



México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Maximizar el valor del nearshoring y acelerar el crecimiento y desarrollo de México requiere superar desafíos críticos en infraestructura, servicios y seguridad.

Por Jordi Ciuró y Armando Flores

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Puntos principales

- ▶ El nearshoring¹ podría impulsar significativamente el crecimiento económico de México, incrementando sus exportaciones y creando empleos calificados.
- ▶ México parece no haber podido capturar todo el potencial del nearshoring, pues ni la Inversión Extranjera Directa (IED) ni las exportaciones han acelerado su crecimiento en términos reales, mientras que las de otros destinos de nearshoring, especialmente economías asiáticas en desarrollo, sí han visto una aceleración.
- ▶ México tiene el potencial de acelerar el crecimiento y aumentar el valor de sus exportaciones en más de 500 mil millones de dólares adicionales para el 2030.
- ▶ Para aprovechar plenamente esta oportunidad, México necesita abordar importantes retos en ecosistemas sectoriales, infraestructura, suministro de electricidad y agua, talento, competitividad en costos y seguridad.

Situación y potencial del nearshoring para México

A raíz de las recientes disrupciones globales, las dinámicas tradicionales de las cadenas de valor se han alterado profundamente. Las tensiones geopolíticas, las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, la pandemia de COVID-19 y la crisis de semiconductores, entre otras, han expuesto y acelerado las vulnerabilidades de las cadenas de suministro, llevando a las empresas a buscar alternativas más resilientes.

En este contexto, líderes empresariales en múltiples industrias están aplicando lo que han aprendido gestionando estas turbulencias enfocándose en reinventar sus cadenas de suministro para hacerlas más cortas, más cercanas al cliente, más flexibles, transparentes y sostenibles. Por ejemplo, en un estudio global que hemos realizado recientemente en Bain & Company, más del 50% de los responsables de las cadenas de suministro planean incrementar sus operaciones de nearshoring y onshoring en un futuro cercano, restándole prioridad a la reducción de costos.

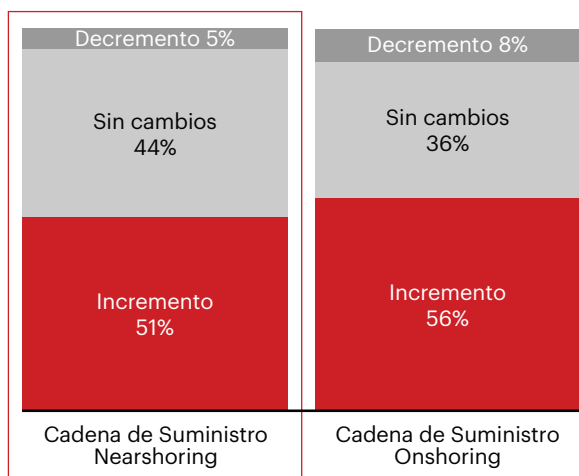
Dado esto, el nearshoring representa una oportunidad única para México ya que puede impulsar aún más el crecimiento económico, la actividad industrial y la relevancia del país en el ecosistema comercial global gracias a su proximidad a los Estados Unidos, su sólida base manufacturera y los acuerdos comerciales existentes. Algunos ejemplos del potencial impacto de dicha aceleración en la actividad manufacturera de exportación incluyen mejores oportunidades de empleo para el mexicano, formalización y profesionalización de PYMES, crecimiento de la demanda de servicios relacionados a la exportación (ej. logística, seguros, bienes raíces industriales) y fortalecimiento de la economía local en los polos de reubicación, entre otros.

¹ Entendemos por nearshoring el fenómeno de reubicación de procesos productivos hacia geografías más cercanas de los centros de demanda, en particular para México la reubicación hacia Norteamérica de cadenas productivas desde Asia

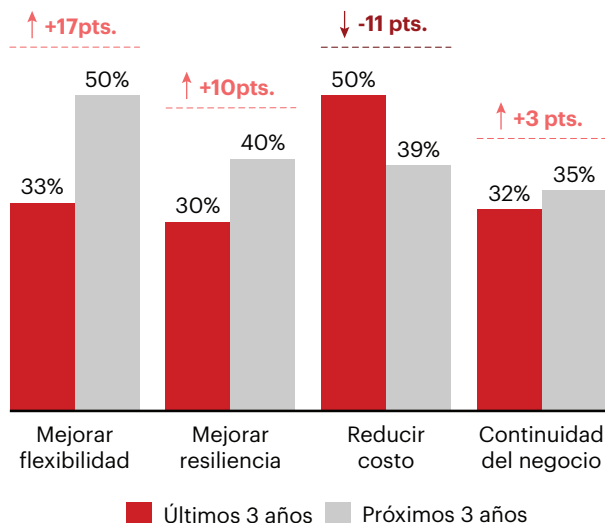
México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Gráfico 1: Incremento en decisiones de nearshoring y onshoring en un futuro cercano en situaciones donde la flexibilidad y la resiliencia cobran importancia

