

Descifrando las claves del éxito del *nearshoring* en México: la convergencia de la industria, la ubicación geográfica y el talento

UVM
FOR BUSINESS



EY Parthenon
Building a better working world



Índice

¿Por qué <i>nearshoring</i> en México?	6
▸ Desafíos que enfrentan las empresas de <i>nearshoring</i>	10
- Hallazgos obtenidos de una encuesta realizada a empresas que trasladaron o estaban dispuestas a extender operaciones en México	10
▸ Disponibilidad de fuerza laboral en México	15
Índice de atractivo estatal para el <i>nearshoring</i>	18
▸ Nuevo León: el imán atípico de la revolución del <i>nearshoring</i> en México	20
▸ Querétaro: un centro emergente para el <i>nearshoring</i> en México	25
▸ Yucatán: un centro próspero para la diversificación industrial y el crecimiento beyond <i>nearshoring</i>	30
¿Qué recomendamos hacer después de leer este estudio?	36



En una era de rápidos avances tecnológicos y globalización, el panorama de los negocios internacionales está evolucionando. México ha surgido como un actor destacado en el creciente sector del *nearshoring*, impulsado por su atractivo en disponibilidad laboral, rentabilidad e infraestructura estratégica. Como guía para cualquier empresa de *nearshoring* –organización que busca trasladar o extender sus operaciones a países geográficamente cercanos con el objetivo de reducir costos, mejorar la logística y mantener una proximidad temporal y física a sus cadenas de producción–, este informe reúne perspectivas clave respaldadas en encuestas y entrevistas realizadas a empresas de *nearshoring* que buscan entrar al dinámico mercado mexicano (consultar el **apéndice 1**).

Empresas con sede en Estados Unidos, China y otros mercados importantes se han establecido principalmente en el norte (Nuevo León y Chihuahua), centro (Ciudad de México y Estado de México), Bajío (Guanajuato y Jalisco) y algunos estados del sur (Yucatán) de México. Estos actores participan en una gran variedad de sectores, desde la movilidad y la manufactura pesada hasta los farmacéuticos, y extienden su alcance al comercio minorista, la atención médica y la logística de transporte. Para capitalizar verdaderamente las oportunidades de crecimiento en estas regiones, es crucial tener un profundo entendimiento de los atributos únicos del territorio para identificar la mejor opción, de acuerdo con las necesidades y los objetivos específicos de la industria de cada compañía. Las principales consideraciones incluyen la vocación de los estados, las ventajas geográficas y la infraestructura operativa existente.

Por otro lado, comprender las necesidades de la fuerza laboral es un elemento crítico para las empresas de *nearshoring*. Una amplia mayoría de las organizaciones que se trasladan a México (cerca del 80%, según nuestra encuesta) consideran clave las habilidades digitales como el análisis de datos, el desarrollo de *software* y el razonamiento cuantitativo, mientras que valoran mucho las habilidades blandas (consultar el **apéndice 1**). Reconocer estos requerimientos de talento alineados con una alta demanda del mercado, demuestra que los departamentos de Recursos Humanos y Talento dentro de las empresas de *nearshoring* juegan un papel crítico; pues son fundamentales para identificar, atraer y desarrollar la fuerza laboral necesaria para impulsar el éxito empresarial. Estos departamentos no solo deben ser especialistas en la búsqueda de candidatos con la experiencia técnica necesaria, sino también en fomentar una cultura que valore y mejore habilidades blandas como la comunicación, la resiliencia, el liderazgo y el trabajo en equipo. Al hacerlo, aseguran que sus organizaciones estén bien preparadas para manejar los desafíos complejos a los que se enfrentan y puedan mantener una ventaja competitiva en el mercado global.



El dinámico panorama empresarial en México proporciona un impulso para que las empresas de *nearshoring* fomenten asociaciones estratégicas con instituciones educativas locales. El objetivo es diseñar e implementar programas hechos a la medida, impulsados por el interés de atender a la demanda de habilidades específicas por parte de diversas industrias. Al participar en dichas asociaciones, las empresas de *nearshoring* pueden contribuir activamente a dar forma a su futura fuerza laboral, experimentando verdaderamente los beneficios del *nearshoring* en México a corto y mediano plazo.

Este informe tiene como objetivo proporcionar perspectivas sobre tres preguntas críticas:

- ▶ ¿Cuáles son los factores determinantes para elegir ciertos estados de México para establecer operaciones de *nearshoring*?
- ▶ ¿Qué estados deberían ser considerados estratégicamente?
- ▶ ¿Qué habilidades profesionales y talentos son cruciales para las empresas que consideran establecer, expandir o mejorar sus operaciones en México, y cómo pueden adquirirse o desarrollarse?

Comenzaremos ofreciendo una visión integral a nivel país, luego profundizaremos en detalles a nivel estatal y concluiremos con recomendaciones prácticas para líderes de Recursos Humanos y Talento de empresas que buscan establecer, expandir o mejorar sus operaciones en México. Estas recomendaciones se centrarán en optimizar la gestión de Recursos Humanos dentro del contexto mexicano de *nearshoring*.

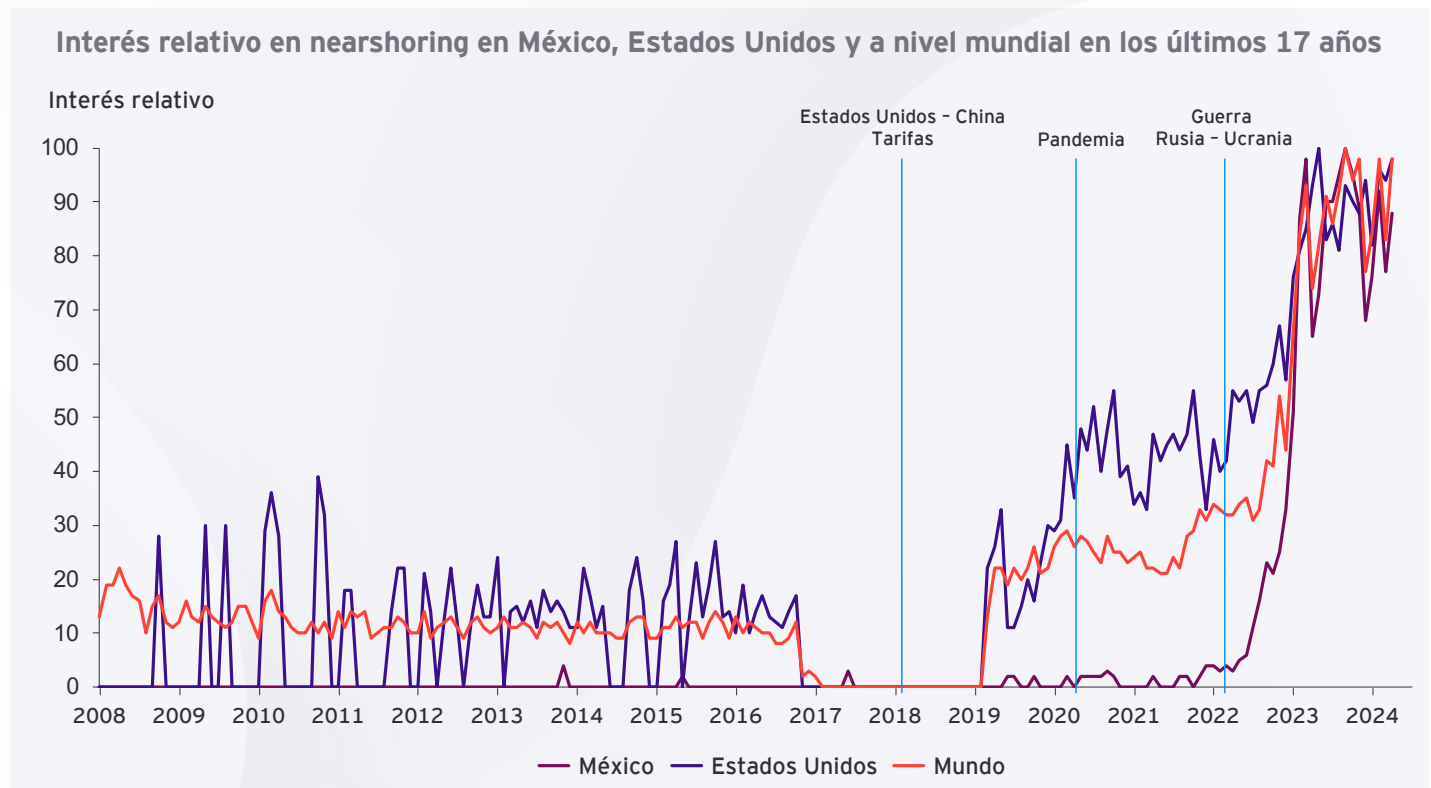


¿Por qué *nearshoring* en México?

