 Intel va a cerrar gradualmente las operaciones de ensamblaje como parte de su estrategia global para centrar esa actividad en Asia, la empresa ha confirmado que seguirá teniendo en Costa Rica sus centros de investigación y desarrollo, así como sus servicios globales, lo que garantiza la continuidad de más de 2.000 puestos de trabajo altamente especializados (Reuters, 2025).

La relación entre Intel y Costa Rica ha ido cambiando con el tiempo, pasando de simplemente reducir costos a ubicar actividades clave cerca de los clientes, tomando en cuenta la calidad de los empleados y la proximidad al mercado. De este modo, Costa Rica adquiere un papel fundamental en la red global de Inteligencia,

siguiendo los conceptos del *nearshoring*, pero poniendo énfasis en la tecnología avanzada y la especialización en lugar de la fabricación en grandes cantidades.

En suma, la historia de Intel en Costa Rica ilustra cómo una inversión que inicialmente se concibió bajo el modelo tradicional de *offshoring* —trasladar la producción de Estados Unidos a un país con menores salarios— puede transformarse con el tiempo en un ecosistema estratégico de *nearshoring*. Con el paso del tiempo, la forma de producir en el mundo se hizo más compleja. Para la empresa, fue factor clave el estar cerca de mercados importantes como Norteamérica, y de poder aprovechar dos cosas muy valiosas que ofrecía Costa Rica: mano de obra calificada y un entorno político estable (The Central American Group, 2024). La combinación de estos elementos permitió a que la empresa decidiera mantener sus operaciones en el país, a pesar, de los cambios que hubo en Asia.

Lo que antes era un enfoque de *offshoring*, es decir, trasladar la producción a puntos lejanos para ahorrar gastos, se ha ido transformando en *nearshoring* que busca contar con cadenas de suministros no solo estables, sino más rápidas, flexibles y seguras ante disrupciones globales. Esta transformación ha hecho que las empresas ya no solo busquen reducir o ahorrar en gastos, sino el poder responder o adaptarse a un mercado cambiante. Esto indica que hoy en día la competencia no se define por quien ofrece precios más bajos, sino por la capacidad que tenga la región para llegar a ofrecer y generar soluciones con alto valor en el mercado.

Stellantis: Países Bajos-Argentina

El ejemplo de Stellantis en Argentina muestra cómo se lleva a cabo una estrategia de *nearshoring* efectiva en la industria automotriz de América Latina. Stellantis, una de las grandes empresas de automóviles a nivel mundial, nacida de la unión entre Fiat Chrysler Automobiles (FCA) y Groupe PSA en 2021, ha trazado un plan muy ambicioso de inversiones para la región, comprometiéndose a destinar €5.600 millones (unos USD 6.1 mil millones) hasta el año 2030. La razón de implementar este plan es poder aumentar el rendimiento en mercados claves como Brasil y Argentina, donde se enfocarán en desarrollar nuevos autos híbridos y eléctricos, trabajando en conjunto con proveedores locales y reduciendo así el depender solo de extensas redes de suministro (Stellantis, 2024).

Se ha anunciado que, entre 2025 y 2030, Stellantis invertirá 385 millones de dólares en su planta ubicada en Ferreyra, Córdoba, Argentina. Esta instalación es reconocida por fabricar transmisiones, motores y camionetas, con el objetivo de satisfacer la demanda en el mercado en Argentina y Brasil. Stellantis ha planeado invertir para hacer nuevas instalaciones para fabricar camionetas medianas que puedan funcionar con tecnología híbrida y que puedan usar etanol, enfocándose en seguir la línea de tendencia hacia una movilidad más sostenible en el mercado. La inversión en este proyecto ejerce un influjo notable sobre la economía. Además de que tiene previsto crear más de 1.800 empleos de alta cualificación en Córdoba y de incorporar a más mujeres al sector automotriz e incentivar el desarrollo de las empresas proveedoras de la zona para favorecer la economía regional (Reuters, 2024).

La empresa no se rige bajo el típico enfoque que se tiene del *offshoring*, debido a que no se traslada la producción desde otro continente al país. Se puede decir, que la estrategia está más enfocada en ser *nearshoring* localizado, pues se fabrica los autos en Argentina, para poder estar cerca de su mercado principal, que es Sudamérica. El objetivo principal de implementar esta estrategia es mejorar la eficiencia en la distribución de los productos, disminuir los plazos de entrega y contrarrestar los impactos negativos derivados de posibles obstáculos comerciales o arancelarios en un contexto global marcado por un creciente proteccionismo (Bloomberg, 2023).

El sector automotor juega un rol crucial en la economía argentina, representando aproximadamente el 3 % del PIB nacional, y cerca del 10 % de la producción industrial y las exportaciones en 2023. En ese año, las ventas al extranjero del sector superaron los 8 000 millones de dólares . Según informó Adefa (2023), la industria automotriz se establece como el tercer sector industrial de mayor realce dentro de la economía argentina.

La estrategia de *nearshoring* de Stellantis en Argentina se ve acompañada por políticas públicas orientadas a la transición hacia una electromovilidad local, se identifican instrumentos estatales específicos que buscan fomentar la producción sostenible y la integración regional. Según el estudio de Fundar (2024), uno de los objetivos centrales de la política estatal es favorecer la adopción de tecnologías

limpias mediante incentivos a la producción local de vehículos eléctricos e híbridos, así como al desarrollo de proveedores nacionales, promoviendo la innovación productiva en la cadena automotriz.

En el panorama competitivo, la apuesta de la inversión de Stellantis ha fortalecido la posición de Argentina dentro de las cadenas de producción internacionales. Gracias a la inversión en mejorar las habilidades tecnológicas y los procesos productivos, la empresa gana mayor flexibilidad ante los cambios del mercado global, y a su vez, fortalece su competitividad a largo plazo, disminuye el tiempo de transporte y promueve un mejor control de sus operaciones en las fábricas, elemento claves en un escenario donde es importante la sostenibilidad y la adaptabilidad.

Para Córdoba, la empresa Stellantis se ha presentado como un elemento clave para la producción automotriz, desde la entrada de Fiat Auto Argentina, se ha consolidado como centro tradicional importante en la producción de motores y transmisiones. Tras la unión en el 2021 del Grupo PSA Peugeot Citroen, una multinacional francesa y el grupo italo-estadounidense Fiat Chrysler Automobile, ambas dedicadas a la fabricación de automóviles, la planta de Córdoba adquirió más protagonismo al integrarse de forma completa en la red de fabricación de Stellantis en América Latina. Este espacio no solo se enfoca en garantizar la continuidad de producción, sino que da paso a que los conocimientos se intercambien, haya formación de nuevos profesionales y se fortalezca la cadena de proveedores locales (Stellantis, 2021).

Para resumir, la empresa Stellantis ha implementado un plan en Argentina para producir vehículos eléctricos en la planta de Córdoba (misma que ha ido ganando más posicionamiento en las cadenas de producción), para responder con agilidad y satisfacer la demanda en Sudamérica. Esto ayuda a reducir riesgos a nivel mundial, fortalecer la industria local y mejorar la competitividad del país, frente al cambio hacia una movilidad sostenible.

MABE: México - Ecuador

Mabe, empresa multinacional mexicana, reforzó su planta en Guayaquil para consolidarla como un centro estratégico de producción regional. En 2021 la planta se

fabricó aproximadamente 3 000 cocinas por día, de las cuales el 80 % se exporta a más de 12 países en cuatro continentes, lo que subraya su orientación hacia mercados cercanos como los países andinos, el Caribe y Centroamérica, Mabe al apostar por modernizar su planta ubicada en Guayaquil representa un punto estratégico para producir y distribuir sus productos hacia mercados geográficamente más cercanos (El Universo, 2021). Al implementar esta estrategia Mabe logró reducir notablemente los tiempos de entrega y los costos asociados al transporte, debido a que, al producir cerca del mercado de destino, mejora su eficiencia y competitividad.

No obstante, este caso no se considera bajo el concepto tradicional del *nearshoring*, pues no implica mover operaciones desde lugares lejanos, sino más que todo fortalece la producción en un punto estratégico para satisfacer la demanda regional. La producción de Mabe pasó por situaciones que fueron afectadas por factores económicos y geográficos, los cuales impactaron en la estrategia implementada por la compañía. Esta situación, indica una similitud con el concepto de *nearshoring*, presentando algunas particularidades.

De acuerdo con El Universo (2021), la fábrica de Mabe en Guayaquil situada en una zona franca industrial, le permite tener incentivos fiscales y arancelarios importantes para su competitividad, y ha dado alrededor de 1.300 plazas de trabajo. Esta planta no solo se centra en cubrir las necesidades del mercado local, en Ecuador, pues tiene una vocación exportadora ya que más del 80% de lo que producen se envía a más de doce países, sobre todo en América Latina, y también llegan a mercados lejanos como Asia y África. Debido a la infraestructura portuaria de Guayaquil, la empresa Mabe ha logrado una mayor rapidez y eficiencia en despachar sus productos.

La decisión de Mabe por modernizar y potenciar su fábrica en Ecuador, se debieron a motivos estratégicos que influyeron en la decisión. La posición geográfica en la que se encuentra Guayaquil facilita el ingreso a países andinos, permitiendo que la empresa envíe sus productos con menos gastos de transporte y menor tiempo, algo que si lo hicieran desde México sería más costos. Dicho de otra manera, al producir en Ecuador les da paso a estar más cerca de su mercado de destino y lograr una mayor competitividad en la región. Además, tener empleados expertos, gastos de funcionamiento atractivos y trabajar con proveedores locales en sectores como la

metalurgia, plásticos y transporte, han sido fundamentales para establecer un sólido entorno de producción en la zona (PwC, 2018).

A pesar de que la estrategia implementada por Mabe en Ecuador no se ajusta al típico modelo de *nearshoring*, el cual implica la reubicación de la producción desde Asia hacia América Latina con el fin de atender la demanda en América del Norte, sí se puede catalogar como una forma de reorganización estratégica dentro de la misma región. En este caso en particular, la empresa ha hecho mucho para mejorar y hacer más fuerte su red de producción y distribución, considerando lo cerca que están de los diferentes mercados en América del Sur. Esto se ha hecho siguiendo las últimas corrientes internacionales que destacan lo crucial de ser flexible y resistente en las cadenas de suministro complejas. Gracias a la exitosa puesta en marcha de esta nueva estrategia, Mabe ha logrado no solo acortar mucho los tiempos de entrega de sus productos, sino también reforzar de manera notable la conexión de su amplia red de distribución en todo el país.

La fábrica de Mabe radicada en Guayaquil no se ha limitado a la simple fabricación de electrodomésticos; más bien, se ha transformado en un verdadero impulsor económico para toda la zona. Su mera existencia ha logrado dar un empujón a sectores cercanos, tales como el de plásticos, componentes de metal y el de transporte, creando empleos y dando una mano a la economía local. Desde su llegada, Mabe ha compartido su expertise técnico y formado a sus trabajadores bajo estándares de calidad internacionales, lo cual ha contribuido a robustecer la capacidad de competir de la industria ecuatoriana en general (PricewaterhouseCoopers del Ecuador, 2020).

En lo que respecta a las políticas gubernamentales, el caso de Mabe en Ecuador ha puesto en evidencia la importancia de contar con regulaciones transparentes, incentivos que llamen la atención y un clima de confianza para no solo atraer, sino también conservar inversiones industriales de gran magnitud. La existencia de zonas francas interconectadas, una infraestructura logística moderna y personal con la formación adecuada son elementos clave que hacen posible que países como Ecuador entren en los flujos regionales de relocalización de la producción.

Para resumir, lo que pasó con Mabe en Ecuador fue que decidieron trasladar la producción a otro lugar para ahorrar dinero, agilizar los plazos de entrega y fortalecer la cadena de suministro. Este escenario, refleja cómo las empresas latinoamericanas no solo se enfocan en trasladar su producción por cuestiones de reducir costos, sino que son capaces de poder construir en la misma región plataformas industriales sólidas y eficientes. Con el fin de aprovechar ventajas como la proximidad a los mercados, incentivos fiscales y facilidades logísticas, permitiendo elevar la competitividad en el mercado global.

En conclusión, el análisis sobre el *offshoring* y *nearshoring* en América Latina no implica solo mover geográficamente las fábricas de un país a otro. La realidad es que, cada decisión dependerá de una red de factores complejas: el entorno económico del país, costos y tiempos logísticos, y el entorno político. Por estos factores, se determina el por qué y cómo las empresas deciden trasladarse a ciertos lugares. Cuando una compañía como Foxconn decide establecerse en México, no solo se debe a lo cerca que está de Estados Unidos, sino también a la presencia de acuerdos como el T-MEC, una red de proveedores locales organizada y la habilidad del país para brindar procesos de alta tecnología. Si tomamos ejemplos como Intel en Costa Rica o BMW en Brasil, vemos que la ubicación es clave, pero también lo son otros factores como tener buenas infraestructuras, personal bien capacitado y un entorno seguro para las inversiones a futuro.

Además, se ha notado que el *nearshoring* no es igual para todos. Algunas empresas prefieren irse a México para reducir riesgos y los tiempos de entrega, pero Stellantis prefiere invertir en su planta en Argentina, colaborando con proveedores de la zona y modernizando sus procesos para cubrir las necesidades de los mercados vecinos. Por su lado, Mabe en Ecuador ha optado por acercar parte de su producción a sus clientes en los Andes, buscando ser más eficientes, adaptables y responder con agilidad a lo que necesiten.

En la situación actual las empresas necesitan cadenas de suministros mucho más cortas, flexibles y capaces de poderse adaptar con mayor agilidad. Antes, el objetivo que buscaban las empresas eran reducir costos trasladando la producción a Asia, pero en la actualidad este objetivo ha ido evolucionando pues buscan responder con agilidad a crisis que puedan surgir, poder controlar de cerca la cadena productiva

y ajustarse a las exigencias de sostenibilidad. Dicho esto, América Latina tiene una gran oportunidad, pues ofrece condiciones favorables, pero al mismo tiempo enfrenta retos para estar a la altura de la demanda global.

Simplemente estar cerca de Estados Unidos no es suficiente para formar parte de las redes globales de valor en áreas de alta tecnología. Los países de la zona necesitan ampliar su variedad de industrias, mejorar sus sistemas de transporte y potenciar la capacitación técnica de su fuerza laboral. Países como México, Costa Rica y Brasil están aprovechando esta oportunidad para beneficiarse del cambio en la industria a nivel mundial. En este escenario, quienes logren adaptarse con rapidez y flexibilidad serán capaces de integrarse en el proceso industrial a escala global.

El *nearshoring* y el *offshoring* ya no se basan solo en mover fábricas de un lugar a otro, significa dinámicas mucho más complejas que promueven que los países ofrezcan entornos competitivos en el ámbito económico, social, logístico y político. Así pues, América Latina podría desempeñar un rol importante para la reestructuración de las cadenas de valor. Si se busca aprovechar esta oportunidad, es fundamental superar retos internos como las diferencias estructurales entre los países de la región. Logrando reducir esas brechas América Latina podría posicionarse de manera más sólida en la reconfiguración industrial global.