Decisiones sobre la ubicación de la cadena de suministro para los próximos 3 años
(% de encuestados)



Objetivos de inversión en cadena de suministro, últimos 3 años vs los próximos 3 años
(% de encuestados)



Fuente: Encuesta Bain sobre resiliencia de la industria de la cadena de suministro. Septiembre 2022 (n=275)

Este replanteamiento de las cadenas de suministro aunado a la recolocación de los centros de manufactura cerca de los polos de consumo ya ha llevado a un aumento en el valor de las exportaciones de México en más de \$130 mil millones de dólares desde 2019, alcanzando los \$593 mil millones de dólares en 2023. México se convierte así en el principal socio comercial de Estados Unidos desde 2023, con más de 15% del valor total de sus importaciones.

México parece no haber podido capturar todo el potencial del nearshoring pues ni la Inversión Directa Extranjera (IED) ni las exportaciones del país han acelerado su crecimiento en términos reales desde 2019.

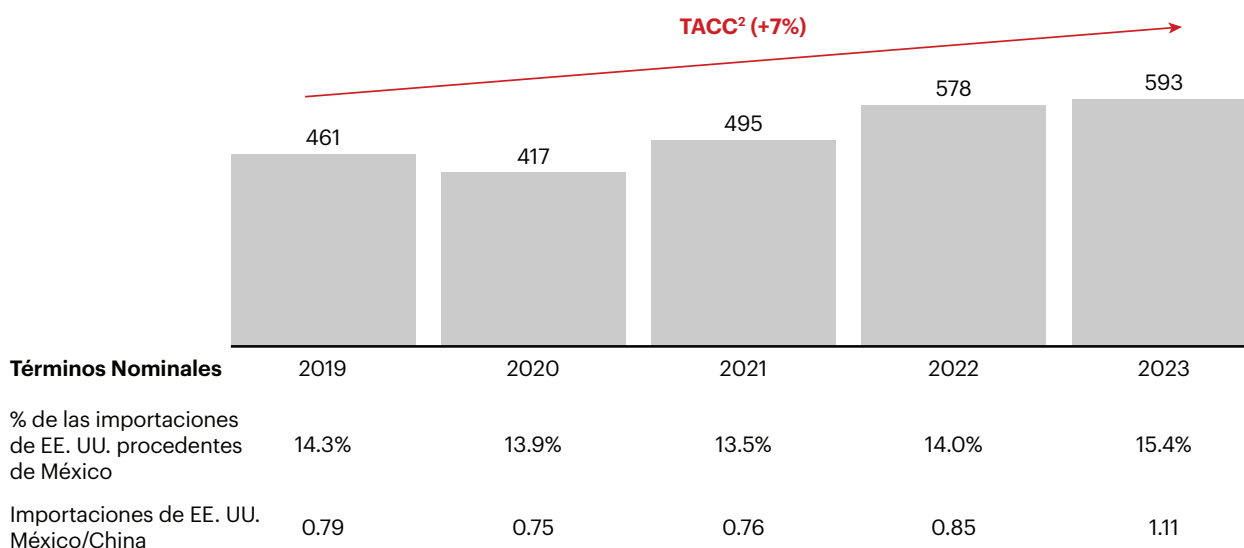
Este crecimiento en exportaciones se observa principalmente en el sector de equipamiento eléctrico, derivado del crecimiento de energías renovables e inversión en mejora de la infraestructura eléctrica en Estados Unidos. Otro sector beneficiado es el sector automotriz,

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Gráfico 2: Valor de las exportaciones en términos nominales de México en el periodo 2019 a 2023

Exportaciones de México

(Mil millones de dólares, términos nominales)



² Tasa Anual de Crecimiento Compuesto – CAGR en inglés.
Fuente: Banxico, Administración de Comercio Internacional

en particular en vehículos ligeros. En cuanto a geografía, la mayoría de este crecimiento está concentrado en las regiones del Bajío, Noreste y Noroeste, las cuales desde 1990 han visto crecer el poder adquisitivo de los consumidores 1.3%, 0.7% y 0.4%, respectivamente, reflejando el impacto positivo del nearshoring en la economía local.

