

# Reconfiguración de las cadenas globales de valor ante las nuevas tensiones comerciales: adaptarse en un mundo fragmentado

Carolina Villegas

Profesora ordinaria, Departamento de Economía, Finanzas y Contabilidad en Esade

- Las tensiones geoeconómicas han impulsado estrategias de diversificación como *China+1*, *nearshoring* y *friendshoring*, reconfigurando las cadenas de valor para reducir riesgos de concentración en China.
- Aunque las exportaciones chinas se canalizan vía terceros (Méjico, Vietnam), la reciente política arancelaria de EE. UU. (*Liberation Day*) limita estas tácticas, si bien seis de cada diez empresas ya han modificado sus rutas logísticas en 2025.
- Europa prioriza el *derisking* más que el desacoplamiento total, diversificando proveedores de insumos críticos y acelerando la integración del mercado único para mejorar competitividad y resiliencia ante crisis globales.

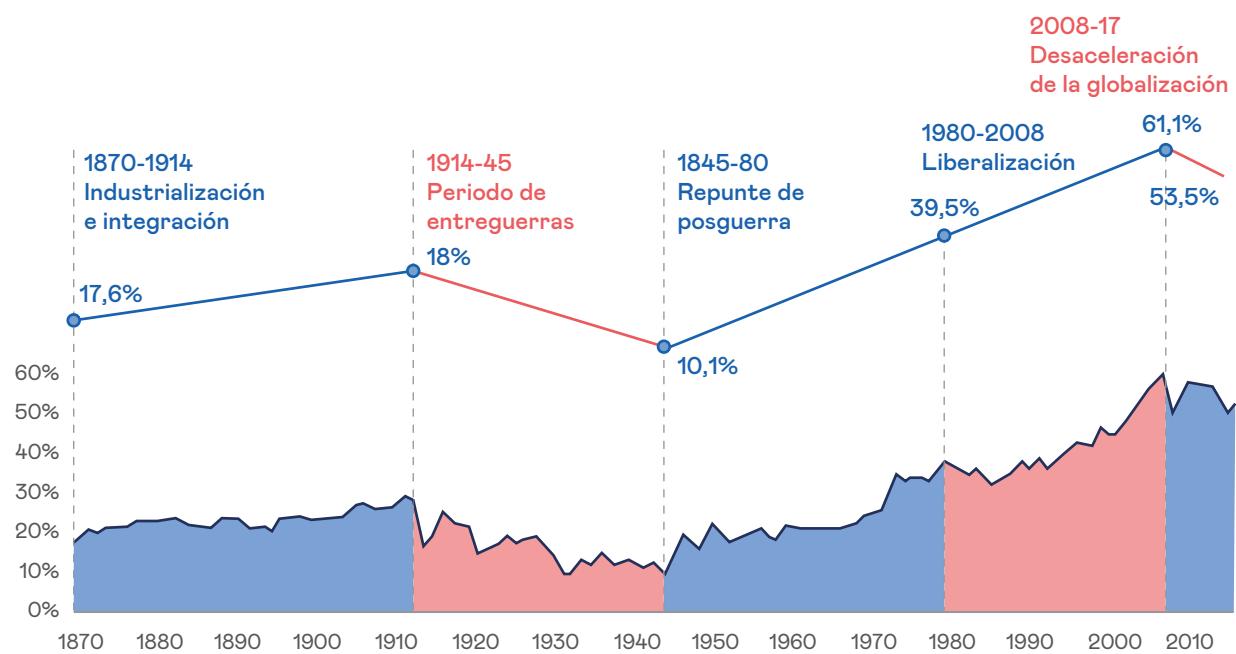
## Introducción: El nuevo paradigma comercial

