



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Nearshoring y Offshoring: Oportunidades, Desafíos y Decisiones Estratégicas en el Outsourcing Regional del Sector TI en América Latina

Corporación Universitaria Remington.
Faculta de Ingeniería
Tecnología en desarrollo de software

Edwin Arley Gómez Méndez
Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2025

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Marco conceptual y contextual	4
El outsourcing de servicios de Tecnologías de la Información 1	4
Definición 1.1	4
A nivel regional 1.2.	4
Desarrollo e implementación del aprendizaje.....	5
Nearshoring y Offshoring: Oportunidades, Desafíos y Decisiones Estratégicas en el Outsourcing Regional 1	5
Panorama reciente (2023–2025) 1.1	5
Oportunidades para América Latina (TI) 1.2	5
Amenazas y brechas. 1.3	5
Aprendizajes aplicados 1.4	5
Figuras y tablas	6
Conclusiones.....	9
Referencias.....	10

Resumen

El presente trabajo de grado examina los modelos de subcontratación Nearshoring y Offshoring como estrategias de outsourcing en el contexto latinoamericano. Se parte de la definición clásica de outsourcing como el proceso mediante el cual una empresa delega operaciones a terceros, con el fin de enfocarse en sus competencias básicas (Van Horne & Wachowicz, 2010). Se analizan las ventajas competitivas que ofrecen ambos modelos, las diferencias clave, así como los desafíos logísticos, regulatorios y estratégicos asociados a su implementación.

En particular, se enfatiza el impacto que estas decisiones tienen en el entorno regional, donde el nearshoring ha cobrado relevancia por su proximidad cultural, geográfica y horaria con mercados como Estados Unidos. El trabajo se apoya en fuentes técnicas, las cuales son verificables, para describir el contexto actual, incluyendo los riesgos del modelo onshore para la industria local y la creciente importancia del cumplimiento normativo y la seguridad de la información.

Se plantean criterios de decisión informados para organizaciones que consideran subcontratar, dando especial relevancia al alineamiento estratégico, el marco regulatorio, los costos totales de propiedad y la capacidad del proveedor. Finalmente, se reflexiona sobre el papel de América latina como proveedor potencial en la cadena global de servicios tecnológicos, destacando las oportunidades emergentes en el desarrollo de centros de datos, servicios en la nube y talento digital.

Palabras clave

Nearshoring, Offshoring, Outsourcing, América latina, Tecnologías de la Información

Marco conceptual y contextual

El outsourcing de servicios de Tecnologías de la Información 1

Definición 1.1

El outsourcing de servicios de Tecnologías de la Información (TI) comprende acuerdos de servicios mediante los cuales una empresa transfiere a un tercero especializado la provisión de procesos, capacidades o soluciones digitales. En este contexto, el nearshoring y el offshoring son dos prácticas que responden a diferentes combinaciones de costos, riesgos, capacidades y localización. Nearshoring implica reubicar operaciones de TI en países geográficamente cercanos y con horarios compatibles, a menudo respaldados por acuerdos comerciales y afinidades culturales. Offshoring, en cambio, desplaza dichas operaciones a localizaciones más lejanas, con diferencias horarias significativas, prevaleciendo ventajas de costos salariales o escalas de talento.

Desde la teoría económica, ambas prácticas se relacionan con los fundamentos del comercio internacional (ventaja comparativa, economías de escala y costos de transacción) y con la organización internacional de la producción. Los modelos de cadenas globales de valor (CGV) declaran cómo las empresas dividen sus procesos, desde el desarrollo de software y pruebas QA hasta centros de soporte y analítica, para ubicar cada subproceso donde se maximiza la eficiencia neta (costo total, calidad, riesgo y cumplimiento). La literatura reciente sobre resiliencia de cadenas de suministro aporta una capa adicional: además del costo, las empresas internalizan shocks (geopolítica, disrupciones logísticas) y requisitos regulatorios (flujos transfronterizos de datos, ciberseguridad, privacidad) al decidir la localización.

A nivel regional 1.2.

En América Latina, la proximidad a los Estados Unidos y Canadá, la convergencia horaria y la creciente madurez del ecosistema digital han puesto al nearshoring como una alternativa con fuerza, mientras que el offshoring tradicional continúa estando relevante por su escala global, diversidad de proveedores y costos laborales aún competitivos en ciertos destinos fuera de la región. Organismos como CEPAL, BID y UNCTAD documentan la transición hacia servicios modernos y digitales, así como los cambios de rutas logísticas y flujos de inversión extranjera directa (IED) que activan nuevas figuras del outsourcing regional.

Desarrollo e implementación del aprendizaje

Nearshoring y Offshoring: Oportunidades, Desafíos y Decisiones Estratégicas en el Outsourcing Regional 1

Panorama reciente (2023–2025) 1.1.

Diversos informes señalan que, tras la pandemia y los cuellos de botella logísticos, las empresas reconocieron su exposición a riesgos, lo que favoreció esquemas de relocalización y regionalización de servicios y manufacturas con alto contenido digital. Entre los años 2024 y 2025, la región mantuvo flujos de IED relativamente estables según UNCTAD, mientras que el comercio de servicios —en particular, los servicios transformadores suministrados digitalmente— manifestó dinamismo. En paralelo, indicadores como el LPI 2023 del Banco Mundial exponen brechas de desempeño logístico entre países de la región, relevantes para evaluar la viabilidad de hubs de servicios y centros de datos.

Oportunidades para América Latina (TI) 1.2

La demanda de servicios cloud, analítica avanzada, ciberseguridad y desarrollo nearshore crece con inversiones en centros de datos, semiconductores y servidores para IA, además de estrategias público-privadas para atraer IED. Casos recientes en México —tanto en infraestructura de nube como en ensamblaje de servidores de alto desempeño— muestran efectos de arrastre hacia servicios TI, testing, mantenimiento de software y soporte bilingüe. Del mismo modo, Costa Rica, Chile, Colombia y Uruguay consolidan propuestas de valor en servicios basados en conocimiento y marcos regulatorios comparativamente previsibles.

Amenazas y brechas. 1.3

Subsisten desafíos en temas logísticos (infraestructura, aduanas, tiempos de despacho), claridad en aspectos regulatorios en flujos transfronterizos de datos y protección de datos personales, al igual que existen cuellos de botella de capital humano (inglés técnico, certificaciones cloud/AI, experiencia en ciberseguridad). Los costos logísticos internos y el desempeño aduanero pueden deteriorar las ganancias, por lo que las estrategias nearshore deben acompañarse de planes de mejora logística, digitalización de trámites y acuerdos de nivel de servicio (SLA) medibles.

Aprendizajes aplicados 1.4

La evidencia sugiere que la decisión de localización óptima no es binaria. Una arquitectura de prestación híbrida, que combine centros nearshore para funciones intensivas en colaboración y cumplimiento, con nodos offshore para tareas estandarizadas o de 24x7, pueden maximizar la resiliencia y eficiencia de costos. La adopción de prácticas de SRE/DevOps, IaC y Zero Trust, así como el monitoreo de KPIs (disponibilidad, lead time, DORA metrics, MTTR) permite alinear el servicio con resultados favorables para el negocio y con el cumplimiento regulatorio.

Figuras y tablas

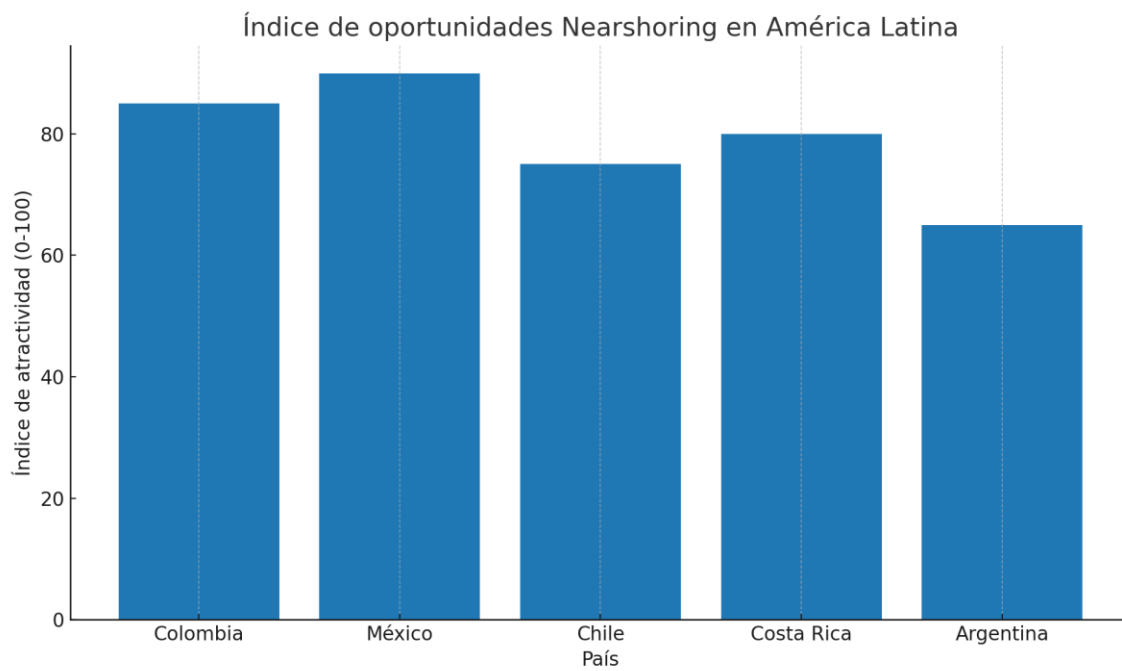
Tabla 1. Diferencias clave entre nearshoring y offshoring (contexto 2023–2025)

Dimensión	Nearshoring	Offshoring	Implicaciones para TI (LAC)
<i>Proximidad y huso horario</i>	Alta proximidad; colaboración síncrona	Distancia mayor; trabajo más asincrónico	Mejora experiencia ágil/DevOps; coordinación con equipos de negocio
<i>Costo total</i>	Ahorros moderados; menor costo logístico	Ahorros salariales potencialmente mayores	Evaluar TCO: salarios, rotación, viajes, cumplimiento y ciberseguridad
<i>Riesgo y resiliencia</i>	Menor exposición a disrupciones logísticas	Mayor exposición a riesgos geopolíticos/tiempos de tránsito	Arquitecturas distribuidas, BCP y redundancias regionales
<i>Talento</i>	Acceso a talento bilingüe y culturalmente afín	Gran escala global, idiomas variados	Upskilling, certificaciones cloud/AI, retención
<i>Marco regulatorio</i>	Frecuente convergencia (p. ej., USMCA, Alianza del Pacífico)	Heterogeneidad normativa	Cumplimiento de privacidad y transferencia de datos
<i>Time-to-market</i>	Ciclos más cortos por solapamiento horario	Dependiente de coordinación y SLAs	SLA orientados a resultados y calidad

Tabla 2. Matriz de evaluación para decidir entre nearshoring y offshoring

<i>Criterio</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Nearshoring (1-5)</i>	<i>Offshoring (1-5)</i>	<i>Comentario técnico</i>
<i>Costo total (TCO)</i>	25	4	5	Offshoring tiende a mayor ahorro salarial; nearshoring reduce costos ocultos
<i>Riesgo/regulación</i>	20	4	3	Proximidad y tratados facilitan cumplimiento; offshore depende del país
<i>Talento y bilingüismo</i>	20	4	3	Nearshore LAC con mayor afinidad cultural y husos horarios
<i>Time-to-market/Agilidad</i>	15	5	3	Solapamiento horario acelera iteraciones
<i>Escalabilidad 24x7</i>	10	3	5	Offshoring soporta modelos follow-the-sun
<i>Logística/Infraestructura</i>	10	3-4	3-4	Depende de país/ciudad; ver LPI, conectividad y data centers

Gráfico 1. Índice de oportunidades Nearshoring en América Latina



Fuente: elaboración propia con base en datos y análisis de ProColombia (2023), McKinsey & Company (2023) y BID (2022).

Conclusiones

El nearshoring y el offshoring no constituyen opciones excluyentes sino complementarias dentro de una estrategia de abastecimiento de TI enfrentada a múltiples riesgos. En el contexto de América latina, el nearshoring destaca por su proximidad, compatibilidad horaria y potencial de integración regulatoria, lo que lo concibe idóneo para funciones que requieren colaboración aguda, cumplimiento y rápida iteración. El offshoring sigue siendo atractivo para economías de escala, disponibilidad masiva de talento y esquemas 24x7.

La evidencia revisada sugiere priorizar arquitecturas de prestación híbrida, acompañadas de inversiones en capital humano, mejoras logísticas y marcos de gobernanza de datos. Para tomadores de decisión, los criterios clave incluyen TCO integral, resiliencia, madurez del talento, desempeño logístico (LPI), conectividad digital y marco de tratados. Futuras líneas de investigación deben medir el impacto causal de inversiones ancla (centros de datos, semiconductores) sobre encadenamientos de servicios en LAC, y profundizar en métricas de desempeño comparables (KPIs DORA, SLAs, cumplimiento de privacidad) para decisiones basadas en evidencia.

Referencias

Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M. J.(2010). Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3412>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2025: Oportunidades regionales ante cambios globales. Washington, DC. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/2025-Latin-American-and-Caribbean-Macroeconomic-Report-Regional-Opportunities-Amid-Global-Shifts.pdf>

CEPAL. (2024). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2024. Santiago de Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7547acfe-8228-4633-847b-cb7654e4e4cd/content>

Deloitte. (2023). Nearshoring in Mexico. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/issues-by-the-numbers/advantages-of-nearshoring-mexico.html>

McKinsey & Company. (2024). Supply chain risk survey 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>

UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024*. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>

Banco Mundial. (2023). Logistics Performance Index (LPI) 2023. <https://lpi.worldbank.org/>

Financial Times. (2024). Foxconn fabricará servidores de IA Blackwell en México. <https://www.ft.com/>

OCDE/CAF/UE. (2024). Perspectivas económicas de América Latina 2024. https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-economicas-de-america-latina-2024_25aed2f5-es/full-report/colombia_93a5360d.html

Dallas Fed. (2024). Mexico nearshoring yet to yield big investment despite appearances. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2024/1205>

Reuters. (2024, 26 de febrero). AWS invertirá más de US\$5.000 millones en México. <https://www.reuters.com/technology/amazons-aws-invest-over-5-blb-boost-cloud-computing-mexico-2024-02-26/>