Sin embargo, México parece no haber podido capturar todo el potencial del nearshoring pues ni la Inversión Directa Extranjera (IED) ni las exportaciones del país han acelerado su crecimiento en términos reales desde 2019. Esta dinámica contrasta con lo experimentado en países asiáticos en desarrollo, donde las exportaciones a Estados Unidos han crecido más rápidamente durante el mismo período:

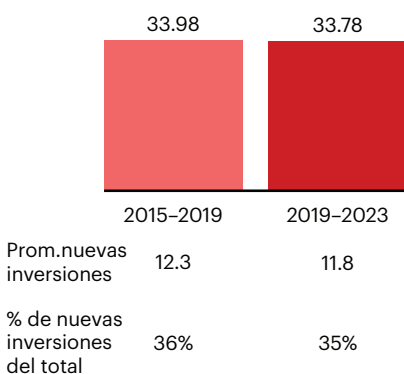
- En primer lugar, aunque la IED se ha recuperado en los últimos dos años alcanzando más de \$36 mil millones de inversión total, ésta no ha experimentado una aceleración y la llegada de nuevos capitales en los últimos años no ha crecido.
- Al aislar los efectos de la inflación, el crecimiento real de las exportaciones de México se ha desacelerado, pasando de 17% de crecimiento real en 5 años entre 2015 y 2019, a sólo 12% en 5 años entre 2019 y 2023 (justo cuando uno esperaría que debieron acelerarse).
- Por último, México ha sido superado por varios países asiáticos como Vietnam, Tailandia, India, Malasia e Indonesia, los cuales han capturado mayores participaciones del comercio de

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Gráfico 3: México no ha capturado el potencial total del nearshoring, por lo que no ha logrado acelerar su crecimiento real

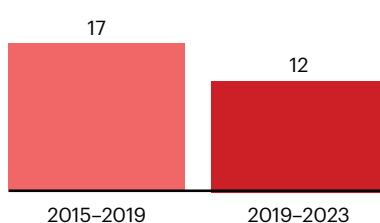
La IED no ha crecido sustancialmente y la llegada de nuevos capitales es menor

Promedios de Inversiones Extranjeras Directas (IEDs)
(Mil millones de dólares)



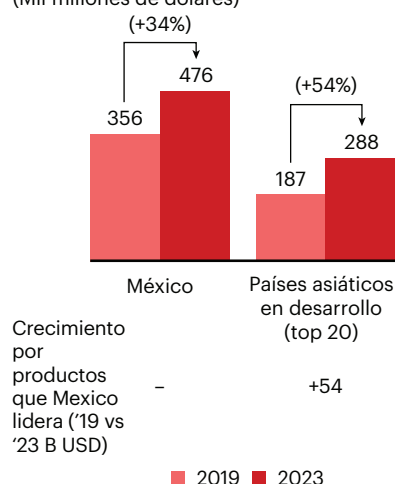
El crecimiento real de las exportaciones de México se ha desacelerado

Crecimiento en términos reales de exportaciones mexicanas
(%)



Países asiáticos en desarrollo han crecido más rápidamente que México

Importaciones estadounidenses por país
(Mil millones de dólares)



Fuente: Banxico, US Bureau of Labor Statistics, International Trade Administration, EIA, Capital IQ, Análisis Bain