La economía global de 2025 está experimentando una transformación profunda. Las tensiones comerciales, geopolíticas y tecnológicas han desencadenado una reconfiguración acelerada de las cadenas globales de valor (CGV), alejándose de la era de globalización. El llamado *Liberation Day* del presidente Trump en abril de 2025, con aranceles del 20% o más a sus principales socios comerciales, marcó una escalada sin precedentes. Aunque temporalmente suspendidos, estos aranceles han reforzado una tendencia ya en marcha desde 2018: la regionalización comercial y el *friendshoring* or *nearshoring*.<sup>1</sup>

El foco en el fenómeno de ralentización de la globalización no es nuevo. El Peterson Institute for International Economics (PIIE), en la figura 1, identifica distintas etapas de globalización, destacando una clara desaceleración a partir de la crisis financiera en Estados Unidos. En su momento, se planteó que, aunque a nivel global se observaba una ralentización, los datos agregados ocultaban importantes diferencias entre países –por ejemplo, se percibía un aumento del comercio entre países aliados o geográficamente cercanos. También se sugirió que el fenómeno podría estar relacionado con la desaceleración del crecimiento chino, o con diferencias sectoriales, en particular una caída del comercio de manufacturas contrastada con un aumento sostenido en el comercio de servicios.

1. *Friendshoring* se refiere a la reubicación de cadenas de suministro hacia países políticamente aliados o de confianza, mientras que *nearshoring* implica el traslado de operaciones hacia países geográficamente cercanos al mercado de destino.

**Figura 1: La globalización está en retroceso por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial**  
**Índice de apertura comercial 1870-1914**



El índice de apertura comercial se define como la suma de las exportaciones e importaciones mundiales dividida por el PIB mundial. Los datos de 1870 a 1949 provienen de Klasing y Milionis (2014); los datos de 1950 a 2017 provienen de Penn World Tables.

Fuente: Our world in Data

Sin embargo, lo que inicialmente incluso podía parecer un fenómeno temporal no hizo más que agravarse. En agosto de 2023, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ya advertía sobre señales de debilitamiento en la cooperación global y destacaba un aumento preocupante en las barreras comerciales: según su figura 2a, el número de nuevas barreras comerciales introducidas anualmente casi se triplicó desde 2019, alcanzando cerca de 3.000 en 2022.<sup>2</sup>

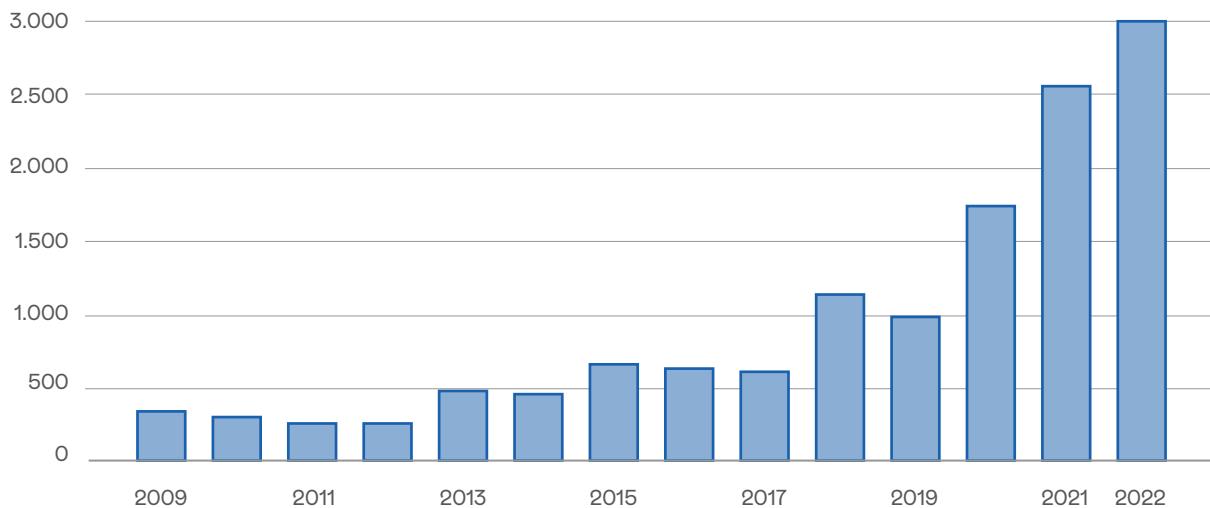
Las empresas no quedaron inmunes: cada vez con mayor frecuencia, las multinacionales mencionaban en sus *earnings calls* (presentación de resultados) conceptos como *reshoring*, *nearshoring*, *friendshoring* y desglobalización, lo que pone de manifiesto una creciente preocupación por los riesgos geopolíticos y una reevaluación estratégica de la configuración y localización de sus cadenas globales de valor (figura 2b).

2. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/08/28/the-high-cost-of-global-economic-fragmentation-and>  
<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400235801/CH003.xml>

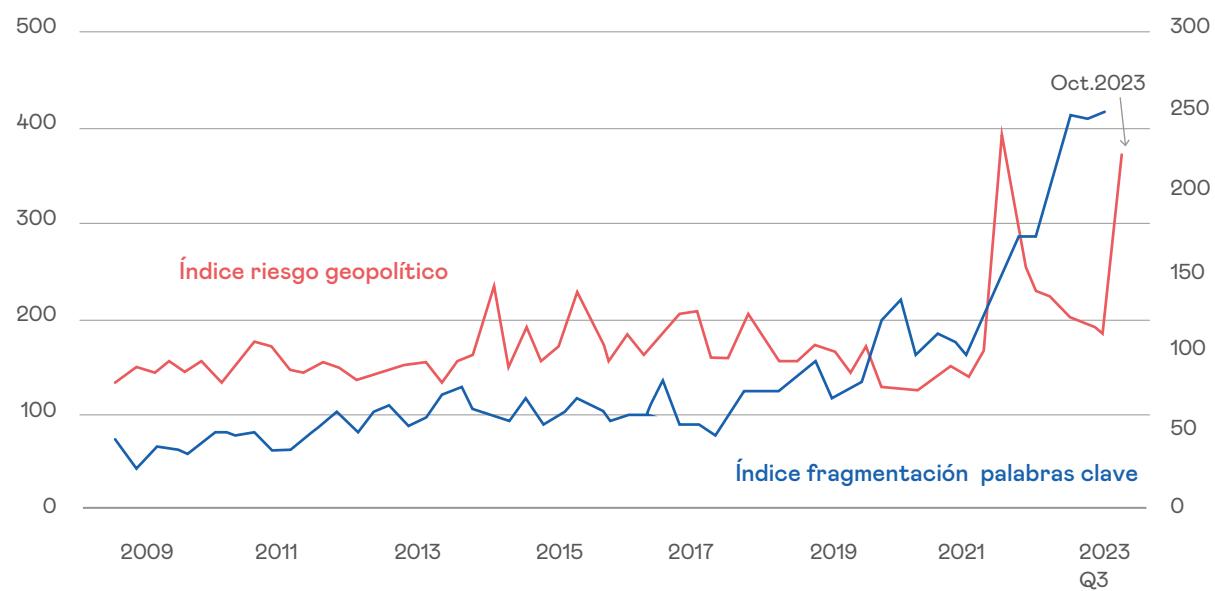
## Figura 2: Fuerzas de fragmentación en aumento

Los riesgos geopolíticos han aumentado y las medidas proteccionistas están en auge

Medidas que distorsionan el comercio y la inversión (número)



Palabras clave sobre riesgo geopolítico y fragmentación en presentación de resultados  
(índice, 2013-15 = 100)



Notas: Los índices de fragmentación miden el número medio de frases, por cada mil presentación de resultados, que mencionan al menos una de las siguientes palabras clave: desglobalización, *reshoring* (repatriación), *onshoring* (relocalización interna), *nearshoring* (deslocalización cercana), *friendshoring* (relocalización hacia países aliados), localización, regionalización.

