



DE “OFFSHORING” A “FRIENDSHORING”: ALGUNOS ANTECEDENTES

Gabriela Llobet Yglesias;
Toscano Luconi Esquivel

RESUMEN

Los últimos años han transformado el campo de juego sobre el que se desarrollan las relaciones comerciales. Las empresas han tenido que comenzar a replantearse su estrategia de ubicación geográfica y considerar el peso de un factor que antes estaba relegado: las relaciones políticas y los valores compartidos entre las naciones. El entorno se ha transformado de uno que favorecía el “offshoring” a uno que prefiere el “nearshoring”, y ahora, el “friendshoring”. Entre las razones principales se encuentran las fricciones comerciales entre las grandes potencias, las disrupciones ocasionadas por la pandemia, y la creciente complejidad y fragilidad de las cadenas globales de valor.

En el presente ensayo se pretende ahondar sobre cómo es que se ha dado esta transformación y cuáles son esas causas. Desde los inicios con el cambio en la retórica estadounidense con la administración Trump, hasta recientemente los proyectos de revitalización de la política industrial estadounidense. Se presenta al final reflexiones preliminares sobre cómo está el terreno de juego, cómo se ve hacia el futuro para América Latina y especialmente para Costa Rica.

Palabras clave: Reconfiguración, cadenas globales de valor, gestión empresarial, *nearshoring*, *friend-shoring*, cooperación, inversión

ABSTRACT

Recent years have transformed the playing field on which trade relations develop. Companies have had to begin to rethink their geographic location strategy and consider the weight of a factor that was previously relegated: political relations and shared values between nations. The environment has transformed from one that favored “off-shoring” to one that prefers “nearshoring” and now “friendshoring”. Among the main reasons are trade frictions between the great powers, disruptions caused by the pandemic, and the increasing complexity and fragility of global value chains.

This essay aims to delve into how this transformation has occurred and what these causes are. From the beginnings with the change in rhetoric with the Trump Administration, to recently the projects of revitalization of American industrial policy. At the end, a series of preliminary reflections are presented on how the playing field is, how it looks towards the future for Latin America and especially for Costa Rica.

Key words: Reconfiguration, global supply chain, business strategy, nearshoring, friend shoring, cooperation, investment.

Gabriela Llobet Yglesias es Profesora e Investigadora Asociada de Lead University. Consultora internacional en temas de inversión extranjera y comercio internacional y Toscano Luconi Esquivel es egresado del Bachillerato en Ciencias Empresariales y estudiante del Bachillerato en Economía Empresarial en Lead University. Es Asesor Empresarial en temas de estrategia, finanzas, operaciones y mercadeo.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, las tensiones comerciales, las tensiones geopolíticas, las inconveniencias logísticas y la pandemia han generado una reflexión pública y cuestionamientos importantes sobre las cadenas globales de valor y el nivel actual de la producción mundial de bienes y servicios. Bajo presión se encuentran las reglas del comercio internacional y el andamiaje del intercambio comercial que desde hace muchas décadas ha venido operando, motivados principalmente por la eficiencia.

De entre la plétora de acontecimientos recientes, se pueden rescatar eventos como el cambio en el tono del discurso político estadounidense con la administración Trump y su imposición de barreras comerciales a China; la entrada en escena de la pandemia y los problemas sanitarios asociados a ella; la disrupción en los puertos marítimos con grandes atrasos en la logística internacional; la escasez de contenedores que ha llevado al alza los precios de transporte; el atraso experimentado en cadenas de suministro por el encallamiento del buque Ever Given en el Canal de Suez; y más recientemente las disrupciones sociales, comerciales y políticas que ocasionó la invasión rusa a Ucrania.

Ahora bien, Análisis de la OCDE señalan que la pandemia ha traído ciertos temas de nuevo a la conversación¹: la cuestión de si la fragmentación de las cadenas globales de valor es valiosa verdaderamente; las complicaciones en las cadenas productivas de productos esenciales y sus implicaciones para el bienestar; la necesaria gestión de riesgos ante el crecimiento y diversificación de suministros entre otros. Sobre esta misma línea, Baumgartner et al., comentan que las empresas se han visto en necesidad de desarrollar nuevas formas de ingreso y han tenido que “pivotar” en su gestión para amoldarse mejor a la demanda que experimentan por parte de los socios comerciales y consumidores². La pandemia y las grandes inconveniencias logísticas han acelerado el proceso de reubicación de empresas, al verse enfrentadas con fronteras cerradas y rutas de comercio detenidas. Desde la digitalización de

servicios por excelencia presenciales –como, por ejemplo, las consultas médicas– hasta nuevos modelos de alquiler por uso de activos y demás figuras, son métodos con los que las empresas han tenido que reinventarse para mantenerse a flote.