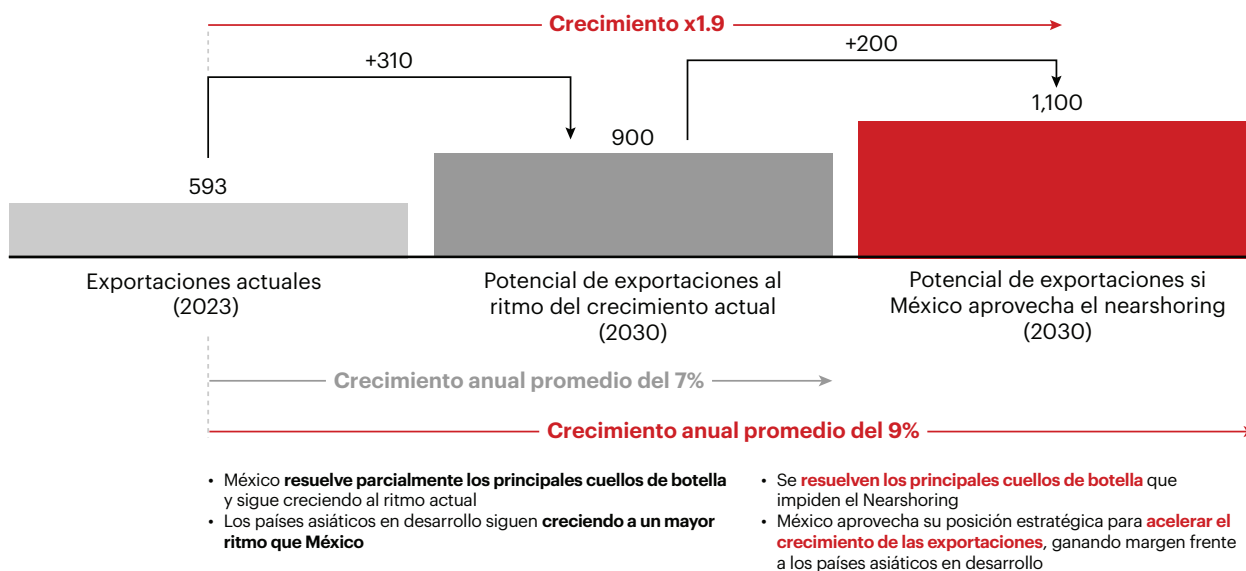
Estados Unidos desde 2019. El valor de las importaciones de estos países asiáticos ha crecido más de un 50% desde 2019, en comparación con solo un 35% de las importaciones provenientes de México. Adicionalmente, al analizar el crecimiento de las importaciones de Estados Unidos desde estos países asiáticos, encontramos que más de la mitad del crecimiento (equivalente a \$54 mil millones de dólares) ha sido en productos donde México ya era uno de los principales exportadores a Estados Unidos en 2019.

Consolidar y acelerar el valor y la relevancia del nearshoring en nuestro país podría transformar el panorama económico de México, llevando a más de duplicar el valor total del comercio exterior para el 2030 llegando a \$1,100 mil millones de dólares en valor total de exportaciones. El crecimiento implícito en este escenario de máximo potencial es superior al crecimiento experimentado por México en los últimos años e implicaría mantener o incluso aumentar nuestra cuota en algunos de los sectores donde ya México es relevante. Este potencial supondría, en primer lugar, mantener el crecimiento tendencial de los últimos años y es equivalente a agregar \$300 mil millones de dólares al valor de las exportaciones para 2030. Sin embargo, con un aprovechamiento pleno de la oportunidad de relocalización, México puede atraer mayor inversión y acelerar las exportaciones en más de \$200 mil millones de dólares adicionales en ese mismo periodo, equivalente a crear cuatro polos de exportación del tamaño que hoy en día es Nuevo León.

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

Gráfico 4: México tiene el potencial de casi duplicar las exportaciones

Exportaciones mexicanas
(Mil millones de dólares)



Fuente: Administración de Comercio Internacional, Banxico, Capital IQ, Análisis Bain

Si vemos aquellos nichos donde México ya tiene una fuerte presencia y está en condiciones de beneficiarse de la reducción de las exportaciones chinas a Estados Unidos, los sectores con mayor oportunidad de contribuir a este escenario de máximo potencial incluyen equipos eléctricos, mecánica/maquinaria, metales y plásticos.

Esta oportunidad única para el país de más de duplicar el valor total de las exportaciones resalta la necesidad urgente de que México acelere sus esfuerzos para resolver los retos y desafíos del nearshoring y desbloquear así el crecimiento.

Desafíos y retos del nearshoring

Los retos y desafíos que enfrentan las empresas ya instaladas o las que quieren venir a nuestro país destacan las áreas donde México debe enfocarse para aprovechar al máximo el potencial del nearshoring:

1. Ecosistemas sectoriales

Uno de los primeros aspectos que las empresas evalúan antes de trasladar sus centros productivos es la disponibilidad de un ecosistema de proveedores adecuado. Fomentar y desarrollar ecosistemas integrales es fundamental para apoyar el crecimiento de la manufactura de nuevos productos en el país. Un ejemplo de estrategia exitosa es el apoyo al

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

desarrollo de clústeres que ha liderado Nuevo León desde el año 2000, fusionando gobierno, empresas y academia para desarrollar ocho sectores estratégicos, destacando manufactura, automotriz, tecnologías de la información, salud, entre otros. Esta participación ha permitido situar el crecimiento de las exportaciones de Nuevo León 2 p.p. por encima del crecimiento de México y alcanzar los \$56 mil millones de dólares en 2023.