Las nuevas medidas que distorsionan el comercio y la inversión se definen según la clasificación de la base de datos Global Trade Alert.

Fuente: NL Analytics Inc., datos de Global Trade Alert y cálculos del personal del FMI.

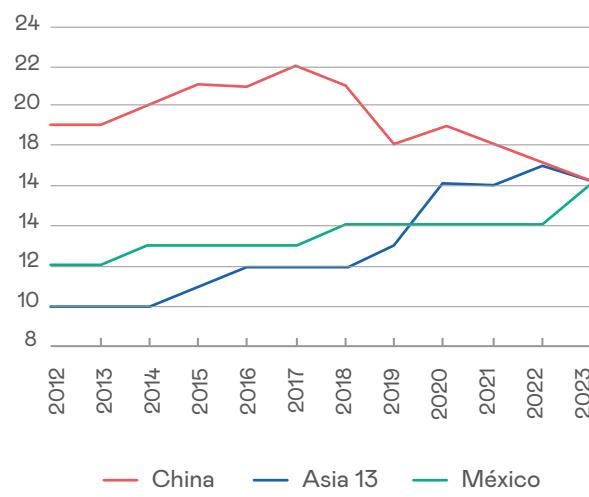
## Reconfiguración comercial: entre la resiliencia y la incertidumbre

La primera respuesta empresarial fue una adaptación pragmática siguiendo la estrategia *China+1* (estrategia empresarial donde las compañías mantienen sus operaciones en China pero añaden capacidad de producción en otro país, como Vietnam o India, para diversificar riesgos y reducir la dependencia de un solo mercado), que después se transformó en *China a través de uno*: fabricantes chinos canalizando sus exportaciones vía terceros países para esquivar aranceles. Alfaro y Chor (2023) y, nuevamente, el FMI proporcionaron evidencia temprana sobre esta tendencia.<sup>3</sup> Según el estudio del FMI (en la figura 3), la cuota de China en las importaciones de EE. UU. cayó del 22% en 2018 al 13% en 2023, dejando de ser el principal socio comercial de EE. UU. Las políticas comerciales implementadas desde 2018, incluidas las tarifas derivadas de la guerra comercial entre EE. UU. y China, redujeron significativamente las importaciones de productos chinos afectados por dichas tarifas. Sin embargo, aunque los vínculos directos se debilitaron, la figura 4 muestra que el comercio entre EE. UU. y China se canalizaba cada vez más a través de terceros países como México y Vietnam, que ganaron participación tanto en las importaciones estadounidenses como en las exportaciones chinas. Estos países también se convirtieron en importantes receptores de inversión extranjera directa (IED) china. El mismo estudio del FMI cita un análisis del Banco de Pagos Internacionales (BIS), que examinó datos de más de 25.000 empresas y concluyó que las cadenas de suministro se habían alargado en los últimos años, especialmente en aquellas que involucraban a proveedores chinos y clientes estadounidenses.

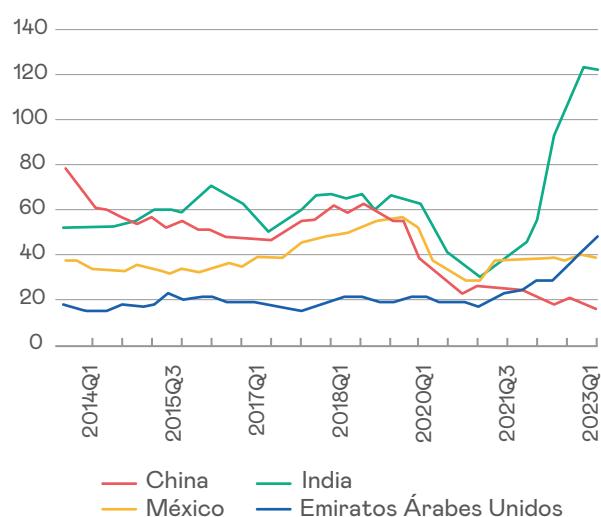
**Figura 3: Cortar los vínculos directos con China**

China ha perdido terreno como fuente de importaciones de EE. UU. y como destino de inversión estadounidense.