Entrevistas con especialistas para entender cómo funciona el Offshoring y Nearshoring en Ecuador.

Entrevista 1: María Antonieta Reyes De Luca

Ex Subsecretaria de Políticas y Servicios de Comercio Exterior de Ecuador

Durante la entrevista, la señora María Antonieta Reyes De Luca nos contó de forma detallada cómo ha ido cambiando el comercio internacional de Ecuador y cómo el país se ha ido integrando en redes globales de producción. Destacó la importancia tanto de los bienes como de los servicios, especialmente en áreas como la tecnología bancaria y la consultoría vinculada a sectores clásicos como la industria camaronera y bananera. Habló sobre las diferentes formas de vender servicios en el extranjero y la importancia apremiante de avanzar hacia la industrialización con la integración de tecnología y conocimiento. Habló sobre cómo la región se ha visto afectada últimamente por la crisis en la cadena de suministro y la situación de la pandemia.

Resaltó la posibilidad que surge con el *nearshoring* para América Latina, siempre y cuando se pongan en marcha estímulos adecuados y se mejore la infraestructura tecnológica y la seguridad de la propiedad intelectual. También tocó temas importantes sobre seguridad, crimen organizado y la relevancia de acuerdos comerciales y facilitación aduanera para atraer inversiones. Por último, resaltó lo importante que es crear un conjunto completo de estímulos y medidas gubernamentales para impulsar el crecimiento de la producción local y sacar provecho del fenómeno *nearshoring*.

Entrevista 2: Miguel Álava

Director del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador

Miguel Álava profundizó en el intrínquilis del "blindaje jurídico" que la Constitución ecuatoriana impone al arbitraje internacional. No obstante, las cortapisas, señaló que existen otras vías legales a mano, como los convenios de inversión contemplados en el COPCI. Dichos convenios posibilitan agregar cláusulas de arbitraje con el fin de amparar jurídicamente a los inversores que efectúen inversiones superiores a los 10 millones de dólares. Describió las ventajas y peculiaridades de tales pactos, aludiendo a las ventajas tributarias y la garantía jurídica que brindan. Detalló las prerrogativas concretas que están vigentes para distintos campos como el turismo, las energías renovables, la industria cinematográfica, las zonas francas y las empresas exportadoras, y compartió datos recientes sobre los sectores que más inversión extranjera directa atraen, tales como la minería, la agricultura y los servicios. Abordó los escollos para extender la inversión foránea a áreas tecnológicas y de servicios, la trascendencia de mejorar el nivel y dominio del inglés de los trabajadores, y la competencia en la región. Subrayó la relevancia de aunar esfuerzos, tanto el sector estatal como el privado, de manera coordinada, así como la formación de grupos empresariales y la estrategia de explorar nuevos mercados. Para finalizar, aludió a los planes del Ministerio para captar más inversiones de gran nivel hasta el año 2030, recalcando lo fundamental que es contar con un marco legal y económico sólido para seducir a los inversores extranjeros.

Entrevista 3: Mathias Haas

Asesor Económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Mathias Haas compartió su punto de vista sobre la situación del *nearshoring* en la zona y en Guayaquil, basándose en su experiencia en el ámbito empresarial y sindical. Resaltó lo clave que es trabajar juntos, tanto el sector público como el privado, para promover medidas sostenibles a corto y medio plazo. Observó que, aunque los puertos y la logística tienen un nivel que sigue las normas internacionales, los desafíos más importantes en la operación se encuentran en la falta de seguridad en la ciudad, así como en la necesidad de mejorar la eficiencia y simplificar los trámites aduaneros. Detalló la forma en que la Cámara de Comercio asiste a los negocios, ofreciendo capacitaciones y facilitando la comunicación con entidades del gobierno para optimizar normativas. Subrayó que el *nearshoring* no solo beneficia a las grandes corporaciones internacionales, sino que también ofrece ventajas a las PYMES que actúan como suministradores. Aconsejó a las empresas invertir en tecnología, capacitar a sus empleados en áreas especializadas (como el inglés, habilidades digitales y logística) e impulsar alianzas estratégicas con países colindantes. Opinó que Ecuador tiene potencial, aunque necesita progresar más para competir con países líderes en la región, tales como México o Colombia. Finalmente, enfatizó la trascendencia de fortalecer la formación técnica dual y acelerar la capacitación de los empleados para encarar estas nuevas exigencias en la producción.

Entrevista 4: María Teresa Alcívar Avilés

Economista y Gerente de empresa exportadora

La economista María Teresa Alcívar comentó sobre cómo han cambiado las exportaciones ecuatorianas desde que ella empezó en el mundo de los negocios. Pero recalcó que, aunque el camarón ha ganado terreno y superado al banano, la diversificación sigue siendo escasa. Cuando las empresas internacionales eligen mudarse a otro lugar, consideran principalmente el precio de fabricación, la expansión económica y el costo de los préstamos. Destacó que la organización de los procesos es uno de los retos más importantes en la expansión de las compañías a nivel internacional. Habló sobre cómo Perú y México han sido muy buenos atrayendo empresas extranjeras para que establezcan operaciones en sus países. Sugirió que Ecuador podría mejorar en términos de sus sistemas financieros y su infraestructura de transporte y almacenamiento. Por último, hizo hincapié en lo importante que es reforzar el sistema financiero de la zona, respaldar a las pequeñas y medianas empresas en su expansión internacional y promover la unión regional para aumentar la

competitividad, asuntos que mencionó como poco tratados pero fundamentales para investigaciones y políticas futuras.

Conclusiones

En este estudio sobre cómo el *offshoring* y *nearshoring* afectan la competitividad industrial en América Latina y específicamente en Ecuador entre 2019 y 2023, se lograron cumplir todos los objetivos que se propusieron al principio. A continuación, te cuento cómo se consiguió cumplir cada uno de esos objetivos:

- Se elaboró un sólido marco teórico que combinó enfoques tradicionales y actuales sobre el comercio internacional, la cadena de valor global, la teoría de la innovación y la ventaja competitiva sistémica. Gracias a este principio, se logró entender cómo ha ido cambiando con el tiempo la práctica de trasladar operaciones al extranjero, tanto lejos como cerca, a nivel mundial y en América Latina, lo que nos ayuda a ver cómo afecta a la competitividad de la industria.
- Fue posible distinguir con claridad las diferencias y características especiales de estas formas de producción, resaltando el cambio estratégico que implica el *nearshoring* en comparación con el *offshoring* convencional. Está claro que el *offshoring* busca, sobre todo, economizar encontrando tarifas más baratas en otros continentes. En cambio, el *nearshoring* aporta ventajas adicionales, como la proximidad física, que reduce problemas de transporte y mejora la conexión cultural, algo vital para que las cadenas de producción sean más ágiles y fuertes.
- Tras analizar informes y charlar con expertos, pudimos ver los puntos principales que pesan al decidir en qué países externalizar tareas con *offshoring* o *nearshoring*. Vimos que, aparte de los sueldos, temas como buenas vías de comunicación, un gobierno estable, leyes claras, gente preparada para trabajar, acuerdos comerciales y una logística eficiente son lo que más miran las empresas grandes.
- Se realizó un análisis de la evolución de estas estrategias en América Latina, enfocándose en ejemplos de empresas significativas y en las tendencias económicas generales que evidencian una transformación significativa en la integración de la región en las cadenas de valor globales. En el ámbito del *nearshoring*, México, Brasil, Costa Rica y Colombia se distinguen como líderes destacados. En cambio, Ecuador, pese a su ventajosa localización, enfrenta trabas internas que merman su potencial para competir efectivamente.

Recomendaciones

- Se recomienda que las naciones latinoamericanas impulsen la creación de normativas transparentes y consistentes, acompañadas de políticas estatales duraderas que afiancen la confianza y la seguridad de los inversionistas, posibilitando así la evolución hacia industrias más sofisticadas.
- Transformar las zonas francas en entornos industriales tecnológicos que reúnan talento, infraestructura avanzada y capacidades de investigación y desarrollo (I+D), junto con una especialización en sectores específicos para destacar a nivel internacional y atraer inversiones a largo plazo.
- Establecer nuevas fábricas en áreas clave, dispersando la producción para evitar problemas y crear centros de trabajo en lugares que han sido tradicionalmente olvidados. También es importante impulsar la educación técnica combinada con el aprendizaje en empresas, dar importancia al inglés, capacitar en habilidades digitales y logística. De esta manera, se asegura contar con personal cualificado y competitivo que cumpla con estándares a nivel mundial.
- Se recomienda al gobierno ecuatoriano actualizar y expandir el sistema de zonas francas, crear centros industriales y logísticos cerca de puertos y carreteras principales con instalaciones listas para usar y servicios completos. Para impulsar el avance tecnológico y la innovación, es clave que las compañías, los abastecedores de la zona, las universidades y los centros de estudio trabajen de la mano, disminuyendo así la dependencia de exportar solo materiales sin elaborar. A la par, es vital impulsar la variedad de plazas de mercado y afianzar las colaboraciones clave en la región para que las líneas de producción en Latinoamérica sean más fuertes y puedan competir mejor.

Bibliografía

- Akther, T., Voumik, L. C., & Rahman, M. H. (2022). The pattern of international trade between Bangladesh and USA: Heckscher-Ohlin and Rybczynski analysis. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 162–176.
- Alcalá, J. M. (2024). *From rhetoric to reality: Nearshoring in the Americas*. Atlantic Council. Recuperado de <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/from-rhetoric-to-reality-nearshoring-in-the-americas/>
- Americas Quarterly. (2023). A ticking clock for Latin America's nearshoring opportunity. Recuperado el 28 de agosto de 2025, de <https://americasquarterly.org/article/a-ticking-clock-for-latin-americas-nearshoring-opportunity/>
- Anzolin, E., & Aloisi, S. (2021, 30 de septiembre). How global supply chains are falling out of fashion. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/how-global-supply-chains-are-falling-out-fashion-2021-09-30/>
- Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA). (2023). *Informe industria diciembre 2023*. ADEFSA. Recuperado de <https://adefsa.org.ar/es/prensa-leer?id=305&idt=1>
- Atlas of Economic Complexity. (s.f.). *The Atlas of Economic Complexity*. Harvard Growth Lab. Recuperado de <https://atlas.hks.harvard.edu>
- Ayala-Durán, C., Mussi-Alvim, A., & Dabdab-Waquil, P. (2020). Aglomeraciones productivas, territorio y abordajes teóricos para los estudios rurales. *Sociedad y Economía*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/996/99664003002/html/>
- Bain & Company. (2023). *Nearshoring: Overcoming the obstacles*. Recuperado el

28 de agosto de 2025, de <https://www.bain.com/insights/nearshoring-overcoming-the-obstacles/>

Bain & Company. (2023). *Traceability: The next supply chain revolution*. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/traceability-the-next-supply-chain-revolution/>

Baker Institute. (2024). *60 years of nearshoring: A historical exploration of US production shifting to Mexico*. Rice University. Recuperado de <https://www.bakerinstitute.org/research/60-years-nearshoring-historical-exploration-us-production-shifting-mexico>

Baldwin, R. (2016). *La Gran Convergencia: Tecnologías de la Información y la Nueva Globalización*. Cambridge, MA: The Belknap Press de Harvard University Press. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/graduateinstitute/detail.action?docID=4742337>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). Nearshoring agregaría US\$ 78 000 millones en exportaciones de América Latina y Caribe. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/nearshoring-agregaria-us78000-millones-en-exportaciones-de-america-latina-y-caribe>

Banco Mundial. (2006). *The impact of Intel in Costa Rica: Nine years after the decision to invest* (Investing in Development Series). Multilateral Investment Guarantee Agency, World Bank Group. Recuperado de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/540381468032652317/pdf/374020CR0Impact0of0Intel01PUBLIC1.pdf>

Banco Mundial. (2018). *Logistics Performance Index*. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/global>

- Banco Mundial. (2023). Impactos económicos de la COVID-19 en cadenas de suministro. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/04/23/coronavirus-shakes-commodity-markets>
- Banco Mundial. (2023). Índice de desempeño logístico 2023. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Banco Mundial. (2023). International Scorecard - Logistics Performance Index 2023. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/index.php/international/scorecard/line/C/CRI/2023>
- Beer, A., Weller, S., Barnes, T., Onur, I., Ratcliffe, J., Bailey, D., & Sotarauta, M. (2019). Impactos urbanos y regionales del cierre de plantas: nuevos métodos y perspectivas. *Estudios Regionales, Ciencias Regionales*, 6(1), 380–394. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1622440>
- Bloomberg News. (2023, 10 de mayo). Nearshoring push fuels tech job demand in Latin America. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-05-10/nearshoring-push-fuels-tech-job-demand-in-latin-america>
- BMW Group. (2024, 15 de abril). BMW Group está electrificando la planta brasileña de Araquari. BMW Group PressClub México. Recuperado de <https://www.press.bmwgroup.com/mexico/article/detail/T0441154ES/bmw-group-est%C3%A1-electrificando-la-planta-brasile%C3%B1a-de-araquari>
- BMW Group. (2024, 7 de octubre). BMW Group taps into markets with local production: 10 years of BMW Group Plant Araquari showcases high flexibility. BMW Group PressClub Global. Recuperado

de <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0445451EN/bmw-group-taps-into-markets-with-local-production%3A-10-years-of-bmw-group-plant-araquari-showcases-high-flexibility>

Boston Consulting Group (BCG). (2024, 20 de febrero). Mexico Top Exporter to US Growth Outlook. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2024/mexico-top-exporter-to-us-growth-outlook>

Bureau of Labor Statistics (BLS). (2024). *Employment displacement and reemployment patterns in manufacturing, 2021–2023*. U.S. Department of Labor. Recuperado de <https://www.bls.gov/news.release/pdf/disp.pdf>

Burga Jadán, M. F. (2023). *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas* [Informe]. Instituto Tecnológico Universitario Cordillera. Recuperado de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Mediana-Empresas.pdf>

Carbajal-Suárez, Y., & Morales-Fajardo, M. E. (2017). El sector automotriz en México y Brasil: Un análisis desde la perspectiva comercial. *Internext*, 11(3), 4–21. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.1134-21>

Castro Tato, M. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Ingeniería Industrial*.