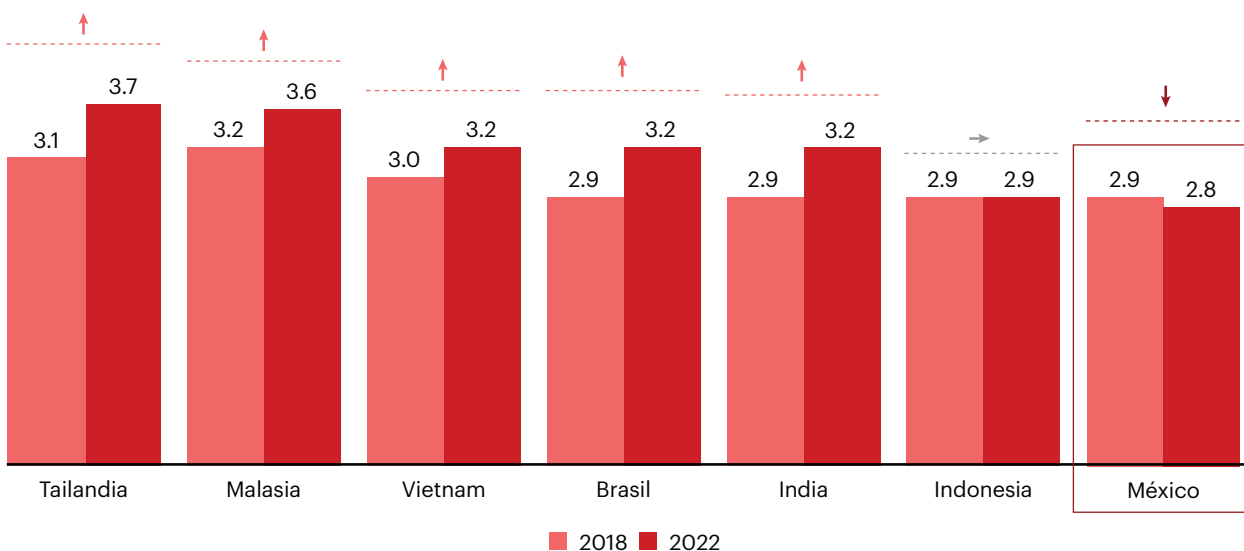
2. Infraestructura y logística

Uno de los principales obstáculos para realizar el potencial del nearshoring en México es su infraestructura. A pesar de su ubicación estratégica, la infraestructura logística y de transporte del país está rezagada en comparación con otros países e incluso se ha deteriorado desde 2018. Carreteras, puertos y ferrocarriles, especialmente la conectividad intermodal, requieren una inversión significativa para satisfacer las demandas de una actividad manufacturera incrementada, particularmente en los estados del norte.

Por otro lado, la eficiencia de los procesos aduaneros en México ha disminuido frente a países competidores, afectando la fluidez del comercio e incrementando tiempos de cruce y costos. Esto se debe principalmente a la saturación en los patios aduaneros, tecnología obsoleta en los puertos y falta de infraestructura logística adecuada. Para abordar estos problemas, será necesario fortalecer la capacidad aduanera actual con más personal capacitado, infraestructura y tecnología innovadora para lograr una mayor eficiencia.

Gráfico 5: México se ha atrasado en infraestructura de transporte en comparación con otros socios comerciales de Estados Unidos

Calidad de la infraestructura de transporte utilizada para el comercio
(1=baja a 5=alta)



Fuente: Banco Mundial

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

3. Suministro de electricidad y agua

La generación y el suministro adecuado y confiable de electricidad, especialmente el acceso a energía de fuentes renovables, así como el suministro de agua, son cruciales para las operaciones industriales. Concretamente, en los últimos años, México ha tenido un crecimiento limitado de la capacidad de generación, en particular de fuentes renovables, así como de expansión de la red de transmisión.

Asegurar el suministro suficiente de electricidad y agua requerirá esfuerzos coordinados entre el gobierno y el sector privado, así como inversión tanto en generación (incluyendo energías limpias) como en transmisión para lograr un suministro confiable, verde y con costos reducidos.