Importaciones de EE. UU.  
(porcentaje del total)



IED de EE. UU.  
(recuento: media móvil de 4 trimestres)



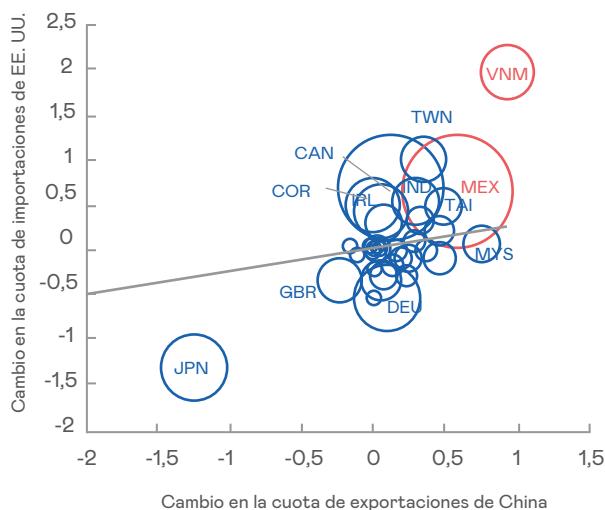
Fuente: fDi Markets, Trade Data Monitor y cálculos del personal del FMI.

3. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/12/11/sp121123-cold-war-ii-preserving-economic-cooperation-amid-geoeconomic-fragmentation>

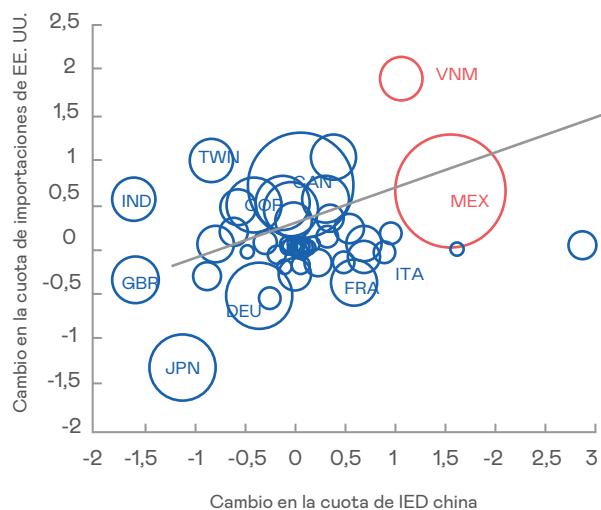
#### Figura 4: ¿Se ha reducido la exposición a China?

¿Los países que ganaron cuota de mercado en las importaciones de EE. UU. recibieron más inversión extranjera directa y exportaciones desde China desde 2017?

Cambio en la cuota de importaciones de EE. UU.  
frente a la cuota de exportaciones chinas  
(puntos porcentuales)



Cambio en la cuota de importaciones de EE. UU.  
frente a la IED procedente de China  
(puntos porcentuales)



Fuente: Trade Data Monitor; fDi Markets, y cálculos del personal del FMI.

En definitiva, todo indicaba que las empresas estaban adoptando estrategias para diversificar el suministro más allá de los proveedores con origen en China, sin perder acceso al mercado estadounidense. Sin embargo, el *Liberation Day* y la reciente política comercial de Estados Unidos –caracterizada por la imposición de aranceles generalizados, tal y como expone Eduardo Morales en otro artículo de este mismo informe–, están limitando la efectividad de esta reestructuración de las cadenas de valor como vía para evitarlos. Aun así, persiste cierto margen de maniobra gracias a la variación existente en el margen intensivo de los aranceles. Según GlobaleProcure (GEP) y Xeneta –empresas especializadas en inteligencia y gestión de la cadena de suministro–, seis de cada diez empresas ya han modificado sus rutas logísticas globales en lo que va de 2025. El comercio intraasiático, liderado por China, continúa expandiéndose, mientras que las cadenas de suministro norteamericanas se fortalecen mediante inversiones crecientes en México y Canadá (Freund et al., 2023).

En Europa, la estrategia original se centró en reducir riesgos (*derisking*) más que en un desacoplamiento total. Hoy en día, se continúa privilegiando diversificar proveedores y asegurar insumos críticos (baterías, chips, etc.). El conflicto en Ucrania y la crisis energética de 2022-2023 han acelerado las inversiones en energías renovables y eficiencia, lo que podría traducirse en un nuevo atractivo para España, con ventajas relativas en energía limpia.

## Ante el riesgo de quedar rezagada en una era de guerras comerciales y competencia tecnológica, los líderes europeos, guiados por los informes de Draghi y Letta, subrayan la urgencia de reforzar la competitividad.

Pero sobre todo para la Unión Europea, las recientes crisis globales han sido una llamada de atención, reavivando el impulso por una mayor integración del mercado único. Ante el riesgo de quedar rezagada en una era de guerras comerciales y competencia tecnológica, los líderes europeos, guiados por los informes de Draghi y Letta, subrayan la urgencia de reforzar la competitividad. El regreso de Trump y su agenda arancelaria ha intensificado esta presión, empujando a los 27 a avanzar en la integración económica interna.

A más de 30 años de su creación, el mercado único europeo sigue lastrado por numerosas barreras burocráticas que dificultan la libre circulación de bienes, servicios, capital y personas. La fragmentación administrativa genera costes innecesarios y complejidad operativa para las empresas, que en algunos casos prefieren exportar fuera de la UE antes que enfrentarse a los obstáculos internos. En un artículo reciente el *Financial Times*<sup>4</sup> proporcionaba ejemplos de estas inefficiencias a las que las empresas europeas tienen que enfrentarse en su día a día. Desde exigencias como el envío de documentos por fax o la firma en tinta azul, hasta la falta de armonización en normativas clave como las telecomunicaciones o las aduanas, los ejemplos abundan. Entre ellos, el cumplimiento de requisitos distintos en cada país para desplazar personal dentro del bloque, o sobrecostes de hasta 13.000 euros para los fabricantes de productos básicos como botellas de agua debido a diferencias nacionales en el etiquetado.

Frente a este diagnóstico, la nueva Comisión Europea –que comenzó su segundo mandato el 1 de diciembre de 2024 con un renovado equipo de comisarios– ha reaccionado con agilidad al nuevo contexto geoestratégico, situando la competitividad y la seguridad en el centro de su hoja de ruta. Su estrategia busca abordar vulnerabilidades estructurales de la UE, en línea con las propuestas de Letta (mercado único), Draghi (competitividad) y Niinistö (seguridad). Destacan medidas de rápida activación, como la simplificación normativa y legislativa, junto con un nuevo liderazgo alemán que refuerza el impulso comunitario. Aunque aún es pronto para evaluar su impacto a medio y largo plazo, será clave concretar las propuestas en legislación y asegurar una implementación eficaz por parte de los Estados miembros. El reto principal sigue siendo la movilización de financiación pública paneuropea, especialmente en relación con la revisión del presupuesto europeo 2028-2034 y un posible aumento de la emisión de deuda conjunta.

4. FT: <https://www.ft.com/content/ae2aeb68-7d74-4803-9133-ee9a5b7686ea>

Aunque con menor exposición directa que otras economías europeas, España no es ajena a los efectos de la guerra comercial estadounidense, la incertidumbre global y las tensiones geopolíticas. Las exportaciones de bienes a EE. UU. suponen el 1,1% del PIB, pero sectores como el farmacéutico, químico, metalúrgico y agroalimentario están expuestos. El 3 de abril de 2025, el gobierno español aprobó un paquete de ayuda de 14.100 millones de euros para amortiguar el golpe arancelario.<sup>5</sup> El impacto es especialmente duro para las pymes, que enfrentan mayores dificultades para reorganizar sus cadenas de suministro. Las grandes multinacionales, por el contrario, han acelerado inversiones en tecnología, automatización y ciberseguridad para fortalecer su resiliencia (CH Robinson, 2024).

## Costes, productividad y nuevas estrategias

Reconfigurar el comercio global tiene un costo; el reajuste trae consigo un shock de costes. El alza de aranceles, la duplicación de proveedores y la transición logística generan tensiones sobre los márgenes empresariales. Estudios como los de Archanskaia et al. (2024) muestran que hasta un 20% de las empresas industriales europeas sufrieron pérdidas operativas por el encarecimiento energético. La consecuencia puede ser una caída transitoria en la productividad total de factores, especialmente en empresas que repliegan sus CGV hacia proveedores locales menos eficientes (Borin et al., 2021).

En cuanto al impacto en el precio final a los consumidores, la literatura académica sobre los efectos de los aranceles impuestos por la administración Trump en 2018 revela una transmisión compleja a lo largo de la cadena de precios. El estudio de Cavallo, Gopinath, Neiman y Tang (2021) muestra que los aranceles aplicados a las importaciones procedentes de China en 2018 se trasladaron casi por completo a los precios pagados por los importadores estadounidenses, lo que implica que la carga arancelaria recayó mayoritariamente en Estados Unidos. Sin embargo, en el nivel minorista, los efectos fueron más heterogéneos: si bien algunas categorías de productos afectados registraron aumentos de precios significativos, en general las diferencias entre bienes gravados y no gravados fueron moderadas. Esto sugiere que los márgenes de los minoristas se redujeron, lo que indica que muchas empresas absorbieron parte del coste adicional en lugar de trasladarlo íntegramente al consumidor final.

En cuanto a la evidencia más reciente, el laboratorio de precios de Harvard, liderado por Alberto Cavallo, ofrece evidencia en tiempo real sobre el impacto de los nuevos aranceles implementados en 2025. En su estudio Cavallo et al (2025), basado en datos de precios a nivel micro de grandes minoristas estadounidenses, encuentran

5. Reuters: <https://www.reuters.com/markets/europe/spain-roll-out-safety-net-protect-companies-consumers-us-tariffs-2025-04-03/>

que los precios de bienes importados subieron alrededor de 1,2 puntos porcentuales tras el anuncio del 4 de marzo de nuevos aranceles: 25% a importaciones de Canadá y México, y 10% adicionales sobre productos chinos. Cavallo destaca que la transmisión limitada de estos aranceles se explica por mecanismos de ajuste a corto plazo por parte de los minoristas, como la reducción de márgenes, acumulación de inventarios previos y diversificación de proveedores. Estos patrones se repiten con las nuevas medidas, lo que contribuye a contener el impacto inflacionario pese a la magnitud de los aranceles anunciados.

En definitiva, los shocks globales traen consigo un aumento de costes, pero quizás también se abre una ventana de oportunidad: inversiones en eficiencia energética, digitalización y diversificación geográfica pueden generar ganancias futuras si se gestionan bien.

### Conclusión: hacia una estrategia de adaptación inteligente

La tendencia dominante es una “globalización condicionada”. En lugar de un desacoplamiento total, el comercio se reconfigura en bloques afines pero interconectados. Europa y España deberán encontrar su lugar en este mapa: colaborando con socios europeos, defendiendo la autonomía estratégica en sectores clave y manteniendo flexibilidad para adaptarse a nuevas tensiones.

El mayor riesgo no es la fragmentación, sino una fragmentación caótica. Una transición ordenada, basada en reglas multilaterales (Organización Mundial del Comercio, acuerdos bilaterales), podría minimizar los costes y preservar parte de las ganancias de bienestar acumuladas desde los años 90. Como recuerda el FMI (2023), un desacoplamiento abrupto podría costar al mundo hasta un 7% del PIB global.

Parece que el proteccionismo ha vuelto para quedarse, pero no debe leerse como el fin del comercio global. Las CGV siguen vivas, aunque en mutación. Para España, el reto es doble: proteger su base exportadora y captar parte de las nuevas inversiones que buscan estabilidad, energía verde y acceso al mercado europeo. Las empresas que sobrevivan serán aquellas que sepan combinar eficiencia con resiliencia. La nueva normalidad no se basa solo en optimizar costes, sino en gestionar riesgos. Comprender esta transformación es clave para navegar la economía del presente •

**El mayor riesgo no es la fragmentación, sino una fragmentación caótica. Como recuerda el FMI (2023), un desacoplamiento abrupto podría costar al mundo hasta un 7% del PIB global.**

## Referencias

- Alfaro, Laura, and Davin Chor. 2023. *Global Supply Chains: The Looming “Great Reallocation.”* NBER Working Paper No. 31661. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31661>.
- Archanskaia, Liza, Plamen Nikolov, Wouter Simons, and Lukas Vogel. 2024. *Navigating Shocks: The Performance of the EU Corporate Sector from the Pandemic to the Energy Crisis.* LIDAM Discussion Papers IRES 2024013. Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES). <https://ideas.repec.org/p/ctl/louvir/2024013.html>
- Borin, Alessandro, Michele Mancini, and Daria Taglioni. 2021. *Economic Consequences of Trade and Global Value Chain Integration: A Measurement Perspective.* Policy Research Working Paper No. 9785. Washington, DC: The World Bank.
- Cavallo, Alberto, Gita Gopinath, Brent Neiman, and Jenny Tang. 2021. “Tariff Pass-Through at the Border and at the Store: Evidence from US Trade Policy.” *American Economic Review: Insights* 3 (1): 19–34. <https://doi.org/10.1257/aeri.20190536>.
- Cavallo, Alberto, Paola Llamas, and Franco Vazquez. 2025. *Tracking the ShortRun Price Impact of U.S. Tariffs.* Working Paper, June 16. Harvard Business School Pricing Lab.
- CH Robinson (2024). *Global Supply Chain Trends 2025.* <https://www.chrobinson.com/en-us/resources/blog/2025-global-supply-chain-trends/>
- Freund, Caroline, Aaditya Mattoo, Alen Mulabdic, and Michele Ruta. 2023. *Is U.S. Trade Policy Reshaping Global Supply Chains?* Policy Research Working Paper 10593. Washington, DC: World Bank.
- Financial Times:* Europe’s plan to finally make its single market work. <https://www.ft.com/content/ae2aeb68-7d74-4803-9133-ee9a5b7686ea>
- GEP (2025). *Supply Chain Volatility Index.* <https://www.gep.com/knowledge-bank/global-supply-chain-volatility-index>
- IMF (2023). *The Costs of Geoeconomic Fragmentation.* <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/08/28/the-high-cost-of-global-economic-fragmentation>
- IMF (2023). *Cold War II? Preserving Economic Cooperation Amid Geoeconomic Fragmentation.* <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/12/11/sp121123-cold-war-ii-preserving-economic-cooperation-amid-geoeconomic-fragmentation>

Reuters (2025). *Spain unveils €14bn plan to soften US tariffs.* <https://www.reuters.com/markets/europe/spain-roll-out-safety-net-protect-companies-consumers-us-tariffs-2025-04-03/>

Xeneta (2025). *Biggest Supply Chain Risks.* <https://www.xeneta.com/blog/the-biggest-global-supply-chain-risks-of-2025>