Centro Competencia. (2021). Economías de escala y de ámbito. Recuperado de <https://centrocompetencia.com/economias-de-escala-y-ambito/>

Chen, L., Green, E., & Guarascio, F. (2025, mayo 13). US tariff pause on Beijing puts pressure on 'China-plus-one' countries. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/world/china/us-tariff-pause-beijing-puts-pressure-china-plus-one-countries-2025-05-13/>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1999). *México: empresas maquiladoras de exportación en los noventa* (Símbolo ONULC/L.1326). Santiago: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3381>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Gobernanza de los clústeres mineros: los casos de Australia, Chile y el Perú* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2022/33). Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/49117-gobernanza-clusteres-mineros-casos-australia-chile-peru>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Informe sobre sistemas jurídicos y su impacto en el desarrollo empresarial en América Latina*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2023*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48978-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2023>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2023. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Informe sobre las Cadenas Globales de Valor en América Latina*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2024: Informe*

anual. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-aumento-71-2024-totalizando-188962>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *América Latina y el Caribe ante las trampas del desarrollo: transformaciones indispensables y cómo gestionarlas* (Síntesis LC/SES.40/4). Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/7a3effff-8d5c-40de-b5f5-53d52983164c/download>

Dammert, L. (2025). Nearshoring in Latin America: Who Could Benefit Most? *Americas Quarterly*. Recuperado de <https://americasquarterly.org/article/nearshoring-in-latin-america-who-could-benefit-most/>

Dammert, L. (2025, 15 de julio). Trump's Policies Are Testing U.S.-Latin America Ties. *Americas Quarterly*. Recuperado de <https://americasquarterly.org/article/trumps-policies-are-testing-u-s-latin-america-ties/>

Davison, R. (2024, 17 de junio). Nearshoring brings a focus on Mexican peso. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/plus/cme/nearshoring-brings-a-focus-on-mexican-peso>

Dussel Peters, E. (2018). *Cadenas globales de valor: metodología, teoría y debates*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado

de <https://docs.dusselpeters.com/CECHIMEX/CechimexCadenasglobales2018.pdf>

DW. (2022, 9 de agosto). Biden firma ley para impulsar chips de Estados Unidos y competir con China. Recuperado de <https://www.dw.com/es/biden-firma-ley-para-impulsar-chips-de-estados-unidos-y-competir-con-china/a-62761298>

El País. (2023). México, Costa Rica y Brasil capitalizan la ola del nearshoring. *El País Internacional*.

El País. (2023, 23 de abril). La pelea de los Estados por el 'nearshoring': terrenos, incentivos fiscales y mano de obra. Recuperado de <https://elpais.com/mexico/2023-04-23/la-pelea-de-los-estados-por-el-nearshoring-terrenos-incentivos-fiscales-y-mano-de-obra.html>

El País. (2024, 14 de febrero). México alcanza un récord histórico de inversión extranjera directa. Recuperado de <https://elpais.com/mexico/economia/2024-02-15/mexico-alcanza-un-record-historico-de-inversion-extranjera-directa-mas-de-36000-millones-de-dolares-en-2023.html>

El País. (2025, 14 de febrero). Latinoamérica ya siente el yugo de Trump. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/negocios/2025-02-15/latinoamerica-ya-siente-el-yugo-de-trump.html>

El País. (2025, 6 de enero). Foxconn batió récord de ingresos en 2024 gracias a la inteligencia artificial. *Cinco Días*. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-01-06/foxconn-batio-record-de-ingresos-en-2024-gracias-a-la-inteligencia-artificial.html>

El Universo. (2021, 16 de septiembre). El 80% de las cocinas fabricadas por Mabe en Guayaquil se exportan a más de 12 países en 4 continentes. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-80-de-las-cocinas->

[fabricadas-por-mabe-en-guayaquil-se-exportan-a-mas-de-12-paises-en-4-continentes-nota/](#)

eMobilityPlus. (2024, 13 de noviembre). Global battery electrolyte market poised for robust growth projected to reach \$31.65 billion by 2033 amid EV surge.

Recuperado de <https://emobilityplus.com/2024/11/13/global-battery-electrolyte-market-poised-for-robust-growth-projected-to-reach-31-65-billion-by-2033-amid-ev-surge/>

Employment and Social Development Canada. (2025). *Employment Insurance (EI)*.

Government of Canada. Recuperado de <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/ei.html>

Enviando. (2025, 3 de febrero). Nearshoring en México: beneficios para tu negocio

en 2024. Recuperado de <https://enviando.com.mx/beneficios-nearshoring-mexico-2024-4/>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.

Fernández, J. (2009). La ventaja competitiva según Michael Porter. Recuperado

de https://www.academia.edu/5177430/CLASSIC_MAYA_POLITICAL_EC_OLOGY

Fernandez-Stark, K., & Gereffi, G. (2016). *Cadenas Globales de Valor: Un manual*

básico (2ª ed.). Proyectar y Producir. Recuperado de <https://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2021/06/Gereffi-Manual-de-CGV-Segunda-Ed.pdf>

Flórez Laiseca, A. M. (2024). El concepto de competitividad: una revisión a la luz de

la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*, 29(3), 49–70.

Fondo Monetario Internacional. (2021). *Informe anual 2021*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2021/eng/downloads/imf-annual-report-2021-es.pdf>

Foro Económico Mundial. (2023). *Country Readiness for the Future of Manufacturing and Supply Chains*. Recuperado de https://reports.weforum.org/docs/WEF_Beyond_Cost_2024.pdf

Freire Morán, F., Acosta Véliz, M., Morales Navas, M. E., Palma Murillo, R., Bermúdez Gallegos, C., Cabezas García, G., & Delgado Macay, N. (2023). *Competitividad e industria*. Universidad Politécnica Salesiana – Grupo de Investigación Socio Económica Empresarial (GISEE).

Gantz, D. A. (2024, 27 de marzo). 60 Years of Nearshoring: A Historical Exploration of U.S. Production Shifting to Mexico. *Baker Institute for Public Policy (Rice University)*. Recuperado de <https://bakerinstitute.org/research/60-years-nearshoring-historical-exploration-us-production-shifting-mexico>

Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Chung, S., Jimenez, J., & Simoes, A. (2019). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity* (2019 edition). Harvard Growth Lab. Recuperado de <https://atlas.cid.harvard.edu/>

IMCO. (2024). *Nearshoring and its Impact on Foreign Direct Investment*. Recuperado de https://imco.org.mx/en/wp-content/uploads/2024/04/IMCO_NearshoringIED.pdf

IndexMundi. (s.f.). Ecuador – Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto). Recuperado el 28 de agosto de 2025,

de <https://www.indexmundi.com/es/datos/ecuador/indicador/LP.LPI.OVRL>.

[XQ](#)

Índice de Flexibilidad en el Empleo. (2020). Informe anual sobre mercados laborales y regulaciones. Instituto de Mercado Libre de Lituania. Recuperado de <https://gccviews.com/indice-de-flexibilidad-laboral-2020-los-responsables-de-las-politicas-deberan-responder-a-las-necesidades-del-mercado-sino-el-mercado-lo-hara-por-ellos/>

Infobae. (2023, 24 de mayo). Nearshoring: el fenómeno que atrae empresas e inversiones a América. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2023/05/24/nearshoring-el-fenomeno-que-atrae-empresas-e-inversiones-a-america/>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2024). Análisis de la inversión por nearshoring en México, primeros seis meses 2023. Recuperado de https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/09/MexicoEnElMundo-2023_Nota-1.pdf

Intel. (2024). *Costa Rica Community Impact Report*. Recuperado de <https://www.intel.com/content/dam/www/central-libraries/us/en/documents/2024-07/costa-rica-community-impact-report-espanol.pdf>

IVEMSA. (2023). The state of maquiladoras in 2023 and the benefits they bring. Recuperado de <https://www.ivemsa.com/state-of-maquiladoras-in-2023-benefits/>

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *Economía Internacional: Teoría y Política* (11ª ed.). Pearson Educación.

Lee, W.-Y. (2024, 27 de noviembre). Taiwan's Foxconn says global manufacturing

- footprint will shield it from Trump's tariffs. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/technology/taiwans-foxconn-says-global-manufacturing-footprint-shield-it-trumps-tariffs-2024-11-27/>
- Lee, Y. (2024, 8 de octubre). Foxconn says it is building world's largest manufacturing facility for Nvidia's. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/technology/foxconn-says-it-is-building-worlds-largest-manufacturing-facility-for-nvidias-2024-10-08/>
- López, A. (2023). Legal certainty: The key element for nearshoring projects in Mexico. *Dentons Insights*. Recuperado de <https://dentons.lopez-velarde.com/en/insights/articles/2023/august/9/legal-certainty-the-key-element-for-nearshoring-projects-in-mexico>
- Lovera, M. I. (2008). Evolucionismo económico desde la perspectiva de Nelson y Winter. *Multiciencias*, 48–54.
- Mahoney, N. (2023, 5 de septiembre). Taiwan-based electronics maker investing \$500M in Mexico. *Freightwaves*. Recuperado de <https://www.freightwaves.com/news/taiwan-based-electronics-maker-investing-500m-in-mexico>
- Maldonado V., F. (2013). Los retos del empleo: Las ventajas comparativas en el debate teórico sobre el outsourcing. *Actualidad Contable FACES*.
- Mason, J., Ljunggren, D., & Sugiyama, S. (2025, 4 de abril). Los aranceles de Trump siembran temores de guerras comerciales, recesión y un iPhone de 2,300 dólares. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/world/trump-stokes-trade-war-world-reels-tariff-shock-2025-04-03/>
- Mayorga Sánchez, J. Z. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio Libre*, 6(8), 81–96. Recuperado

de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4547087.pdf>

McKinsey & Company. (2023a). Globalization in transition: The future of trade and value chains. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains/>

McKinsey & Company. (2023b). Tech and regionalization bolster supply chains, but complacency looms. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/tech-and-regionalization-bolster-supply-chains-but-complacency-looms>

Meketa Investment Group. (2025, junio). Modern Mercantilism: Trade, Technology, and Strategic Power in the 21st Century. Recuperado de https://meketa.com/wp-content/uploads/2025/06/MEKETA_Modern-Mercantilism-Newsletter.pdf

Moral, M. J. (2008). El famoso economista Paul Krugman, Premio Nobel de 2008. *Cuadernos de Información Económica*, 151–158.

OCDE. (2018). *Conectividad y clústeres urbanos* [Informe]. Foro Internacional de Transporte. Recuperado de https://www.oecd.org/en/publicaciones/conectividad-y-ciudades-clusters_fc3db0be-en.html

Office of the United States Trade Representative (USTR). (2020). *United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA)*. Recuperado de <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>

Oficina del Representante de Comercio de los Estados Unidos (USTR). (2019). *Investigation into China's Acts, Policies, and Practices Related to Technology Transfer, Intellectual Property, and Innovation*. USTR.

Recuperado

de <https://ustr.gov/sites/default/files/Section%20301%20FINAL.PDF>

Organización Mundial del Comercio (2021). *Informe sobre el desarrollo de las cadenas de valor mundiales 2021: Más allá de la producción*. Recuperado de https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/00_gvc_dev_report_2021_e.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2020). *Informe sobre el comercio mundial 2020: Políticas gubernamentales para promover la innovación en la era digital*. Recuperado de https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr20_e/wtr20_e.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de ciencia, tecnología e innovación de la OCDE 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Global Economic Outlook 2024*. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*. CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44525/1/S1900573_es.pdf

Pacheco, H. (2008). El resurgimiento de la geografía económica y Paul Krugman. *Entorno Geográfico*, 1(1). Recuperado de <https://entornogeografico.univalle.edu.co/index.php/entornogeografico/article/view/3608>

Padeanu, A. (2025, 27 de junio). BMW Brazil marks 3 Series production milestone

with new color. *BMWBlog*. Recuperado

de <https://www.bmwblog.com/2025/06/27/bmw-brazil-marks-3-series-production-milestone-with-new-color/>

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. (2018). Informe de auditoría externa de los estados financieros de Mabe Ecuador S.A. al 31 de diciembre de 2017. Recuperado

de <https://ecuadorpapers.org/ocr/72947%20MABE%20ECUADOR%20S.A./economica/Auditoria%20Externa%20-%20SCV.NIIF.72947.2017.1%202017-12-31%2077740.pdf>

PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. (2020). Informe de auditoría externa de los estados financieros de Mabe Ecuador S.A. al 31 de diciembre de 2019. Recuperado

de <https://ecuadorpapers.org/ocr/72947%20MABE%20ECUADOR%20S.A./economica/Auditoria%20Externa%20-%20SCV.NIIF.72947.2019.1%202019-12-31%2012996144.pdf>

Qin, S. (2025, marzo 14). Foxconn's fourth-quarter profit misses expectations despite revenue gain. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/business/earnings/foxconn-s-fourth-quarter-profit-misses-expectations-despite-revenue-gain-6803b57c>

ResearchGate. (2023). Employment trajectories after plant closures: Age differences in reemployment probabilities. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/373895764>

Reuters. (2012). VW, UAW look to avoid Pennsylvania missteps in Tennessee plant.

Recuperado de <https://www.reuters.com/article/world/us/vw-uaw-look-to-avoid-pennsylvania-missteps-in-tennessee-plant-idUSBRE99K0XE/>

Reuters. (2022, 10 de febrero). World's damaged supply chains brace for painful recovery. *Reuters*. Recuperado

de <https://www.reuters.com/markets/europe/worlds-damaged-supply-chains-brace-painful-recovery-2022-02-11/>

Reuters. (2024, 5 de septiembre). Stellantis to invest \$385 mln in Argentine plant. *Reuters*. Recuperado de

<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-invest-385-mln-argentine-plant-2024-09-05/>

Reuters. (2025, 18 de abril). Ford halts shipments of vehicles to China amid tariffs. *Reuters*. Recuperado de

<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ford-halts-shipments-vehicles-china-amid-tariffs-wsj-reports-2025-04-18/>

Reuters. (2025, 24 de julio). Intel cerrará planta en Costa Rica en próximos meses. *Reuters*. Recuperado

de <https://www.reuters.com/latam/domestico/PNXPAA7BQJI4HNOYIBVBKQPXCA-2025-07-24/>

Rodrigues, T. (2014, 10 de octubre). BMW Group produz primeiro veículo em sua fábrica de automóveis no Brasil. *PressClub Brasil*. Recuperado

de <https://www.press.bmwgroup.com/brazil/article/detail/T0194641PT/bmw-group-produz-primeiro-ve%C3%ADculo-em-sua-f%C3%A1brica-de-autom%C3%B3veis-no-brasil>

Rosete Pichardo, E. J. (2024, 8 de octubre). El gigante tecnológico taiwanés Foxconn anuncia la construcción en México de la mayor planta mundial para fabricar

‘superchips’ a Nvidia. *El País*. Recuperado

de <https://elpais.com/mexico/2024-10-08/el-gigante-tecnologico-taiwanese-foxconn-anuncia-la-construccion-en-mexico-de-la-mayor-planta-mundial-para-fabricar-superchips-a-nvidia.html>

Rubio, J., Gutman, M., Pérez Almansi, B., & Delbuono, V. (2024). Políticas de transición a la electromovilidad en países de ingresos medios: Argentina en perspectiva comparada. *Fundar*. Recuperado de https://fund.ar/wp-content/uploads/2024/03/Fundar_Policas-de-transicion-a-la-electromovilidad-en-paises-de-ingresos-medios_CC-BY-NC-ND-4.0.pdf

Secretaría del MERCOSUR. (2025). *Comunicado oficial del acuerdo de libre comercio MERCOSUR-EFTA*. Recuperado de <https://www.mercosur.int/comunicadomercosurefta/>

Sevilla, J. (2024). Estrategias de relocalización productiva: nearshoring y sus beneficios logísticos y culturales. *Revista Latinoamericana de Economía y Negocios*, 15(1), 78–92.