4. Talento y fuerza laboral

Las empresas que buscan establecerse en México, especialmente en sectores de alto crecimiento como automóviles, equipamiento eléctrico y maquinaria, se inclinan hacia la manufactura avanzada con alto grado de automatización y tienden a alejarse de la maquila básica. Esta tendencia, impulsada por el aumento de costos laborales y la necesidad de procesos más eficientes, requiere personal con habilidades avanzadas como técnicos e ingenieros. Actualmente, la dificultad para cubrir vacantes y la escasez de trabajadores calificados son dos de los principales retos que la mayoría de las empresas enfrentan en México, según los análisis recientes realizados por el IMCO.

Para abordar esto, es crucial fomentar la colaboración entre gobierno, universidades y sector privado, desarrollando oportunidades de educación técnica y programas de formación profesional, mejorando la infraestructura educativa y realizando campañas de concienciación y orientación vocacional.

5. Competitividad

A pesar de que actualmente México es competitivo en costos frente a otros socios comerciales de Estados Unidos, varios factores aumentarán la presión sobre los costos y, si no se compensan con mejoras de productividad, afectarían significativamente la competitividad del país como base de manufactura y exportación. Estos factores incluyen una posible reforma laboral, el continuo aumento del salario mínimo, continuar con un peso mexicano fuerte y el incremento en el costo de financiamiento si el riesgo país se deteriora. Además, la revisión del Tratado de Libre Comercio de América del Norte genera incertidumbre sobre sus posibles impactos.

Un enfoque en mejorar significativamente la productividad y reducir costos, junto con la aceleración de la digitalización y automatización de procesos mediante tecnología e inteligencia artificial, es crucial para ofrecer servicios, materias primas y productos competitivos a las nuevas empresas que buscan reubicarse en nuestro país.

México en una encrucijada: ¿Se está desaprovechando la oportunidad del nearshoring?

6. Seguridad

Las percepciones de México como un país peligroso representan una barrera significativa para atraer inversión extranjera y el talento de alto nivel necesario para crecer en sectores de mayor valor agregado. Mejorar las condiciones de seguridad es crucial para hacer de México un destino más atractivo para el nearshoring. Adicionalmente, la seguridad tiene impactos grandes también en costos y certidumbre logística, contribuyendo a que la inversión se mantenga concentrada en los principales polos actuales.

México debe buscar acciones para combatir la tasa de crimen para permitir el crecimiento de la IED, reducir los costos asociados y facilitar la atracción de mano de obra altamente calificada.

Conclusión

El nearshoring ofrece una extraordinaria oportunidad transformadora para México, prometiendo crecimiento económico, creación de empleo y mayor competitividad global. Sin embargo, para capturar el máximo potencial de esta oportunidad, es crucial abordar desafíos en infraestructura, servicios públicos, talento, seguridad, competitividad de costos y desarrollo de proveedores. No hacerlo podría dejar a México rezagado frente a sus competidores asiáticos.

Con planificación estratégica, inversiones adecuadas y colaboración entre los sectores público y privado, México puede posicionarse como un destino líder para el nearshoring, impulsando la prosperidad a largo plazo para su economía y población. El momento de actuar es ahora, antes de que esta oportunidad se desvanezca y quede subaprovechada.

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

Bain & Company es una consultora global que ayuda a los agentes de cambio más ambiciosos del mundo a definir el futuro.

A lo largo de 65 ciudades en 40 países, trabajamos junto a nuestros clientes como un solo equipo con la ambición compartida de lograr resultados extraordinarios, superar a la competencia y redefinir las industrias. Complementamos nuestra experiencia integrada y a medida con un vibrante ecosistema de innovadores digitales para ofrecer resultados mejores, más rápidos y duraderos.

Nuestro compromiso de 10 años de invertir más de 1.000 millones de dólares en servicios pro bono aporta nuestro talento, experiencia y conocimientos a organizaciones que afrontan los retos actuales más acuciantes en educación, equidad racial, justicia social, desarrollo económico y medio ambiente.

Hemos obtenido la calificación de platino de EcoVadis, la plataforma líder en la calificación del rendimiento medioambiental, social y ético de las cadenas de suministro mundiales, lo que nos sitúa en el 1% superior de todas las empresas. Desde nuestra fundación en 1973, hemos medido nuestro éxito por el éxito de nuestros clientes, y estamos orgullosos de mantener el nivel más alto de defensa del cliente en la industria.



Para más información, visita www.bain.com

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich