

El reto del *nearshoring* en México

32



Mtro. Franklin Martín Ruiz
Gordillo, Socio Director
de Legal Compliance
and Business Integrity



Las condiciones globales actuales impulsan a las empresas a reubicarse cerca de líderes comerciales para competir mejor. México, con ventajas competitivas, enfrenta el reto de capitalizar el *nearshoring*. Es crucial discutir su preparación para convertirlo en una opción rentable.

INTRODUCCIÓN

El mundo es dinámico, mucho más en materia comercial; esto se advierte en la evolución de las estrategias para ganar posicionamiento competitivo, reducción de costos, mejoramiento de condiciones normativas, etc. Estos esfuerzos redundaron en una primera terciarización, que evolucionó a su vez hacia una terciarización internacional y, posteriormente, hacia el *offshoring*. Finalmente, las condiciones internacionales actuales han obligado a relocalizar estas empresas, construyendo un ambiente más competitivo en zonas cercanas a los países líderes comerciales.

El *nearshoring* representa un reto para México, lo cual se debe a su propia génesis y a las condiciones que exige para poder operar. A continuación, se estudian algunas de las variables más importantes para poder dar respuesta a la interrogante: ¿México está preparado para posicionarse a partir del *nearshoring*?

EL FENÓMENO DEL NEARSHORING

Muchos pueden considerar el *nearshoring* como una estrategia de gestión de cadenas de suministro a nivel internacional; sin embargo, va más allá. Al igual que muchos de los fenómenos que condicionan la vida del ser humano en la actualidad, el *nearshoring* es una consecuencia de la dinámica vertiginosa del comercio internacional. Podríamos señalarlo como una globalización 3.0, impulsado por variables independientes como la tecnología, la relocalización, los tratados internacionales, etcétera.

La estrategia del *nearshoring* implica la reubicación de cadenas productivas esenciales a países cercanos...

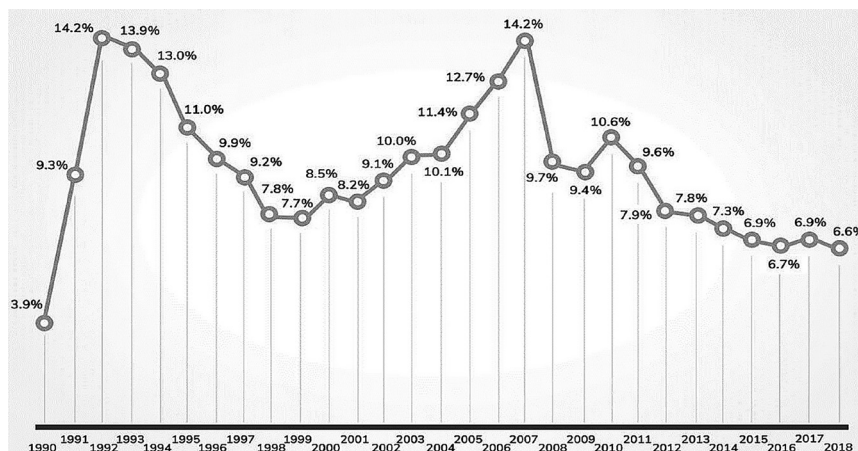
Para entender los retos que el *nearshoring* presenta a nivel gerencial, se debe comprender su antecedente: el *offshoring*. Cadarso *et al.* lo consideran una estrategia empresarial para competir en un mundo globalizado, donde las empresas *fragmentan* su producción en distintas fases y las localizan a escala planetaria con el objetivo de **reducir sus costes de producción**.¹ Esta reducción de costes se caracterizaba por una mano de obra más barata, impuestos más bajos, energía subvencionada y seguros sociales más baratos. Es decir, se trata de un modelo de *outsourcing* internacional, con la única diferencia de que la relocalización es realizada por la misma organización, mientras que el segundo es realizado por una tercera parte independiente. En efecto, todas estas estrategias responden a una consecuencia socioeconómica:

Externalización		Ubicación	
Mismo país	Distintos países	Países cercanos	Países lejanos
<i>Inshoring</i>	<i>Outsourcing</i>	<i>Nearshoring</i>	<i>Offshoring</i>

Es evidente que fenómenos económico-sociales fomentan y promueven cada una de estas estrategias. El *offshoring*, por ejemplo, fue una respuesta al ingreso formal de China en la Organización Mundial del Comercio en **diciembre de 2001**. Este evento se tradujo en una apertura por parte del gigante oriental para observar normas internacionales que regulaban importaciones, exportaciones e inversiones extranjeras, homologándose a la mayoría de los países del mundo. Los efectos: una creciente asimetría en favor de China en su relación comercial con los Estados Unidos de América (EUA):

¹ Cadarso Vecina, María Ángeles; Gómez Sanz, Nuria; López Santiago, Luis Antonio; Tobarra Gómez, María Ángeles. *Cambio técnico versus sustitución de inputs en la industria española*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete. Universidad de Castilla-La Mancha. 2009, p. 373

PIB en China en 28 años



Fuente: Buró de estadísticas de China

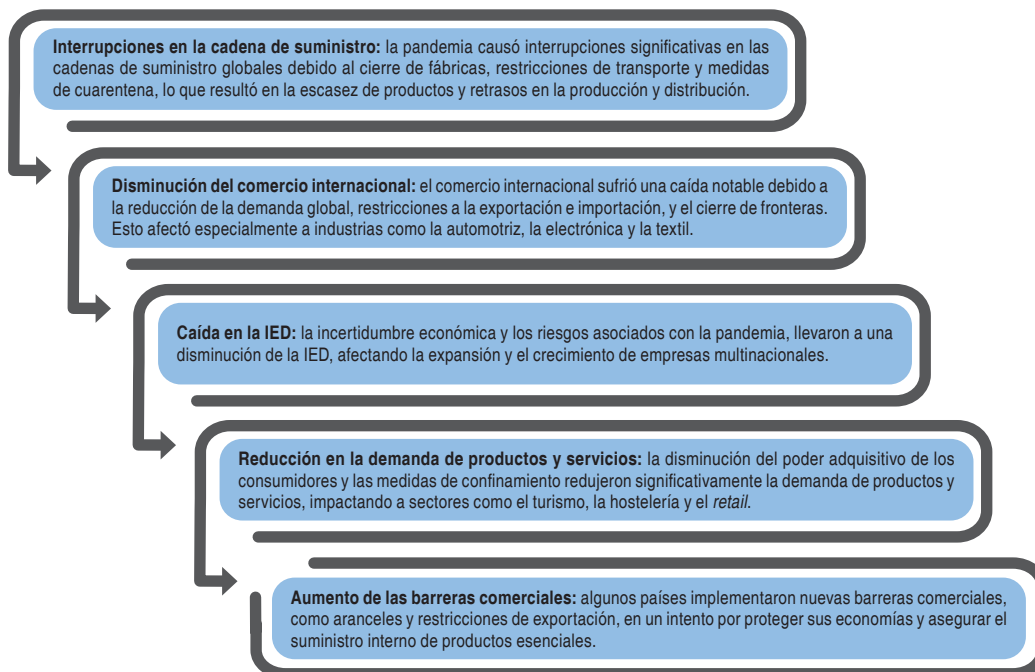
Esta situación detonó en uno de los estandartes de la propuesta republicana de Donald Trump: arremeter contra el crecimiento acelerado de China como consecuencia de la relocalización de empresas nacionales en el país oriental. Así fue como dejó clara su postura frente a la globalización como obstáculo para recuperar la denominada “era dorada” de los EUA y se produjo el eslogan *Make America great again*; de esta forma se convirtió en el Presidente número 45 de los EUA y buscó favorecer la industria

nacional y un cierre comercial a partir de políticas antiglobalización.

Esta situación se materializó en 2018, con imposiciones arancelarias a las importaciones procedentes de China, mismas que fueron respondidas con medidas de represalia contra una serie de productos norteamericanos.

De igual manera, la pandemia de *coronavirus disease* (Covid-19) produjo una cierta pausa entre estos dos gigantes comerciales, originando una desaceleración global en todos los sectores y generando:

34

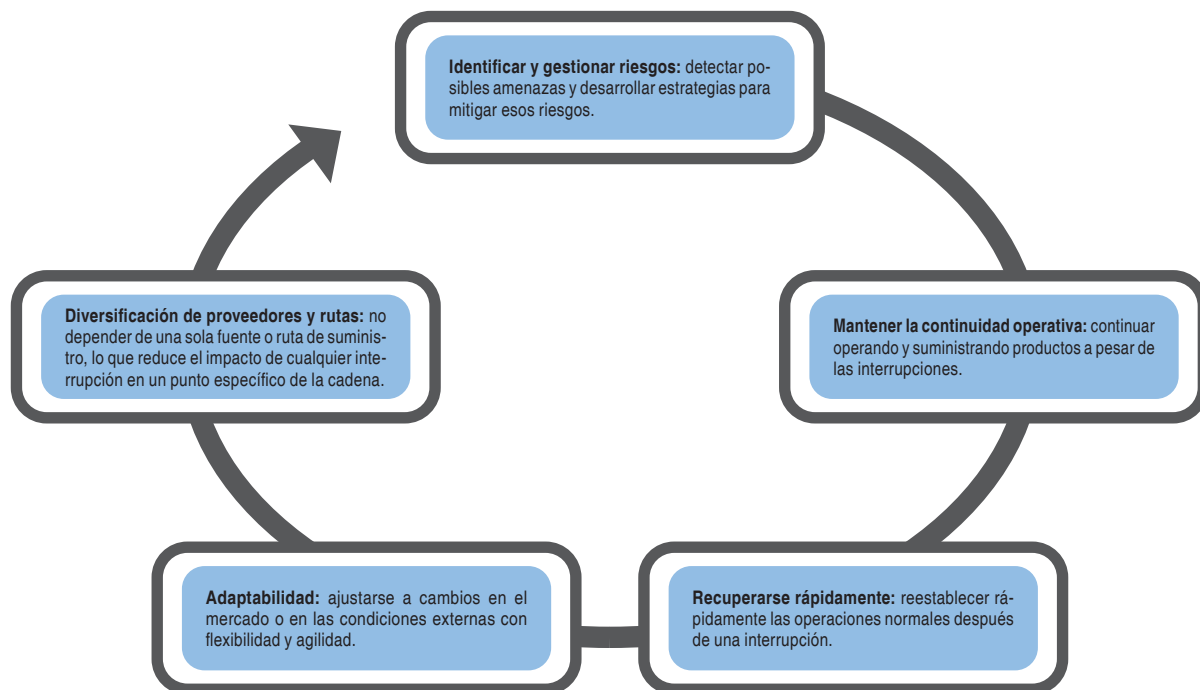


Fuente: elaboración propia

Estos fueron los eventos que ocasionaron la relocalización, es decir, el regreso de todas las empresas que se encontraban en *offshoring*, con el objetivo de evitar que estas condiciones perjudicaran sus cadenas de suministros que determinan no solo sus costos de producción, sino también las condiciones laborales y de posicionamiento competitivo en el mercado global. Todo lo anterior precipitó el *nearshoring*.

La estrategia del *nearshoring* implica la reubicación de cadenas productivas esenciales a países cercanos, y ganó importancia en los últimos años como una solución para aumentar la **resiliencia de las cadenas de suministro y producción** a nivel mundial.

La resiliencia de la cadena de suministro y producción se refiere a la capacidad de una cadena de suministro de resistir, adaptarse y recuperarse rápidamente de interrupciones y crisis inesperadas, como desastres naturales, pandemias, conflictos geopolíticos o cualquier otro evento que pueda afectar su funcionamiento normal. Esto incluye la habilidad para lo siguiente:



Fuente: elaboración propia

Se busca asegurar que las operaciones continúen con la mínima interrupción posible y que la empresa se adapte y recupere con rapidez de cualquier desafío inesperado. Se impulsa principalmente por la necesidad de lograr una mayor eficiencia operativa, agilidad en la producción y logística, así como de mitigar los riesgos vinculados a la volatilidad económica y política global. Esta proximidad a los mercados principales no solo facilita una mejor sincronización y adaptabilidad, sino que también se convierte en un factor esencial en un entorno de negocios cada vez más dinámico y competitivo.

EL VALOR AGREGADO PARA MÉXICO DERIVADO DE SU LOCALIZACIÓN

El agotamiento del *offshoring* como estrategia empresarial trae como consecuencia una relocalización que favorece la anticipación a condiciones macroeconómicas fuera del alcance de las entidades comerciales, sin sacrificar la competitividad que le brinda un ecosistema financiero mucho más económico en países emergentes. La respuesta inmediata para el gigante norteamericano fue (y siempre ha sido): México.

... el Banco Interamericano de Desarrollo pronostica un aumento significativo en las exportaciones mexicanas debido a un conjunto de iniciativas...

El estudio de Deloitte titulado “Nearshoring in Mexico. A path to consolidate”, de 2023, señala que desde 2021 el interés por invertir en México ha incrementado, debido al aumento en el número de proyectos de inversión anunciados. De acuerdo con el monitoreo de anuncios realizado por esta empresa consultora, en los últimos tres años se ha notificado más de un centenar de nuevos proyectos, equivalentes a alrededor de 33 mil millones de dólares.²

Cuando se habla de los factores que justifican el potencial de México para atraer actividad económica en este contexto, el autor Castañeda señala que, a diferencia de otros países latinoamericanos, México ha desarrollado una base manufacturera avanzada y una economía diversificada, elementos clave para una transición efectiva hacia nuevas actividades económicas. Este potencial se ve reforzado por el acceso del país a múltiples mercados internacionales a través de su red de tratados de libre comercio.³ Esta ventaja se ha apuntalado como consecuencia de lo siguiente:

- Aranceles entre los EUA y China.
- Pandemia de Covid-19 (2020).
- Guerra Rusia-Ucrania: el estallido de la guerra limitó el suministro de materias primas, lo que obligó a las empresas de todo el mundo a buscar proveedores alternativos.

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA, por sus siglas en inglés) vs. Tratado entre México, Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC): este último aumentó los requisitos de contenido de valor regional para que los productos se consideren fabricados en América del Norte, brindando a los productores un incentivo para reubicar sus cadenas de suministro.
- Disrupciones logísticas: la disponibilidad de contenedores y el aumento del coste del transporte, especialmente marítimo, han elevado los costes de transporte en más de un 500%.⁴

Así, el potencial de México para beneficiarse del *nearshoring* obedece a que cuenta, a contrapelo de otros Estados latinoamericanos, con una base manufacturera avanzada y una economía diversificada, factores que facilitan la transición hacia nuevas actividades económicas. Al tiempo, la red de tratados de libre comercio de México proporciona acceso a múltiples mercados globales, fortaleciendo su atractivo para el *nearshoring*.

Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo pronostica un aumento significativo en las exportaciones mexicanas debido, además del proceso de relocalización, a un conjunto de iniciativas como la Chips and Science Act, en los EUA, que presentan nuevas oportunidades para fortalecer la posición económica de México. Pese a estas condiciones favorables, el país debe contemplar retos como el aumento de demanda en parques industriales, el fomento de la Inversión Extranjera Directa (IED) y el crecimiento de las exportaciones.

Garrido señala que la relación entre México y los EUA fue un factor determinante en el desarrollo de las relaciones económicas de nuestro país con el resto de las economías internacionales. Así lo muestra el hecho de que, desde mediados de la década de 1990, México se haya convertido en un país con un fuerte y expansivo comercio exterior.⁵

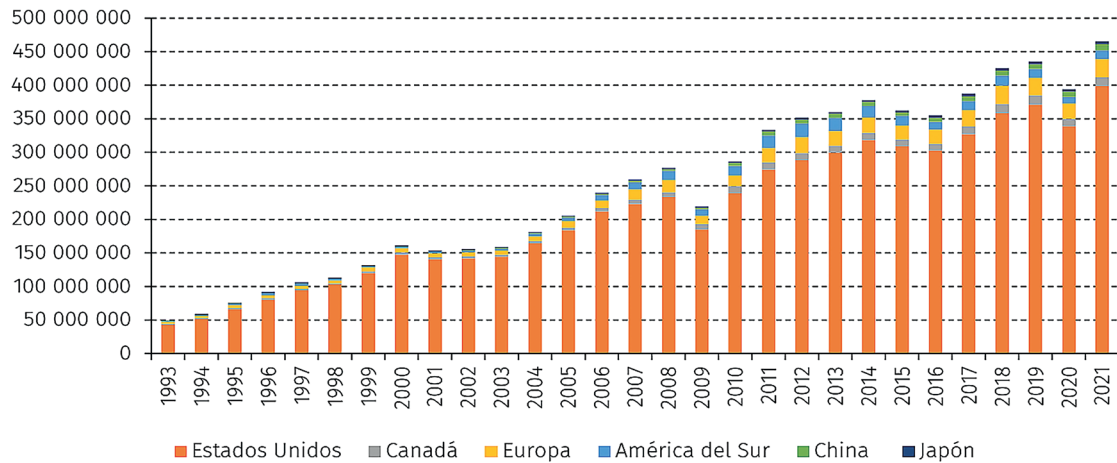
² Deloitte. *Nearshoring in Mexico. A path to consolidate*. México. 2023

³ Silva Castañeda, Sergio. *El impacto del nearshoring en México: desafíos y oportunidades*. Editorial Ciencia de Actualidad. México. 2023, p. 78

⁴ Deloitte. *Nearshoring en México*. Julio de 2023

⁵ Garrido, Celso. *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. México. 2022, p. 43

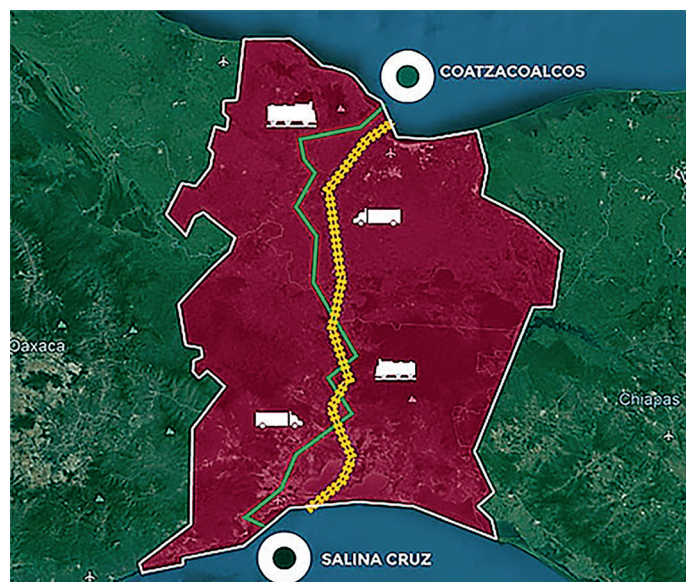
Exportaciones por país de destino (1993-2021)⁶



Basándose en el aumento de la actividad industrial, la IED y las exportaciones, es razonable concluir que el *nearshoring* tiene un efecto significativo en México; sin embargo, el país debe aprender de su historia económica para manejar el auge del *nearshoring* de manera equilibrada y sostenible. Ya que, si bien es una realidad que el TLCAN impulsó el crecimiento económico y el desarrollo manufacturero, también trajo desafíos como el deterioro ambiental y el aumento de la desigualdad (mayor inversión en el norte, el sur del país en rezago). En consecuencia, es esencial desarrollar políticas que fomenten la inversión y el crecimiento económico, al mismo tiempo que promuevan la sostenibilidad ambiental, la equidad social y el apoyo a las industrias locales.

Actualmente, México ha realizado inversiones importantes en obras que lo han colocado como una opción rentable en materia de producción, tal es el caso del tren interoceánico:

Corredor Interoceánico



Fuente: Gobierno de México

⁶ Ibídem, p. 45

El Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec es un proyecto clave para integrar el sureste mexicano en las cadenas productivas de América del Norte. Este corredor tiene el potencial de generar una significativa actividad económica al convertirse en una vía que conecte el sur de México con la costa este de los EUA, donde las exportaciones mexicanas están subrepresentadas. Para alcanzar este objetivo, se requieren varias infraestructuras clave:

1

Infraestructura necesaria:

- Servicios ferroviarios de carga en el Istmo.
- Extensión del Tren Maya hasta Progreso.
- Tráfico marítimo regular entre Coatzacoalcos y Mobile y entre Progreso y Tampa.

2

Impacto económico:

- Esta iniciativa, si se implementa correctamente, podría ser la obra de infraestructura más importante del sexenio, promoviendo el desarrollo económico del sur de México y mejorando la conexión comercial con la costa este de los EUA.

3

Requerimientos del gobierno:

- Inversiones en carreteras, puertos, ferrocarriles, servicios de energía y condiciones de seguridad.

4

Política integral de desarrollo:

- Es fundamental acompañar el proyecto del corredor con una política integral de desarrollo para las comunidades y municipios afectados, asegurando que obtengan beneficios en bienestar y minimizando las externalidades negativas de su construcción y operación.

38

Es evidente que la intención es competir con el Canal de Panamá, considerado como la vía interoceánica dominante en el continente americano, pero al que las condiciones actuales han llevado a imponer grandes restricciones al tráfico diario de vehículos marítimos. De tal modo, la saturación de este canal favorecería al corredor interoceánico del sureste del país como una vía idónea al unir los dos océanos, entre Coatzacoalcos en Veracruz y Salina Cruz en Oaxaca. El cruce de los contenedores tomaría un tiempo de seis horas y tendría la capacidad de movilizar 1.4 millones de unidades al año, amén del proyecto a futuro de conectarse con Palenque/Tren Maya y con Ciudad Hidalgo en Guatemala.

De ahí la necesidad de establecer parques industriales al sur del país, ya que son una plataforma logística multimodal que contempla la infraestructura necesaria para que las empresas que transportan los contenedores puedan asentarse y transformar sus materias primas en el camino, y generar desarrollo económico y social en la zona.

POLÍTICA FISCAL MEXICANA FRENTE AL FENÓMENO DEL NEARSHORING

Es fundamental introducir incentivos fiscales que impulsen la inversión asociada al *nearshoring*. Aprovechar los incentivos actuales y desarrollar nuevos se convierte en una estrategia crucial. Además, es indispensable simplificar los procesos comerciales para agilizar la creación y operación de empresas, eliminando obstáculos que puedan dificultar el comercio exterior y promoviendo un tránsito más fluido de las actividades comerciales. Al cierre de junio de 2023, los estímulos fiscales al impuesto sobre la

renta (ISR) y al impuesto al valor agregado (IVA), destinados a diferentes regiones del país, ascendieron a **61 mil 368 millones de pesos (mdp)**.⁷ Esto representó 15 mil 4 mdp más que durante el mismo periodo de 2021 (primer año en que los estímulos Frontera Norte, Sur y Chetumal se aplicaron en conjunto), es decir, un crecimiento de 15.5% en términos reales. Asimismo, 181 mil 402 contribuyentes recibieron los beneficios en la frontera norte y 11 mil 263 contribuyentes en la sur:

Padrón de beneficiarios de los estímulos fiscales región frontera Cierre a junio de 2023

Concepto	Número de beneficiarios		
	Total	Grandes contribuyentes	Otros contribuyentes
Región frontera norte			
Total	181,402	1,169	180,233
IVA	178,236	1,082	177,154
ISR	3,166	87	3,079
Región frontera sur			
Total	11,263	148	11,115
IVA	10,630	145	10,485
ISR	633	3	630

