

## 16. El “friendshoring” de México, Estados Unidos y Canadá

ALEJANDRO DÍAZ-BAUTISTA\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.188.16>

### Resumen

*Friendshoring* o *allyshoring* significa el acto de fabricar y abastecerse de países que son aliados geopolíticos, lo que lo convierte en sinónimo de países en bloque comercial como México, Estados Unidos y Canadá. El Friendshoring permite a los países reducir los riesgos de la cadena de suministro, reduciendo así la dependencia de países seleccionados para materias primas, productos terminados y componentes vitales.

El término friendshoring, hermano de nearshoring, es una abreviatura de la práctica de reubicar las cadenas de suministro en países donde el riesgo de interrupción debido al caos político es bajo.

Canadá y México están impulsando el friendshoring con los Estados Unidos. El presupuesto de este año revela que los liberales federales prevén que Canadá dependa más de sus aliados para el comercio en el futuro. La secretaria del Tesoro de Estados Unidos, Janet Yellen, acuñó el término Friendshoring hace un año, diciendo que los aliados deberían depender unos de otros para hacer que las cadenas de suministro sean más resilientes y evitar que los actores internacionales hostiles cobren impuestos o retengan bienes. El comerciar con otras democracias evita la extorsión económica y ser vulnerable a la explotación por parte de potencias extranjeras hostiles que están comprando los recursos naturales de Canadá y México.

---

\* Doctor en Economía por la Universidad de California. Profesor-investigador en el Departamento de Estudios Económicos, El Colegio de la Frontera Norte, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6409-9615>

**Palabras clave:** *Cadenas globales de suministro, integración económica, inversión extranjera directa (IED), nearshoring, friendshoring.*

**Clasificación JEL:** F15, F21, F23, L60.

## Introducción

El friendshoring es una práctica que se emplea con mayor frecuencia en la política comercial para garantizar un suministro confiable de productos clave.

El friendshoring puede ser definido como fabricación y abastecimiento de componentes y materias primas dentro de un grupo de países con valores compartidos. La identificación de valores compartidos cohesivos está abierta a interpretación. Algunos sugieren que el friendshoring representa una relocalización o inversión en manufactura y comercio entre democracias, mientras que otros sugieren la alineación de países con alianzas militares y comerciales (estos dos grupos son no necesariamente mutuamente excluyentes). Podría decirse que Estados Unidos ha participado en el acto de amistad durante décadas a través de sus acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales. Casi todos los tratados de Estados Unidos se comparten con ya sea democracias, aliados militares o países que son ambos.

Las recientes interrupciones en la cadena de suministro, como la pandemia de COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania, pusieron de relieve la urgencia de abordar las vulnerabilidades existentes e inminentes de la cadena de suministro, particularmente para materiales críticos.

Las recientes inversiones estadounidenses sugieren un giro hacia un suministro más seguro de elementos de cadenas de valor, creando la oportunidad para que los socios comerciales de Estados Unidos desde hace mucho tiempo, como Australia, se conviertan en una fuente de materiales para la importación.

En un discurso de abril de 2022 ante el Atlantic Council, la secretaria del Tesoro de Estados Unidos, Janet Yellen (2022), presentó el friendshoring como una oportunidad para lograr el comercio libre pero seguro de materiales críticos favoreciendo la confianza y los países aliados para mantener un amplio acceso al mercado y un menor riesgo para el suministro.

En junio de 2022, el Departamento de Estado anunció el establecimiento de la Asociación para la Seguridad de los Minerales, que efectivamente aplica el principio de amistad a las cadenas de suministro de materiales críticos.

La secretaria del Tesoro de Estados Unidos ha impulsado la amistad para diversificar el comercio lejos de países que están en riesgo geopolítico.

El friendshoring es una estrategia en la que un país obtiene materias primas, componentes e incluso productos manufacturados de países que comparten sus valores. La dependencia de los países considerados una amenaza a la estabilidad de las cadenas de suministro se está reduciendo lentamente.

El apuntalamiento de amigos o aliados se ha convertido en un medio para que Estados Unidos influya en las empresas para que trasladen sus sitios de abastecimiento y fabricación a costas amigas, a menudo de regreso a las mismas costas en el caso de Estados Unidos.

El propósito del friendshoring es aislar las cadenas de suministro de los países de naciones con ideas menos afines.

Al comienzo de la pandemia de COVID-19 la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional estaba luchando para navegar por el complejo abastecimiento de elementos esenciales como el VIH, medicamentos y vacunas contra la malaria.

La experiencia centró su atención en la fragilidad de las cadenas de suministro globales y cómo podrían salvaguardarse. Se llegó a creer que las empresas estadounidenses deberían centrarse en fabricar productos en el país y más cerca del país ("nearshoring") o en países alineados con los intereses de Estados Unidos, un concepto que carecía de un término establecido pero que se llamó el apuntalamiento aliado. A medida que la idea se hizo popular, la terminología evolucionó. En junio de 2022 la Casa Blanca incluyó a aliados y amigos en el discurso sobre la construcción de cadenas de suministro resilientes.

Si bien la mayoría de las empresas no elige la ubicación de sus fábricas de una lista de naciones aliadas, cada vez incluyen más la geopolítica en sus cálculos de riesgo. La política cero COVID de China ha causado importantes perturbaciones a las empresas que operan allí. La invasión rusa de Ucrania sumió en el caos las cadenas de suministro mundiales en 2023.

No todo el mundo está convencido de que la amistad sea buena para la economía. Algunas predicciones mencionan que si el mundo se dividiera en

bloques comerciales orientales y occidentales, el PIB global caería, y las economías emergentes asumirían la mayor parte del costo.

## Estados Unidos y China y el poderío mundial

La estrategia "China Plus One" se refiere a una estrategia comercial adoptada por las empresas, especialmente las corporaciones multinacionales, para diversificar sus actividades de producción y cadena de suministro agregando una ubicación alternativa de fabricación o abastecimiento en China.

El *friendshoring* de los Estados Unidos es una práctica comercial creciente en la que las redes de cadenas de suministro se centran en países considerados aliados políticos y económicos.

Otras palabras comerciales de moda en torno a las cadenas de suministro globales incluyen el "nearshoring", "reshoring" y "onshoring". Sin embargo, se teme que el movimiento hacia el *friendshoring* corra el riesgo de aumentar la fragmentación geopolítica y lo que se ha descrito como "desglobalización".

El comercio global y su dependencia de las cadenas de suministro es un asunto complicado de explicar para los países en vías de desarrollo. Y parte del lenguaje en torno al comercio puede ser igualmente difícil de entender. Si bien palabras como "onshoring" y "reshoring" se han utilizado de manera estándar durante algún tiempo, en los últimos años ha surgido un nuevo término, el de "friendshoring".

La palabra "friendshoring", de moda comercial actualmente, surgió de las recientes crisis económicas y tensiones en las cadenas de suministro globales causadas por diversos *shocks* en la economía global. Entre ellos se incluyen la pandemia de COVID-19, la invasión rusa de Ucrania y la guerra en Medio Oriente. El *friendshoring* se refiere al desvío de las cadenas de suministro hacia países percibidos como política y económicamente seguros o de bajo riesgo, para evitar perturbaciones en el flujo de negocios.

La práctica ha generado preocupación dentro de la comunidad internacional sobre la posibilidad de una mayor fragmentación geopolítica y desglobalización de la economía mundial: la disminución de la interdependencia entre naciones, instituciones globales y empresas.

El gobierno estadounidense ha subrayado su intención de obtener componentes y materias primas de países "amigos" con valores compartidos para aumentar la seguridad de la producción nacional.

Friendshoring significa que existe un grupo de países que tienen una fuerte adhesión a un conjunto de normas y valores. Por lo que necesitamos profundizar nuestros vínculos con esos socios y trabajar juntos para asegurarnos de que podemos satisfacer nuestras necesidades de materiales críticos.

El gigante tecnológico Apple es una empresa estadounidense que recientemente ha adoptado medidas de amistad, trasladando parte de su producción de iPhone a la India desde China. El caso de Tesla en México puede ser considerado también como adoptado por medidas de amistad.

La cercanización es el proceso de una empresa que traslada sus operaciones comerciales a un país cercano, a menudo con una frontera compartida. El nearshoring garantiza una mayor velocidad de comercialización y un tránsito más rápido de los fabricantes a los clientes.

En medio de la crisis mundial de la cadena de suministro, un número cada vez mayor de empresas está invirtiendo en la ubicación de plantas cerca de sus mercados objetivo. Las operaciones de nearshoring a países vecinos también pueden tener beneficios financieros. Estos incluyen evitar pagar aranceles de importación sobre bienes, así como costos de envío más baratos.

México y Canadá son los dos principales socios comerciales de Estados Unidos y considerados amigos en el friendshoring. Mientras en Europa las empresas buscan cada vez más trasladar parte o la totalidad de su producción a países como Turquía, Marruecos y Rumania. Esto se debe a meses de interrupción de la cadena de suministro causada por los bloqueos en Asia y la guerra en Ucrania.

La relocalización, también conocida como reshoring, se produce cuando una empresa transfiere sus operaciones a su país de origen. Esta puede ser una solución atractiva para las empresas cuyas cadenas de suministro se han visto perturbadas por acontecimientos geopolíticos.

Al acercar a los proveedores a casa, las empresas pueden reducir su exposición a riesgos externos. Pueden ser más selectivas en cuanto a con quién se asocian, eligiendo fabricantes con redes de proveedores confiables en los países donde hacen negocios.

La amistad lleva tiempo a nivel personal, comercial e internacional. Lo mismo ocurre con el friendshoring. En su intervención en el Atlantic Council, Janet Yellen (2022) anunció un nuevo enfoque para organizar las cadenas de suministro globales que proporcionan bienes críticos a los consumidores y empresas estadounidenses. Al definirla como "amistad", Yellen describió una política económica internacional destinada a lograr un comercio libre pero seguro al favorecer la amistad de las cadenas de suministro a un gran número de países de confianza. Implícita en todo el discurso de Yellen estuvo la necesidad de trasladar las cadenas de suministro de China a socios estadounidenses como Taiwán, India, Vietnam, Canadá y México. Pero las cadenas de suministro no cambian de la noche a la mañana, y cualquiera que espere que la amistad resulte en una desvinculación rápida y decisiva de la economía estadounidense de China encontrará poco en los datos del año pasado que apunten hacia ese resultado. Los avances en la reducción de la participación de China en las importaciones de bienes estadounidenses han sido modestos y, en algunos casos, la participación de China en las importaciones estadounidenses de hecho ha aumentado. Sin embargo, una mirada más cercana a los datos revela que las consecuencias del enfoque de Yellen están comenzando a manifestarse, incluso cuando persisten desafíos para la ambiciosa iniciativa de la administración de Biden.

Aunque Yellen (2022) no fue específica en su discurso en el Atlantic Council sobre qué bienes tiene la intención de exportar Estados Unidos, otras partes de la administración de Biden han proporcionado más detalles. Publicada en febrero de 2021, la Orden Ejecutiva 14017, "Orden Ejecutiva sobre las Cadenas de Suministro de Estados Unidos", establece cuatro categorías amplias de productos que los esfuerzos de amistad de dicho país deben abordar. Entre las categorías se incluyen la salud pública y preparación biológica, tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), energía, y minerales y materiales críticos. Sobre la base de esa orden ejecutiva, la Administración de Comercio Internacional (ITA) del Departamento de Comercio de Estados Unidos elaboró una lista de alrededor de 2 400 bienes y materiales críticos dentro de esas cuatro cadenas de suministro.

Los 2 400 productos que el ITA ha identificado como incluidos en los esfuerzos de amistad de Estados Unidos representan alrededor de 1.6 billones de dólares en importaciones anuales de bienes estadounidenses. En 2020

los proveedores chinos contribuyeron con alrededor de 16.2% de las importaciones estadounidenses de bienes que Washington ahora apunta a territorio amigo (ya considerablemente menos que el promedio de China de 2017 antes de la guerra comercial de 19.2%). Sin embargo, dentro de las cuatro categorías de productos que organizan ampliamente los intereses de amistad de Estados Unidos, la prevalencia de China en las cadenas de suministro de Estados Unidos varía drásticamente.

El continuo dominio chino de las cadenas de suministro críticas de Estados Unidos es más prominente en el sector de las TIC. Esta categoría de bienes abarca productos como computadoras, infraestructura de telecomunicaciones y semiconductores, así como componentes de esos artículos. En su apogeo, las empresas chinas suministraron más de 45% de las importaciones estadounidenses de bienes clave de TIC.

Sin embargo, la guerra comercial iniciada por la administración de Trump redujo esta dependencia. Los altos aranceles impuestos a la mayoría de las importaciones de tecnología China aumentaron la competitividad de nuevos exportadores como Vietnam y Malasia. Esto obligó a las empresas chinas a perder participación de mercado o, en algunos casos, a trasladar su propia producción fuera de China a países con vínculos amistosos con Washington, como México y Canadá.

A pesar de estos esfuerzos, los productores chinos todavía dominan las importaciones estadounidenses de una serie de productos de TIC que la administración de Biden ha identificado como prioridades de amistad. Dos ejemplos destacados incluyen las computadoras personales, de las cuales China todavía suministra 83% de las importaciones totales de Estados Unidos, por un valor de alrededor de 2 700 millones de dólares cada mes, y los teléfonos inteligentes, de los cuales China suministra 66% de las importaciones estadounidenses. En términos más generales, las empresas chinas todavía suministran más de la mitad de las importaciones estadounidenses de 62% de los bienes de TIC que Estados Unidos pretende exportar.

## Onshoring y friendshoring en las cadenas de suministro de Estados Unidos

La Ley de Reducción de la Inflación (IRA) tenía como objetivo revitalizar el apoyo estadounidense a los vehículos eléctricos (EV). La ley hizo que los subsidios para los vehículos eléctricos fueran más abundantes al eliminar los límites por empresa en la cantidad de automóviles que se pueden vender con créditos fiscales, pero también introdujo nuevos requisitos sobre cómo y dónde deberían desarrollarse las cadenas de suministro de vehículos eléctricos. La legislación estaba destinada a internar y reforzar la cadena de suministro de vehículos eléctricos, capturar los beneficios de una nueva cadena de suministro y reducir los enredos manufactureros con China.

La ley IRA define la agenda de onshoring y friendshoring incentivando la inversión en Estados Unidos, América del Norte y países con un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos. Mientras la administración de Biden se prepara para lograr los objetivos de la IRA, hacerlo de manera efectiva y sin enojar a aliados cercanos y socios comerciales puede ser complicado. Necesita trabajar para alinear la implementación de un nuevo lote de créditos fiscales a través de la reglamentación del Departamento del Tesoro con nuevos esfuerzos diplomáticos en el extranjero y en el Capitolio, a medida que se está gestando el malestar sobre los límites de la deslocalización y la deslocalización de amigos.

El representante comercial de Estados Unidos anunció un acuerdo con Japón en virtud del cual ambos países no impondrían derechos de exportación a los minerales críticos que comercializan y coordinarían las normas laborales en la producción de minerales, entre otras cosas. La administración espera que esto haga que las baterías fabricadas por empresas japonesas sean elegibles para créditos fiscales bajo la ley IRA.

El Departamento del Tesoro de Estados Unidos propuso orientación sobre las nuevas disposiciones de la ley IRA sobre vehículos limpios. La elegibilidad para los créditos fiscales para vehículos limpios requiere que los vehículos eléctricos se construyan con minerales y componentes provenientes de América del Norte o de países con los que Estados Unidos tiene

un acuerdo de libre comercio. Esa segunda condición estaba destinada a permitir la cooperación con países amigos y aliados, además de socios comerciales como Japón y Europa.

Países aliados como Japón y Corea del Sur tienen una capacidad de procesamiento de materiales y minerales para baterías de vehículos eléctricos de la que Estados Unidos carece en gran medida. Juntos representan alrededor de 29% de la capacidad de producción mundial de material catódico, mientras que China representa el resto. Para contrarrestar esa cadena de suministro china es posible que Estados Unidos deba confiar en los esfuerzos de estos aliados y tratarlos como amigos.

La reciente inversión de capital japonés en el proyecto australiano de tierras raras pesadas en Mount Weld, que entrará en funcionamiento en los próximos años, podría satisfacer hasta 30% de la demanda de tierras raras de Japón. Las tierras raras procesadas en Japón procedentes de fuentes no chinas, como Australia, podrían hacer que más minerales para baterías de vehículos eléctricos sean elegibles para los créditos fiscales, contribuyendo así a que el despliegue de baterías para vehículos eléctricos sea cada vez menos dependiente de China.

La administración de Biden tiene como objetivo que el acuerdo sobre minerales anunciado con Japón haga que los créditos fiscales para vehículos eléctricos se apliquen a los bienes procedentes de ese país. Esto conlleva un riesgo legal y político significativo. Plantea la cuestión legal de si la administración puede establecer un acuerdo comercial sectorial y llamarlo acuerdo de libre comercio a los efectos de otorgar créditos fiscales. Miembros del Congreso de ambos partidos ya han expresado su preocupación por la maniobra, ya que elude el papel tradicional del Congreso como autoridad comercial. Una medida de este tipo del Poder Ejecutivo también es vulnerable a ser cuestionada y desmantelada en caso de que se produzca un cambio en la administración.

En los meses posteriores a la promulgación de la ley IRA los líderes políticos en Europa protestaron enérgicamente por la acción estadounidense, que calificaron de proteccionista. Los líderes europeos se han reunido repetidamente con funcionarios de la Casa Blanca para expresar su preocupación y exigir concesiones o exenciones que suavizarían un presunto golpe a la competitividad de la Unión Europea (UE) en tecnología de energía limpia.

La UE ha discutido permitir a los Estados miembros implementar más políticas industriales, lo que genera algunas preocupaciones de que esto pueda conducir a una carrera por los subsidios.

Dadas las reservas existentes, es posible que Estados Unidos y sus socios democráticos clave apoyen significativamente la producción de minerales críticos. Sin embargo, se requeriría un desarrollo sin precedentes de la industria minera para alcanzar los objetivos de energía limpia para 2030.

A raíz de la invasión rusa de Ucrania y en medio de crecientes tensiones con China, Estados Unidos y sus socios clave están haciendo un esfuerzo concertado para diversificar y favorecer las cadenas de suministro de energía limpia, reubicándolas en países con intereses o valores compartidos. Los países del G7 se están centrando especialmente en los minerales críticos que se necesitan para la producción de electricidad y baterías renovables.

En junio de 2022, Estados Unidos y sus socios del G7 lanzaron la Asociación para la Infraestructura y la Inversión Global para construir cadenas de suministro de energía limpia. También firmaron la Asociación de Seguridad de Minerales para producir, procesar y reciclar minerales críticos. Posteriormente, en Davos, en enero de 2023, la Comisión Europea anunció que un pilar clave de la nueva estrategia industrial de la UE serán las asociaciones globales para acceder a los insumos necesarios para la industria. Esto se basa en iniciativas existentes de la UE, como la Alianza Europea de Baterías y la Ley de Materias Primas Críticas, que apuntan a asegurar las cadenas de suministro en tierra.

Estas iniciativas marcan el surgimiento de un fenómeno que llamamos política industrial conjunta, que es cuando los estados coordinan sus estrategias industriales a nivel internacional y construyen cadenas de suministro de manera colaborativa. La política industrial conjunta implica que los estados trabajen juntos para asegurar el suministro de las tecnologías necesarias y crear mercados que apoyen las industrias netas cero en sus países de origen.

Por otra parte, Estados Unidos ve a Vietnam como un socio clave en la expansión de las fuentes de energía verde y la construcción de cadenas de suministro más resilientes. La visita de Yellen a Vietnam es parte de un esfuerzo de Estados Unidos para mejorar sus vínculos formales con Vietnam mientras trabaja para reducir la dependencia de las cadenas de suministro

chinas mediante la expansión de la fabricación en el país y el impulso del comercio con socios de confianza. Pero sus esfuerzos han generado cierta resistencia en Hanoi, por lo que los expertos ven como preocupante que China pueda considerar la medida como hostil.

Estados Unidos y Vietnam normalizaron sus relaciones en 1995, dos décadas después del fin de la guerra de Vietnam, y firmaron un acuerdo comercial bilateral cinco años después. Yellen señaló que Vietnam se había convertido en un nodo crítico en la cadena de suministro global de semiconductores y citó las grandes inversiones realizadas por empresas estadounidenses en Vietnam, incluidas Amkor con sede en Arizona, e Intel, que tiene su mayor planta de ensamblaje y centro de pruebas del mundo en Saigón.

La campaña de amistad de Washington no estaba destinada a un club exclusivo de países. Es abierta e incluye a las economías avanzadas, los mercados emergentes y los países en desarrollo por igual.

Washington está buscando fortalecer los lazos con los mercados emergentes y los países en desarrollo, incluso a través del compromiso del Grupo de los Siete de movilizar 600 000 millones de dólares en inversiones en infraestructura, lo que se ve como un contrapeso deliberado a la Iniciativa de la Franja y la Ruta de China.

“Estados Unidos también está trabajando para ayudar a los países a abordar el empeoramiento de la crisis climática”, dijo Yellen, citando el apoyo de Estados Unidos a la Asociación de Transición Energética Justa de Vietnam, que está trabajando para movilizar 15 000 millones de dólares en fondos públicos y privados para ayudar a Vietnam en la transición a una economía de emisiones netas cero para 2050.

La política de amistad de Estados Unidos ha resultado en que empresas occidentales y japonesas trasladen sus cadenas de suministro fuera de China al sudeste asiático (SEA) y México. Sin embargo, las empresas chinas también han aumentado significativamente sus inversiones en las regiones antes mencionadas. México, que firmó el Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC o USMCA), recibió inversión de 18 empresas chinas en 2022. Esta cifra es casi la misma que la de las empresas estadounidenses, que representaron la mayoría de los casos.

Dentro de la cadena de suministro de baterías para vehículos eléctricos, el níquel producido por Indonesia es una materia prima crucial y repre-

senta la mitad de la capacidad de producción mundial. La japonesa Sumitomo Metal Mining se abstuvo de establecer una refinería de níquel en Indonesia en 2022 y fue reemplazada por una empresa china. El capital chino representa actualmente la mayoría de las refinerías de níquel de Indonesia.

Regiones como el sur de Asia y México antes se consideraban ubicaciones alternativas para que Estados Unidos y Japón diversificaran sus riesgos. Sin embargo, China también está invirtiendo significativamente en estas regiones. Para los países del sur de Asia, debido al aumento de las inversiones directas de las empresas chinas, sus vínculos con China en realidad se fortalecieron. Si Estados Unidos y Japón quieren ampliar su influencia en el sur de Asia, deben ofrecer mejores tecnologías y condiciones que se alineen con las demandas locales.

Como importante exportador de automóviles, Japón históricamente ha tenido una alta participación en los mercados automotrices de países del sur de Asia, como Indonesia y Tailandia. Si bien los fabricantes japoneses han mantenido su liderazgo en vehículos híbridos, claramente se han quedado atrás de los fabricantes chinos en el mismo campo.

El propósito de la amistad con el sur de Asia y México originalmente tenía como objetivo reducir el riesgo diversificando las cadenas de suministro fuera de China.

Finalmente, la expansión de las empresas chinas en el extranjero en respuesta a la amistad también corre el riesgo potencial de vaciar las industrias locales de China, lo que representa un efecto alternativo de la política.

## Conclusiones

El friendshoring significa el acto de fabricar y abastecerse de productos o materiales de países que son aliados geopolíticos, lo que lo convierte en sinónimo de bloque comercial. Algunas empresas y gobiernos buscan la amistad como forma de seguir accediendo a los mercados y cadenas de suministro internacionales y al mismo tiempo reducir ciertos riesgos geopolíticos. Sin embargo, la amistad conlleva sus propios riesgos, incluido el encarecimiento de la fabricación y la reducción de la producción económica.

La nueva política comercial de Estados Unidos con México y Canadá, incluidos el T-MEC o USMCA, cumple con los principios del Friendshoring.

El friendshoring puede ayudar a mitigar el riesgo de la cadena de suministro derivado de las tensiones geopolíticas donde los países tienen control total sobre el flujo de materiales importantes. Cuando se equilibra adecuadamente con la relocalización con amigos, se puede promover la resiliencia de la cadena de suministro.

El friendshoring hace que las cadenas de suministro sean más confiables en América del Norte ya que reduce la dependencia de países que no son aliados. Por ejemplo, las empresas que operan en China experimentaron interrupciones sustanciales debido a su política de cero COVID-19. Además, las cadenas de suministro globales se han visto desorganizadas debido a la invasión rusa de Ucrania.

Cuando la deslocalización es inviable o imposible, la deslocalización amiga puede ser una práctica útil para mantener las operaciones en el extranjero, pero también para mitigar el riesgo. Por ejemplo, el litio, junto con otras materias primas, solo está disponible en determinadas partes del mundo. Además, si ya se han desarrollado cadenas de suministro complejas y maduras para un suministro o servicio en particular, no resulta práctico trasladar todo al país y la deslocalización por parte de amigos sería beneficiosa.

En muchas industrias, como la automotriz, los productos terminados se fabrican mediante el comercio de bienes intermedios con otros países. En tal caso, la deslocalización por amistad puede ser más factible.

La amistad puede conducir potencialmente a productos más caros si los países abandonan áreas con bajos costos de producción.

Una de las dificultades de emplear la estrategia de friendshoring es definir un amigo o un aliado. En algunos casos un aliado militar también puede ser un fuerte competidor económico. Además, el estatus de un país como amigo o aliado puede cambiar con el tiempo. Esta fluidez dificulta que las empresas o los países tomen decisiones a largo plazo basadas en estas designaciones.

Si bien el friendshoring puede fortalecer las relaciones entre dos países que son aliados, puede exacerbar la tensión con países que no son considerados para ello. Esto puede conducir potencialmente a inestabilidad política y económica.

Sacar negocios de un país debido a la falta de valores compartidos no siempre genera los beneficios de la mitigación de riesgos, la resiliencia y la confiabilidad de la cadena de suministro. Si está motivado por razones puramente políticas, el impacto financiero y la cadena de suministro a veces pueden hacer que la amistad sea poco práctica.

Finalmente, el friendshoring debería utilizarse como mecanismo de defensa, más que de ataque en el mundo comercial y económico.

## **Bibliografía**

- Austin, E. D., y John C. (2021). *Rebuilding America's Economy and Foreign Policy with "Ally-shoring"*. Brookings Institution.
- Dixon, H. (2022). *Breakingviews-Friendshoring Makes Sense if Done in the Right Way*. *Reuters*.
- Giles, C. (2023). "Friendshoring" is a Risk to Growth and Financial Stability, Warns IMF. *Financial Times*.
- Kessler, S. (2022). *What Is 'Friendshoring'?* *The New York Times*.
- Yellen, J. (2022). *Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Way Forward for the Global Economy*. U.S. Department of the Treasury.