

The new globalization and opportunities for Iberoamerica: friendshoring and nearshoring

Abstract:

The kaleidoscope of globalization since the financial crisis of 2008, but mainly since Covid-19 and after Russia's illegal invasion of Ukraine on February 24, 2022, has changed direction and a new phase has begun, which has been called in different ways, with the terms “de-globalization, reglobalization or new globalization”, which is the one I have chosen.

This new globalization incorporates security, flexibility and resilience in supply chains, i.e., companies are adopting new strategic production trends based on the concepts known as friendshoring and nearshoring, and as these are favorable to Latin America (hereinafter Ibero-America), they are in line with the principles proposed by U.S. Treasury Secretary Janet Yellen to make trade more effective and secure, as well as with the value of the geographical proximity where production is located.

Ibero-American countries are extremely receptive to the new trends in supply chains that keep them away from the danger of falling into the reprimarization of the economy, a model prevalent during the period 1850-1930, characterized by exports of primary products, the main components, constituted the majority of the value of GDP.

Keywords:

Ibero-America, globalization, new globalization, geopolitics, national security, growth, development, relocation, industrialization, supply chains, business process *outsourcing*, *offshoring*, *nearshoring*, *friendshoring*, *México and Costa Rica*.

Cómo citar este documento:

CASILDA BÉJAR, Ramón. *La nueva globalización y las oportunidades para Iberoamérica: friendshoring y nearshoring*. Documento Marco IEEE 01/2025. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie³](#)(consultado día/mes/año)

La globalización

La globalización en el ámbito económico, está formada por dos componentes principales: la globalización de los mercados y la globalización de la producción. Por las características de este Documento Marco, me centraré en lo que respecta a la globalización de la producción.

La globalización de la producción, se manifiesta por la tendencia que registran las empresas para producir y suministrar bienes y servicios a partir de distintas estrategias y ubicaciones geográficas, aprovechando de esta manera las diferencias nacionales de los factores de producción, como respuesta a las condiciones cambiantes de la economía global. Al hacerlo, reducen la estructura general de gasto y mejoran la calidad o funcionalidad de los productos, obteniendo de esta manera, una competitividad más efectiva¹.

Kenichi Ohmae, hace veinte años describía la globalización, en su libro *“El Próximo Escenario Global (2005)”*², argumentando “que vivimos en un mundo entrelazado e interdependiente, unido por una economía global”. Destacaba, “que en el pasado **los** negocios y la economía eran como obras de teatro representadas en auditorios separados, cada una con su propio público. Aunque sus actores y actrices eran distintos, y su forma de actuar a menudo se veía influida por la tradición teatral de cada uno. Ahora la obra se representa en un único y enorme escenario global. En él los actores se encuentran en ocasiones compitiendo por la atención del público, y los movimientos en todo el escenario fluyen libremente, sin un mobiliario de escena obsoleto que los obstaculice³”.

Para Ohmae, con la globalización nace un mundo nuevo, regido por nuevas reglas, aunque matiza que muy a menudo no existen reglas que sirvan para explicar adecuadamente aquello que experimentamos a diario. En tal caso, advierte que la globalización, por una parte, presenta oportunidades, pero también presenta desafíos a

¹ Casilda Béjar, Ramón (2011): *“Multinacionales Españolas en un Mundo Global y Multipolar”*. ESIC Editorial. Madrid.

² Ohmae, Kenichi (2005): *“El Próximo Escenario Global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras”*. Granica. Barcelona. Un libro que como estrategia y visionario presenta un mundo radicalmente nuevo que surge de las cenizas del antiguo sistema económico basado en la nación, donde nos revela ese mundo posglobalizado.

³ La metáfora funciona porque todos la entiende. Aunque el espectáculo evoluciona según cambian los acontecimientos geopolíticos, geoeconómicos y geoestratégicos.

los que deben enfrentarse las empresas, y sólo podrán hacerlo con éxito adoptando como normas, la flexibilidad y el pragmatismo.

Barry Lynn, por su parte, lo hace en “*End of the Line: the rise and imminent fall of global corporations*” (2006)⁴, valiéndose del acontecimiento sucedido en septiembre de 1999, “cuando un terremoto devastó gran parte de Taiwán, derribando edificios, cortando la electricidad y matando a 2.500 personas. En cuestión de días, fábricas tan lejanas como las de California y Texas comenzaron a cerrar. Cortadas de sus suministros de chips semiconductores, empresas como Dell y Hewlett-Packard comenzaron a cerrar líneas de montaje y enviar a los trabajadores a casa. Un desastre que sólo una década antes habría sido principalmente de naturaleza local casi degeneró en una grave crisis global. El suceso, en un instante, ilustró cuán estrechamente conectado se había vuelto el mundo y cuán radicalmente diferentes son los riesgos”. Lynn, nos hace ver que la globalización es sinónimo de la extrema dependencia de la deslocalización de la producción, una vez que las empresas estadounidenses crearon un sistema de producción global. Aduce que los ciudadanos estadounidenses, dependen de la buena voluntad de personas en naciones y en regiones muy diferentes del mundo.

Ohmae, considera que el acelerón de la globalización comenzó en la década de los ochenta con la estrategia de *business process outsourcing*, que trataba de aprovechar proveedores especializados para actividades concretas con mano de obra más barata con el objetivo de reducir costos, pero conservando la calidad. A esta le siguió la estrategia del *offshoring* en la década de los noventa, que básicamente consistía en subcontratar la producción en países con costes laborales más bajos.

Ambas estrategias, aceleraron la deslocalización de la producción global, y las empresas eligieron preferentemente los países asiáticos como Vietnam, Bangladesh o India, pero muy especialmente a China, donde la peregrinación empresarial era imparable. Entonces, nadie valoró las consecuencias de convertirla en la “fábrica del mundo”, que supone actualmente más del 25% del valor añadido bruto industrial, cuando era casi un 5% en el momento de su incorporación a la Organización Mundial del Comercio (OMC; 11 de diciembre de 2021).

⁴ Lynn, C. Barry (2006): “*End of the line. The Rise and Coming Fall of the Global Corporation*”. Crown. Un libro que demuestra que la globalización puede ser una gran fuerza para crear riqueza, difundir prosperidad y promover la paz, pero sólo si dominamos sus complejidades y las abordamos de una manera que proteja y promueva el interés nacional.

Décadas más tarde, las consecuencias se hicieron evidentes. Rechinaron en el mundo la debilidad de las cadenas de suministro⁵, que reducían su flexibilidad y capacidad para responder de manera rápida a desviaciones súbitas de la demanda. Tres hitos históricos nos lo recuerdan. Primero la llegada de la crisis financiera de 2008 que dio paso a la Gran Recesión. Años después fue la aparición del Covid-19 y seguidamente la invasión ilegal de Rusia a Ucrania en la fatídica madrugada del 23 de febrero de 2022. La sucesión de estos hitos, dispararon los acontecimientos de índole geopolítico⁶, los cuales invadían la economía y se superponían en medio de la “policrisis” –que comprende la economía, la salud pública y el medio ambiente– reafirmando que las cadenas de suministro son la columna vertebral de la economía global, y que actualmente continúan teniendo una dependencia estratégica de China (21% de manufacturas finales y 30% de productos intermedios) y mantiene la preponderancia en sectores claves como las energías verdes (90% de los paneles solares).

Así que la cuestión principal que se planteaba era, ¿debería seguir la deslocalización de la producción preferentemente en un solo país o más bien en diferentes países, según las diferencias de los factores de producción, las barreras arancelarias, los riesgos políticos y la proximidad geográfica? La deslocalización preferentemente en un solo país, puede resultar eficiente en términos operativos, pero suelen ser ineficientes estratégicamente⁷.

Todas estas cuestiones, en un mundo profundamente interconectado, desde el intenso y extenso ascenso de la geopolítica que ha penetrado de lleno en la economía, dieron paso a una nueva fase de la globalización”.

⁵ Las cadenas de suministro se han convertido en una tendencia de la producción y el comercio en la economía global. Las cadenas de suministro son estructuras organizativas complejas, variadas, fragmentadas, dinámicas y evolutivas. Para describirlas se utiliza una diversidad de términos, como, por ejemplo, «redes mundiales de producción», «cadenas de valor mundiales» y «cadenas mundiales de suministro». Todos estos términos se refieren a los mismos aspectos básicos de la producción y el comercio transfronterizos, pero desde perspectivas algo diferentes. Informe IV (2016): “*El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*”. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

⁶ El componente geopolítico siempre ha estado presente en el mundo de la economía, pero no con la magnitud y complejidad que muestra en la actualidad.

⁷ Sobre este tema que tienen que ver con los aspectos más vinculados en torno a los negocios globales, véase; Hill, W. L. Charles (2021): “*Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global*”. McGraw-Hill. Ciudad de México.

La nueva globalización

Al menos todos los acontecimientos anteriores forjaron la nueva fase de la globalización, denominada de diferentes maneras: *nueva globalización*, *desglobalización* o *reglobalización* (en delante *nueva globalización*), que desde mi punto de vista, no es definitiva ni cerrada, puesto que acontecimientos relevantes previstos y otros imprevistos no descartables e igualmente relevantes, muy probablemente marcarán el rumbo de la *nueva globalización* al menos durante esta década y posiblemente de las siguientes. No se equivocan, si están pensando en quien marcará el rumbo de la *nueva globalización*, Donald Trump, como 47º Presidente de los Estados Unidos.

De manera que unos acontecimientos con otros se sucedían y superponían, creando situaciones consideradas insostenibles. Un ejemplo, lo encontramos en la Administración del presidente Joe Biden, que consideraba situaciones insostenibles en términos de “seguridad nacional⁸”. Los gobiernos aprovechan cada vez más su poder económico para promover sus objetivos de política exterior y proteger su seguridad nacional o sus intereses de seguridad económica nacional.

“En octubre de 2022, Estados Unidos aprobó la *“Estrategia de Seguridad Nacional”* (The White House, 2022), que definió las prioridades geopolíticas, con una clara distinción entre China (catalogada de desafío sistémico y global) y Rusia (identificada como amenaza directa pero más localizada). El desafío existencial de Estados Unidos se ubica, pues, en China. De hecho, la Estrategia prioriza de forma clara la región Indo-Pacífica al afirmar que se ha entrado “en una nueva era en la política exterior estadounidense que requerirá más de Estados Unidos en el Indo-Pacífico de lo que se nos ha requerido desde la Segunda Guerra Mundial”, y que “ninguna región será tan significativa como el Indo-Pacífico ni para el mundo ni para Estados Unidos”, situando allí el centro de la rivalidad con China, aunque el ámbito de esta sea global (Simón, 2022)⁹.

China considera que Estados Unidos generaliza el concepto de seguridad nacional para politizar y militarizar cuestiones de ámbito económico, comercial y tecnológico. De esta manera, abusa de las medidas para controlar y restringir las exportaciones a China

⁸ Días antes de concluir su mandato el presidente Joe Biden, vetó la compra de la siderúrgica US Steel por parte de la japonesa Nippon Steel, alegando razones de seguridad nacional.

⁹ Simón, Luis (2022): *“Autonomía estratégica y defensa europea después de Ucrania”*. ARI 62/2022. Real Instituto Elcano. Madrid.

injustificadamente de determinados productos, en referencia a los chips avanzados de memoria de alto rendimiento. Una situación que comenzó en 2018 bajo la presidencia de Donald Trump, que posteriormente fueron ampliadas por Joe Biden en 2022. Estas restricciones, pretenden frenar el avance de China en la producción de chips avanzados, considerados por Estados Unidos claves para la seguridad nacional.

A una acción, otra reacción. La reacción de China fue contundente, prohibió totalmente las exportaciones a Estados Unidos de minerales y metales de "doble uso" utilizados en la fabricación de semiconductores, que también tienen aplicaciones militares, lo que considera una respuesta apropiada a las restricciones impuestas por Estados Unidos. De esta forma, ya no se permitirá la venta de minerales críticos como el "galio, germanio, y antimonio", ni materiales súper duros, al tiempo que se reforzarán los controles sobre el grafito.

Ante la reacción de China, los investigadores del Servicio Geológico de Estados Unidos (USGS)¹⁰, han desarrollado un nuevo modelo para evaluar cómo las interrupciones en el suministro de minerales críticos pueden afectar a la economía estadounidense. Los resultados indican que una restricción completa de las exportaciones netas de galio y germanio de China podría causar una disminución del PIB estadounidense en 3.100 y 3.400 millones de dólares si se interrumpen simultáneamente. El modelo propuesto se puede aplicar a otros productos básicos y escenarios de interrupción.

USGS, determina que el impacto que sufriría Estados Unidos debido a la disminución de las importaciones de galio y germanio se concentrarían en la industria de fabricación de semiconductores, que representaría más del 40% de la pérdida total. Las pérdidas adicionales se distribuirían entre múltiples industrias. Según los resultados del nuevo modelo, los precios del galio podrían aumentar más del 150% y los del germanio un 26% en el caso de una prohibición total, pero la disminución de la actividad económica se debería principalmente a la reducción de los suministros.

En cuanto a Europa, la Estrategia de Seguridad Nacional de Estados Unidos, no tardó en provocar su reacción. La Comisión, con un cierto grado de autonomía y en difícil coordinación con los Estados miembros, decidió profundizar en el concepto de seguridad

¹⁰ USGS. Science for a Changing World (noviembre, 2024): "Cuantificación de los posibles efectos de las restricciones a la exportación de galio y germanio por parte de China sobre la economía estadounidense". <https://doi.org/10.3133/ofr20241057>

económica, íntimamente vinculada a la autonomía estratégica, pero también de difícil precisión. Digamos que, ya que la Unión Europea no puede hablar de seguridad nacional, decidió desarrollar el concepto de seguridad económica, como un ámbito específico del concepto general de autonomía estratégica, y teniendo en cuenta que la economía (y, en particular, el comercio y las inversiones directas) es el terreno competencial más claro en el seno de la UE¹¹.

Siguiendo esta línea, la Comisión y el Alto Representante realizaron la Comunicación conjunta sobre una Estrategia Europea de Seguridad Económica (3-10-2023)¹², centrada en minimizar los riesgos derivados de determinados flujos económicos en el contexto de un aumento de las tensiones geopolíticas y una aceleración de los cambios tecnológicos, preservando al mismo tiempo los máximos niveles de apertura y dinamismo económico. La Comisión adoptó la Recomendación sobre los sectores tecnológicos críticos para la seguridad económica de la Unión Europea, con el fin de que los Estados miembros lleven a cabo una evaluación de riesgos más exhaustiva. La Comisión, recomienda realizar evaluaciones de riesgos en cuatro áreas tecnológicas críticas: semiconductores avanzados, inteligencia artificial, cuántica y biotecnología. Más recientemente la Comunidad ha pedido a los países que analicen las inversiones de sus empresas en el extranjero en los campos de los semiconductores, la IA y las tecnologías cuánticas. Dándose el caso que países como Japón o China ya realizan este tipo de control y en Estados Unidos se está desarrollando el marco regulador.

Todos estos acontecimientos de fuego cruzado entre las tres potencias, representan una situación nada cómoda, más bien incómoda para la *nueva globalización*, que tienen como consecuencia la disminución del comercio internacional. Una situación que confirma el Fondo Monetario Internacional (FMI) en *"Perspectivas de la Economía Mundial"* (enero, 2025), donde realiza una ligera revisión a la baja en la tasa de crecimiento del comercio global para 2025 y 2026. Y la razón principal de esto es el aumento de la política comercial y la incertidumbre sobre si podría haber una nueva ola

¹¹ Feas, Enrique (mayo-junio, 2024): *La geopolítica actual y la autonomía estratégica. el resurgir del conflicto librecambio-proteccionismo*, en: *"Economía y geopolítica en un mundo en conflicto"*. Revista Información Comercial Española (ICE), Nº 935. Secretaria de Estado de Comercio. Gobierno de España.

¹² <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-recommends-carrying-out-risk-assessments-four-critical-technology-areas-advanced>. Para más detalle, véase; Moreno, Luis y Pedreño, Andrés (2020): *"Europa frente a Estados Unidos y China. Prevenir el declive en la era de la Inteligencia Artificial"*. www.prevenireldeclive.com

de tensiones comerciales, una nueva ola de medidas que distorsionarían el comercio, lo que lleva a las empresas a reducir algunas de estas expansiones.

Un panorama que pone en guardia a la Organización Mundial del Comercio (OMC), institución encargada de facilitar el comercio mundial y resolver conflictos entre distintos Estados. Al respecto, permítase apuntar que para la Unión Europea su reforma es prioritaria. También Estados Unidos lleva tiempo mostrándose crítico porque no ha conseguido integrar a China cuyo modelo económico poco transparente, subvencionado y controlado por el Estado que impone sus reglas y sus normas.

Para la OMC, resulta prioritario reactivar el comercio internacional para de esta manera evitar que la economía mundial siga deslizándose por una pendiente que se hace cada vez más peligrosa. Precisamente el informe de la OMC “*La reglobalización para un futuro más seguro inclusivo y sostenible*” (2023)¹³, en el prólogo a cargo de la directora general, Ngozi Okonjo-Iweata, resalta la necesidad de definir la *nueva globalización* bajo el término *reglobalización*, que en su opinión, ofrece mejores posibilidades de cara al futuro.

Con la *reglobalización*, se lograría reactivar el comercio internacional y supondría “que más países y comunidades saliesen de los márgenes de la economía mundial y se integren en ella, lo cual permitiría crear mercados más profundos, diversificados y más resilientes. También permitiría unas relaciones comerciales menos concentradas entre países, haciendo que fuera más difícil instrumentalizar la interdependencia. La *reglobalización*, mantiene la preocupación de que los beneficios del comercio se distribuyan de manera más equitativa dentro de los distintos países y entre ellos”.

Lo cierto es que la OMC no ha logrado solventar los conflictos comerciales entre países. El ejemplo más notorio es el enfrentamiento entre Estados Unidos y China, unas veces más abierto y otras veces más soterrado, que nos recuerdan los tiempos de la Guerra Fría entre la Unión Soviética y los Estados Unidos. Con este trasfondo político, cuatro temas prioritarios incluyen la agenda de la OMC: políticas antidumping, alto nivel de proteccionismo en el sector agrícola, falta de una sólida protección de los derechos sobre la propiedad intelectual en muchas naciones, y las persistentes altas tasas arancelarias sobre bienes no agrícolas y servicios en muchos países. Cada una de estos temas

¹³ Informe (2023): “*La reglobalización para un futuro más seguro inclusivo y sostenible*”. Prólogo de la directora general, Okonjo-Iweata, Ngozi. Organización Mundial del Comercio. Ginebra.

prioritarios, se trataron durante las negociaciones entre los miembros en la ronda de Doha que comenzó en 2001 y que parece seguir hasta la fecha estancada.

Retomando la posibilidad de una Nueva Guerra Fría, es importante comprender las diferencias entre la China de hoy con la Unión Soviética de ayer, lo cual es un buen comienzo a la hora de evaluar las principales características que distinguen el conflicto geopolítico y las relaciones de poder que definieron la segunda mitad del siglo XX respecto al momento actual, con la particularidad de que China no es como la Unión Soviética de aquel entonces, especialmente por un aspecto importante: está comprometida con la globalización (*"La Nueva Guerra Fría, 2024"*)¹⁴.

En el caso de que una Nueva Guerra Fría se acelere con la Administración de Trump, seguramente China ya cuenta con las coordenadas para hacer frente a los posibles enfrentamientos o desencuentros con Estados Unidos. Una muestra anticipatoria la tenemos en la reunión protagonizada por los presidentes Joe Biden y Xi Jinping durante el *"Asia Pacific Economic Cooperation Summit"* (APEC, Lima, 16 de noviembre 2024). Jinping señaló: "No se debe librar una Nueva Guerra Fría, pues no se puede ganar. Contener a China es imprudente, inaceptable y está destinado al fracaso". También dijo que una relación estable entre China y Estados Unidos era crucial para ambas partes y el mundo".

Añadiendo que Estados Unidos y China, "se tratan mutuamente como oponentes o enemigos, participando en una competencia feroz, dañándose mutuamente, por lo cual, las relaciones entre ambos países sufren reveses o incluso regresiones". Al contrario, el objetivo debe ser una relación estable y que se mantenga sin cambios, y que para conseguirlo trabajará con el presidente Trump, "para mantener la comunicación, ampliar la cooperación y gestionar las diferencias". Biden, por su parte argumentó, "que la competencia entre las dos potencias globales no debería escalar hasta convertirse en una guerra. Nuestros dos países no pueden permitir que esta competencia derive en un conflicto. Esa es nuestra responsabilidad y creo que en los últimos cuatro años hemos demostrado que es posible tener esta relación".

Siendo esta una relación cargada de tensión, enmarcada alrededor de una guerra comercial, podría ser una apreciación resulte incorrecta y más bien, dicha tensión aunque

¹⁴ Niblett, Robin (2024): *"La Nueva Guerra Fría"*. RBA Libros. Barcelona.

enmarcada en el comercio, sólo representa una confrontación más amplia, que bien se puede considerar una Nueva Guerra Fría por la hegemonía mundial¹⁵, sobre la cual, veremos disputas en todos los ámbitos ya sea por la inteligencia artificial, los chips avanzados, los semiconductores, los minerales críticos, con Taiwán, con el mar de China Meridional o con la Ruta de la Seda¹⁶.

En el caso de esta hipotética Nueva Guerra Fría¹⁷, cada uno de los países intentará que la situación que desencadene le favorezca de acuerdo con sus intereses, teniendo en cuenta de que estos variaran según el momento y la situación que incluso, podría conducir a situaciones insospechadas, con el trasfondo de un conflicto militar en su pugna por el control y dominio del orden mundial. Aunque también los países, podían convertir la Nueva Guerra Fría en cooperación, prosperidad y paz, como divisa de la *nueva globalización*.

Una situación, donde se puede comprobar el poder que ejercen las ideas y las modificaciones que imprimen. Recuérdese que John Maynard Keynes, escribe en las páginas finales de su célebre obra *“Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero”* (1936): “Las ideas de los economistas, los filósofos y los políticos, tanto cuando son correctas como cuando están equivocadas, son más poderosas de lo que suele pensarse. En realidad, el mundo está gobernado por poco más que un puñado de ideas”.

La nueva globalización y las oportunidades para Iberoamérica: *friendshoring* y *nearshoring*

La nueva globalización, continúa atrapada con la dependencia que tiene Occidente de una gran parte de las materias primas que necesita de terceros países, por cierto, no siempre amigos o amistosos, como puede ser el caso de Rusia.

Europa, lo ha comprobado dada su alta dependencia del gas ruso¹⁸, que provocó que su modelo energético entrara en crisis desde el inicio de la guerra de Ucrania. Alemania

¹⁵ La hegemonía mundial de Estados Unidos fue más bien breve, solo ha durado unos veinte años, desde la caída del muro de Berlín en 1989, hasta la Gran Recesión de 2008. Habrá que esperar a la evolución de Estados Unidos con la presidencia de Donald Trump por un lado, y por otro la de China.

¹⁶ Para más detalle, véase; Casilda Béjar, Ramón (2019): *“Capitalismo. Crisis y Reinención”*. Tirant Humanidades. Valencia.

¹⁷ Para más detalle, véase; Mahbubani, Kishore (2024): *“Living the Asian Century: An Undiplomatic Memoir”*. Public Affairs.

ha sido la mayor perjudicada. Una situación que ha golpeado a su economía, ya que al variar las ventajosas condiciones de suministro le ha supuesto a empresas como el grupo Volkswagen, el mayor fabricante de automóviles del mundo y la marca más emblemática de la industria alemana, momentos agitados, huelgas y despidos masivos de miles de trabajadores, algo inédito. Todo lo cual, le ha supuesto un decrecimiento de su economía que cerró en 2024 con una caída del -0,2% (-0,3% en 2023) lastrada por la bajada de las exportaciones, hasta el punto que se ha visto superada por España en el tercer trimestre de 2024, como el país europeo con mayor aportación al PIB del sector exterior. Aún así, Europa es el mayor exportador del mundo de bienes y servicios manufacturados. En 2023, los Estados Unidos fueron el principal destino de los bienes con una cuota del 19,7 % del total de las exportaciones, seguido del Reino Unido (13%), superando a China (8,8%). De manera que continúa la mayor potencia exportadora contando con un grado de apertura que supera con mucho el de Estados Unidos. La suma de las relaciones comerciales (exportaciones+importaciones) con el exterior de la Unión Europea alcanza el 55% del PIB; el de EE. UU., apenas llega al 25%. China con el 45% no alcanza el nivel de Europa. Eso se traduce en balanzas comerciales positivas con Estados Unidos año tras año, con 160.000 millones de euros en 2023. Esta situación es la que desea radicalmente cambiar Trump, y la economía alemana será la más perjudicada.

China por su parte con un crecimiento medio anual del PIB en las dos últimas décadas del 8,3%, frente al 2,2% de Estados Unidos y 1,5% de la Unión Europea lidera el crecimiento de la economía mundial y es el mayor motor comercial del mundo para más de 120 países, incluidos los iberoamericanos, que tienen en el mercado chino como el más importante para sus exportaciones, siendo este el caso de Brasil, Chile, Cuba, Perú y Uruguay.

Jinping, durante el encuentro con los directores de las principales organizaciones económicas internacionales en el “*Diálogo 1+10*”¹⁹, remarcó el mensaje de compromiso

¹⁸ Rusia ha dejado de enviar gas hacia Europa. El 1 de enero de 2025, dejó de fluir por el gasoducto Ucrania Gas Transit. El presidente de Ucrania, Volodimir Zelenski, anunció previamente que no renovaría el contrato firmado en 2019 con la empresa de gas rusa Gazprom. Este gas solo representa el 5% del suministro y afecta mayoritariamente a Checoslovaquia.

¹⁹ Entre otros se encontraban Kristalina Georgieva, directora gerente del Fondo Monetario Internacional; Ajay Banga, presidente del Banco Mundial; Masatsugu Asakawa, presidente del Banco Asiático de Desarrollo; Ngozi Okonjo-Iweala, directora general de la Organización Mundial del Comercio y Dilma Rousseff presidenta del Nuevo Banco de Desarrollo.

de China en el “*Asia Pacific Economic Cooperation Summit*” (APEC, Lima, 16 de noviembre 2024), garantizando que su modelo contribuye al progreso de la comunidad global y que China “seguirá ampliando su apertura al mundo exterior, con un desarrollo que será abierto e inclusivo”. Añadiendo, “que en las guerras arancelarias, comerciales o tecnológicas no hay ganadores”, por lo que pidió a Estados Unidos trabajar conjuntamente, “para impulsar las relaciones bilaterales en una dirección estable, saludable y sostenible”. Para ello, “China practicará el multilateralismo con las principales organizaciones económicas internacionales, promoverá la cooperación internacional, apoyará el desarrollo de los países del Sur global y una globalización económica integradora para construir un mundo justo”.

La *nueva globalización* se ha abierto paso con sincronías y asincronías que han dibujado unos escenarios en algunos casos poco previsibles, pero asumibles. Pero, con la llegada del presidente Trump, la *nueva globalización* con sus sincronías y asincronías, entrará en revisión, abarcando todo el tablero del ajedrez geopolítico, geoeconómico y geoestratégico mundial, que por el momento mientras escribo este Documento Marco es una incógnita. Como igualmente lo es para Iberoamérica, ya que el rumbo podría verse notablemente alterado y con ello, las oportunidades que les ofrecen las nuevas tendencias de producción que seguidamente expongo: *friendshoring* (*país amigo o acogida de amigo*) y el *nearshoring* (*producción cercana*).

Las oportunidades para Iberoamérica: *friendshoring* y *nearshoring*

Las nuevas oportunidades para Iberoamérica que le ofrece el *friendshoring* y el *nearshoring*, le permiten contar con importantes inversiones extranjeras. En consecuencia, los gobiernos, facilitan su llegada y más aún si son inversiones en nuevas instalaciones (*greenfield*). Atraerlas, conlleva innovación, tecnología y mayor valor añadido, es decir, empleos de calidad, que evitan caer en la reprimarización de la economía²⁰. Un modelo de crecimiento, que prevaleció durante el período 1850-1930, caracterizado por las exportaciones de productos primarios que constituyen la mayor parte del valor de las exportaciones, con el peligro que supone la variación de ingresos por las fluctuaciones de los precios en los mercados internacionales, teniendo en cuenta

²⁰ La denominada “lotería de los productos primarios”, café, azúcar, banano, cereales, ganado, petróleo, gas y el grupo de los minerales y metales (cobre, aluminio, plata, platino y zinc) ocupan las posiciones dominantes.

el agravante que trasmite la inestabilidad económica y por consiguiente, la erosión del crecimiento y la creación de riqueza.

Otra lectura de las nuevas oportunidades, es que posibilitan acelerar la industrialización y la modernización productiva. En la industria se alberga la fuerza que más dinamismo le imprime al crecimiento económico. Todas las naciones que cuentan con un alto nivel de desarrollo pertenecen al mundo industrializado. Y por el contrario, los países sin industria, o con una actividad fabril insuficiente, sufren las penurias que son el rasgo común de las regiones en desarrollo²¹.

Friendshoring

El concepto de *friendshoring*, se menciona por primera vez en el informe publicado por la Casa Blanca, “*Building resilient supply chains, revitalizing american manufacturing, and fostering broad-based growth*” (junio, 2021). En el mismo, se destaca que las cadenas de suministro, seguras y resilientes, resultan esenciales para la seguridad nacional, la economía y el liderazgo tecnológico de los Estados Unidos.

Posteriormente, el concepto fue impulsado por la Secretaria del Tesoro de los Estados Unidos, Janet Yellen, siendo notorio como la prensa internacional, recogía profusamente el discurso que pronunció durante su visita al Parque Científico de LG (LG Science Park, Seúl, 19 de julio de 2022), donde buscaba transmitir el significado geopolítico que contiene dicho concepto: “agrupar a los países con valores y principios compartidos para favorecer la vinculación de las cadenas de suministro entre ellos, para continuar ampliando de forma segura el acceso a los mercados y reducir los riesgos. Durante el Covid-19, nos dimos cuenta de que eran muy frágiles y les faltaba capacidad de resiliencia. Los países que apoyan una serie de valores comunes sobre el comercio internacional y el comportamiento en la economía global deberían comerciar y aprovechar los beneficios por su vinculación, de modo que tengamos múltiples fuentes de abastecimiento y no dependamos en exceso del suministro de productos claves procedente de algunos países, sobre todo de aquellos con los que tenemos conflictos”.

²¹ La desigualdad socioeconómica y la inestabilidad política, hacen que Iberoamérica se la considere una región en desarrollo, junto con gran parte de Asia, África y Oceanía.

El *friendshoring* favorece el desarrollo económico en Iberoamérica, creando nuevas oportunidades. Así lo manifestó Yellen en su discurso ante los jefes de Estado iberoamericanos convocados por Ilan Goldfajn, presidente del el Banco Interamericano de Desarrollo en el “*Foro Inversión Responsable Alianza de las Américas*” (Washington, 3 de noviembre de 2023).

Yellen, centro su mensaje en torno a que en la región existen enormes beneficios en un momento donde las tensiones geopolíticas aumentan y añaden complejidad e incertidumbre a las relaciones económicas y comerciales, *haciendo necesario compartir la idea de colaboración: “Tenemos que impulsar el comercio interregional y tenemos la oportunidad única de poder colaborar estrechamente para beneficio mutuo”*. Y es que reforzar las cadenas de suministro desde Iberoamérica hacia Estados Unidos, permite potenciar las relaciones comerciales, reducir la dependencia de China y contrarrestar su creciente influencia en la región. Un objetivo que será prioritario para el presidente Trump, pues esta no cesa de aumentar²².

Ahora un matiz al respecto, si bien las cadenas de suministro exigen mayor previsibilidad y seguridad, siendo necesario afianzar la confianza entre países amigos, sin embargo, no puede decirse que sea suficiente para que un país amigo lo siga siendo siempre. La experiencia demuestra que, incluso los países amigos, pueden volverse en contra. Piensen en la Unión Europea y Estados Unidos, que a pesar de sus afinidades, pasan por un período de enfrentamiento que tensionan sus relaciones. Aunque también es cierto, que se ven en la necesidad de superar las diferencias, para fortalecer sus relaciones, con el propósito de contrarrestar la dependencia de China.

México, representa el ejemplo de cómo el *friendshoring* favorece las relaciones comerciales de los países iberoamericanos con Estados Unidos, pues tienen a su favor lo que Yellen reclama, “agrupar a los países, con valores y principios compartidos para favorecer la vinculación de las cadenas de suministro entre ellos, para continuar ampliando de forma segura el acceso a los mercados y reducir los riesgos”.

²² Martínez, Francisco (El Independiente, 15-09-2024): “*La cara B de la presencia china en América Latina*”. Ellis, Evan (Infobae, 27-12-2024): “*La evolución de la relación de Ecuador con China*”. En Perú, el Gobierno anuncio (06-01-2025), la construcción del Tren Bala, Lima-Ica, financiado por China. El proyecto asciende a 6.500 millones de dólares. También se ha inaugurado el megapuerto de Chancay, propiedad en un 60% de la empresa estatal china Cosco Shipping Ports y el otro 40% de la minera peruana Volcán.

Nearshoring

Su origen, se encuentra en los inicios de la guerra comercial en 2016 entre Estados Unidos y China y lo hizo bajo el lema “*Make America Great Agis*”, eslogan de la campaña electoral de Donald Trump que animaba la salida de las empresas estadounidenses de Asia y el retorno a su país.

Posteriormente, la interrupción de las cadenas de suministro con el Covid-19, el cierre temporal del Canal de Suez, y por supuesto la guerra en Ucrania, aceleró el *nearshoring*, que como concepto, implica un cambio en la estrategia de producción. Esto significa, producir en países cercanos a los mercados de destino, conseguir mayor seguridad y agilidad en la entrega, reducir los gastos del transporte y de menores costos de producción.

Para ciertos sectores de Estados Unidos, los requisitos de seguridad y agilidad del suministro son los principales factores que determinan la producción cercana. México es un claro beneficiario por su cercanía geográfica (comparten 3.141 km. de frontera por donde circulan la mayor cantidad de mercancías y de personas del mundo, comparte husos horarios y las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, actualmente T-MEC).

Uno de los tantos posibles ejemplos lo constituye Santa Catarina, municipio de Nuevo León con 310.000 habitantes, elegido para la nueva fábrica de Tesla, que producirá hasta 1.000.000 de coches eléctricos al año con una inversión superior a los 4.500 millones de dólares, aunque por el momento el proyecto se encuentra en pausa. También se encuentra el fabricante chino de coches eléctricos BYD –primer productor y distribuidor mundial y principal rival de Tesla a quien supero en 2024– estudia instalarse en el mismo Estado, con una capacidad inicial de producción de unos 150.000 vehículos anuales.

Un punto relevante en esta pugna competitiva, se encuentra en que si un automóvil producido por BYD en México, con ciertos insumos chinos, si se le realiza la transformación suficiente y cumple con las reglas aduaneras, podría cumplir con el T-MEC y no pagar arancel alguno. El Tratado estipula que, para evitar aranceles (la palabra más hermosa del mundo para Donald Trump), al menos el 75% de las partes nucleares

del vehículo, como el motor o la transmisión, deben haber sido originado en alguno de los países socios.

Otro ejemplo por la parte europea, lo encontramos en BMW y Audi, que ya cuentan con plantas de fabricación similares y con planes de ampliación. De hecho, BMW tiene previsto una inversión de 870 millones para la construcción de un centro de producción de baterías eléctricas en su planta de San Luis Potosí. A medida que las baterías eléctricas adquieren importancia crítica para la estrategia de las empresas, se impone la autosuficiencia productiva, la seguridad y la agilidad del suministro.

Según datos de la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados, durante 2023 el *nearshoring* generó 30.000 millones de dólares de inversiones y se construyeron 47 nuevos parques industriales, entre los que se encuentra el de Microsoft con la construcción de su centro de datos número 63, ubicado en el Estado de Querétaro.

Por todo lo cual, las empresas paulatinamente sustituyen el "Made in China" por el "Made in México". Es la estrategia "China+1", que significa que las empresas extranjeras abandonan China, pero no completamente, sino que abren nuevas instalaciones en otros lugares del mundo, eligiendo cada vez más al mercado mexicano. También las propias empresas chinas lo eligen²³, aprovechando las ventajas que le suponen los aranceles y los procedimientos aduaneros simplificados del T-MEC, que establece que una empresa extranjera constituida debidamente en México, tiene todos los derechos y privilegios al igual que las empresas mexicanas²⁴. El T-MEX, incluye mejoras significativas con nuevas normas de origen para el mercado del automóvil, el agrícola, el medio ambiente, la inversión, el comercio digital, la contratación pública y los derechos de propiedad intelectual, entre otras. La economía mexicana con la llegada de empresas extranjeras –mayoritariamente estadounidenses–, se ha beneficiado con la creación de empleos de calidad, la expansión de la red de infraestructura en términos de suministro de servicios básicos como transporte público y otros, que representan claramente algunos de los beneficios más visibles²⁵.

²³ Aunque su presencia en el mercado mexicano data desde la imposición de aranceles por parte de Donald Trump en marzo de 2018, cuando entró en vigor un arancel del 10% a una lista de 5.745 productos chinos valorados en 200.000 millones de dólares, una medida que avivó la guerra comercial entre ambos países.

²⁴ Gastón, Miguel; Campos, Cedillo; Pérez González, Carlos Mario y Martner Peyrelongue, Carlos Daniel (2024): "Consideraciones para fortalecer al sistema de transporte frente al *nearshoring*". Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transporte. Publicación Técnica N° 814, Querétaro, México.

México, hasta el momento, es el ejemplo más exitoso comercial de la región. La prueba es que se ha convertido en el primer proveedor de los Estados Unidos, superando a China que durante los últimos 15 años lo había sido y ahora ocupa el tercer lugar, siendo Canadá el segundo. En 2023, las exportaciones mexicanas alcanzaron 475.607 millones de dólares (crecieron 129.383 millones de dólares es decir un 16,4% y las chinas decrecieron un 21%).

Puede decirse entonces que el *nearshoring* trae consigo nuevas oportunidades que promueven una exitosa industrialización con mayor productividad, que significa ganar competitividad y con ella crecimiento en tiempos tan agitados cargados de incertidumbre en el marco de las medidas del presidente Trump, caracterizadas por la política proteccionista propia del unilateralismo que contiene "*America First*"²⁶. Nadie aventuró que Estados Unidos, adalid del espíritu del libre comercio, diese un giro tan abrupto desde los dictados del presidente Trump durante su primer mandato, que utilizaba el proteccionismo y los aranceles como arma disuasoria para conseguir sus objetivos.

En su segundo mandato, Trump, según su programa y declaraciones, intensificará el proteccionismo y utilizará más intensamente los aranceles. El impacto dependerá de lo gravosos que resulten, puede que sean un 60% para las importaciones de China y entre un 10%-20% para el resto del mundo, y un 25% a los productos mexicanos y canadienses, lo cual derogaría de inmediato el T-MEC. Pero, todo es una incógnita, aunque podemos predecir que si se aplicasen generarán grandes dificultades para México, dado que un 80% de sus exportaciones tienen como destino Estados Unidos. Aunque incógnitas aparte, una guerra arancelaria con México generaría inflación para los consumidores de ambos países y una perturbación en la integración de los mercados norteamericanos. Y por supuesto, afectaría a Estados Unidos que exporta a México en 2023 sobre 300.000 millones de dólares y sus inversiones que en el mismo año fueron 144.000 millones de dólares. Todo esto, dejando a un lado a China que no asistirá

²⁵ El Estudio conjunto entre el Instituto Mexicano para la Competitividad y la Fundación Friedrich Nauman, analiza quince indicadores socioeconómicos relacionados con el mercado laboral, la disponibilidad de insumos básicos, la infraestructura y el marco regulatorio en un esfuerzo por evaluar el nivel de preparación que tiene en cada entidad federativa para aprovechar las oportunidades generadas por el *nearshoring*. Para más detalle, véase: "*Nearshoring: oportunidad que desafía a las entidades mexicanas*". <https://imco.org.mx/nearshoring-oportunidad-que-desafia-a-las-entidades-mexicanas/>

²⁶ Para más detalle, véase; Casilda Béjar, Ramón (2021): "*Capitalismo Next Generation*". Tirant Humanidades. Valencia.

impávida a todos estos movimientos, muy al contrario, jugará sus bazas para ganar más poder, presencia e influencia.

Por su parte Costa Rica también se ve favorecido por el *nearshoring*, siendo uno de los destinos con más potencial en Iberoamérica, aprovechando su potencial para producir bienes intermedios, que requieren conocimientos altamente especializados. Según el informe del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales (CLAPES), de la Universidad Católica de Chile²⁷. El país apuesta por el *nearshoring*, cuya estrategia de atracción está basada en una mayor diversificación de la producción con alto valor añadido como es el caso de los microchips. Concretamente, cuenta con una línea directa entre San José y Silicon Valley, lo cual permite que se perfile como semillero de “chips”, complementado con la adaptación a nuevos sectores tecnológicos apoyados por las universidades estadounidenses, que le ha convertido en un destino elegido, puesto que además tiene una cercanía geográfica con Estados Unidos que le ha permitido captar en 2024 inversiones sobre los 4.500 millones de dólares.

Sin embargo, la política comercial proteccionista y unilateral de Trump, resultará muy perjudicial para las pequeñas economías centroamericanas²⁸, dado que cerca de un tercio de las exportaciones van dirigidas al mercado estadounidense.

Iberoamérica, según el Banco Interamericano de Desarrollo²⁹, las perspectivas favorables que brinda el *nearshoring*, podría estimarse en 78.000 millones de dólares anuales en exportaciones adicionales de bienes (64.000 millones) y servicios (14.000 millones) a corto y medio plazo, con importantes oportunidades para la industria automotriz, textil, farmacéutica y energías renovables, entre otras.

Conclusiones

²⁷ Larraín, Felipe y Cifuentes, Carmen (16-10-2024): “*Nearshoring en América Latina: ¿Quiénes podrían beneficiarse más?*”. Americas Quarterly. <https://www.americasquarterly.org/article/nearshoring-in-latin-america-who-could-benefit-most/>

²⁸ Para más detalle, véase; KPMG (enero, 2025): “*Perpectivas regionales y de negocio 2025. Centroamérica y República Dominicana. Innovación y liderazgo para el futuro*”. Panamá.

²⁹ La información fue entregada a los altos representantes de gobiernos y empresas que se reunieron durante la *IX Cumbre de las Américas 2022*, para analizar las opciones sobre cómo aprovechar las oportunidades que se abren ante la deslocalización de las cadenas de suministro, el comercio, el cambio climático y la creciente digitalización de la economía.

El fenómeno de la globalización en palabras del ex secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, pronunciadas en el Foro Económico Mundial de Davos en 2004, recobran actualidad: “la globalización es una realidad, pero creo que hemos subestimado su fragilidad”.

*Una fragilidad que desde 2008 es evidente, Estados Unidos, Europa y China, la perciben como una amenaza tanto para las industrias, la fuga de tecnología y la seguridad nacional³⁰. Alineándose con esta percepción, las empresas rediseñan las cadenas de suministro para hacerlas más resilientes, sostenibles y flexibles, utilizando la nueva tendencia estratégica del *friendshoring* y el *nearshoring*.*

La combinación de ambas tendencias estrategias, suponen para Iberoamérica nuevas oportunidades. En consecuencia, los gobiernos, facilitan su llegada y más aún, si son inversiones para nuevas instalaciones (*greenfield*). Atraerlas, conlleva más empleos, innovación y valor añadido, es decir, una industrialización moderna y avanzada que demanda empleos de mayor calidad y conocimiento. Siendo este el caso de México y de Costa Rica, según hemos dado cuenta.

De manera que se puede decir, que funciona muy positivamente la combinación de ambas estrategias para impulsar la industrialización y con ello, la inteligencia artificial³¹. Esto tiene como resultado, la transformación productiva, que como en cualquier otra región del mundo se encuentra muy ligada a los extraordinarios incrementos de la productividad y de la innovación en los propios bienes y servicios que materializa una tecnología de propósito general como la IA³², creadora de nuevas fuentes de trabajo y aumento de otras ocupaciones que exigen mayor conocimiento, cuyo efecto, provoca el progreso de la economía, y por tanto justifica promover el *friendshoring* y el *nearshoring*, como grandes facilitadores de oportunidades del más alto interés nacional.

³⁰ Para más detalle, véase; Moreno, Luis y Pedreño, Andrés (2020): “*Europa frente a Estados Unidos y China. Prevenir el declive en la era de la Inteligencia Artificial*”. www.prevenireldeclive.com

³¹ Representa una magnífica oportunidad para reducir el gap tecnológico regional, siendo la palanca esencial para el cambio estructural de las economías. Un ejemplo es Estados Unidos respecto a Europa. Antes de la Gran Recesión, el tamaño de la economía europea era superior en un 10% a la estadounidense, pero en 2022 se encontraba un 23% por debajo. Ahora con la Administración Trump y los cambios de política en la desregulación o el aumento de los incentivos para la I+D, se acelerará aún más la implantación de la IA. Para más detalle, véase; IIF (2024): Estevo, Marcello (2024): “*The potential influence of AI on U.S. Productivity Growth*”. <https://www.iif.com/Publications/Members-Only-Content>

³² La IA irrumpe en el mundo empresarial como herramienta clave de transformación. Optimiza las operaciones y permite competir en un mercado cada vez más dominado por la inmediatez y la innovación tecnológica.

Oportunidades que Iberoamérica debe aprovechar al máximo, asociándolas al fortalecimiento productivo, la integración económica y el comercio intrarregional, para estar debidamente preparada ante las variaciones súbitas de la Administración Trump, cuyas políticas proteccionistas las aplicará, especialmente, utilizando los aranceles, sobre todo teniendo en cuenta que se han convertido en un instrumento válido para diversos objetivos –como el de inmigración–, según sean los intereses de Estados Unidos, cuya economía según el FMI en *"Perspectivas de la economía mundial"* (enero, 2025), se encuentra en una mejor situación que lo previsto anteriormente (octubre, 2024), con un crecimiento previsto del 2,7% en 2025 y del 2,1%, el más alto de las economías avanzadas.

Por consiguiente, se hace preciso que Iberoamérica pase de un crecimiento moderado que, aunque resiliente, no es suficiente para mejorar significativamente los niveles de vida y la convergencia del PIB per cápita con países más avanzados. El informe de la CEPAL *"Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2024"*, contiene estimaciones de crecimiento para 2024 de un 2,2%, y para 2025 de un 2,4%, siendo el promedio anual durante la década 2015-2024 del 1%, lo que implica un estancamiento del PIB per cápita durante dicho período³³.

No obstante, en 2025 las principales potencias mundiales como Estados Unidos, China y la Unión Europea, continuarán fijando su atención en Iberoamérica. Respecto a la Unión Europea, debe sin dilación contrarrestar la fuerte presencia china, aprovechando la relevante presencia de España como primer inversor europeo y segundo mundial solo por detrás de Estados Unidos. De no hacerlo, China se consolidaría como el primer socio comercial y financiero de la región.

Para Iberoamérica como para México y Costa Rica, resulta tan importante como urgente, enfrentarse exitosamente a la mezcla de retos y desafíos tradicionales (desigualdad y pobreza)³⁴ y estructurales (tamaño empresarial, productividad³⁵ e innovación), que le

³³ Para más detalle, véase; Casilda Béjar, Ramón (febrero, 2024): *"La economía latinoamericana enfrentando el futuro: Dominando lo probable y gestionando lo impredecible"*. Boletín Económico de ICE, N° 3167, y; (mayo, 2024): *Prognosis de la economía latinoamericana y España como inversor estratégico*. Secretaria de Estado de Comercio. Gobierno de España. Complementariamente véase; Casilda Béjar, Ramón (2012): *"América Latina emergente: Economía, Desarrollo, Industrialización, Multilaterales, Geoeconomía"*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.

³⁴ La CEPAL (2024), calcula que "la región mantiene los niveles más altos de desigualdad en el mundo, con un coeficiente de Gini promedio que supera el 0,45 en la mayoría de los países"

³⁵ El Banco Mundial (2024), indica que la región necesita incrementar su productividad en al menos un 2,5% anual para alcanzar niveles competitivos globales.

permitan deshacer el nudo gordiano que no solo le impide el crecimiento vigoroso y sostenible a pesar de los avances logrados en décadas anteriores, sino también poder hacerlo de manera inteligente de acuerdo con los parámetros, necesidades y oportunidades que le ofrece la *nueva globalización*, y las nuevas tendencias estratégicas del *friendshoring* y del *nearshoring*.

Ramón Casilda Béjar

Profesor del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Miembro del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos (IELAT)-Universidad de Alcalá. Presidente de la Asociación de Empresas Multilatinas en España.