Shalal, A., Shepardson, D., & Bajwa, A. (2025, 7 de agosto). Trump says US to levy 100% tariff on imported chips, but some firms exempt. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/world/china/trump-says-us-levy-100-tariff-imported-chips-some-firms-exempt-2025-08-07/>

Siddiqui, K. (2018). Comparative advantage and trade: A critique of the mainstream neoclassical theory. *World Review of Political Economy*, 9(3), 390–410.

Stellantis. (2021, 16 de enero). The merger of FCA and Groupe PSA has been completed. *Stellantis Media*. Recuperado de <https://www.media.stellantis.com/em-en/psa-archive/press/the-merger-of-fca-and-groupe-psa-has-been-completed-1635321412>

Stellantis. (2024, 5 de marzo). Stellantis announces €5.6 billion investment in South

- America, marking the largest investment in the region's automotive industry. *Stellantis Media*. Recuperado de <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2024/march/stellantis-announces-5-6-billion-investment-in-south-america-marking-the-largest-investment-in-the-region-s-automotive-industry>
- SuperStaff Editorial Board. (2025, 28 de mayo). Supply chain resilience 2025: How nearshoring mitigates tariffs. Recuperado de <https://www.superstaff.com/blog/supply-chain-resilience-2025/>
- The Central American Group. (2024). Semiconductor manufacturing in Costa Rica can benefit the US. Recuperado de <https://www.thecentralamericangroup.com/semiconductor-manufacturing-in-costa-rica/>
- The Daily Reporter. (2008, 4 de junio). GM cuts engine on Janesville plant. Recuperado de <https://dailyreporter.com/2008/06/04/gm-cuts-engine-on-janesville-plant/>
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2025). *Latin America Risk in Focus 2025 – Hot Topics*. Recuperado de <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/latin-america-risk-in-focus-2025-hot-topics.pdf>
- The Observatory of Economic Complexity. (2023). Country rankings: Economic Complexity Index. Harvard University. Recuperado de <https://atlas.hks.harvard.edu/rankings>
- Torrent-Sellens, J., & Díaz Chao, Á. (2014). ICT uses, innovation and SMEs productivity: Modeling direct and indirect effects in small local firms [Documento de trabajo en línea]. *IN3 Working Paper Series, WP14-001*.

Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de https://www.uoc.edu/portal/_resources/MAS_DOC_EDITORIAL/2014/1487/1487_FM.pdf

UNESCO. (2021). Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021>

USTR. (2020). *USMCA Text and Summary*. Recuperado de <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>

Vidal, E. (2024). A review of Mexico's participation in global value chains. OECD. Recuperado de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/a-review-of-mexico-s-participation-in-global-value-chains_08cd42ce/1ab1e52e-en.pdf

Vidal, E. (2024). Análisis del comercio intraindustrial y el auge del nearshoring entre México y Estados Unidos. *Revista de Comercio Internacional y Logística*, 12(2), 45–60.

Virtual Universitaria. (s.f.). Comercio interindustrial e intraindustrial. Ventaja competitiva nacional (Unidad 1). Recuperado de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/comercio_internacional/unidad1_pdf4.pdf

World Economic Forum. (2023). How Latin America and the Caribbean can benefit from reshoring. Recuperado el 28 de agosto de 2025, de <https://www.weforum.org/stories/2024/02/latin-america-and-the-caribbean-reshoring/>

World Economic Forum. (2023). *Country Readiness for the Future of Manufacturing*

and Supply Chains. Recuperado de https://reports.weforum.org/docs/WEF_Beyond_Cost_2024.pdf

Yahoo Noticias. (2024). México se consolida como destino estratégico para nearshoring. Recuperado de <https://es-us.noticias.yahoo.com/llegada-empresas-m%C3%A9xico-nearshoring-seguir%C3%A1-133814559.html>

Apéndices

Apéndice A

Entrevista 1

Transcripción de entrevista realizada a María Antonieta Reyes de Luca

(Ex Subsecretaria de Políticas y Servicios de Comercio Exterior de Ecuador)

Fecha: 31, Julio, 2025

Modalidad: Presencial

Lugar: Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Entrevistador: ¿Cuáles han sido los principales retos y oportunidades para Ecuador en la integración a cadenas globales de valor?

Entrevistado: Definitivamente, Ecuador ha dado un paso importante a raíz de la firma del acuerdo con la Unión Europea, es decir, en 2015, cuando entra en vigor tras haber sido negociado en 2013-2014. Esto fue un paso gigante, porque los acuerdos comerciales —por lo menos este tipo de acuerdo comercial, que es un acuerdo multipartes— no solamente se enfocan en "yo te envío el producto y tú me envías el producto", sino en cómo hacemos cooperación, por ejemplo, en la mesa de inversiones o en la mesa de propiedad intelectual.

Encontramos una oportunidad grande para que Ecuador pueda, por un lado, insertarse en esos esquemas globales, no solamente con sus productos, sino también con sus servicios. Ecuador tiene algunos elementos que la gente no sabe que se exportan, como el caso de los servicios. Por ejemplo, nosotros tenemos software bancario desde hace 40 años; hemos hecho exportaciones de software bancario y no se lo registraba, porque no tenemos un ente que registre las exportaciones de servicios.

Colombia y Chile tomaron la decisión de que la aduana de esos países registre las operaciones de servicios. Aquí, nosotros tenemos la SUPERCIA. Entonces, Ecuador tiene muchas oportunidades en servicios para incorporarse en las cadenas globales, además de productos, aunque lamentablemente seguimos haciendo lo mismo: banano, cacao.

¿Qué significa eso? Que yo tengo una línea de producción y algún ingeniero, por ahí, se inventa un pedazo de esa línea de producción. Ya es hecho en Ecuador, sí, pero con aluminio importado, con partes y piezas importadas, y con mano de obra ecuatoriana. Es hecho en Ecuador, pero ensamblado utilizando insumos externos. No

está mal, porque es un ejemplo de cómo insertarse en la cadena de valor. Entonces, hay que mirar dónde está la oportunidad.

Si hablamos de aquí hacia afuera, es decir, de Ecuador hacia el mundo, yo veo muchas oportunidades en nuestro talento, especialmente en servicios. Tenemos excelentes ingenieros civiles, arquitectos, que acceden a plataformas como Workana. Por ejemplo, necesitan un estudio de cálculo de una obra y tú estás sentado aquí, en Guayaquil, con aire acondicionado, trabajando para una empresa en el extranjero. Ese es un ejemplo de cómo insertar el conocimiento ecuatoriano en cadenas globales.

Existen cuatro modos de exportación de servicios. El Modo 1 es el comercio transfronterizo, donde viaja el servicio, pero no la persona, como el ejemplo que acabo de mencionar. Otro caso es que yo soy una consultora empresarial y una empresa española me quiere contratar porque quiere venir acá a vender un servicio de coaching. Estoy aquí, hago el estudio, obviamente hay una transferencia de por medio, me contratan, me pagan y entran divisas al país. Eso es una exportación de servicio porque ingresaron divisas, y yo voy entregando paulatinamente, bajo un contrato, toda la información. Ese es el Modo 1.

El Modo 4 es el movimiento físico de las personas. Ese mismo consultor español te dice: “Oye, la primera parte me la haces en Ecuador, pero necesito que vengas a capacitar a mi gente en Madrid.” Entonces, me voy yo durante unas semanas. La única diferencia es que me trasladé físicamente, pero la plata igual entró al país.

Luego, está el Modo 2, que tiene que ver con el turismo. Esto se llama suministro de servicios dentro del país. Por ejemplo, viene el novio de Meli, que es gringo, a visitarla al Ecuador. Es un turista, lo llevas a conocer el país; utilizó alojamiento, recreación, transporte, es decir, todos los servicios turísticos. ¿Qué dejó el señor aquí? Divisas. Entró dinero al país; eso es exportación de servicios.

Otro ejemplo: vivo afuera, tengo familia ecuatoriana, soy de segunda generación, no hablo español, pero me quiero arreglar los dientes porque en Estados Unidos el sistema odontológico es carísimo. Entonces, me vengo a Ecuador a utilizar el talento ecuatoriano. Lo mismo pasa con chicos que vienen a aprender inglés en Ecuador. Luego está el Modo 3, que es la presencia comercial, toda la inversión extranjera.

Entonces, la inserción en las cadenas globales yo la veo por dos lados: servicios

y productos. Hay productos asociados a servicios. Te doy un ejemplo: industrias muy poderosas en Ecuador, como la camaronera. No es solo producir camarón, es conocer cómo producir camarón. Todo ese conocimiento es un tema de consultoría de exportación. ¿Cómo lo estamos exportando? Por software. Porque tú los procesos los escribes, los automatizas vía programas informáticos y eso sale como un software. Lo mismo pasa con el banano.

Entonces, sí existe esa correlación. Nos podemos insertar en cadenas globales. De hecho, gracias a Ecuador, Bolivia tiene banano de exportación. ¿Por qué? Porque ingenieros ecuatorianos llevaron su conocimiento allá.

Entonces, sí hay inserción en cadenas de valor. Pero ¿cuál es el desafío que viene más adelante? El desafío que tenemos ahora en el país es lograr la industrialización.

Las teorías de comercio internacional fundamentan cómo los países se complementan. Pero hay dos maneras de complementarse: una es el comercio interindustrial y otra es el comercio intraindustrial. Comercio interindustrial es cuando tú tienes maquinarias y yo tengo cacao; tú me compras el cacao, te lo llevas a tu país, produces la tableta de chocolate y me la regresas.

Pero, como país, ¿qué necesito pensar? Necesito conseguir hacer las maquinarias o, al menos, poder ensamblarlas. Hay cosas que sí podemos hacer, pero necesitamos talento humano, ingenieros mecánicos que puedan ensamblar. Incluso, podríamos fabricar ciertas partes, pero hay insumos que no tenemos. Entonces, ahí el trabajo debe enfocarse en el proceso de industrialización, que es lo que todo país quiere.

Eso fue lo que hizo China: traer conocimiento, traer a los que saben (alemanes, japoneses) a que se instalen en el país. Existe algo llamado la teoría de la innovación y el conocimiento, donde el desarrollo real de los países pasa por el proceso de educación. Esa es la base del offshoring, pero hay que hacerlo bien, porque pueden pasar dos cosas: uno, que se proteja el conocimiento; o dos, que alguien se robe ese conocimiento, como pasó cuando no se protegió adecuadamente y los chinos copiaron la tecnología.

Para cerrar, pienso que la inserción a las cadenas globales, desde la visión que te he explicado, se fundamenta mucho en los acuerdos comerciales, porque te permiten

salir con mayor facilidad. Pero ojo, el tema de los servicios está poco explorado.

En cuanto a la atracción de inversión, tú también puedes insertarte si logras que una parte del proceso productivo esté en el país. Es por eso que hablaba de interindustrial, donde dos industrias se complementan, pero también existe el intraindustrial. Por ejemplo, la industria automotriz de Alemania, Francia e Italia, donde se reparten procesos entre países, pero es la misma industria la que se complementa.

Ahí existe una deslocalización clara, pero es una deslocalización regional. Se crea un ecosistema regional. La CAN (Comunidad Andina) intentó hacer esto con Chevrolet, pero la empresa se fue.

Entrevistador: ¿Qué impacto han tenido las tendencias de offshoring y nearshoring en los países de América Latina y el Caribe en los últimos años?

Entrevistado: A raíz de la pandemia, con la crisis de contenedores donde se treparon abruptamente los precios de los fletes, el mundo entero se cuestionó: “Oye, ¿sigo trayendo insumos y mercancías de Asia?”. Entonces, cuando haces operaciones de negocios internacionales y un negocio se va a situar en algún lado, tiene que buscar proveedores y realizar una gestión de aprovisionamiento. Se hace un análisis de gestión de compras, que ahora es mucho más diversificada que antes.

¿En qué sentido? Después de la pandemia no puedo mirar solo al Asia. Asia, en su momento, sí fue la fábrica del mundo, pero enfrentó presiones de la Oficina Internacional del Trabajo, de los ambientalistas, y ha tenido que elevar sus costos. La sostenibilidad tiene que ser balanceada: no puedo reventar al empleado ni al ambiente, y tampoco puedo ser súper rico en detrimento de los otros dos.

Entonces, ¿qué otros polos productivos pueden surgir? Ahí es donde hay oportunidades para América Latina. América Latina, si me preguntas a mí, debe implementar incentivos reales; es decir, un paquete de incentivos fuerte. Pero hoy en día las personas ya no creen cuentos.

¿Qué quiero decir? Que las primeras políticas de inversión extranjera directa no tenían una camisa de fuerza en materia de propiedad intelectual. Ahora, el inversionista te dirá: “A ver, chico, tú trabajas conmigo, y en cinco años no puedes trabajar con la competencia. A mí me vas siguiendo, mijo, porque el conocimiento se te puede ir.”

Entonces, yo creo que hay una oportunidad, siempre que haya un paquete atractivo de incentivos fiscales, pero también un blindaje importante en dos cosas: uno, propiedad intelectual; dos, seguridad informática.

Nuevamente, ¿cuál es la infraestructura del hoy? Nosotros, los viejitos, lo estudiábamos como infraestructura física: tiene que haber carreteras, puentes, conectividad. Pero ahora tú y yo sin internet no hacemos nada. Latinoamérica necesita tener infraestructura tecnológica sólida, fuerte y avanzada, que sea 5G.

Entonces, eso es importante: propiedad intelectual, arbitraje internacional, contratos de inversión y la banca. La única banca internacional que tiene Ecuador es Citibank, y en joint venture está ProCredit, que es una banca alemana en sociedad con ProAmérica.

Por lo tanto, existe una oportunidad para el nearshoring en detrimento de que las inversiones sigan yéndose al Asia. Ahora, no te olvides de África. Mira lo que está haciendo África. ¿Puede África ser una competencia para nosotros? Puede ser que no, porque verdaderamente África tiene menos infraestructura tecnológica.

Algo importante que no hemos hablado son los paraísos fiscales. Es muy cuestionado el tema de los paraísos fiscales. ¿Qué hacen los paraísos fiscales? Son espacios geográficos con esquemas tributarios reducidos, donde la gente dice: “Voy a meter la plata ahí para no pagar impuestos.” Entonces, ¿qué pasa con el Caribe? Bueno, eso se está regulando.

Porque hay una fuerza de mercado que tú y yo pensamos que no es importante, pero lo es: los narcos. Los narcos juegan un rol fundamental en el lavado de activos. No sé si viste la ley que salió ayer para la regulación de fundaciones, actividades gremiales y actividades sin fines de lucro. Se busca mucho el control, porque yo el día de mañana le digo a Andrea: “Hagamos una fundación”, comenzamos a buscar plata de cooperación internacional, y el cooperante te revisa una vez al año, pero resulta que la plata no era para capacitar, sino para hacer una escuela de sicarios.

Por eso se está regulando. Por eso hablo de la fuerza de mercado llamada crimen organizado transnacional.

Entonces, las oportunidades las tenemos globalmente para comprar insumos, pero también voy a mirar a Latinoamérica para decidir si pongo mi fábrica aquí. Eso sí: si tienes un buen sustento de incentivos fiscales, tributarios, laborales, chévere. Pero

¿qué pasa cuando tienes arraigado en la economía al crimen organizado transnacional? Noboa está promoviendo varias leyes para el control de lavado de activos.

Entrevistador: ¿A qué factores atribuye el cambio de offshoring tradicionalmente asociado a Asia hacia el auge del nearshoring en América Latina?

Entrevistado: Dos cosas: fue una ola posterior a la pandemia por la crisis de contenedores. Durante la pandemia, un flete de contenedor de 40 pies estaba en el orden de los 1,500 a 1,800 dólares. Se pagaba hasta 10 veces más durante la pandemia. Eso, obviamente, desalentó bastante (el offshoring).

El segundo elemento es que estos países de Asia han tenido muchos escándalos. Por ejemplo, ZARA, cuya razón social internacional es Inditex, tiene un modelo de negocio donde muchos de sus talleres de confección están en Asia. Sin embargo, han ocurrido varios escándalos: en Tailandia o China, tenían talleres en edificios viejos y estos se derrumbaron.

Entonces, ¿cuál es el riesgo de una deslocalización mal manejada? Una empresa socialmente responsable quiere decir que es sostenible, que está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y que impacta positivamente en la sociedad y el medio ambiente. No es solo un tema de ahorrar costos y ser más competitivo, porque hoy en día las empresas buscan eso, pero en algún momento te caen encima los medios de comunicación, las ONG (que son otras fuerzas de mercado), o incluso el consumidor final.

El consumidor, al final, te puede decir: “Oye, tú me vendiste este producto, pero su fabricación contaminó o explotó laboralmente a alguien.” En comercio exterior, los accesos a mercados dependen mucho de las barreras técnicas. Y esas barreras, digamos, se suavizan en algunos países donde están deslocalizadas las fábricas y no hay tanto control.

Entonces, sí creo que hay una oportunidad (para América Latina), porque hemos visto esos casos y debemos estudiarlos para mejorar nuestro posicionamiento interno como empresas locales y como país, y así captar esa necesidad de abastecimiento más cercano.

Si me preguntas a mí, el mercado de Estados Unidos representa una gran oportunidad para nosotros. Estados Unidos está en guerra comercial con China. Eso nos abre una oportunidad inmensa.

Entrevistador: ¿Cómo ha respondido Ecuador —a nivel de políticas o incentivos— frente a la competencia regional por captar inversión relacionada a procesos de nearshoring?

Entrevistado: Sí hay un cuerpo jurídico, pero no sé si se ha hecho una adaptación post pandemia enfocada específicamente al nearshoring. Existe el cuerpo jurídico normal y corriente, como el COPCI, con sus incentivos relacionados a zonas francas y Zonas Especiales de Desarrollo (ZEDEs), que son herramientas importantes.

Sin embargo, habría que analizar si en los últimos tres o cuatro años se ha realizado alguna actualización o adecuación de estas normativas para responder a las nuevas dinámicas globales que surgieron tras la pandemia.

También es relevante considerar las alianzas público-privadas, que son un elemento clave en este contexto. Estas alianzas permiten coordinar esfuerzos entre el Estado y el sector privado para captar inversiones estratégicas.

Entrevistador: ¿Existen sectores ecuatorianos especialmente competitivos o con potencial para insertarse en cadenas de suministro globales mediante nearshoring?

Entrevistado: Tú me preguntas a mí dos cosas: uno, todo lo que es recursos naturales y minería; y dos, yo sí le pondría el de servicios. Nosotros tenemos muy buenos desarrolladores de software; de hecho, hay un clúster de transformación digital.

Otro tema también interesante es la logística. Hay un clúster de logística también, que es lo que yo te decía: si Ecuador puede ser un clúster logístico. Por ejemplo, te voy a dar un ejemplo personal. Yo tengo una empresa de tecnología; nosotros damos candados para contenedores. Te damos el candado y el servicio que tiene todo el rastreo satelital.

El crecimiento de grupos logísticos como Torres & Torres es exponencial. Tú sabes que existen los operadores uno, dos, tres, cuatro y cinco PL. Normalmente, la historia de los operadores logísticos comienza con el transporte y el almacenamiento, pero la tendencia global —voy a poner un ejemplo— es como cuando yo, ama de casa, quiero ir al supermercado y encontrar todo en el mismo lugar.

Llevando eso al ámbito logístico: yo soy la importadora o la exportadora y quiero encontrar todos los servicios en el mismo lugar. Entonces, hay una integración de los servicios logísticos en un mismo punto.

El crecimiento de Torres & Torres te lo voy a resumir: te hacen transporte interno, servicio de carga y descarga, te hacen el agenciamiento de aduana, te consiguen la póliza de seguro y te consiguen el flete. Pero, además, el señor es tan pila que se asocia con un operador en Amberes. Vamos a aplicar DDP, es decir, va a ir hasta el puerto de destino, pero necesita que le hagan los trámites en la aduana de destino. Entonces, hace nexos con el agente de aduanas de allá, pero el señor pide, por el Incoterm pactado, que se genere el transporte allá.

Eso es lo que se está haciendo. Lo que pasa es que nosotros no salimos del FOB y CIF porque, como tenemos tanto riesgo de contaminación de carga, por eso no se sale del FOB y del CIF.

En cuanto a servicios, el software es un área con gran potencial. También las consultorías que están asociadas a las industrias grandes: consultoría en banano, en cacao, esos que son de conocimiento. Son servicios que pueden insertarse perfectamente en las cadenas globales.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que son las implicaciones económicas más relevantes del nearshoring y offshoring para los trabajadores y empresas ecuatorianas?

Entrevistado: No sé si todas son positivas. En cuanto a las implicaciones económicas, la generación de trabajo no solo beneficia a los trabajadores, sino también al Estado a través del pago de impuestos. Es un círculo virtuoso: en el momento en que viene la inversión, se genera empleo, hay recaudación de impuestos, transferencia de conocimiento, y ahí es cuando realmente cambia la dinámica económica. Y ojo, además de eso, en las líneas de ensamblaje también se generan oportunidades si se realizan importaciones en modalidad CKD (Completely Knocked Down).

Entrevistador: ¿Qué estrategias recomienda para que el país aproveche al máximo el fenómeno nearshoring, minimizando riesgos y potenciando el desarrollo productivo local?

Entrevistado: Primero, tener realmente un paquete de incentivos claros a nivel tributario y laboral, pero que esté alineado o enlazado con una estrategia de minimización de riesgo por todo el tema de inseguridad. Así de claro, porque si no, nadie va a venir. Tal vez vengán, pero en condiciones muy limitadas.

¿Qué haría yo? Las Zonas Especiales de Desarrollo (ZEDE) las blindaría; es decir, pondría militares alrededor. Entonces, tú vas a estar ahí y no te pasa nada. ¿Se

puede? Sí. ¿Lo hizo Colombia? Sí. Colombia impulsó la producción de turismo abriendo rutas seguras, no solo para turismo sino también para logística. Ese fue el caso colombiano en el tiempo de Uribe, quien implementó rutas seguras para turistas y para el movimiento de carga, ya que bajaban los contenedores que Pablo Escobar había contaminado.

Entonces, por el lado de estrategias, también es fundamental considerar el arbitraje y otras medidas, así como asegurar toda la infraestructura tecnológica. La conectividad tecnológica debe ser real, con 5G efectivo.

En el COPCI, se incentiva la instalación de inversión extranjera en zonas francas ubicadas en lugares más lejanos de Guayaquil y de las ciudades principales, porque supuestamente se busca desarrollar polos de desarrollo internos para generar más empleo en esas zonas. Sin embargo, eso genera varios problemas. Primero, no se cuenta con la conectividad tecnológica adecuada. Segundo, no se dispone de una mano de obra capacitada, lo cual depende de lo que se vaya a instalar.

Si se trata de operarios que trabajan manualmente, eso es lo que más abunda en Ecuador. Pero si se requiere ingenieros o personal técnico especializado, ¿tenemos suficiente mano de obra capacitada? Ahí hay una carencia.

Si vas a implementar una estrategia de nearshoring, debe existir también una estrategia de crecimiento productivo. Eso se llama especialización de la mano de obra. Es decir, los jóvenes que egresan deben salir preparados para las necesidades específicas del mercado productivo.

Por eso, la política de comercio exterior y la política de atracción de inversión no es solo decir: “Toma, aquí está el paquete de incentivos.” Hay que ofrecerles también mano de obra calificada, conectividad, infraestructura, servicios financieros y personal especializado.

Un ejemplo de país que ha estructurado políticas públicas bien diseñadas es Chile. Chile decidió dejar de producir maíz y trigo (productos donde no era competitivo) y comenzó a importarlos desde Estados Unidos. A cambio, enfocó sus esfuerzos en las frutas, donde sí tenía ventajas competitivas.

Entrevistador: ¿Qué rol juegan los acuerdos comerciales y la facilitación aduanera para hacer atractivo a Ecuador como destino de nearshoring?

Entrevistado: Definitivamente, Ecuador ha dado un paso importante a raíz de la firma del acuerdo con la Unión Europea, es decir, en 2015, cuando entra en vigor tras haber sido negociado en 2013-2014. Esto fue un paso gigante, porque los acuerdos comerciales —por lo menos este tipo de acuerdo multipartes— no solamente se enfocan en 'yo te envío el producto y tú me envías el producto', sino en cómo hacemos cooperación, por ejemplo, en la mesa de inversiones o en la mesa de propiedad intelectual. Encontramos una oportunidad grande para que Ecuador pueda, por un lado, insertarse en esos esquemas globales, no solamente con sus productos, sino también con sus servicios.”

Entrevistador: ¿Cómo visualiza la posición de Ecuador y de América Latina en el mapa productivo global en los próximos cinco años si continúa la tendencia al nearshoring?

Entrevistado: Yo creo que la política que está haciendo Trump, en donde está moviendo el tablero comercial, es positiva para nosotros, siempre y cuando realmente trabajemos en todos los puntos adicionales que he mencionado. Entonces, visualizo esta situación como una oportunidad, con muchas posibilidades, siempre que se estructure muy bien, es decir, que exista un marco adecuado donde se pueda operar.

América Latina no ha logrado integrarse de manera efectiva, y esto se puede observar en bloques como la CAN, el Mercosur, la ALADI y el Mercado Común Centroamericano. Deberíamos ser más unidos, pero seguimos trabajando de forma individual porque todavía enfrentamos situaciones internas complejas, como la pobreza y un proteccionismo implícito.

Por lo tanto, no veo a América Latina como una región integrada, a diferencia de la Unión Europea, que, a pesar de sus diferencias y conflictos, sigue operando como un bloque sólido. Eso es lo que nos falta aquí.

Entonces, si me preguntas por América Latina, pienso que, aunque cada país tiene sus intereses individuales, deberíamos estructurar una estrategia conjunta para captar las oportunidades que ofrece el nearshoring. Entrevistador: ¿Hay algún aspecto del offshoring o nearshoring en la región que considere poco discutido, pero relevante, y que recomendaría investigar más a fondo?

Entrevistado: Sí, el narcotráfico y los grupos de crimen organizado transnacional. Cuando hablo de crimen organizado transnacional incluyo narcotráfico,

microtráfico, lavado de activos y trata de personas. Son situaciones que no se están discutiendo como se debería.

Ese es un tema. El lavado de activos tiene una relación directa, y es lo que está haciendo Noboa: cuestionando a las cooperativas. En el sistema financiero no solo existe la banca; el sistema financiero también incluye cooperativas y fondos de inversión, los cuales, lamentablemente, han sido utilizados para el lavado de activos. Este es un tema que debe ser debatido de manera profunda.

Otro tema poco discutido es la conectividad logística. Por eso, Chancay entra a jugar un rol fundamental. La conectividad logística entre los países de la región latinoamericana es clave, porque, si no existe, ¿cómo se puede implementar una estrategia de nearshoring? Nos seguimos viendo como polos dispersos, país por país, sin una visión integracionista.

Esa es una limitante, a pesar de la existencia de bloques regionales como la CAN, el Mercosur o la ALADI.

Entrevistador: Desde su gestión en el Ministerio, ¿qué políticas o iniciativas se implementaron para atraer empresas que buscan relocalizar operaciones (“reshoring” y nearshoring)?

Entrevistado: Yo creo que, desde la creación del COPCI en el 2010, que fue el marco jurídico inicial, ha habido algunas enmiendas a ese código. O sea, considero que hay un paquete interesante de atracción, más que todo en las Zonas Especiales de Desarrollo (ZEDEs) y en las zonas francas.

Por ejemplo, en las Zonas Especiales de Desarrollo, estos mecanismos básicamente están exentos de impuestos, porque la idea es que la materia prima ingrese sin pagar tributos, ya que va a ser procesada en esa zona y luego exportada. Eso genera empleo.

Entonces, hay que investigar bien hasta qué punto nos beneficia a nosotros. Si solo es generación de empleos y tiene exención de pago de impuestos, ¿es beneficioso? Sí, porque genera empleo. Pero la pregunta es: ¿deja conocimiento? No. Esos son los elementos que hay que evaluar.

Yo pondría esas variables para analizarlas: generación de conocimiento, propiedad intelectual y pago de impuestos. Porque, si bien te exoneran tributos durante

un tiempo, no es para siempre. La pregunta es: ¿cómo inversionista extranjero, vas a generar ingresos para el Estado sí o no?

Cuando el producto entra al país para importación y consumo, paga aranceles porque se nacionaliza. Pero, si entra para fabricación y se queda localmente, no lo hace.

Sobre la propuesta de cambio de matriz productiva, en mi opinión, indistintamente del cuerpo legal existente, yo creo que no hay un enfoque claro. ¿Qué significa enfoque? Determinar qué industrias queremos impulsar. Durante 50 años hemos trabajado con banano, camarón y cacao, pero también tenemos otras industrias como la metalmecánica y el software. Esa parte no está clara, no existe un plan específico.

En su momento, existía una política de comercio exterior, pero era una política cerrada, una política que miraba más hacia adentro. Decían: “Voy a poner una salvaguardia”, es decir, un sobre arancel, para proteger la industria nacional y la balanza comercial. Ese es un mecanismo válido dentro de la OMC.

¿Qué pasó ahí? Estábamos en un momento de la historia del país donde estábamos más cerrados hacia la industrialización nacional. Era una política endógena de desarrollo. Lo que está haciendo Trump ahora es similar a lo que hicimos en el 2015, pero no funcionó. Se pudo crear algo de industria, pero no fue una industria sostenida en el tiempo. Por ejemplo, la cocina de inducción.

Para mí, se creó realmente un impacto en el sector logístico, que sí tuvo efectos, y también algo en el sector de software. Entonces, ¿qué hizo Trump diferente a lo que hicimos nosotros? Tú no puedes decir: “Pongo aranceles porque sí, dejo de importar productos extranjeros.” Trump dijo: “Te pongo aranceles, pero también te doy una serie de incentivos y subsidios internos para que las empresas americanas que tienen inversión en el exterior regresen a su país.”

El arancel es solo la punta del iceberg; debajo debe haber toda una estructura de apoyo productivo. Eso es lo que nos faltó a nosotros.

Tú me preguntas a mí: no hemos hecho mucho en atracción de inversión extranjera directa.

Entrevistador: ¿Cómo ha influido la política comercial de países como Estados Unidos sobre las oportunidades o restricciones para Ecuador en estos procesos?

Entrevistado: Lo que está haciendo Trump ahora es similar a lo que hicimos en el 2015, pero no funcionó. Se pudo crear algo de industria, pero no fue una industria sostenida en el tiempo. Por ejemplo, la cocina de inducción. Para mí, se creó realmente un impacto en el sector logístico, que sí tuvo efectos, y también algo en el sector de software. Entonces, ¿qué hizo Trump diferente a lo que hicimos nosotros? Tú no puedes decir: 'Pongo aranceles porque sí, dejo de importar productos extranjeros.' Trump dijo: 'Te pongo aranceles, pero también te doy una serie de incentivos y subsidios internos para que las empresas americanas que tienen inversión en el exterior regresen a su país.' El arancel es solo la punta del iceberg; debajo debe haber toda una estructura de apoyo productivo. Eso es lo que nos faltó a nosotros.

Entrevistador: Miss, le agradecemos muchísimo por su tiempo y por compartir sus conocimientos en esta entrevista. Sus respuestas son de gran ayuda para la tesis y han aportado una visión muy valiosa que enriquecerá la investigación. Gracias por su generosidad y disposición.

Apéndice B

Entrevista 2

Transcripción de la entrevista realizada a Miguel Alava, director del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador

Fecha: 31, Julio, 2025

Lugar: virtual, Microsoft Teams

Entrevistado: Mi nombre es Miguel Álava, soy especialista de inversiones del Ministerio de la Producción, Comercio, Inversiones y Pesca. Trabajo aquí hace más de 10 años y, pues, nuestra misión es promover la atracción de inversiones productivas en el país. Para eso, manejamos múltiples herramientas, como contratos de inversión, zonas francas, entre otras. Entiendo que ustedes están en proceso de tesis, y nada, pues estoy atento para escuchar cuáles son sus consultas. No sé si ustedes tengan alguna pregunta o cómo está estructurada la entrevista. Sí.

Entrevistador: OK, una de las primeras preguntas y que consideramos que es la principal es que sí ¿Podría explicarnos en qué consiste el “candado legal” que establece la Constitución ecuatoriana en relación con el arbitraje internacional y cómo esto afecta la atracción de inversiones extranjeras?

Entrevistado: En relación con esa pregunta puntual, si bien existe una restricción constitucional sobre el arbitraje internacional en Ecuador, este tipo de arbitraje corresponde a disputas entre países. Ecuador ya no participa en ese tipo de arbitraje internacional entre Estados. Sin embargo, existen otras herramientas como los contratos de inversión, que son acuerdos entre el Estado ecuatoriano y una empresa privada. A través de estos contratos, puede incluirse una cláusula de arbitraje, ya sea nacional o internacional, para las empresas que suscriban un contrato de inversión y lo soliciten ante el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

En efecto, aunque la Constitución establece ciertas limitaciones, les invito a revisar qué son los contratos de inversión y las cláusulas arbitrales que estos permiten. Si bien la Constitución ha restringido en cierta medida la confianza de los inversionistas extranjeros, se creó esta herramienta que contiene cláusulas de arbitraje, tanto nacional como internacional, para empresas extranjeras que deseen invertir en el país.

Por ejemplo, en el sector minero, las empresas suscriben contratos de inversión con el Estado, estos contratos pueden incluir cláusulas de arbitraje con centros

arbitrales internacionales ubicados en Francia, Europa u otros lugares. Por lo tanto, aunque la Constitución sea restrictiva en cuanto al arbitraje internacional, existen herramientas alternativas como los contratos de inversión, que sería importante que mencionen en su tesis.

Finalmente, si en algún momento se realiza una reforma constitucional, esta podría modificar dichas restricciones y hacer al país más atractivo para inversionistas extranjeros, facilitando que ellos traigan sus recursos. Esa es mi opinión.

Entrevistador: ¿Cuáles han sido los principales argumentos a favor y en contra del llamado “candado legal” sobre arbitraje internacional establecidos en la Constitución?

Entrevistado: En la práctica, y por experiencia propia y lo que he escuchado, el arbitraje internacional en Ecuador siempre ha tenido un resultado desfavorable para el país. Generalmente, el Estado ecuatoriano perdía estos procesos y tenía que desembolsar grandes sumas de dinero en indemnizaciones a empresas extranjeras. Esta ha sido una de las principales desventajas. Sin embargo, desde otra perspectiva, los mercados internacionales, los fondos y la banca de inversión buscan siempre seguridad jurídica para evitar conflictos legales que puedan perjudicar sus inversiones. Por eso, el contar con cláusulas arbitrales bien utilizadas puede generar confianza en los mercados internacionales y atraer capitales nuevamente a Ecuador, siempre y cuando exista estabilidad jurídica. La mayoría de las desventajas se originan en la falta de esta seguridad jurídica: se firmaba un contrato, pero luego sucedían cambios o incumplimientos, y las empresas acudían a centros internacionales de arbitraje, resultando en indemnizaciones millonarias para el Estado, que aún hoy debe pagar compensaciones. En este contexto, la correcta aplicación de las cláusulas de arbitraje internacional podría restaurar la confianza de los inversionistas, pero esto debe ir acompañado de estabilidad jurídica. Un ejemplo claro es la entrega de concesiones mineras; si existe un cambio de gobierno y se revocan concesiones sin justificación, se genera un ambiente de inseguridad jurídica que inevitablemente termina en procesos arbitrales internacionales. Por eso, la seguridad jurídica es fundamental para que el país no siga sufriendo pérdidas económicas por indemnizaciones derivadas de incumplimientos y se fomente un clima favorable para la inversión extranjera.

Entrevistador: Ok, otra de las preguntas es ¿Qué alternativas plantea el gobierno para brindar seguridad jurídica a los inversionistas extranjeros ante esta

restricción?

Entrevistado: Lo que mencionaba es que existen los contratos de inversión, creados a partir del año 2010 en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Les recomiendo revisar este código, ya que ahí se establece la figura del contrato de inversión como una medida alternativa que incluye cláusulas arbitrales. En este caso, no se trata de acuerdos entre Estados, sino de contratos entre el Estado ecuatoriano y una empresa privada. Estas alternativas se aplican a empresas que firman contratos de inversión por montos superiores a 10 millones de dólares estadounidenses. Es decir, una empresa extranjera que invierta más de 10 millones de dólares puede solicitar la inclusión de una cláusula de arbitraje internacional en el contrato, lo cual fue implementado como una medida alternativa para brindar mayor seguridad jurídica y confianza a los inversionistas.

Entrevistador: ¿Qué es exactamente un contrato de inversión en Ecuador?

¿Esta herramienta se encuentra regulada dentro del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)?

Entrevistado: En una empresa privada, esta se compromete a desarrollar un proyecto con un monto determinado de inversión, generando una cantidad específica de empleos en un sector de la economía nacional. Por ejemplo, puede llegar una empresa extranjera que quiera montar una fábrica de acabados de madera en el Cantón Durán, con una inversión de 10 millones de dólares, comprometiéndose a generar 50 empleos en un plazo determinado. A cambio, una vez pactadas estas condiciones, el Estado ecuatoriano otorga incentivos tributarios y estabilidad jurídica a la empresa que suscribe el contrato de inversión. Estos contratos tienen una duración mínima de 15 años, durante los cuales la empresa está protegida por dichos incentivos y cláusulas arbitrales. Por ejemplo, la tarifa regular del impuesto a la renta es del 25%, pero al firmar un contrato de inversión se obtiene una reducción de cinco puntos porcentuales, es decir, una tarifa del 20% durante 15 años. Además, si el proyecto implica importar bienes de capital o materias primas, se puede obtener la exoneración del impuesto a la salida de divisas (5%) y la exención de tributos al comercio exterior que se pagan en aduanas. Por ejemplo, si la empresa importa una máquina que cuesta un millón de dólares, estaría exenta de pagar esos impuestos. En resumen, un contrato de inversión es un acuerdo entre una empresa nacional o extranjera y el Estado que establece condiciones para desarrollar un proyecto a cambio de incentivos tributarios y

estabilidad jurídica, lo cual incentiva la inversión productiva en el país.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales incentivos que ofrece el Estado ecuatoriano para atraer inversiones y de qué manera varían según los sectores?

Entrevistado: Esa es una muy buena pregunta. Existen incentivos generales e incentivos sectoriales. Por ejemplo, para el sector turístico, según la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo aprobada en 2023, los nuevos proyectos turísticos tienen una exoneración del impuesto a la renta durante 7 años. Esto significa que si una empresa nacional o extranjera decide montar un hotel en la Amazonía ecuatoriana con una inversión de 500,000 dólares y registra el proyecto en un plazo de 2 a 3 años, indicándose la forma y tiempo de financiamiento así como la generación de empleo, podrá obtener un certificado de proyecto turístico que le exime del pago del impuesto a la renta durante esos 7 años, contados desde el inicio de operaciones. Además, en esta ley se contemplan otros incentivos para sectores específicos, como el de energías renovables no convencionales, que pueden gozar de una exoneración por hasta 10 años para proyectos nuevos, en áreas como energía eólica, fotovoltaica, solar, biomasa, entre otras; esto se gestiona con el Ministerio de Energía.

En el sector audiovisual, también existen incentivos específicos. Por ejemplo, empresas que realicen producciones audiovisuales en Ecuador, como una serie o cortometraje, pueden presentar sus proyectos ante el Ministerio de Cultura para obtener exoneraciones tributarias, como la exención del IVA en servicios digitales y la importación temporal de equipos de producción sin pago de derechos arancelarios. Además, el Ministerio de Cultura otorga certificados de inversión audiovisual que permiten a las productoras nacionales o extranjeras obtener créditos tributarios, los cuales se pueden usar para compensar otros impuestos internos, fortaleciendo así la inversión en este sector.

Adicionalmente, las zonas francas, antes conocidas como zonas especiales de desarrollo económico, constituyen otro régimen con incentivos para sectores industriales, logísticos y de servicios, dirigidos a empresas con vocación exportadora. Estas empresas gozan de exoneraciones y reducciones de impuestos a la renta, incluyendo un impuesto del 0% durante los primeros 5 años y una tarifa reducida del 15% a partir del sexto año, así como devolución del IVA nacional y exoneraciones en tributos al comercio exterior.

En resumen, en Ecuador hay una amplia variedad de incentivos tributarios que se ajustan a diferentes sectores y actividades económicas, con distintas duraciones y condiciones, orientados a promover la inversión productiva en el país.

Entrevistador: ¿Cuáles son los sectores económicos que actualmente reciben el mayor flujo de IED en el país?

Entrevistado: Voy a hablar con los datos más actualizados que tenemos. Según la clasificación del Banco Central, hay siete macroactividades definidas para el flujo de inversión extranjera directa. Estas actividades incluyen sectores como la minería, que es uno de los principales receptores de inversión, aunque es importante aclarar que los flujos de inversión no solo representan la entrada de divisas, sino también la salida. Por ejemplo, en minería se registraron inversiones por 340 millones de dólares en 2018 y 2019, pero en años posteriores la inversión neta resultó negativa, ya que tras la etapa inicial de exploración, durante la etapa de explotación las empresas repatrian dividendos a sus casas matrices, generando una resta neta. Otros sectores importantes incluyen el agroindustrial, acuícola, pesquero y también el sector servicios, que ha recibido flujos significativos de inversión. En los últimos años, empresas tecnológicas como Globant y Mercado Libre han invertido en el país, instalando centros de desarrollo, logísticos y contact centers que generan empleo, especialmente para operadores bilingües. Esto está ligado al fenómeno del nearshoring, que consiste en acercar proveedores cerca de los mercados de destino para reducir costos y mejorar la eficiencia. Por ejemplo, antes Estados Unidos enviaba estos servicios a India o China, pero ahora muchos se trasladan a Latinoamérica, debido a ventajas competitivas como el huso horario similar, lo que reduce pagos por horas extra y mejora la coordinación. Además, este modelo facilita la integración logística, especialmente en sectores como minerales, donde países como Chile tienen acuerdos con Estados Unidos, prefiriendo proveedores regionales para minimizar costos y riesgos, en lugar de depender de la lejana Asia.

Entrevistador: ¿Han realizado algún análisis sobre la efectividad de los diferentes incentivos según el sector, especialmente en términos de generación de empleo en innovación?

Entrevistado: Existen estudios que evalúan el impacto de las inversiones realizadas a través de contratos de inversión, especialmente en cuanto a la generación de empleo. Por ejemplo, un estudio realizado por la Dirección de Competitividad del

Ministerio correspondiente analiza el efecto de estas inversiones en la cantidad y calidad del empleo generado en el país. Además, se promueve que las inversiones sean no solo nuevas y productivas, sino también que incluyan transferencia de tecnología e innovación. En Ecuador, por naturaleza, la economía está orientada principalmente a la producción de materias primas y no tanto a bienes de alta intensidad tecnológica, por lo que estos estudios resultan claves para entender cómo la inversión extranjera puede contribuir a diversificar y modernizar la economía. Puedo compartir un enlace para que revise este estudio y puedas profundizar en los datos sobre el impacto y la importancia de estas inversiones en el empleo.

Entrevistador: ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta Ecuador para diversificar la inversión extranjera directa hacia otros sectores menos tradicionales, pero con alto potencial?

Entrevistado: Una buena pregunta. Revisando los datos más recientes del Banco Central para el primer trimestre de 2025, los sectores que más inversión extranjera directa recibieron fueron agricultura, comercio y explotación de minas, canteras y servicios asociados. La categoría de agricultura incluye pesca y acuicultura, mientras que minería contempla extracción y servicios relacionados a las empresas mineras. Por naturaleza, la economía ecuatoriana sigue siendo principalmente productora de materias primas, pero se están desarrollando sectores con mayor valor agregado que dependen más del capital y la tecnología. Por eso, las estrategias actuales buscan diversificar la inversión extranjera directa hacia sectores más tecnológicos y de servicios. Un aspecto clave para el país es la calidad del talento humano, especialmente el bilingüismo, que es una ventaja competitiva importante para atraer inversión en servicios. En este sentido, Ecuador suele ser comparado con Perú en costos laborales y nivel de bilingüismo, con la meta de pasar de ser un exportador de materias primas a uno de servicios y productos con mayor valor agregado. Para lograrlo, es fundamental mejorar la calidad de la educación y la formación del capital humano.

Entrevistador: ¿Cómo está respondiendo el Ministerio a la competencia creciente de otros países de la región que ofrecen condiciones atractivas para el capital extranjero?

Entrevistado: La política de comercio exterior de Ecuador está claramente definida y activa. Nuestras autoridades realizan constantemente giras internacionales

en países con potencial tanto para exportar productos ecuatorianos como para atraer inversión extranjera directa. Por ejemplo, recientemente estuvieron en España, un país que ya representa un importante flujo de inversión en sectores estratégicos como las energías renovables. Además, se han realizado visitas a Europa y Asia; la Canciller del país se reunió con su homólogo en Japón para iniciar el proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre ambos países, cuyo proceso formal comenzará a finales de agosto de 2025. El objetivo es diversificar tanto los sectores como los mercados, no limitándose a los tradicionales Estados Unidos y Europa, sino expandiéndose hacia mercados como China, Japón y Corea del Sur, con quienes se están firmando acuerdos que incluyen capítulos sobre comercio e inversiones.

Por otro lado, el sector privado también impulsa iniciativas complementarias, como los clusters productivos. Actualmente existen más de 20 clusters en Ecuador, que buscan alinear a todas las empresas que integran una cadena de valor para promover la competitividad de sectores específicos. Por ejemplo, en el sector bananero se agrupan desde los productores de la fruta, fabricantes de cajas y empaques, servicios logísticos y certificadoras, trabajando de forma conjunta para fortalecer su exportación. Además, hay clusters tecnológicos, de innovación, de superalimentos y del sector financiero, entre otros. El Ministerio de la Producción coordina estas iniciativas dentro de una estrategia nacional de competitividad, fomentando la colaboración público-privada y el fortalecimiento sectorial.

Un ejemplo notable es el cluster de cáñamo industrial, que hace una década era prácticamente desconocido en Ecuador y hoy es un sector que genera exportaciones y desarrollo económico.

Entrevistador: Con esta pregunta siguiente, cerramos. ¿Cuáles son las metas estratégicas del Ministerio en cuanto a volumen y calidad de inversión hasta el 2030?

Entrevistado: Esa es una buena pregunta. Actualmente, no puedo proporcionar un dato exacto, ya que se está trabajando en el Plan Nacional de Desarrollo, que agrupa todas las estrategias y objetivos a nivel nacional y sectorial. Próximamente se publicará este plan, y puedo compartirlo para que ustedes vean cómo se han establecido las metas. Lo que sí puedo decir es que continuamente se realizan misiones en países con potencial de inversión y comercio, como los Emiratos Árabes Unidos, un mercado emergente con gran proyección, donde ya se

están iniciando mesas de trabajo para acuerdos comerciales. Asimismo, en Canadá se ha concluido la sexta ronda de negociaciones para un acuerdo comercial, y ahora se está en la etapa de aprobación por parte de los gobiernos y las asambleas legislativas de ambos países para que entre en vigencia. En resumen, la estrategia nacional de competitividad se construye desde una política pública que articula estos procesos internacionales y busca fortalecer el posicionamiento del país.

Entrevistador: ¿Cuál cree que son las razones por la que Ecuador no recibe IED frente a otros países de Latinoamérica?

Entrevistado: Para América Latina y el Caribe, la CEPAL señala que existen instrumentos y herramientas para la atracción de inversiones. Entonces, deben haber factores estructurales que ayuden a dicha atracción, como la estabilidad macroeconómica, el estado de derecho e infraestructura. Tenemos que contar con una fuerza laboral adecuada y, sobre todo, previsibilidad; es decir, que se mantengan las normas y que no haya alteraciones al orden jurídico. Esa es una de las principales razones por las que Ecuador, de pronto, no recibe el suficiente flujo de inversión extranjera.

Entonces, la estabilidad política y macroeconómica es uno de los principales factores. De ahí, tenemos incentivos: incentivos fiscales, también incentivos financieros, y una política de promoción de atracción de inversiones. Pero, mientras no exista estabilidad jurídica, macroeconómica y un estado de derecho fuerte, la IED buscará otros destinos.

Entrevistador: Ok, listo. Le agradecemos por las aportaciones que nos ha dado, y muchas gracias y un gusto más que todo.

Entrevistado: Muchas gracias a ustedes con gusto, que tengan excelente día.

Apéndice C

Entrevista 3

Transcripción de la entrevista realizada a Mathias Haas, asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Fecha: 31, Julio, 2025

Lugar: virtual, Microsoft Teams

Entrevistador: ¿Qué papel juega la colaboración público-privada en la promoción y desarrollo de iniciativas vinculadas al nearshoring en la región?

Entrevistado: Es importante entender que el sector público y el sector privado funcionan en una sinergia, es decir, deben complementarse para lograr resultados efectivos. En este contexto, conceptos como offshoring y nearshoring representan oportunidades no solo para un país, sino para toda una región. Para que estas oportunidades se materialicen, es fundamental el compromiso y coordinación de ambas partes. Desde el sector público, esto implica contar con una institucionalidad sólida y una plataforma clara que facilite el crecimiento de las empresas privadas. Esta plataforma se construye a través de la gestión pública, mediante relaciones internacionales, acuerdos y la participación en comunidades regionales como la Comunidad Andina o la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX). En este sentido, el sector público proporciona la “tierra fértil”, es decir, las condiciones y el marco institucional; mientras que el sector privado debe “sembrar y cosechar”, es decir, aprovechar esa base para desarrollar sus actividades y generar valor. Por ello, la colaboración entre ambos sectores es indispensable para que la política de nearshoring y offshoring se consolide como una política de Estado sostenible y efectiva.

Entrevistador: Refiriéndonos a casos reales del Ecuador qué podemos decir al respecto como se encuentran esas dos variables o participantes.

Entrevistado: Un ejemplo muy puntual y específico es que Ecuador pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), una asociación regional que incluye a Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador, y que busca mejorar las condiciones comerciales en esta zona. Una cuestión relevante es que la CAN establece que el valor del flete para importaciones y exportaciones debe estar incluido en la base imponible para el cálculo de aranceles. Sin embargo, hace unos años Ecuador, influenciado por la crisis logística derivada de la pandemia y la escasez de contenedores, emitió una resolución que excluye el flete de dicha base imponible, con el objetivo de aliviar el

costo para importadores y exportadores. Esta medida fue un alivio puntual ante una situación extraordinaria y refleja la importancia de flexibilizar ciertos aspectos normativos para favorecer el comercio. En temas de offshoring y nearshoring, donde los procesos de importación y exportación son clave, estas medidas específicas tienen un impacto significativo tanto para el sector público como para el privado, y son fundamentales para el buen funcionamiento y la eficacia de las políticas públicas comerciales.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales obstáculos de infraestructura, logística o talento que afectan la capacidad de Guayaquil para captar empresas que buscan relocalizar operaciones?

Entrevistado: Actualmente, el principal obstáculo para la operación logística y comercial en Ecuador, y específicamente en Guayaquil, no es la infraestructura, la logística ni el talento, sino la inseguridad. En cuanto a infraestructura, tanto el puerto de Guayaquil como el de Posorja cumplen con estándares internacionales y funcionan adecuadamente, con obstáculos mínimos relacionados con mantenimientos o inspecciones rutinarias. En materia logística, la construcción del quinto puente representa una solución vial importante, ya que permitirá desviar el tránsito pesado y la carga fuera de las zonas urbanas, reduciendo así el tráfico y la incidencia de accidentes que actualmente son un problema serio en la ciudad.

Respecto al talento, Ecuador cuenta con personal capacitado y con experiencia en comercio exterior. No obstante, el problema radica en la operatividad, especialmente en la capacidad de gestión de la aduana, donde los procesos de importación y exportación suelen demorar más de lo esperado. Nuestros asesores aduaneros han señalado que varios procedimientos podrían simplificarse para agilizar el comercio. Por lo tanto, los principales desafíos están en la logística urbana, debido al tráfico y accidentes, y en la eficiencia operativa en aduanas, más que en la infraestructura o el talento disponible. Estos aspectos son cruciales para que Guayaquil no solo sea eficiente, sino que también ofrezca un valor agregado atractivo para las empresas que buscan relocalizar sus operaciones en la región.

Entrevistador: ¿De qué manera la Cámara de Comercio monitorea y asesora a las empresas en relación con las tendencias globales de offshoring y nearshoring?

Entrevistado: En la presentación que ustedes vieron de la Cámara de Comercio, se destacó que esta institución realiza múltiples acciones orientadas a apoyar a las empresas. Por un lado, la Cámara está constantemente ofreciendo

capacitaciones, talleres y eventos para que las empresas puedan actualizarse y adquirir conocimientos

modernos sobre temas relevantes, que incluyen no solo offshoring y nearshoring, sino también otras tendencias y cambios coyunturales en el ámbito empresarial y legal.

En segundo lugar, la Cámara organiza charlas y conversatorios sobre el aprovechamiento de tendencias globales y la aplicación de nuevos marcos legales que están en constante evolución. Estas actividades contribuyen a que las empresas estén informadas y preparadas para adaptarse a los cambios.

Además, la Cámara de Comercio actúa como mediadora entre el sector empresarial y las políticas públicas. Es común que representantes de varias empresas expresen sus inquietudes o dificultades respecto a leyes o normativas vigentes, y la Cámara sirve de enlace para comunicar estos reclamos y propuestas al sector público, buscando mejoras regulatorias y un entorno favorable para el desarrollo empresarial.

En relación con el offshoring y nearshoring, creo que aún se trata de un fenómeno relativamente nuevo en el país, no tengo un mapeo claro de las empresas o sectores que lo están implementando, el equipo de la Cámara está siempre dispuesto a ofrecer capacitaciones y apoyo sobre estos temas para facilitar su desarrollo y adopción.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones estratégicas ofrecería a los empresarios locales para aprovechar mejor las oportunidades que presenta el nearshoring?

Entrevistado: El nearshoring y el offshoring pueden parecer conceptos complejos y exclusivos para grandes multinacionales con sucursales en países cercanos a Ecuador, pero esta percepción está algo alejada de la realidad. El nearshoring no es únicamente una oportunidad para grandes empresas, sino que también ofrece un amplio espacio para que proveedores pequeños ecuatorianos participen en esta dinámica. Estas pequeñas y medianas empresas pueden integrarse en la cadena de valor como proveedores en áreas de logística, refacciones, empaques, servicios digitales o mantenimiento, sin tener que competir directamente con los grandes gigantes del mercado.

En cuanto a recomendaciones específicas, considero que lo más importante en este momento es invertir en tecnología, trazabilidad y transformación del talento. Actualmente, el nearshoring sigue siendo un tema poco abordado por muchas

empresas y en general por la maquinaria productiva del país. Por ello, es crucial capacitarse, conocer las tecnologías adecuadas y fortalecer la formación de talento para que Ecuador, no solo como país sino también como actor productivo, pueda ofrecer una propuesta de valor atractiva para empresas extranjeras.

Finalmente, una estrategia importante es buscar alianzas con socios estratégicos que ya tengan experiencia y estén insertos en cadenas globales de valor. Si bien Ecuador es un país con un gran potencial en exportación e importación, existen países vecinos como Perú y Colombia que cuentan con mayor experiencia en gestionar valor dentro de estas cadenas. Asociarse con organizaciones o empresas de dichos países puede permitir aprovechar mejor las ventajas competitivas de Ecuador, que incluyen puertos y aeropuertos de alta calidad, una ubicación geográfica estratégica, y relaciones comerciales sólidas con potencias como China y Estados Unidos. Estos

factores, aunque parezcan detalles menores, aportan un valor agregado significativo para atraer inversiones y fortalecer la posición de Ecuador en el mercado global.

En resumen, las tres claves son: entender que el nearshoring no es solo para grandes multinacionales, fortalecer la capacidad exportadora a través de tecnología, trazabilidad y talento, y fomentar alianzas estratégicas con socios con experiencia en cadenas globales.

Entrevistador: ¿Considera que el país está preparado para competir con otros polos regionales como México, Colombia o Costa Rica para atraer inversión vinculada a nearshoring?

Entrevistado: Creo que Ecuador tiene un potencial significativo, aunque aún está algo lejos de competir en las grandes ligas junto a países como México, Colombia y Costa Rica, que cuentan con una mayor experiencia y desarrollo en estos temas. Aunque Ecuador posee oportunidades importantes, aún no ha aprovechado plenamente su potencial en nearshoring y offshoring, que recién están comenzando a ser explorados por los sectores productivos del país.

Entre los factores que pueden favorecer a Ecuador destacan el acuerdo comercial con China, la dolarización que proporciona estabilidad cambiaria, así como una inflación relativamente baja y la ausencia de devaluaciones frecuentes. Estos elementos pueden jugar a favor o en contra, pero en general constituyen una ventaja relevante.

Además, un área con gran oportunidad que no ha sido aprovechada adecuadamente son las zonas francas. Ecuador cuenta con zonas francas que podrían potenciarse mucho más, tomando como ejemplo casos exitosos en otros países de la región, como Guatemala. Aprender de esas experiencias podría significar un impulso importante para la competitividad y la atracción de inversiones.

En resumen, aunque Ecuador aún no está plenamente preparado para competir de manera efectiva en nearshoring y offshoring a gran escala, posee un potencial considerable y numerosas oportunidades para desarrollar estos sectores en el futuro cercano.

Entrevistador: ¿Qué iniciativas de formación o desarrollo de talento son prioritarias para fortalecer la oferta laboral local y adecuarla a las demandas del nearshoring?

Entrevistado: Es fundamental entender que, sin talento humano adecuado, por mucho que Ecuador cuente con oportunidades estratégicas, geográficas y logísticas, el nearshoring no podrá desarrollarse plenamente. Las empresas no solo buscan una ubicación territorial favorable, sino también talento calificado, confiable y competitivo. En este sentido, considero que hay tres prioridades principales.

La primera es fortalecer la educación técnica con un enfoque dual, es decir, que los estudiantes combinen el estudio con la práctica laboral en sectores relacionados al nearshoring, como producción, manufactura, metalmecánica,

repuestos y otros campos vinculados. Este modelo educativo permite que el aprendizaje teórico se complemente con la experiencia práctica directa en empresas.

La segunda prioridad, quizás la más importante, es la formación en inglés, habilidades digitales y logística. Es fundamental que la formación técnica y académica en carreras relacionadas con el nearshoring incluya un fuerte componente en estos aspectos, dado que el lenguaje técnico de los negocios y las cadenas productivas suele ser en inglés. Además, las habilidades digitales y logísticas son esenciales para la eficiencia y competitividad en este tipo de procesos productivos.

Finalmente, no podemos limitar la formación solo a las carreras universitarias. También es crucial implementar programas de capacitación acelerada, como diplomados o especializaciones, dirigidos a personas que ya estén trabajando o vinculadas a los sectores productivos. Estas capacitaciones deben ser muy puntuales, intensivas y con contenido actualizado, permitiendo una rápida reconversión laboral para que los trabajadores puedan adaptarse y aportar valor en poco tiempo.

En conjunto, estos tres ejes — educación técnica dual, formación en inglés y habilidades digitales/logísticas, y capacitación acelerada — son esenciales para preparar al talento humano que potencie el desarrollo del nearshoring en Ecuador.

Entrevistador: Ok, entonces puedes decir, en pocas palabras, que el capital humano del país no está del todo alineado a las actividades productivas.

Entrevistado: Ecuador tiene un gran potencial, pero aún está un poco lejos de competir en las grandes ligas con países como México, Colombia, Costa Rica y Perú, que ya cuentan con una mayor experiencia y desarrollo en nearshoring y offshoring. Estos países se han consolidado en la región por su capacidad de ofrecer valor agregado en manufactura, logística y servicios, mientras que Ecuador, aunque es muy rico en productos primarios como agricultura y pesca, comienza a quedarse atrás en sectores de manufactura y logística. Sin embargo, Ecuador tiene profesionales muy capaces, especialmente en áreas productivas relacionadas con exportaciones e importaciones, y con un esfuerzo adicional puede acelerar su competitividad.

Para realmente aprovechar estas oportunidades es necesario impulsar un “empujoncito” que incluya la búsqueda activa de ofertas de valor diferenciadas. La dolarización aporta estabilidad cambiaria, lo cual es una pequeña ventaja, pero no suficiente por sí sola. También es importante aprovechar mejor las zonas francas existentes en el país, que aún no han sido explotadas plenamente como herramientas competitivas, y aprender de ejemplos exitosos en países como Guatemala.

Por tanto, aunque Ecuador aún no está completamente preparado para competir de manera efectiva en nearshoring y offshoring, sí cuenta con un potencial importante y numerosas oportunidades para consolidarse en el mediano plazo con las estrategias y acciones adecuadas.

Entrevistador: Desde la visión que desarrollo en mi tesis, considero esencial que para que la región funcione de manera óptima, cada país debe especializarse en actividades productivas específicas que complementen las de sus vecinos. Esta

complementariedad productiva permitiría a los países andinos integrarse y resurgir de manera conjunta en los mercados globales. Así, a través de la cooperación y la coordinación en cadenas de valor regionales, se puede potenciar la competitividad de la subregión, generar valor agregado y fortalecer el desarrollo industrial y productivo de cada nación en función de sus ventajas comparativas. Esta lógica de complementariedad es clave para que la Comunidad Andina y la región

latinoamericana logren un desarrollo sostenible y consolidado.

Entrevistado: Claro, eso es una visión bastante interesante, porque lo que estás viendo desde tu perspectiva, en la teoría económica muy estricta, se llama ventajas competitivas.

Entrevistado: Comercio exterior ya en economía, eso se llama ventaja competitiva y ventaja comparativa. Y el asunto, ahí sí es sí es interesante porque, por ejemplo, al menos con Colombia.

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: Existe cierta competencia en algunos productos primarios, especialmente en cacao y café. Obviamente, el cacao ecuatoriano es de una calidad maravillosa y mucho más competitivo que el cacao de Colombia. Sin embargo, a nivel internacional, el café colombiano es mucho más competitivo que el café ecuatoriano, a pesar de que Ecuador también produce muy buen café.

En este contexto, creo que sería necesario desglosar muy detalladamente las capacidades de cada país para producir determinados bienes, ya que estamos en la misma región y, sobre todo, limitándonos a los países más cercanos como Colombia y Perú. Por ejemplo, con México competimos en productos como el camarón y el chocolate. En el ámbito de la manufactura, México tiene una competencia mucho más desarrollada en el sector automotriz que Ecuador.

Por tanto, considero que sería útil sentar a los países y establecer claramente en qué son buenos cada uno, definiendo ventajas competitivas y comparativas, para poder formar alianzas estratégicas que permitan potenciar cada sector, y dejar a un lado la competencia directa en donde existen conflictos o sobreposición. Por ejemplo, aunque Brasil y Colombia son grandes productores de café y compiten directamente, Ecuador y Colombia podrían aprovechar sus fortalezas complementarias en café y cacao respectivamente para maximizar beneficios conjuntos.

En resumen, es importante poner sobre la mesa las fortalezas de cada país y establecer alianzas basadas en esas ventajas competitivas para que la región crezca de manera conjunta.

Entrevistador: Claro, eso es cierto. Me he dado cuenta de que los países de esta región, o al menos en América Latina, suelen tener una visión bastante individualista, que en ocasiones puede parecer un poco egoísta. Trabajan bajo la lógica de “yo hago esto, yo solo exporto, yo solo gano”, sin una visión conjunta o

colaborativa. Esto contrasta con lo que han logrado otros continentes, que han desarrollado cadenas de producción integradas y coordinadas entre varios países, generando beneficios compartidos. Esa cooperación, que permite que cada país aporte en una etapa específica del proceso productivo, es algo que aquí aún se debería fomentar mucho más.

Entrevistado: Sí, creo que es una visión actual que está en proceso de evolución, y eso es muy importante. Esta transformación se debe en gran parte a la influencia de las grandes potencias comerciales del mundo, como China y Estados Unidos. Estas potencias articulan estrategias en las que toman piezas de Estados Unidos o Canadá, y combinan otras provenientes de México, para crear productos integrados. Esta alianza, aunque un poco más lejana en el continente sudamericano, está comenzando a cobrar mayor fuerza y movimiento.

Por lo tanto, en un futuro próximo, creo que podríamos establecer políticas estratégicas que promuevan la cooperación en Sudamérica para fortalecer las cadenas productivas, especialmente en aquellos segmentos donde los países presentan bienes complementarios y no competencia directa. Esto permitiría una integración más efectiva y un desarrollo conjunto.

Entrevistador: Claro, también tengo otra duda que surgió justo cuando hablaste de Guatemala. No sé si podrías explayarte un poco más y darme más información al respecto.

Entrevistado: Ajá, bueno, a grandes rasgos, el asunto con Guatemala es que ellos establecieron una zona franca en un golfo, si no me equivoco. Ecuador también cuenta con zonas francas. La zona franca en Guatemala se llama “Puerta del Istmo”.

Esta zona franca es un escenario donde se está aprovechando plenamente el régimen de zonas francas. En cambio, en Ecuador también existen zonas francas, pero no han sido explotadas adecuadamente ni aterrizadas de manera práctica. Esto es muy importante porque, aunque existe la política pública correspondiente, no se ha logrado un aprovechamiento real desde el sector privado.

Por ejemplo, el Gobierno puede plantear la creación de una zona franca, pero si el sector privado no participa activamente dando retroalimentación sobre las fallas o necesidades para que la zona franca funcione correctamente, es difícil que se logren los objetivos deseados. Es decir, la alianza entre sector público y privado es clave. Si el Estado propone algo y no recibe comentarios o feedback de quienes hacen comercio, es muy complejo mejorar o ajustar esas propuestas.

Guatemala tiene una fuerte zona franca de la que Ecuador podría aprender. Incluso, complementando algunas de las preguntas sobre la Cámara de Comercio, hace un tiempo estuvo el embajador guatemalteco en la Cámara produciendo un evento precisamente sobre este tema. La zona franca guatemalteca es muy próspera, mientras que en Ecuador las zonas francas no han sido aprovechadas completamente.

Ahí es donde entra el rol de la Cámara, que puede mediar y plantear: “Oye, tu zona franca funciona y la nuestra no, ¿cómo podemos aprender de vuestra experiencia para hacer un dossier o publicación que contenga los aprendizajes y propuestas para mejorar nuestro sistema?” Esto permite comenzar a construir estrategias conjuntas basadas en conocimiento compartido.

Entrevistador: ¿Es cierto que la parte privada puede tener el impulso y el interés de realizar ciertas acciones, pero la parte pública no siempre brinda el apoyo necesario? ¿Realmente sucede eso?

Entrevistado: Es una pregunta un poco complicada, porque no es del todo cierto ni completamente falso. Hay muchos factores involucrados. Por un lado, se necesita contar con infraestructura desarrollada para llevar a cabo ciertas actividades. Por otro lado, existen limitaciones legales o normativas que impiden hacer determinadas cosas. Son aspectos muy puntuales.

Sin embargo, considero que actualmente existe una buena relación entre el sector público y algunos gremios productivos en Ecuador, y eso es una señal positiva para avanzar en este tipo de iniciativas. Claro que siempre habrá fricciones, pero confío en que este panorama se puede ir mejorando.

No puedo darte una respuesta totalmente precisa, pero considero importante tener en cuenta estas realidades y analizar cada caso específico.

Entrevistador: Claro, sí, bueno, con esto ya culminaríamos la entrevista igualmente, muchas gracias por habernos explicado para entender mejor esto y a ver si existe algunas posibilidades que podamos dar como aportación para el país.

Entrevistado: Ya con mucho gusto, igual ustedes tienen mi número, pueden contactarme cuando quieran y si necesitan algo. Volveré a reunirme. No hay ningún problema.

Apéndice D

Entrevista 4

Transcripción de la entrevista realizada a Economista Maria Teresa Alcivar Aviles

Fecha: 30, Julio, 2025

Lugar: virtual, Microsoft Teams

Entrevistador: Desde su experiencia y estudios, ¿qué cambios ha observado en la matriz exportadora ecuatoriana en la última década, especialmente en productos no petroleros, ante la creciente globalización y relocalización productiva?

Entrevistado: El único cambio que se puede observar es la arremetida del camarón que llegó a superar las exportaciones del banano en el 2022. En cuanto a diversificación sigue siendo una balanza dependiente de 3 productos donde los no tradicionales no son gravitantes.

Entrevistador: ¿Cuáles cree que son los principales factores que evalúan las empresas internacionales antes de decidir instalar procesos productivos en Ecuador o en otros países latinoamericanos vía offshoring o nearshoring (costos, logística, talento, entorno legal, etc.)?

Entrevistado: Lo principal es el costo de producción el cual es mayor que el promedio de la región, el segundo es el bajo crecimiento de la economía y tercero el alto costo del crédito en dólares mayor que el promedio de la región.

Entrevistador: ¿Ha identificado efectos positivos o negativos específicos que la llegada de inversiones por offshoring/nearshoring haya tenido en los sectores tradicionales no petroleros de exportación (empleo, innovación, nuevos mercados, presión competitiva)?

Entrevistado: Lo fundamental ha sido el empleo y el aporte a la competitividad ecuatoriana.

Entrevistador: Desde su experiencia como gerente de una empresa exportadora, ¿cuáles son los principales desafíos operativos y estratégicos al insertarse en cadenas globales bajo esquemas de offshoring o nearshoring?

Entrevistado: Aunque existen aspectos importantes como la logística, lo financiero es el talón de Aquiles de la empresa ecuatoriana cuando se intenta internacionalizar.

Entrevistador: ¿Qué países latinoamericanos identifica como casos exitosos en la atracción de offshoring o nearshoring y por qué? ¿Qué lecciones podrían extraerse para Ecuador?

Entrevistado: Perú y México son dos ejemplos interesantes,

Entrevistador: Como investigadora y líder empresarial, ¿qué recomendaciones daría para aprovechar al máximo las oportunidades y mitigar los riesgos vinculados al offshoring y nearshoring en las exportaciones no petroleras de Ecuador?

Entrevistado: Debe generarse una profunda mejora en los mecanismos financieros a servicio de las empresas ecuatorianas y lo segundo invertir en logística e infraestructura.

Entrevistador: ¿Considera que existe alguna brecha o tema poco abordado en la literatura o práctica regional sobre estos fenómenos que merecería atención académica futura?

Entrevistado: Temas como el fortalecimiento del sistema financiero local, la internacionalización de Mipyme y la unidad regional para mejorar la competitividad son temas importantes a profundizar.

Entrevistador: Agradecemos profundamente, economista, la generosidad y claridad con la que ha compartido sus experiencias y análisis sobre el offshoring y nearshoring en América Latina y Ecuador. Sus reflexiones no solo enriquecen el desarrollo de esta tesis, sino también amplían la comprensión de los retos y oportunidades que enfrenta la región ante estos procesos. Esperamos que estos aportes continúen impulsando el debate y la generación de políticas que permitan un desarrollo económico más inclusivo y sostenible. Gracias nuevamente por su tiempo y valiosas perspectivas.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Barzola Chevez, Melany Nicol**, con C.C: # **0957328941** y **Escalante Crespo, Betty Andrea**, con C.C: # **0944161561** autoras del trabajo de titulación: **Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de Septiembre de 2025

f. Melany Barzola Chevez
Barzola Chevez, Melany Nicol
C.C: 0957328941

f. Betty Escalante
Escalante Crespo, Betty Andrea
C.C: 0944161561



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial del sector automotriz y electrónico en América Latina 2019-2023.		
AUTOR	Barzola Chevez, Melany Nicol Escalante Crespo, Betty Andrea		
REVISOR / TUTOR	Santillán Pesantes, Jaime Antonio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de Septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	132 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio internacional, Comercio, Globalización, Cooperación regional, Desarrollo regional, Economía industrial.		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	Nearshoring, offshoring, competitividad industrial, inversión extranjera directa, Ecuador, cadenas globales de valor		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Esta investigación analiza las implicaciones del offshoring y nearshoring en la competitividad industrial en América Latina durante el período 2019-2023, con especial enfoque en Ecuador. Se aborda la transformación estratégica que supone el nearshoring frente al offshoring tradicional, motivada por cambios globales como la pandemia y las tensiones comerciales, y la importancia de América Latina como destino cercano para la relocalización productiva. El trabajo se fundamenta en un enfoque mixto, combinando análisis documental, revisión teórica y entrevistas semiestructuradas a expertos del sector público, privado y académico en Ecuador. Los resultados destacan la oportunidad que representa el nearshoring para diversificar la economía regional y generar empleo de calidad, aunque subrayan la necesidad de políticas públicas integrales que fortalezcan la infraestructura, la formación técnica y la seguridad jurídica en Ecuador. Se enfatiza la relevancia de la colaboración público-privada, la modernización de zonas francas y la integración regional para posicionar al país en cadenas globales de valor. Finalmente, se presenta una visión prospectiva que señala la importancia de superar retos estructurales para capitalizar el potencial del nearshoring y fomentar un desarrollo industrial sostenible.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfonos: +593-963061103 +593-968237808	E-mails: betty.escalante@cu.ucsg.edu.ec melany.barzola@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.		
	Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129		
	E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			