Los cambios en la política comercial de potencias como Estados Unidos y China son otro de los factores que han llevado a las empresas a replantearse su posicionamiento y estrategia de ubicación a nivel mundial. Los conceptos de “*onshoring*”, “*offshoring*”, “*reshoring*”, y “*nearshoring*” han vuelto a surgir en esta discusión con una nueva fuerza. No son conceptos nuevos, pero el contexto mundial actual los ha colocado de manera preponderante en las discusiones de la política pública. El “*onshoring*” y “*reshoring*” ha sido impulsado por algunos políticos para entusiasmar a las empresas a regresar a hacer negocios dentro de sus propias fronteras y dejar de lado el “*offshoring*”, aquella tendencia de buscar invertir en otras costas, en otros países cuyos costos productivos pueden ser menores. Y bajo esta línea de reubicación, el recientemente más activo de los términos, el “*nearshoring*”, que busca procurar desarrollar los negocios e inversiones más cerca del mercado meta.

Es este mismo contexto en el que se discute con fuerza la regionalización de las cadenas de valor y producción, pensando en reducir el “*time to market*”, justamente en momentos donde el costo de los fletes marítimos se ha incrementado y los tiempos de entrega son de meses. De hecho, según algunos analistas se está ante un proceso de desglobalización y de regionalización: se estima que, basados en índices de apertura comercial y otras métricas, el proceso de regionalización se profundizará en los siguientes cinco a diez años a razón de la decadencia de los primeros.³ Y, en específico esta discusión acerca del “*nearshoring*” y la regionalización ha también generado amplios debates sobre las implicaciones y oportunidades para la región latinoamericana.⁴

Sobre lo anterior es que se construye el presente ensayo. Su objetivo es hacer un recuento de una serie de hitos relevantes que recientemente han estado poniendo de manifiesto que incluso, más allá del

¹ OCDE. (2020). *Covid-19 and Global Value Chains: Policy Options to Build More Resilient Production Networks. Tackling Coronavirus (Covid-19): Contributing to a Global Effort*.

² Thomas Baumgartner, Yogesh Malik, and Asutosh Padhi. (2020). *Reimagining Industrial Supply Chains*. McKinsey & Company.

³ Fitch Solutions. (2020). *The Future of Supply Chains: Regionalisation, Not Globalisation*. Fitch Solutions

⁴ Luconi Esquivel, T. y Llobet Yglesias, G. (2022). *La reconfiguración de las cadenas de valor: el papel y las implicaciones del nearshoring para la región*. Editorial ULEAD.

“*nearshoring*”, ya se empiezan a escuchar nuevos términos como el “*friendshoring*” y/o el “*ally-shoring*”. En la siguiente sección se ahondará sobre estos nuevos conceptos: su significado, de dónde vienen, quién los propone y por qué. Se expondrán lo que se consideran las principales fuerzas que impulsan esta transición. El artículo concluye con una breve reflexión sobre este nuevo “terreno de juego” en el que se encuentran los países latinoamericanos y Costa Rica en particular, y las oportunidades que se presentan.

DESARROLLO E HITOS RELEVANTES

Las cadenas globales de valor han venido experimentado a través de las últimas décadas, un acelerado crecimiento, impulsadas –como se sabe– por dos fuertes desagregaciones que las catapultaron: la del vapor y la de las tecnologías de información.⁵

En años recientes, según Fitch Solutions (2020), ese proceso se ha desacelerado. Al revisar los datos sobre la apertura comercial del mundo, se puede apreciar que en efecto esta tendencia ya no avanza al ritmo que traía en años anteriores; inclusive se observa que aún con un efecto rebote después de la recesión económica del 2008, la apertura comercial no llegó a sus antiguos niveles y cambió de tendencia.

Con la Administración Trump se gestaron una serie de cambios importantes en la política comercial estadounidense. No solamente renegoció el NAFTA y sacó a Estados Unidos fuera del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP). Mediante sus ataques frontales a China, tanto en la plataforma Twitter como con Ordenes Ejecutivas, la Administración Trump adrede colocó como parte de su retórica al país asiático como uno de sus principales “enemigos”. En uno de sus tweets⁶, el exmandatario comentó que no necesitaban a China y que “estaban mejor sin ellos”; inclusive fue más allá y declaró:

(...) Our great American companies are hereby ordered to immediately start looking for an alternative to China, including bringing your

companies HOME and making your products in the USA.” (The Washington Post, 2019).

Con esta postura de “China como enemiga” se mantuvo el Presidente durante todo su mandato, impulsando a las compañías estadounidenses a que reconsideraran el “*reshoring*” y “*onshoring*” de sus operaciones.

Más recientemente, la retórica frontal y agresiva contra China por parte de Estados Unidos ha cesado. Sin embargo, la posición de fondo, de impulsar que las empresas estadounidenses procuren otras locaciones y nuevas geografías para operar y producir, no ha variado.

Incluso, de manera similar, otros países como Japón han desarrollado programas desde el 2020 enfocados en promover que sus empresas salgan de China y procuren instalar sus operaciones en otros países.⁷ Para febrero del 2021, el programa ya había destinado cerca de 23.1 miles de millones de yenes⁸, repartidos a más de 80 empresas diferentes.

La nueva Administración Biden no ha cambiado esta posición que favorece el “*reshoring*”, “*onshoring*” y/o el “*nearshoring*” (Karabell, 2021). De hecho, la Administración Biden ha sido un fuerte promotor del empuje a la reubicación de operaciones y a promover la sostenibilidad y resiliencia de las operaciones de las empresas. El enfoque al parecer ha sido uno de procurar que las cadenas de valor sean unas que busquen no sólo ser eficientes –como ha sido la tónica original por diseño– sino que el enfoque de éstas sea en ser resilientes.⁹

En su Orden Ejecutiva del 21 de febrero del 2021, el Presidente Biden solicitó que se le presentaran informes sobre los riesgos en las cadenas de suministro de los siguientes productos: semiconductores, empaques avanzados, baterías de alta para vehículos eléctricos, minerales críticos, metales poco comunes, fármacos y componentes activos de fármacos. Adicionalmente, indicó que deben reportarle sobre los riesgos inherentes de los siguientes sectores: defensa, salud pública y biológica, tecnologías de información, energía, transporte y agricultura y alimentos.

Estas acciones están en línea con su “*American Jobs Plan*”, plan de acción en el que se busca promover

⁵ Baldwin, R. (2011)

⁶ No se puede referenciar directamente el tweet del expresidente ya que la plataforma suspendió su cuenta. La cita textual es extraída de una publicación de Jeanne Whalen, Abba Bhattarai y Reed Algerbotti para *The Washington Post* en 2019.

⁷ Saavedra, R. (2020, 9 abril). IT BEGINS: Japan Pays Billions To Firms to Leave China, Relocate Production Elsewhere. *The Daily Wire*.

⁸ Alrededor de 180 millones de dólares estadounidenses al tipo de cambio actual.

⁹ Galo, I. (2022, 17 mayo). *Regionalization is the New Globalization, and it is Latin America's Opportunity*. IE Insights.

distintas industrias y sectores, además de dar apoyo a la sociedad mediante facilitación de acceso a la educación, cuidado de personas, entre otras. De su discurso de 100 días, se desprende la siguiente cita, en la que recuerda el “*Buy American Act*” del Presidente Hoover.¹⁰

“And all the investments in the American Jobs Plan will be guided by one principle: Buy American. Buy American. (...) American tax dollars are going to be used to buy American products made in America to create American jobs. That’s the way it’s supposed to be and it will be in this Administration.” (Biden, 2021).

Algo interesante de resaltar de la Orden Ejecutiva antes mencionada, es que se deja claro que el enfoque de la política no es absolutamente proteccionista, sino que se está consciente que se debe cooperar con “aliados y socios que comparten nuestros valores para promover la seguridad económica y nacional en conjunto”.¹¹ Esto da claras señales de que la política pública de los Estados Unidos no pretende tornarse proteccionista por excelencia, sino que mantiene una posición en la que se busca el bienestar económico y social mediante la colaboración con países aliados.

Cabe destacar también que, en el 2021, el Senado aprobó un proyecto de ley conocido como “*The Innovation and Competition Act*” que, según Bruselas y Schmidt, (2021) marca el inicio de una nueva política industrial en Estados Unidos; una en la que el Estado interviene de manera más directa. Entre otras cosas, este proyecto de ley crea un fondo de \$52 mil millones de dólares “(...) para contrarrestar el avance chino en el entorno geopolítico”.¹² El acuerdo bipartidario aprobado por 68 senadores busca que se desarrolle una cadena de suministro a lo interno del país para así hacer frente a las necesidades de microprocesadores que tienen las empresas, además de reducir la dependencia de la producción china. En el inciso (a)(3) de la sección 1002 deja explícito que el propósito es “incentivar inversiones en infraestructura y equipo en Estados Unidos para la fabricación, ensamble, prueba, o empaque avanzado de semiconductores en nodos avanzados”.

En igual sentido, debe resaltarse el proyecto de ley presentado el pasado 26 de abril del 2022 por el Senador republicano Mark Green, mediante el cual pretende “reducir la dependencia en manufactura de la República Popular China y reducir la migración causada por la pérdida de oportunidades económicas regionales”. Este proyecto que seguramente se conocerá como el “*Western Hemisphere Nearshoring Act*”, indica que “nuestros vecinos del Hemisferio Oeste juegan un rol vital en el aseguramiento de la paz, seguridad y democracia”.¹³ En la sección 3, el proyecto de ley abre la posibilidad de que las empresas que busquen trasladar sus operaciones de China a América Latina o el Caribe puedan ser beneficiarias de fondos (para financiar los costos de transporte, capacitación o para bajar tasas de interés que ofrezca la *Development Finance Corporation*).¹⁴ Otra clara señal de que Estados Unidos parece estar impulsando acercar a sus empresas a sus fronteras y a países vecinos, pero a aquellos países con los que tiene relaciones cercanas y son socios estratégicos.

En definitiva, Estados Unidos está inequívocamente tomando acciones a través de sus políticas públicas para favorecer la reconfiguración de las cadenas globales de valor y lograr la reubicación de empresas –particularmente aquellas que pertenecen a sectores estratégicos– y así garantizarse su desarrollo y liderazgo económico.

Lo que llama la atención es la reciente incorporación del elemento geopolítico y el favorecimiento explícito a incentivar hacer negocios en aquellos países con los que Estados Unidos comparte principios y valores democráticos, de seguridad y de paz. El concepto de “*friendshoring*” empieza a surgir con fuerza, en clara alusión a este fenómeno antes mencionado.

Hace pocas semanas, la Secretaria del Tesoro de Estados Unidos, Janet Yellen, claramente mencionó la dirección que están tomando estos esfuerzos de reubicación y apoyo a las inversiones estadounidenses.

“(...) Let’s build on and deepen economic integration and the efficiencies it brings—on terms that work better for American workers. And let’s do

¹⁰ El Presidente Herbert Hoover firmó el *Buy American Act* en su último día en el puesto, el 3 de marzo de 1933.

¹¹ The White House. (2021a, febrero 24). *Executive Order on America’s Supply Chains*. The White House.

¹² GovTrack.us. (2022). S.1260 - 117th Congress: United States Innovation and Competition Act.

¹³ GovTrack.us. (2022). H.R. 7579 — 117th Congress: Western Hemisphere Nearshoring Act.

¹⁴ *Ibid.*

it with the countries we know we can count on. Favoring the 'friend-shoring' of supply chains to a large number of trusted countries, so we can continue to securely extend market access, will lower the risks to our economy, as well as to our trusted trade partners.” (Yellen, 2022).

Esto evidencia una vez más que Estados Unidos no solo está en busca de que las empresas se localicen en el vecindario cercano, sino que explícitamente prefiere que sea en aquellos países que considera “amigos” o “socios comerciales de confianza”. El estar ubicados geográficamente cerca de Estados Unidos no es suficiente, sino que existe un grupo de mayor cercanía que podría beneficiarse de estas políticas. El “*nearshoring*” se queda corto puesto que se está transicionando rápidamente al “*friendshoring*”.¹⁵

Sobre esta misma línea se había basado el Secretario de Estado, Anthony Blinken, para su discurso ante la Conferencia Ministerial en la OCDE el año anterior. Aunque Blinken no hizo una referencia precisa a la reubicación empresarial, si comentó sobre la importancia de los valores compartidos entre países, en el marco de la celebración del sexagésimo aniversario de la OCDE y de la formulación de una nueva visión. En su discurso, el Secretario hace mención a los valores centrales de la OCDE y cómo estos se han mantenido presentes a través de los años.¹⁶ En particular, se puede rescatar de su discurso lo siguiente:

“We believe that our economic health is rooted in democracy, the rule of law, human rights, a commitment to open and transparent market economies.” (Blinken, 2021).

De lo anterior es sencillo rescatar los valores sobre los cuales EE.UU. está basando su política, y por los cuales está actualmente abogando.

Ahora bien, aunque el término *friendshoring* es entendible fácilmente, Dezenski, E. y Austin, J. prefieren utilizar una variación y referirse a “*allyshoring*”.¹⁷ Para ellos es mejor utilizar “*ally-shoring*”, pues representa “enfocarse en colaboraciones económicas con aquellos que comparten nuestros [EE. UU.] valores e intereses

estratégicos.” También lo ven como una oportunidad para reconstruir las economías apoyándose en “amigos cercanos” con los cuales ya se tienen relaciones de producción y servicio. Los autores inclusive mencionan algunos países como Canadá, México y Costa Rica, una fuerte señal de la posición nacional en los ojos de estadounidenses. Lo que se busca al final del día con esto, como lo mencionan los autores¹⁸, es que Estados Unidos lidere una alianza de economías donde los beneficios del comercio, inversiones y desarrollos sociales estén basados en valores democráticos como la apertura, transparencia, libre expresión y legalidad.

Independientemente del término que finalmente llegue a consolidarse dentro de esta discusión pública –sea “*friendshoring*” o “*allyshoring*”– lo que sí parece indiscutible es que en el contexto y coyuntura mundial actual, el concepto en sí está aquí para quedarse.

CONCLUSIÓN

Esta transición del “*offshoring*”/“*nearshoring*” al “*friendshoring*” coloca a los países del Hemisferio Occidental frente a un campo de juego nuevo, en el ámbito comercial y de negocios. Los países de América Latina y el Caribe que comparten valores y principios democráticos con Estados Unidos se encaminan hacia una nueva forma de navegar las aguas geopolíticas y económicas, donde confluyen diferentes intereses y relaciones. Una estrategia amplia y comprensiva para aprovechar las oportunidades que esta política puede traer consigo resulta imperativa para los países latinoamericanos.

Y, en el caso de Costa Rica, esto debe resaltarse aún más. Costa Rica se ha beneficiado del “*nearshoring*” a través de los años, pues ha sido receptor de flujos significativos de inversión extranjera directa predominantemente motivados por encontrar un lugar geográficamente cercano al mercado de los Estados Unidos y donde se pueda operar con eficiencia y calidad. El país ha consolidado su posicionamiento como un lugar atractivo y preferente para varias industrias, incluidas la industria de servicios basados en el conocimiento, la industria de manufactura de dispositivos médicos y

¹⁵ El concepto de “*friendshoring*” se le atribuye a la *Deputy Administrator* de USAID, Bonnie Glick, quien en privado utilizaba este término o uno un tanto más formal: “*allyshoring*”.

¹⁶ U.S. Department of State. (2021, 5 octubre). *Secretary Antony J. Blinken at OECD Opening and Keynote Address*. United States Department of State.

¹⁷ Dezenski, E., & Austin, J. (2020, 12 julio). *Re-Forge Strategic Alliances and Check China Abroad, Rebuild Economy at Home*. Newsweek.

¹⁸ *Ibid.*

la industria de electrónicos y manufactura avanzada, entre otros.

Ahora bien, como se ha mencionado, el campo de juego es nuevo y diferente, con un enfoque geopolítico muy importante. Por ello, no debería partirse de la base que ya se conoce el contexto actual. Más bien, debe reconocerse que es un nuevo entorno con variables diferentes y que se debe prestar gran atención y seguimiento al desarrollo de estas políticas de “friendshoring”. Amerita que Costa Rica revise su

estrategia de promoción de inversiones para considerar estos nuevos elementos y aprovechar y maximizar las oportunidades que actualmente se presentan. Indudablemente, se vislumbran oportunidades muy interesantes; significativas para reactivar la economía, atraer todavía mayores flujos de inversión y generar todavía más empleos de calidad. Corresponde trazar una estrategia integral y comprensiva y llevarla a cabo para convertir estas oportunidades en realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Baumgartner, T.; Malik, Y. y Padhi, A. (2020, agosto). *Reimagining Industrial Supply Chains*. McKinsey & Company.
- Bown, C. (2022, 20 mayo). *Russia's war on Ukraine: A sanctions timeline*. PIIE. <https://www.pie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/russias-war-ukraine-sanctions-timeline>
- Brusuelas, J. y Schmidt, E. (2021, 15 julio). *The rebirth of industrial policy in the United States*. The Real Economy Blog. <https://realeconomy.rsmus.com/the-rebirth-of-industrial-policy-in-the-united-states/>
- Chacón González, A. (2022, mayo). *Maximizing Costa Rica's Friend-Shoring Potential*. Working paper.
- CINDE. (2021). *fDi Intelligence señala a Costa Rica como el país con mejor desempeño en inversiones greenfield*. <https://www.cinde.org/es/noticias/fdi-intelligence-senala-a-costa-rica-como-el-pais-con-mejor-desempeno-en-inversiones-greenfield>
- Dezenski, E., y Austin, J. (2020, 12 julio). *Re-Forge Strategic Alliances and Check China Abroad, Rebuild Economy at Home*. Newsweek. <https://www.newsweek.com/re-forge-strategic-alliances-check-china-abroad-rebuild-economy-home-opinion-1516801>
- Fitch Solutions. (2020, noviembre). *The Future of Supply Chains: Regionalisation, Not Globalisation*.
- Galo, I. (2022, 17 mayo). *Regionalization is the New Globalization, and It Is Latin America's Opportunity*. IE Insights. <https://www.ie.edu/insights/articles/regionalization-is-the-new-globalization-and-it-is-latin-americas-opportunity/>
- GovTrack.us. (2021, 20 abril). *S.1260 - 117th Congress (2021-2022): United States Innovation and Competition Act of 2021*. Library of Congress. <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/1260>
- GovTrack.us. (2022, 26 abril). *H.R. 7579: Western Hemisphere Nearshoring Act*. Library of Congress. <https://www.govtrack.us/congress/bills/117/hr7579>
- Hass, R. (2022, 9 marzo). *Lessons from the Trump administration's policy experiment on China*. Brookings. <https://www.brookings.edu/research/lessons-from-the-trump-administrations-policy-experiment-on-china/>
- Karabell, Z. (2021, 25 marzo). *Trump's Confrontational Approach to China Was All Wrong. Biden Is Making the Same Mistake*. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2021/03/24/china-trump-biden-confrontation-wrong-approach-less-prosperous-secure/>
- Nohara, Y. (2021, 3 febrero). *Japan Boosts Incentives to Counter China's Factory Dominance*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=6f9f4f22-d896-11ec-82c3-735644766d4e&url=L25ld3MvbmV3c2xldHRlcnMvMjAyMS0wMi-0wMy9zdXBwbHktY2hhaW5zLWxhdGVzdC1qYXBhbi1hZGRzLWluY2VudGl2ZXMTdG8tY291bnRlci1jaGluYS1pbmM=>
- OCDE. (2020, abril). *Covid-19 and the Global Value Chains: Policy Options to Build More Resilient Production Networks*.
- Rodríguez, J.P. (2022, 16 mayo). *Friendshoring*. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/friendshoring>
- Saavedra, R. (2020, 9 abril). *IT BEGINS: Japan Pays Billions To Firms To Leave China, Relocate Production Elsewhere*. *The Daily Wire*. <https://www.dailywire.com/news/it-begins-japan-pays-billions-to-firms-to-leave-china-relocate-production-elsewhere>
- Swanson, A. y Tankersley, J. (2020, 22 julio). *Companies may move supply chains out of China, but not necessarily to the U.S.* *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/07/22/business/companies-may-move-supply-chains-out-of-china-but-not-necessarily-to-the-us.html>
- The White House. (2021a, febrero 24). *Executive Order on America's Supply Chains*. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/02/24/executive-order-on-americas-supply-chains/>

-
- The White House. (2021b, abril 29). *Remarks by President Biden in Address to a Joint Session of Congress*. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2021/04/29/remarks-by-president-biden-in-address-to-a-joint-session-of-congress/>
- U.S. Department of State. (2021, 5 octubre). *Secretary Antony J. Blinken at OECD Opening and Keynote Address*. United States Department of State. <https://www.state.gov/secretary-antony-j-blinken-at-oecd-opening-and-keynote-address/>
- U.S. Department of Treasury. (2022, 18 abril). *Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Way Forward for the Global Economy*. U.S. Department of the Treasury. <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy0714>
- Whalen, J.; Bhattarai, A. y Albergotti, R. (2019, 24 agosto). *Trump 'hereby' orders U.S. business out of China. Can he do that?* Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2019/08/23/trump-hereby-orders-us-business-out-china-can-he-do-that/>
- Wikipedia contributors. (2022, 20 abril). *Buy American Act*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Buy_American_Act