Fuente: Gobierno de México. SAT. 13 de septiembre de 2023

Los decretos de estímulos fiscales, implementados en 2019 para la frontera norte y en 2021 para la sur, fueron establecidos para promover e incrementar la inversión, mejorar la productividad y contribuir a la creación de empleo. Estos estímulos incluyen:

1. Un crédito fiscal equivalente a un tercio del ISR causado en el ejercicio fiscal o en los pagos provisionales.
2. Un crédito fiscal que cubre el 50% de la tasa del IVA del 16%, lo que reduce el IVA efectivo a un 8% en las operaciones.

En 2021, también se introdujo el estímulo para la zona libre de Chetumal, que proporciona beneficios fiscales en el Impuesto General de Importación y el Derecho de Trámite Aduanero; mientras que, a finales de 2023, se emitieron dos decretos para favorecer el *nearshoring* en la zona sur del país. Uno de ellos fue el “Decreto por el que se fomenta la inversión de los contribuyentes que realicen actividades económicas productivas al interior de los Polos de Desarrollo para el Bienestar del Istmo de Tehuantepec”. Este tiene por objeto otorgar beneficios fiscales y facilidades administrativas a los contribuyentes que realicen actividades económicas productivas al interior de aquellos espacios que sean determinados como Polos de Desarrollo para el Bienestar, conforme a la declaratoria correspondiente, por el organismo público descentralizado denominado Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

Los contribuyentes que realicen actividades económicas productivas, al interior de los Polos de Desarrollo para el Bienestar, interesados en obtener los beneficios fiscales y facilidades administrativas, deben cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:

- I. Estar al corriente en el **cumplimiento** de sus obligaciones fiscales;
- II. Contar con título de concesión vigente o ser propietario de alguna superficie dentro de algún Polo de Desarrollo para el Bienestar;
- III. Presentar, en su caso, el proyecto de inversión por el que se otorgó el título de concesión a que se refiere la fracción anterior; y

⁷ Gobierno de México. Servicio de Administración Tributaria (SAT). 13 de septiembre de 2023

... el programa de cumplimiento normativo debiera representar la vía regulatoria para marcar los límites de la evolución del comercio globalizado, debido a que el *compliance* establece mecanismos internos para su prevención, gestión, control y reacción.

IV. Tener su domicilio fiscal en el Polo de Desarrollo para el Bienestar donde desarrollen sus actividades económicas productivas.

Los beneficios incluyen un crédito fiscal del **100% del ISR** causado durante tres ejercicios fiscales, con posibilidad de **reducción del 50%** en los siguientes tres años o hasta del **90% si se cumplen criterios de empleo mínimo**. También se permite la deducción inmediata del 100% de la inversión en activo fijo nuevo utilizado en los Polos de Desarrollo. Adicionalmente, se otorga un crédito fiscal del **100% del IVA pagado en la enajenación de bienes o servicios**, aplicable durante cuatro años desde la entrada en vigor del decreto, tanto en el Polo de Desarrollo donde se ubica la empresa como en otros.

En materia de incentivos fiscales para el *nearshoring*, por otro lado, se produjo el “Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales a sectores clave de la industria exportadora consistentes en la deducción inmediata de la inversión en bienes nuevos de activo fijo y la deducción adicional de gastos de capacitación”. Esta política ofrece una deducción inmediata de impuestos que varía del 56 al 89% para la adquisición de nuevos activos fijos, junto con una deducción adicional del 25% durante tres años para los gastos en capacitación laboral. Su objetivo es

proporcionar incentivos a las empresas que buscan mejorar sus operaciones mediante el *nearshoring*, así como a aquellas que ya están establecidas en México y pertenecen a sectores estratégicos en la industria exportadora.

LA IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO ANTE LAS CONDICIONES DEL NEARSHORING

Es evidente que la historia debe representar un precedente para proyectos futuros, de manera que tanto las consecuencias negativas generadas en escenarios como el TLCAN, así como la guerra económica que protagonizó China (que pareciera empezar a utilizar a México y al *nearshoring* como “caballo de Troya” para seguir en el mercado norteamericano), deben marcar un antecedente para evitar que el país quede en desventaja ante la apertura comercial tan fuerte que se avecina.

Para ello, el programa de cumplimiento normativo debiera representar la vía regulatoria para marcar los límites de la evolución del comercio globalizado, debido a que el *compliance* establece mecanismos internos para su prevención, gestión, control y reacción. En el contexto del *nearshoring*, estas normativas abarcan desde requisitos ambientales y laborales hasta cuestiones fiscales y comerciales. Su observancia juega un papel crucial en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las operaciones *nearshoring* al brindar:

1. Seguridad jurídica y estabilidad: cumplir con las normativas locales y regionales proporciona a las empresas una base sólida de seguridad jurídica. Esto reduce la incertidumbre legal y política, creando un entorno más estable para las inversiones a largo plazo.
2. Acceso a mercados globales: las empresas que cumplen con normativas internacionales pueden acceder más fácilmente a mercados globales exigentes. Muchos países y bloques económicos imponen requisitos estrictos de cumplimiento como condición para el acceso preferencial a sus mercados.
3. Reputación corporativa: el cumplimiento normativo fortalece la reputación corporativa de las empresas. La adhesión a estándares éticos y legales eleva la credibilidad frente a clientes, inversores



y otras partes interesadas, lo que puede mejorar las oportunidades comerciales y la percepción pública de la empresa.

4. Mitigación de riesgos: las normativas bien gestionadas ayudan a mitigar riesgos operativos, legales y reputacionales. Esto es crucial en un entorno empresarial global donde las violaciones normativas pueden resultar en multas significativas, pérdida de licencias operativas o incluso exclusión del mercado.

Para maximizar los beneficios del *nearshoring*, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo hacia el cumplimiento normativo, integrando prácticas éticas y sostenibles en todas las etapas de su cadena de valor. Al hacerlo, no solo aseguran su conformidad legal, sino que también fortalecen su posición competitiva en un entorno empresarial cada vez más regulado y globalizado.

CONCLUSIÓN

Se enfatizan varios puntos estratégicos para capitalizar las oportunidades derivadas del *nearshoring* en México: en primer lugar, aprovechar la ubicación geográfica estratégica del país, cerca de los EUA y Canadá. Emerge como una ventaja competitiva fundamental, pues esta proximidad no solo facilita la reubicación de operaciones empresariales, sino que también promueve una integración más estrecha en la cadena de valor norteamericana.

Otro punto crucial es la creación de políticas claras, transparentes y respetuosas del Estado de Derecho, lo cual es esencial para fortalecer las cadenas productivas y la manufactura en la región. Así, por ejemplo, resolver los diferendos dentro del marco del T-MEC será una prioridad para evitar retrasos y desventajas competitivas. Además, destaca la importancia de incluir sectores y regiones históricamente rezagados en los beneficios de la inversión y la actividad económica; tal es el caso del sureste del país, que como ya se ha estudiado, se encuentra preparado para ser una opción rentable y viable ante este fenómeno.

Promover inversiones en servicios como la salud y abatir los obstáculos sociales e infraestructurales en regiones menos desarrolladas son medidas clave para asegurar que todas las áreas del país contribuyan equitativamente al desarrollo económico. Una integración más amplia de las cadenas de oferta, que incluya a proveedores de todas las regiones, fomentará un desarrollo más equitativo y sostenible.

Finalmente, implementar un plan estratégico robusto para atraer inversiones beneficiosas en tecnología, empleo y desarrollo sostenible consolidará la posición de México como un destino atractivo para la IED. Estas acciones son fundamentales para integrar de manera más efectiva la economía mexicana en las dinámicas económicas regional y global, aprovechando plenamente la tendencia del *nearshoring* y sus beneficios potenciales. •