1

Durante mucho tiempo, el *nearshoring* ha sido parte del panorama empresarial de México, con orígenes que se remontan a varios años atrás. Durante la década de 1990, el concepto estaba fuertemente vinculado a las industrias maquiladoras, donde la orientación principal era aprovechar la proximidad con Estados Unidos para reducir los costos; sin embargo, a medida que las estrategias empresariales y los mercados globales han evolucionado, también lo ha hecho el enfoque del *nearshoring* en México. Hoy en día, la práctica no se trata solo de consideraciones geográficas y costos, sino también de lograr un nivel más profundo de integración con socios estratégicos que comparten culturas empresariales similares, marcos legales y objetivos de mercado, aprovechando la mano de obra altamente productiva de México y obteniendo un acceso mejorado al mercado estadounidense. Como tal, el *nearshoring* se ve como un movimiento estratégico para las empresas que buscan optimizar costos, reforzar su disponibilidad operativa y mejorar el acceso al mercado de los Estados Unidos y otros países latinoamericanos.

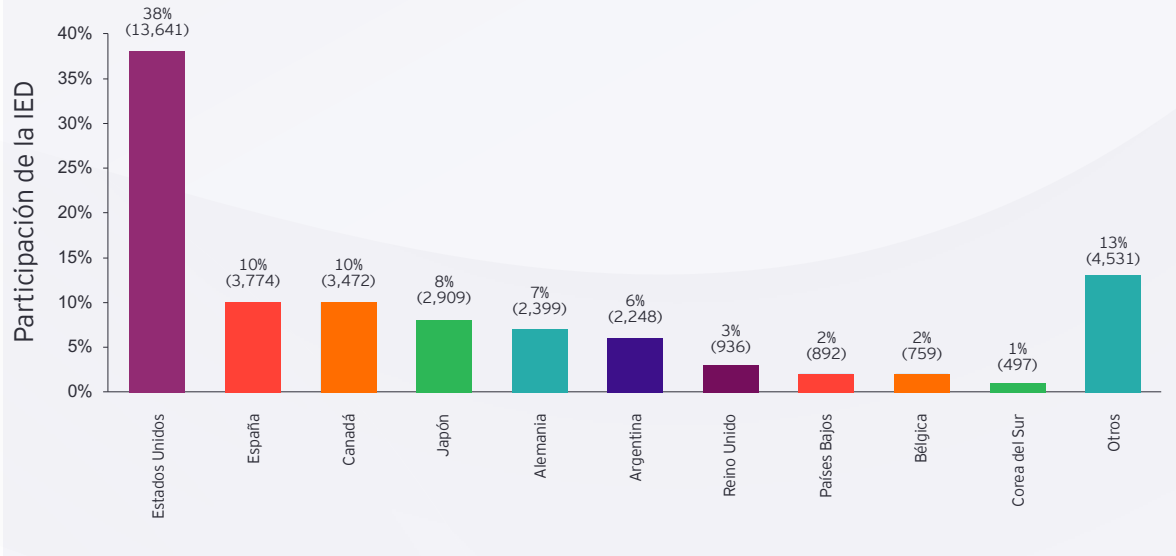
El *nearshoring* en México se ha convertido en un fenómeno cada vez más arraigado y en crecimiento, que está impulsando los esfuerzos del país para mejorar sus capacidades. Ha progresado a través de múltiples etapas, pero ganó atención significativa debido a las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China de 2018, mismas que han seguido amplificándose.



Fuente: Google Trends, Asociación Mexicana de Parques Industriales (AMPIP), análisis de EY-Parthenon.

Considerando las tensiones comerciales, Estados Unidos ha permanecido como la fuente principal de Inversión Extranjera Directa (IED) para la economía mexicana, representando casi el 40% del total en 2023. No obstante, las nuevas iniciativas de inversión han sido impulsadas particularmente por países del Este Asiático. Mientras tanto, aparte de la IED, el desarrollo de parques industriales representa el segundo indicador clave de crecimiento para el *nearshoring*. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Parques Industriales (AMPIP), se prevé que la demanda de espacio industrial en los parques industriales mexicanos aumente hasta un 180% durante el 2024, comparado con el 2023, impulsada en gran medida por la reubicación de empresas del Este Asiático, las cuales contribuyen significativamente a esta demanda.

Inversión Extranjera Directa (IED) en México en 2023, por país de origen (% del total de IED, millones de dólares)



Fuente: Secretaría de Economía.

La ventaja estratégica de México como el principal destino de *nearshoring* se ve magnificada por el concepto de *ally-shoring* (consultar el **apéndice 2**), que subraya la relación colaborativa y mutuamente favorable con Estados Unidos. Atraídas por el robusto crecimiento económico de México, la proximidad geográfica y la mano de obra de alta calidad en sectores como la fabricación de electrónicos y automotriz, las empresas se benefician no solo de las eficiencias logísticas, sino también de los fuertes lazos culturales y económicos. Además, el gobierno mexicano ofrece incentivos tales como deducciones de inversión, deducciones de costos de capacitación y créditos fiscales para inversiones en las regiones más atractivas. Algunos ejemplos son el establecimiento de Zonas Económicas Especiales (ZEE)¹, el Programa IMMEX² o la función del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT)³.

1 Estas zonas ofrecen beneficios fiscales, ventajas aduaneras y apoyo en infraestructura para las empresas que establecen operaciones dentro de ellas, con el objetivo de impulsar la actividad económica en regiones específicas.

2 El programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación permite la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en importaciones temporales de bienes que se utilizan en procesos industriales o servicios destinados a la exportación.

3 El Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores proporciona crédito a los trabajadores para la compra de bienes y servicios, lo cual beneficia indirectamente a los empleadores al fomentar una fuerza laboral más estable y satisfecha.

Impacto del nearshoring en la economía de México



Fuente: entrevistas con especialistas, análisis de EY-Parthenon.

Los competitivos costos laborales de México permiten a las empresas mantener altos estándares de producción, sin comprometer la rentabilidad. El país también se beneficia de tratados de libre comercio que simplifican y reducen el costo de hacer negocios a través de las fronteras. Finalmente, la infraestructura de México –que incluye cadenas de suministro bien establecidas y redes de transporte– ofrece a las empresas la facilidad logística y la fiabilidad necesarias para un *nearshoring* exitoso.

Desde una perspectiva industrial, el sector manufacturero de México –que constituye casi el 40% de la IED con 14,000 millones de dólares aproximadamente– se beneficia excepcionalmente del *nearshoring*. Este sector está compuesto principalmente por fabricantes de automóviles, aeroespacial, dispositivos médicos, farmacéuticos, tecnología de la información y telecomunicaciones, así como electrónicos. Los estados altamente atractivos para las empresas son Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Baja California y Tamaulipas en la región norte, en el área central la Ciudad de México, el Estado de México y Querétaro, los estados del Bajío como Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Aguascalientes y Jalisco, además de Yucatán en la región sureste.

Otros sectores como los servicios profesionales, la logística y la hospitalidad también están teniendo un impacto económico positivo y nuevas oportunidades provenientes de las inversiones en *nearshoring*. En particular, la industria de servicios profesionales y financieros ahora está prosperando en México a pesar de ser ampliamente descentralizada.

El *nearshoring* en nuestro país continúa siendo una estrategia vital que, en los próximos años, seguirá su crecimiento a través de la integración vertical y los avances tecnológicos. A medida que México siga atrayendo IED de las principales economías del mundo, el país presentará para las empresas la oportunidad de capitalizar muchos de los beneficios y las oportunidades asociadas con el *nearshoring*. Esta tendencia está preparada para remodelar la economía mexicana y crear efectos significativos en varias industrias; sin embargo, ciertos retos clave permanecen en el mercado para los participantes actuales y futuros.

Desafíos que enfrentan las empresas de *nearshoring*

Implementar una estrategia de *nearshoring* en México plantea desafíos para los equipos de Recursos Humanos, particularmente en la adquisición y gestión de talento. Altas tasas de empleo⁴, escasez de habilidades, cambios demográficos y el trabajo informal generalizado exacerbaban estos problemas.

De hecho, la rotación puede ser un problema en sectores donde el *nearshoring* es predominante, ya que la demanda de mano de obra calificada a menudo supera la oferta, lo que lleva a un panorama competitivo de reclutamiento y retención de talento. Las interrupciones laborales –como las huelgas– también pueden ocurrir, especialmente si los trabajadores sienten que sus necesidades no están siendo adecuadamente satisfechas por los empleadores. No obstante, la frecuencia y el impacto de tales interrupciones varían según el sector y la región.

Las preocupaciones de seguridad son otras consideraciones válidas, especialmente en ciertas áreas con tasas más altas de inquietud social o delincuencia. Las empresas de *nearshoring* deben abordar estas inquietudes de manera proactiva, implementando medidas de seguridad robustas y asegurando el cumplimiento de las leyes laborales locales para crear un entorno de trabajo estable y seguro.

Hallazgos obtenidos de una encuesta realizada a empresas que trasladaron o estaban dispuestas a extender operaciones en México⁵

Basado en una encuesta realizada en 2023, en donde se entrevistó a empresas establecidas o que buscan establecer su presencia en México, se encontró que las organizaciones están principalmente interesadas en reclutar roles técnicos y operativos, con una proporción significativa de puestos de gestión de nivel medio.



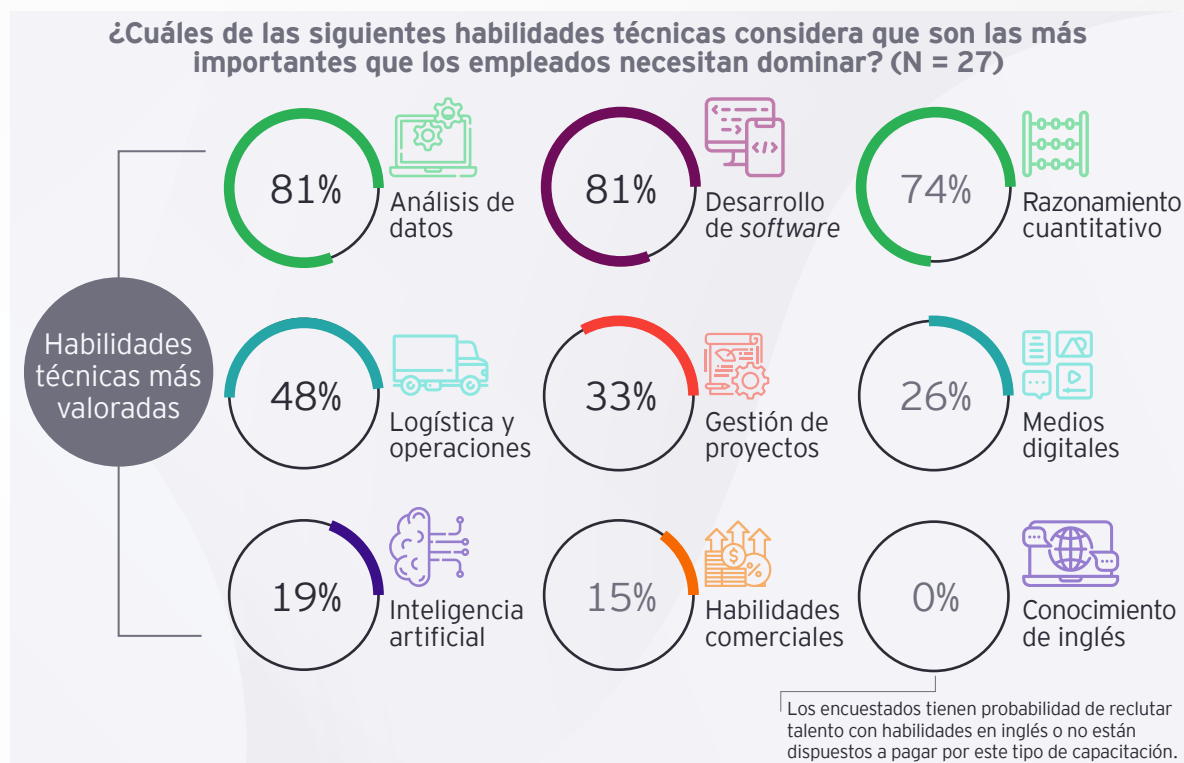
Fuente: entrevistas con especialistas, análisis de EY-Parthenon.

4 Las tasas de empleo en México actualmente son muy altas, lo que implica una menor disponibilidad de mano de obra, resultando en una escasez de talento.

5 Encuesta ejecutada entre noviembre y diciembre de 2023 de manera confidencial con ejecutivos (N=27) de empresas que se reubicaron o estaban dispuestas a establecer operaciones en México. Las empresas pertenecen a los sectores automotriz, alta tecnología/electrónica, químico, maquinaria y comercio minorista.

En cuanto a aptitudes técnicas, el 80% de las empresas consideran que las habilidades digitales como el análisis de datos, el desarrollo de *software* y el razonamiento cuantitativo están entre las más importantes. No obstante, el 50% de las empresas mencionaron que enfrentan dificultades para encontrar empleados en México con las habilidades requeridas, específicamente en campos STEM⁶.

Casi el 30% de las empresas también indicaron que el uso del idioma inglés es una necesidad. México tiene una oportunidad significativa para la mejora del idioma, ya que se clasifica bajo en este rubro dentro de América Latina, una preocupación a menudo citada por los empleadores como una gran deficiencia de la fuerza laboral. Según el *Índice de Dominio en Inglés 2023* de Education First, México se ubica en el puesto 19 de 20 países en la región, solo superando a Haití en habilidades del idioma inglés y cayendo en la categoría de *Baja competencia*, con 451 puntos EF de un total de 800. El índice también mostró una tendencia a la baja en los jóvenes mexicanos de 18 a 20 años y de 21 a 25 años entre 2015 y 2023. Actualmente, solo el 6.8% de la población adulta en México – aproximadamente 5.5 millones de individuos– poseen diversos grados de conocimiento de inglés, desde habilidades conversacionales básicas hasta fluidez completa. Esto resalta la necesidad de que los líderes de Recursos Humanos en empresas de *nearshoring* prioricen la capacitación en este idioma como parte de sus esfuerzos de desarrollo de talento.



Fuente: entrevistas con especialistas, análisis de EY-Parthenon.

Aunque los encuestados no están dispuestos a pagar por cursos, las empresas tienen más probabilidades de reclutar talento con alto conocimiento de inglés. La competencia en este idioma es crucial, ya que sirve como lenguaje global en los negocios, permitiendo una comunicación efectiva con los mercados internacionales. Invertir en educación en inglés mejora el desarrollo profesional, la comprensión cultural y la competitividad general tanto de los empleados como de las empresas. A medida que las interacciones comerciales globales continúan creciendo, la capacidad de comunicarse en inglés se vuelve cada vez más importante para lograr una participación exitosa en la economía internacional y aprovechar los beneficios de las relaciones de *nearshoring*.

6 Por sus siglas en inglés Science, Technology, Engineering and Mathematics; o ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

La encuesta también reveló la alta disposición de las empresas a invertir en formación técnica vocacional y en la actualización o capacitación de habilidades, lo que debería ser parte de un paquete integrado que incluya cursos de inglés. Además, se descubrió que un número sustancial de compañías prioriza no solo los títulos técnicos, sino que también valora los extensos programas de formación corporativa⁷. Para las empresas de *nearshoring*, es fundamental considerar la formación integral –que incluye cursos de idioma inglés– como parte esencial del paquete de desarrollo profesional, en lugar de verlos como simples complementos.

El desarrollo de talento técnico juega un papel fundamental en el aprovechamiento de las oportunidades de *nearshoring* de México; sin embargo, desafíos como la escasez de habilidades y las altas tasas de empleo –97.3% en promedio, con cifras aún más grandes en los estados del norte– conducen a una alta demanda de roles en una fuerza laboral que a menudo carece de competencias en inglés y habilidades interpersonales que impactan en los grandes entornos corporativos. Este dilema se ve agravado por los currículos escolares obsoletos que no logran mantenerse al día con los rápidos cambios de un mercado laboral impulsado por la tecnología.

Es esencial alinear los incentivos académicos y económicos, además de transformar las percepciones sobre la empleabilidad de los programas técnicos. Promover activamente el valor de los programas de grado en ingeniería y campos técnicos, al mismo tiempo que se aclaran las realidades de las carreras en demanda, puede aumentar la inscripción en estas disciplinas. Reforzar la promoción de programas de estudio superior técnicos y STEM representa un paso proactivo hacia el cierre de la brecha de habilidades y la satisfacción de la creciente demanda de talento técnico.

Algunos ejemplos de estos esfuerzos en México son:

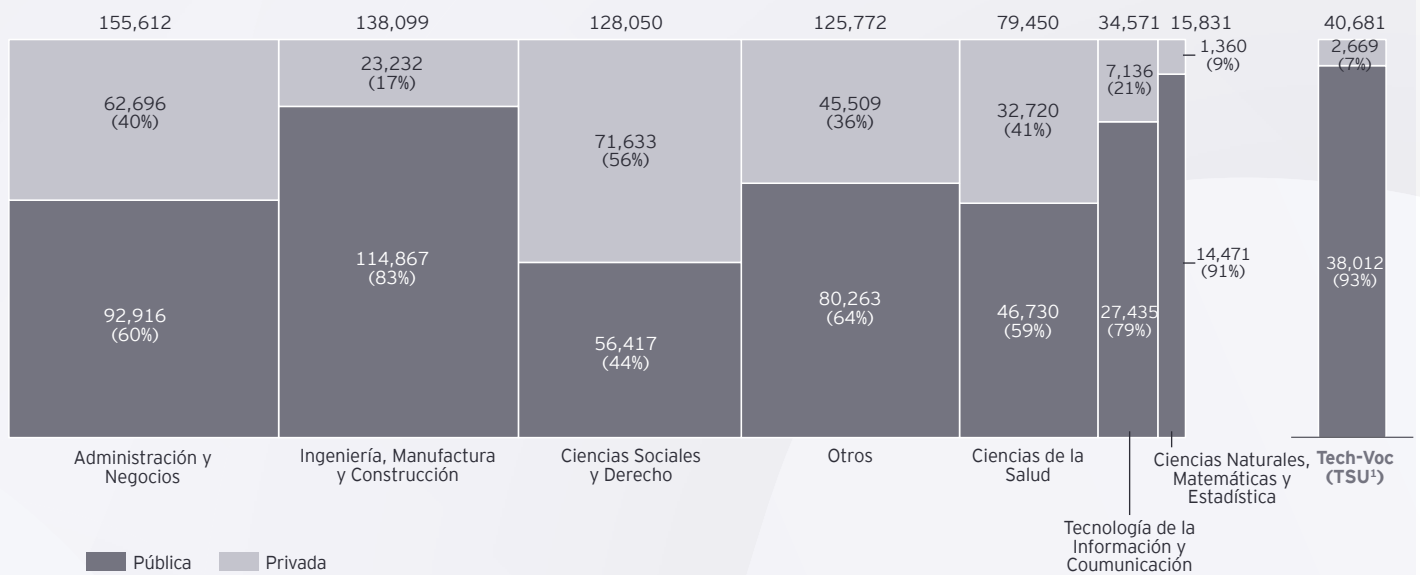
- ▶ La iniciativa *Proyecto 10,000* lanzada por el gobierno mexicano en colaboración con socios del sector privado. Este proyecto tiene como objetivo capacitar a 10,000 ingenieros y técnicos en la industria aeroespacial durante un periodo de 15 años. Incluye el establecimiento de nuevos programas universitarios, becas y centros de formación dedicados a la tecnología y la ingeniería aeroespacial.
- ▶ El Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) que proporciona becas y financiamiento para estudios de posgrado en campos STEM, con el objetivo de aumentar el número de profesionales calificados en áreas críticas para el desarrollo del país.
- ▶ El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) que se ha asociado con varias organizaciones para promover carreras STEM entre los jóvenes, incluyendo iniciativas como *hackatones*, ferias de ciencia y programas educativos que fomentan la búsqueda de estudios técnicos.

Estos esfuerzos reflejan una estrategia más amplia para alinear los resultados educativos con las necesidades de las industrias que son centrales para la propuesta de *nearshoring* de México, asegurando un flujo constante de talento calificado para el futuro.

⁷ Estas deben ser iniciativas educativas dirigidas a mejorar las habilidades y el rendimiento de los empleados para alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

Graduados de universidad a nivel nacional en el ciclo académico 2022-2023 (% de personas graduadas)

Graduados de Tech-Voc a nivel nacional (% de personas graduadas)



1. El Técnico Superior Universitario (TSU) o la Educación Superior Técnica en América Latina, especialmente en México, es un título técnico de dos a tres años que proporciona formación práctica y teórica en campos técnicos o tecnológicos para la inserción inmediata en la fuerza laboral o para continuar estudios hacia una licenciatura.

Fuente: Secretaría de Educación Pública, análisis de EY-Parthenon.

A pesar del notable aumento de graduados en STEM y formación técnico-vocacional, el número de egresados actual de las instituciones educativas no satisface completamente las necesidades laborales. Esta brecha destaca la oportunidad para construir una mayor colaboración entre las empresas de *nearshoring* y las instituciones educativas. Trabajando estrechamente, juntos pueden dar forma a currículos y programas de formación que estén más alineados con las necesidades específicas de la industria.

Dichas asociaciones son esenciales para desarrollar una fuerza laboral equipada con las habilidades y competencias adecuadas para impulsar la innovación y la productividad en las empresas de *nearshoring*. Adaptar la educación a la evolución de la industria no solo beneficia a las compañías al proporcionar un grupo de candidatos calificados, sino que también asegura que los graduados ingresen al mercado laboral con una ventaja competitiva y experiencia relevante.



Disponibilidad de fuerza laboral en México

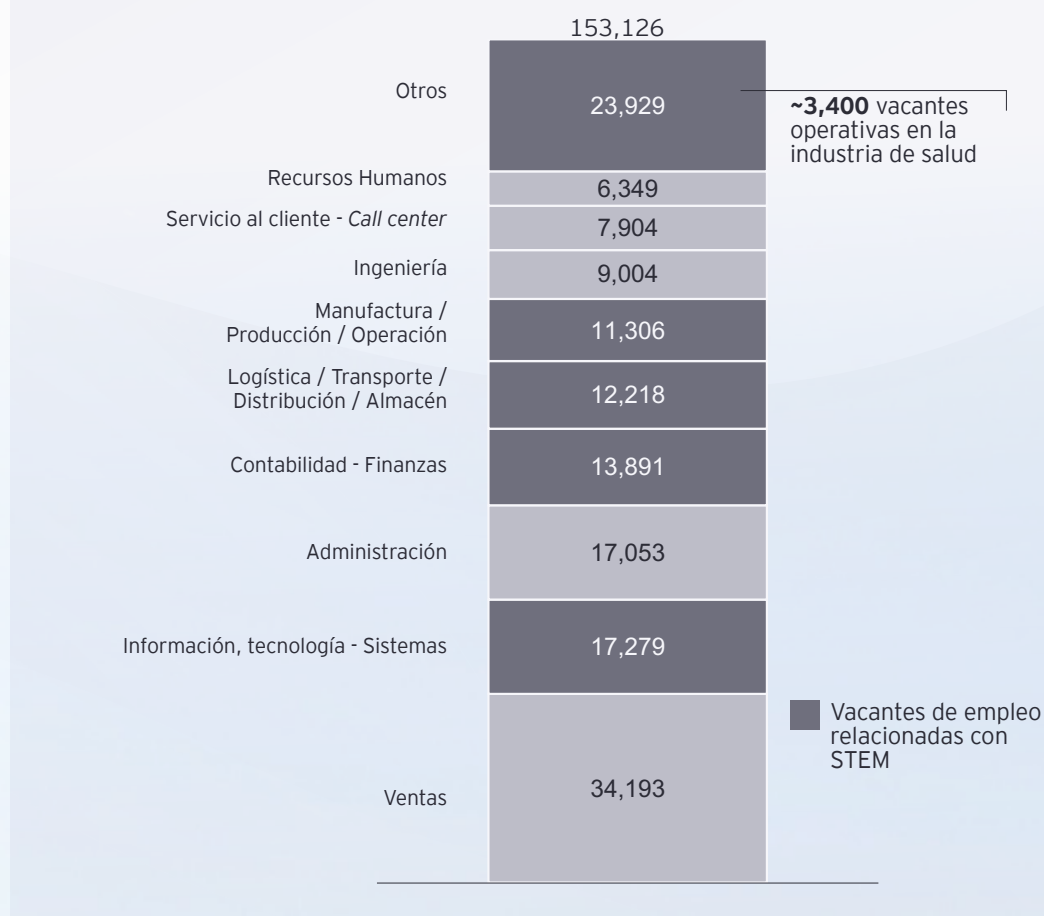
La disponibilidad de fuerza laboral –relevante para las empresas de *nearshoring* en México– está obstaculizada por dos fuerzas opuestas: una creciente demanda de talento por parte de los empleadores y la falta de disponibilidad. El número promedio de vacantes publicadas por dos de los principales portales de empleo en línea en México, indica una fuerte demanda de mano de obra dentro de la nación. Aunque la pandemia de COVID-19 inicialmente interrumpió la tendencia ascendente, hay un marcado repunte desde 2022 en adelante. Como se discutió en la sección anterior, este resurgimiento está impulsado, en parte, por un flujo de inversión en *nearshoring*.



Fuente: promedio de ofertas de trabajo considerando las publicadas por OCC y CompuTrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

También es útil revisar los tipos de talento buscados por las empresas que operan en México. El análisis de las ofertas de trabajo en uno de los principales portales de empleo en línea en América Latina revela que los empleadores están priorizando el talento para puestos operativos, los cuales representaron aproximadamente el 30% de todas las vacantes de empleo en 2023.

Distribución de vacantes de empleo por industria (Número de vacantes, abril 2024)

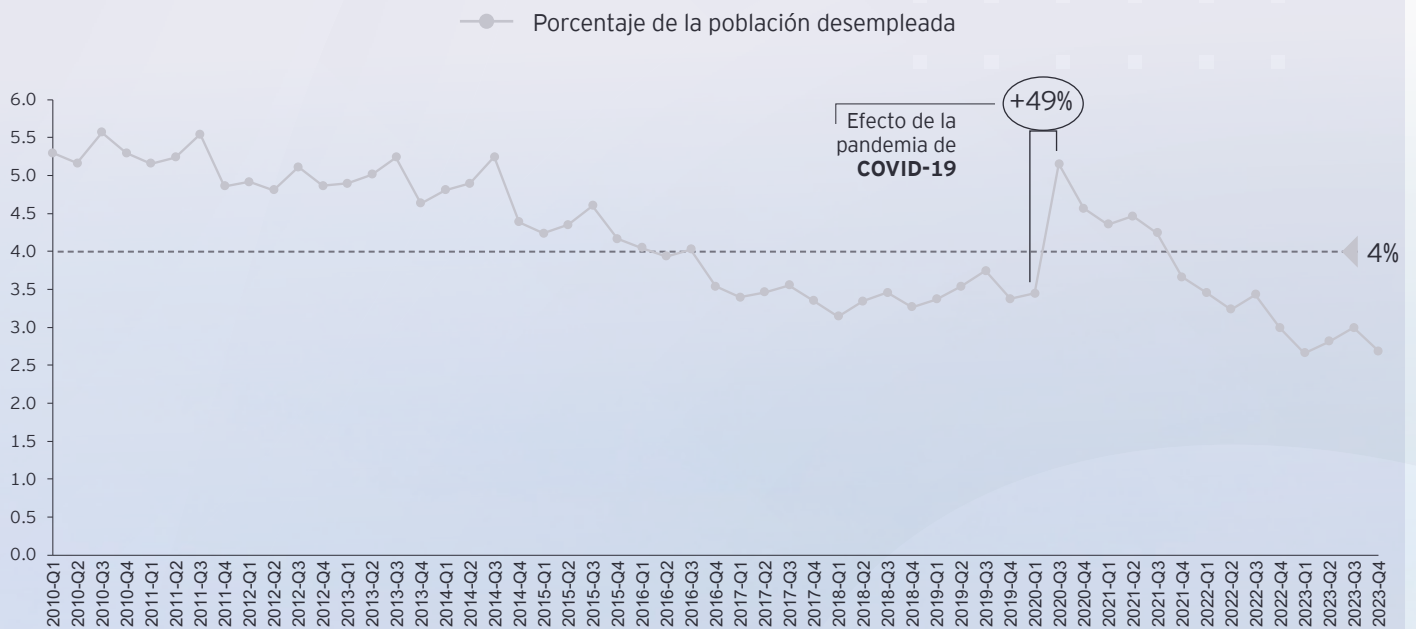


Otros incluyen Seguridad, Salud, *Marketing*, Publicidad, Construcción, Educación y Seguros.

Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

El aumento en el número de vacantes de empleo resalta un desafío competitivo clave para las empresas de *nearshoring*: la creciente demanda laboral en medio de un grupo limitado de talento calificado. Esto es especialmente pronunciado para roles operativos, donde la escasez de profesionales especializados amplifica la competencia para atraer y retener a los mejores candidatos.

Evolución de la tasa de desempleo en México (% de personas, 2023)



Fuente: Gobierno de México.

Las empresas de *nearshoring* pueden notar que la decreciente tasa de desempleo probablemente perpetuará la escasez de talento en México, especialmente en roles operativos especializados. Para abordar la demanda y atraer a los mejores candidatos dentro de un mercado laboral ajustado, se vuelve imperativo para las compañías implementar medidas estratégicas como forjar asociaciones robustas con instituciones educativas y priorizar el desarrollo y la actualización de habilidades.



Índice de atractivo estatal para el *nearshoring*

2

Dadas las disparidades entre los estados, analizamos las condiciones de *nearshoring* a nivel estatal considerando diferentes vocaciones productivas, la IED y la disponibilidad de recursos. Para identificar las oportunidades, creamos un índice que califica la atractividad de los estados mexicanos para el *nearshoring*, tomando en cuenta varios factores: la IED total por entidad federativa, la relación de la IED manufacturera per cápita frente al PIB manufacturero per cápita, la IED manufacturera total, el porcentaje por estado de empresas extranjeras que establecieron operaciones en México con fines de *nearshoring*, la cantidad de parques industriales y el *Índice de Competitividad Estatal* del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

A los estados con mejor calificación en los diversos factores evaluados se les otorga un mayor puntaje que deriva de su posición ante los demás. Como resultado, aquellos con más puntos son los que se consideran como los destinos más atractivos para la demanda de *nearshoring*. Un mayor nivel de atractivo conduce a un aumento de la inversión, presentando oportunidades sustanciales de colaboración con el sector educativo para cocrear un programa de desarrollo de la fuerza laboral adaptado a las necesidades de la industria.

	NL	JAL	CDMX	COAH	BC	CHIH	QRO	MEX	GTO	YUC	AGS	SLP	TAMPS	DGO	SIN	Otros
IED total	31	29	32	20	26	28	23	27	19	6	25	25	16	14	25	11
Relación relativamente alta de IED en manufactura pc vs PIB en manufactura pc	16	0	16	0	16	16	0	16	16	0	16	16	16	0	0	0
IED total en manufactura	32	31	30	25	26	29	22	27	28	18	23	11	24	19	16	11
Participación de empresas que se trasladaron a México con fines de <i>nearshoring</i>	32	24	29	31	25	29	24	24	26	30	24	27	10	24	10	10
Número de parques industriales	32	26	18	28	31	28	25	30	29	13	15	20	24	20	10	10
Índice de competitividad por estado de IMCO	29	23	32	30	31	24	28	12	11	35	27	15	21	16	20	10
Criterio de especialistas	32	29	31	26	28	27	24	31	25	22	11	23	11	11	11	11
Puntaje total	29.0	27.0	26.9	26.7	26.1	25.9	24.3	23.9	22.0	20.7	20.1	19.6	17.4	17.3	15.3	9.0

Estados con mejores puntuaciones por categoría

Estados con puntajes medios

Estados con puntajes bajos

Fuente: análisis de EY-Parthenon.

Para mayor referencia, consulte el **apéndice 3**.

Nuevo León: el imán atípico de la revolución del *nearshoring* en México

Visión de un estado típico que atrae el nearshoring en México, dentro de industrias comunes como la manufactura.

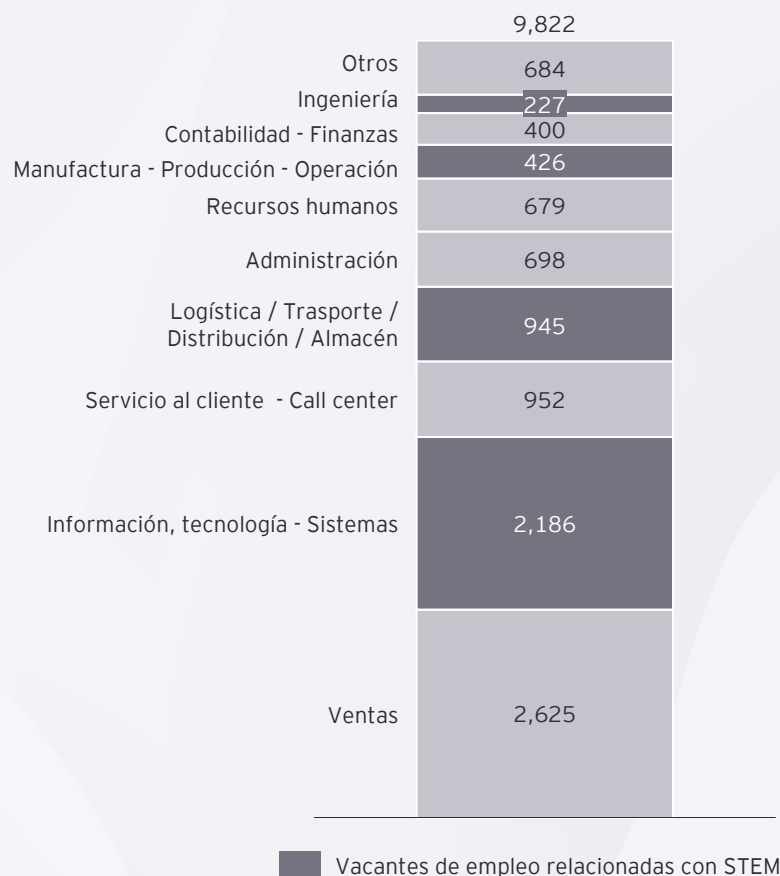
Alcanzando la posición más alta en el índice, Nuevo León se ha establecido como el estado de mayor importancia para las empresas de *nearshoring*. El análisis indica que solo es superado por la Ciudad de México en la atracción de inversión extranjera dentro de la república mexicana, con una captación de 4.4 mil millones de dólares en 2022 y una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) del 10.6% de 2019 a 2022. Además, es el líder en reubicaciones de empresas de *nearshoring*, liderando el 50% de las reubicaciones nacionales entre enero y septiembre de 2022. También cuenta con el mayor número de parques industriales operativos –86 en 2023–, lo que marca un aumento del 13.2% con respecto al año anterior. La posición estratégica del estado es clave, limitando con Estados Unidos al norte y al sur con la región industrial del Bajío.

Nuevo León, aclamado por su vitalidad económica y su creciente sector industrial, cuenta con talento en constante evolución que enriquece el mercado laboral. El estado cosecha los beneficios de la presencia de prestigiosas universidades e institutos tecnológicos que proporcionan un flujo constante de graduados versados en una amplia gama de disciplinas técnicas y profesionales. De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública, el número de graduados en los campos STEM ha seguido una trayectoria ascendente, escalando de 6,979 en 2019 a 11,696 en 2023, alineándose con la tendencia principal del mercado laboral en industrias como ventas, tecnología de la información y logística, transporte, y específicamente con la tendencia laboral STEM que representó aproximadamente el 50%⁸ de la demanda laboral total en Nuevo León durante 2023. No obstante, la oferta de graduados no ha seguido el ritmo de la demanda en el estado de Nuevo León.

El número de graduados es menor que la demanda de las empresas. Esto podría deberse a la falta de oferta educativa, problemas de gestión del talento o la necesidad de una alta migración de otros estados para satisfacer estos requerimientos, lo que resulta en que los puestos sean ocupados por personas de otras regiones. En conclusión, la gente no está cursando las carreras que están en demanda.

8 Calculado con los datos de vacantes de empleo.

Distribución de vacantes de empleo por industria en Nuevo León (Número de vacantes, abril 2024)



Otros incluyen Seguridad, Salud, *Marketing*, Publicidad, Construcción, Educación y Seguros.

Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

A pesar de que la tasa de desempleo se situó en el 2.69% en 2023⁹ –la cual puede oscilar en reacción a tendencias económicas tanto globales como nacionales–, Nuevo León disfruta de un mercado laboral relativamente robusto en comparación con otras regiones. Esta resiliencia refleja la fortaleza de sus sectores clave y la adaptabilidad de su fuerza laboral. Las políticas gubernamentales y las iniciativas corporativas se unen para asegurar que las habilidades de los profesionales emergentes estén en sintonía con las necesidades del mercado, fomentando así la integración de nuevo talento y manteniendo la ventaja competitiva del estado, tanto a nivel nacional como internacional.



Fuente: análisis de EY-Parthenon, noticias y reportes de la industria, DataMéxico, Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP).

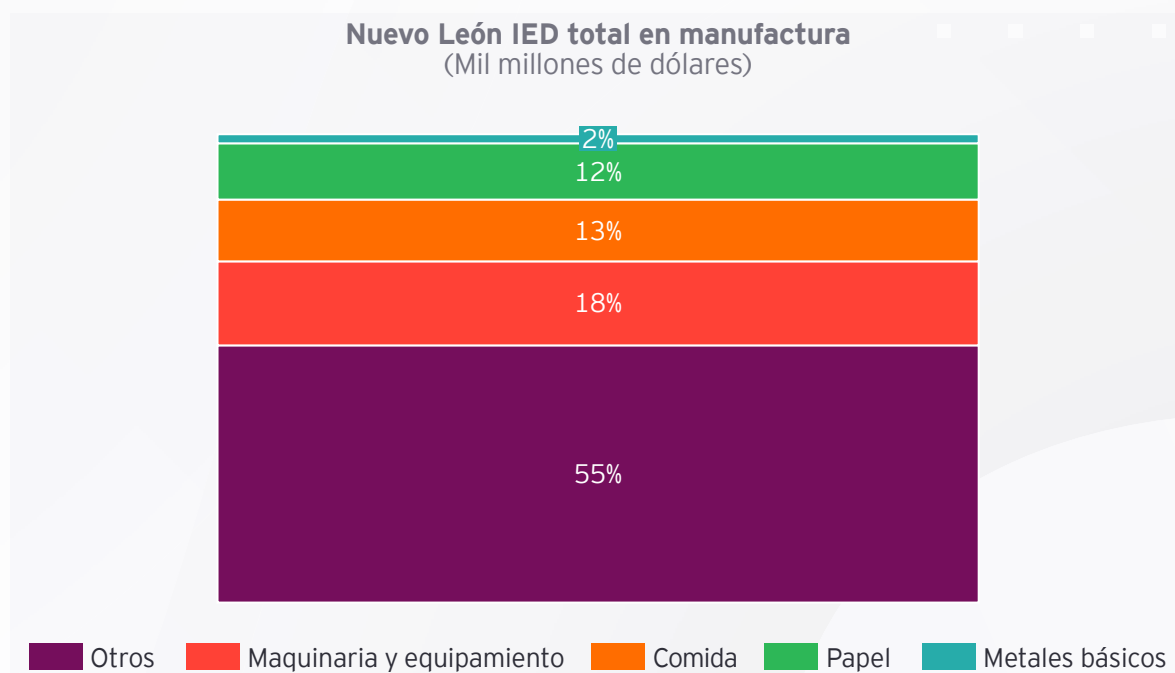
En términos de competitividad, según el índice de IMCO, Nuevo León ocupa el cuarto lugar, solo detrás de la Ciudad de México, Baja California Sur y Coahuila. Es notable que haya mantenido posiciones altas en las últimas tres evaluaciones. El estado destaca particularmente en áreas de innovación, economía, mercado laboral e infraestructura:

- Nuevo León presume de una economía vibrante que lo posiciona a la vanguardia de sectores clave que impulsan la innovación, obteniendo 100 de 100 entre los estados mexicanos. Se destaca como uno de los estados con un número notable de patentes emitidas (alcanzando tres patentes por cada 100,000 habitantes), en comparación con su población económicamente activa. Además, su prominencia en la dimensión económica se subraya por su alto PIB per cápita, ocupando el segundo lugar entre los estados mexicanos, junto con un espectro bien distribuido de 918 sectores en las actividades económicas del estado que acentúan su diversificación económica.
- El elogiado desempeño del estado en la categoría de mercado laboral se deriva de una menor disparidad salarial. Notablemente, Nuevo León tiene una de las proporciones más altas (34%) de individuos mayores de 25 años con títulos de educación superior a nivel nacional.
- En cuanto a infraestructura, Nuevo León está bien conectado gracias a una amplia red de servicios de telecomunicaciones, asegurando que al menos el 75% de los hogares se beneficie de un acceso generalizado a internet. Estos factores realzan su atractivo como un destino para empresas de *nearshoring*, particularmente en el contexto de consideraciones de recursos humanos.

Adicionalmente, Nuevo León sobresale en el escenario del *nearshoring* por su posición estratégica en términos de conectividad, energía y gas natural. Aunque enfrenta retos en la infraestructura de distribución y transmisión energética, ha hecho progresos en energía renovable, con paneles solares en un 13% de sus parques industriales; sin embargo, es crucial que siga aumentando su capacidad energética para cumplir con la creciente demanda industrial. Referente a su ubicación privilegiada y su infraestructura avanzada, se posiciona como un referente para otros estados que buscan ser competitivos en *nearshoring*.

Por otra parte, hay espacio para mejorar en la apertura internacional, un área identificada por su debilidad relacionada con la limitada contribución del sector turístico al PIB total (1%). Además, su clasificación se ve negativamente impactada por factores políticos y gubernamentales, debido a la deuda del estado y las entidades estatales, que representa el 57% de sus ingresos totales.

Más allá de estas características destacadas, las empresas de *nearshoring* que planean aventurarse en México deben examinar las industrias primarias de cada estado para asegurar la alineación con su sector empresarial. En Nuevo León, la industria principal es el sector de metales básicos, que representa el 55% de las actividades económicas, seguido por el 18% en papel, 13% en alimentos, 12% en maquinaria y equipo, con el 2% restante distribuido entre otros sectores como automotriz y autopartes, plástico y caucho, químicos y sectores con IED negativa.



Fuente: Secretaría de Economía, análisis de EY-Parthenon.

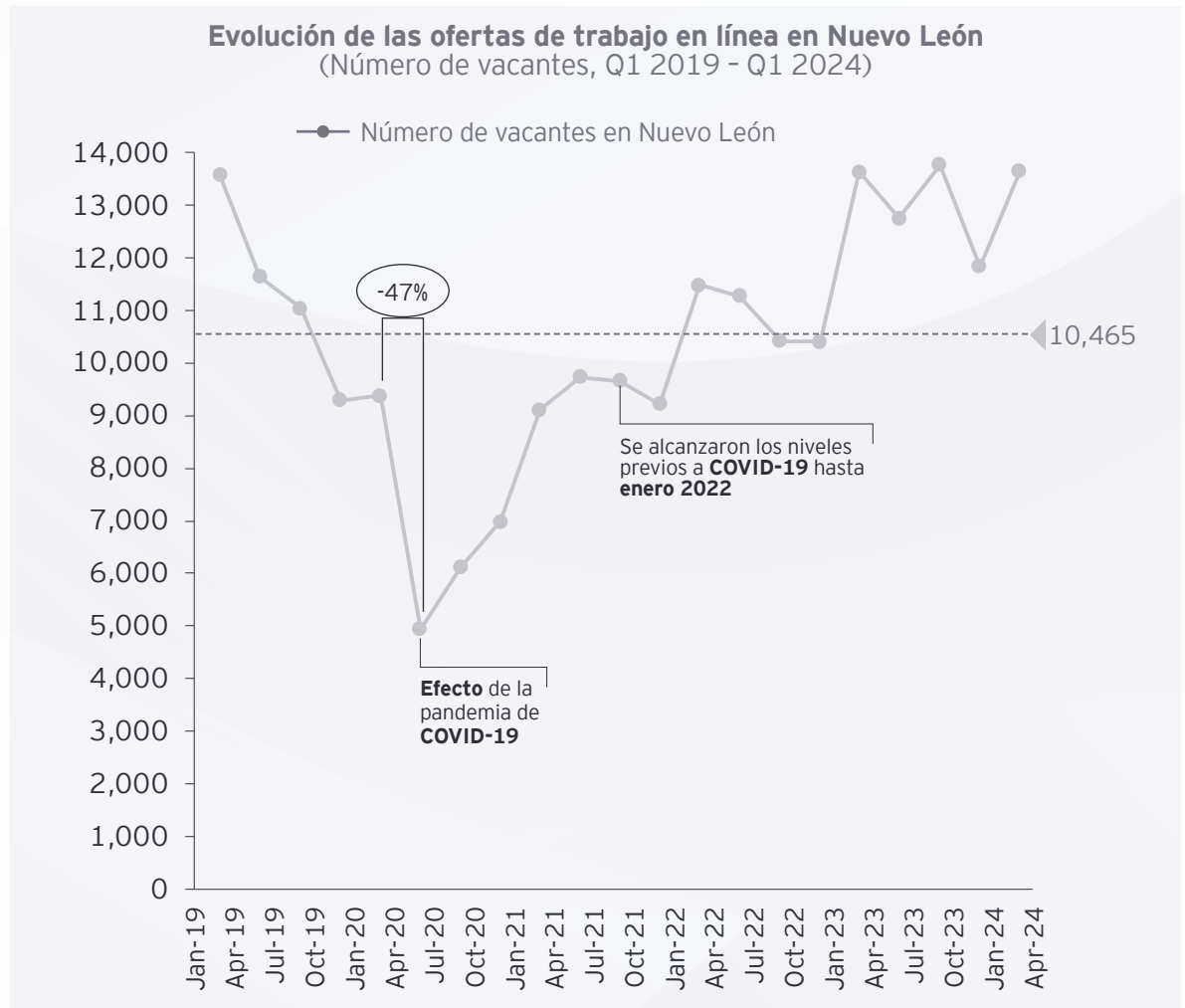
Nuevo León surge como un jugador clave en el ámbito del *nearshoring* en México, albergando un prominente conglomerado de estas empresas. Esta realidad plantea distintos desafíos para los nuevos participantes ansiosos por aprovechar el mercado de la región. Como estado maduro, Nuevo León se está acercando a la saturación en términos de desarrollo de parques industriales, escalando la competencia de recursos –incluyendo servicios públicos, disponibilidad de espacio y adquisición de talento crucial– que es fundamental para el éxito operativo. Además, considerando el contexto nacional, las empresas de *nearshoring* deben navegar los principios de *ally-shoring* que enfatizan asociaciones estratégicas y cooperación con naciones vecinas. Estas complejidades exigen que las empresas de *nearshoring* en Nuevo León, y aquellas que consideran entrar, diseñen estrategias innovadoras para asegurar su lugar dentro de este paisaje competitivo y complejo.

En este marco, las compañías deben considerar los significativos flujos de migración interna hacia Nuevo León, predominantemente originados de Veracruz, Tamaulipas y San Luis Potosí. Aproximadamente el 50% de esta migración está impulsada por perspectivas de trabajo, subrayando la reputación del estado como un faro para buscadores de empleo y un referente de mercado laboral dinámico. Esta afluencia de talento proporciona a las empresas de *nearshoring* en Nuevo León una diversa y creciente reserva de empleados potenciales, crucial para apoyar el crecimiento y mejorar la ventaja competitiva en el sector.

A pesar de experimentar una alta tasa de migración interna¹⁰, Nuevo León también presume una de las tasas de empleabilidad más altas del país, oscilando alrededor del ~97%. Esto crea un escenario altamente competitivo para que las empresas recluten el mejor talento adaptado a sus necesidades específicas. En 2023, aproximadamente 46,200 estudiantes se graduaron en Nuevo León de carreras relevantes para el *nearshoring*, donde cerca de 12,700 provenían de programas STEM.

¹⁰ De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Nuevo León recibió 139,800 inmigrantes en 2020.

Datos obtenidos de los principales portales de empleo en México revelan una tendencia al alza en la tasa de empleo de Nuevo León. Reflejando la curva nacional, el estado experimentó contratiempos debido a la pandemia de COVID-19, pero logró recuperarse a los niveles previos a la contingencia para enero de 2022.



Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

El significativo ascenso de Nuevo León a la cima del índice de *nearshoring* resalta su posición central como destino clave para las empresas que buscan iniciar o crecer su presencia en México. La inversión extranjera de 4.4 mil millones de dólares en 2022 y su dominio del 50% en las reubicaciones de empresas nacionales reflejan un clima comercial fuerte y dinámico. Su ubicación estratégica y creciente reserva de talento, respaldada por universidades de renombre y un aumento de graduados en STEM, hacen de Nuevo León una opción atractiva para iniciativas de *nearshoring*.

No obstante, esta afluencia de inversión y talento también presenta un panorama altamente competitivo, particularmente en la seguridad del capital humano necesario. Con una tasa de empleabilidad que oscila alrededor del 97%, las empresas que tienen en la mira a Nuevo León necesitan preparar una estrategia meticulosa para su entrada y crecimiento en este mercado maduro, con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial del talento local mientras manejan los desafíos de un sector industrial cada vez más saturado. Asegurar la alineación con las industrias primarias del estado y mantener una ventaja competitiva en el reclutamiento será crucial para las empresas de *nearshoring* que apuntan a prosperar en este vibrante territorio económico.

Querétaro: un centro emergente para el *nearshoring* en México

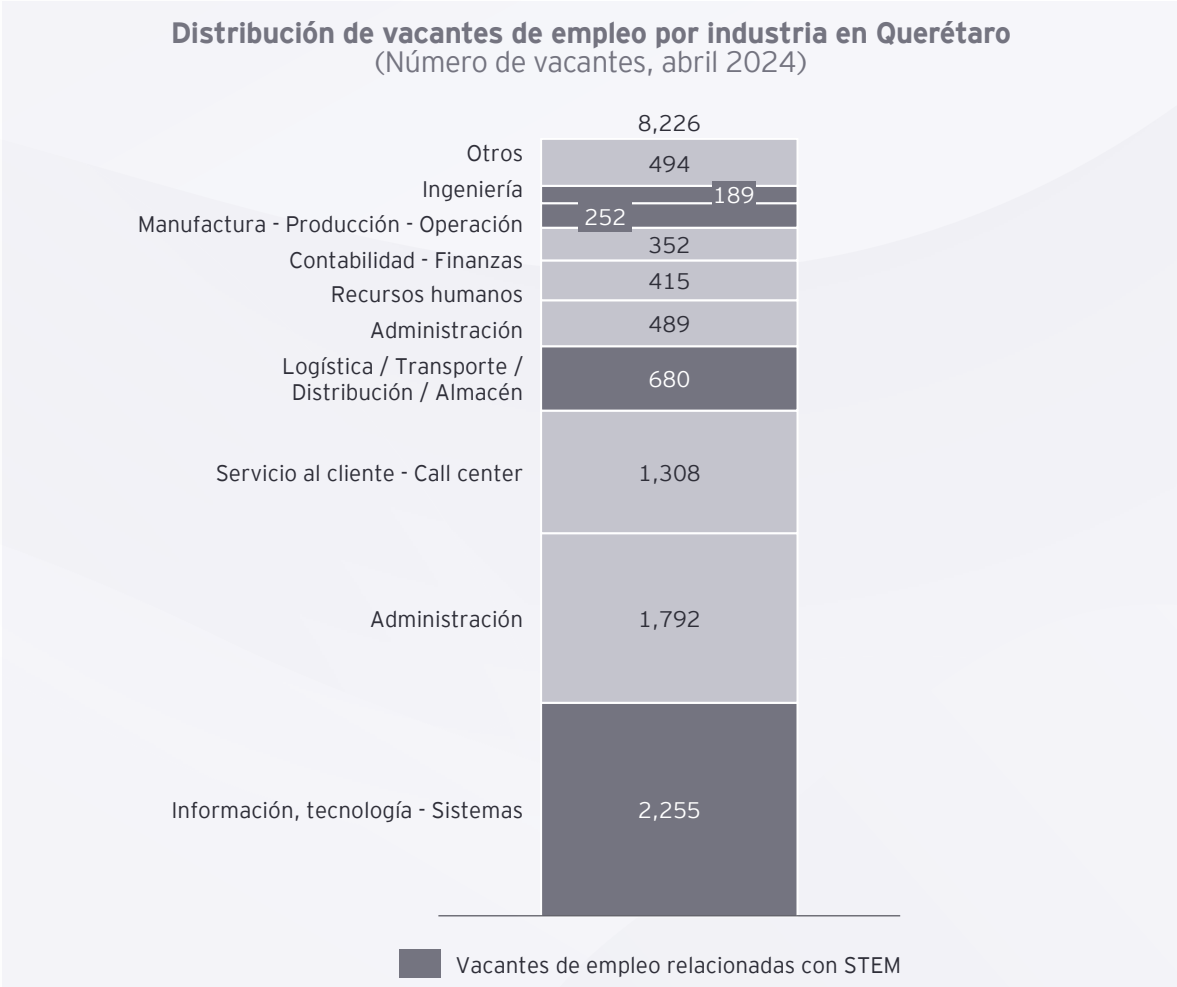
Visión de un estado atípico que atrae el nearshoring en México, donde todavía hay potencial para el crecimiento.

Ocupando el noveno lugar del índice de estados notables para empresas de *nearshoring*, Querétaro se ha convertido en el punto focal de nuestro segundo análisis, ofreciendo perspectivas sobre los atributos únicos que lo hacen una opción atractiva para las organizaciones que buscan establecer operaciones en México.

El índice revela que Querétaro ocupa un rango intermedio a nivel nacional en la atracción de Inversión Extranjera Directa, registrando una entrada de 0.7 mil millones de dólares en 2022; sin embargo, la región ha experimentado una contracción en el crecimiento, reflejada por una tasa de crecimiento anual compuesta de -14.3% de 2019 a 2022. En el ámbito de las reubicaciones de *nearshoring*, Querétaro se encuentra entre los 10 primeros estados mexicanos, representando el 1% del total nacional entre enero y septiembre de 2022. A pesar de su tamaño territorial relativamente pequeño, este 1% significa una participación considerable y sugiere un mercado menos saturado para las operaciones de *nearshoring*.

El estado también ha presenciado un aumento significativo en el número de parques industriales, mostrando un crecimiento del 20% de 2022 a 2023, albergando 24 complejos industriales activos. La posición privilegiada de Querétaro en la región del Bajío se suma a su atractivo como destino con un potencial considerable para las empresas de *nearshoring*.

El reconocimiento de Querétaro no es solo cuestión de números, también se trata de la calidad de su fuerza laboral. La región es reconocida por sus avances en las industrias de manufactura, aeroespacial y automotriz, ampliamente respaldada por la presencia de universidades y escuelas técnicas de prestigio. Las cifras de 2023 de la Secretaría de Educación Pública revelan una trayectoria ascendente en egresados STEM, que pasaron de 5,861 en 2019 a 6,673 en 2023, representando el ~40% del total de graduados. Esta creciente reserva de talento está preparada para satisfacer las necesidades de empleo del sector de *nearshoring* en expansión, particularmente en áreas como tecnología, ventas y soporte al cliente.



Otros incluyen Seguridad, Salud, *Marketing*, Publicidad, Construcción, Educación y Seguros.

Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

En términos laborales, la baja tasa de desempleo (2.91%¹¹) de Querétaro señala un entorno empresarial prometedor. A pesar de la creciente demanda de habilidades especializadas, la región está abordando activamente la brecha de habilidades a través de programas estatales de formación y educativos. Estas iniciativas están dotando a la fuerza laboral con la experiencia requerida por la industria de *nearshoring*, aumentando el atractivo de Querétaro para estas empresas.

11 Gobierno de México, 2024



Fuente: análisis de EY-Parthenon, noticias y reportes de la industria, DataMéxico, Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP).

Querétaro se mantiene en una posición laudable en el *Índice de Competitividad Estatal* del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), ocupando el 5º lugar de 32, y se desempeña notablemente bien en la dimensión de gobierno y sistema político, junto con la Ciudad de México. Este aspecto es crucial para las empresas que priorizan un gobierno estable y transparente para sus proyectos de *nearshoring*.

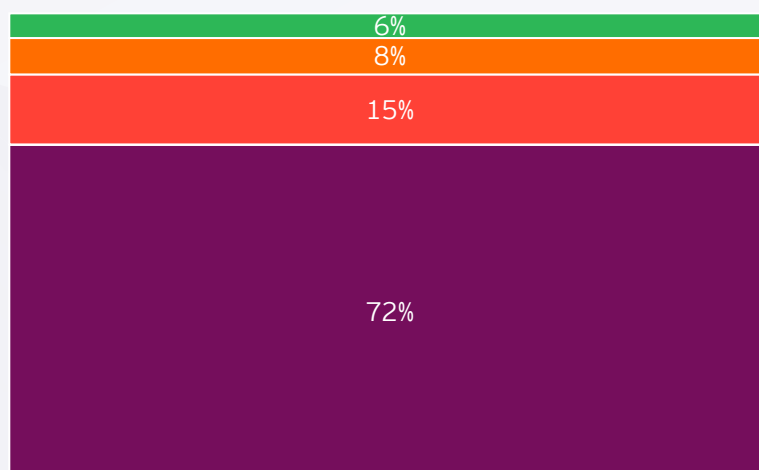
El destacado desempeño del estado se debe en parte a su baja percepción de corrupción, ya que solo el 68% de los adultos consideran que la corrupción es un problema frecuente a nivel estatal. Esto lo posiciona a la vanguardia en términos de gobernanza limpia.

Aunque el estado experimenta algunos problemas de seguridad, estas preocupaciones están controladas por los esfuerzos de gobernanza. Dichos factores hacen de Querétaro una opción convincente para los líderes que buscan aprovechar las ventajas del *nearshoring* dentro de un marco gubernamental robusto e interactivo.

Querétaro también sobresale en prácticas regulatorias, logrando casi una puntuación perfecta en un índice de mejora regulatoria (94.5 de 100). Este panorama simplificado brinda a las empresas de *nearshoring* la certeza y eficiencia que requieren para prosperar. En términos de innovación, Querétaro presume la segunda mayor complejidad económica en sectores clave para la innovación –solo detrás de Nuevo León– con una puntuación de 95.98 de 100.

En otra área central del panorama económico de Querétaro, la industria del plástico y el caucho se destaca, abarcando el 72% de las actividades productivas. Además, la industria química contribuye con el 15%, mientras que los metales básicos representan el 9%, y el 6% restante se dispersa en varios sectores, incluyendo equipo eléctrico, automotriz y autopartes, y algunas áreas que experimentan IED negativa.

Querétaro IED total en manufactura (Mil millones de dólares)



■ Otros ■ Maquinaria y equipamiento ■ Comida ■ Papel ■ Metales básicos

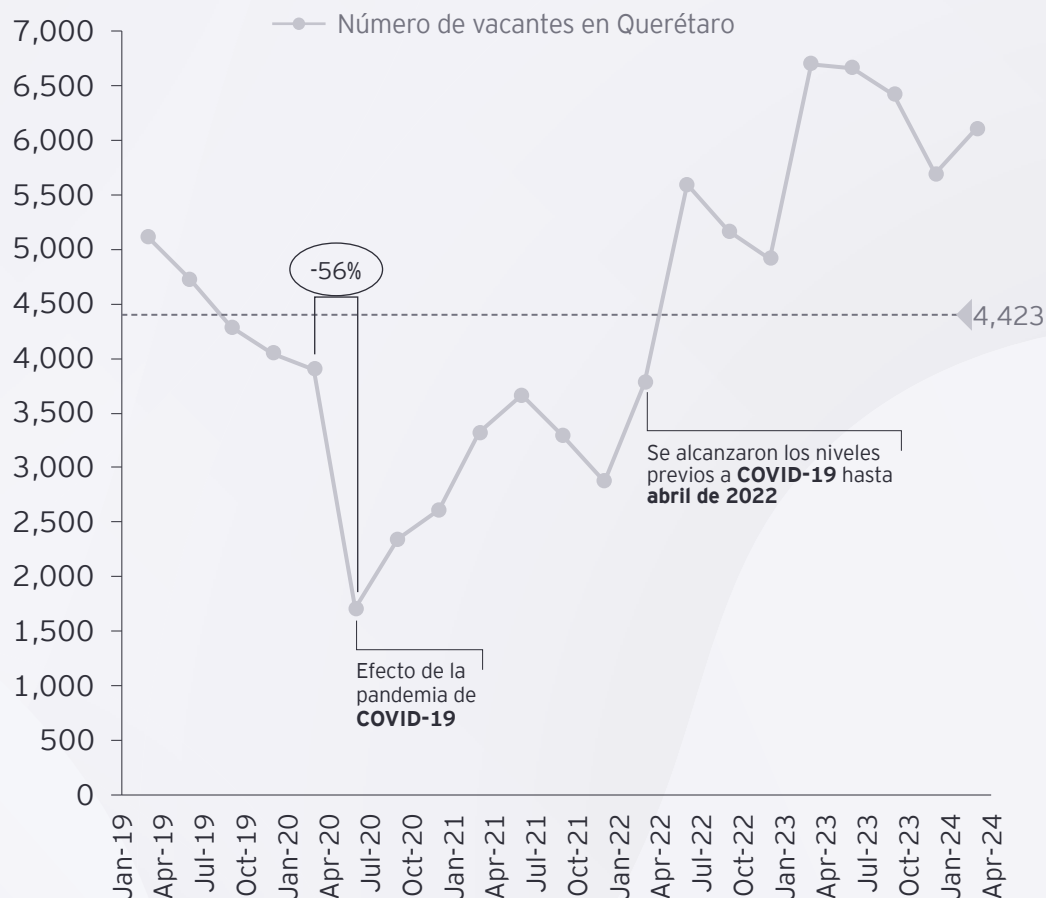
Fuente: Secretaría de Economía, análisis de EY-Parthenon.

Como un estado emergente que aún no está maduro ni saturado, Querétaro ofrece un amplio espacio para que se establezcan nuevas empresas. Su ubicación estratégica en la región del Bajío –conocida por sus robustos servicios públicos y conexiones de transporte– lo hace un centro atractivo para operaciones de *nearshoring*. La sólida inversión del estado y la infraestructura de desarrollo, junto con una dinámica reserva de talento, lo posicionan como un terreno fértil para la innovación y el crecimiento, permitiendo a las empresas de *nearshoring* prosperar en un mercado global desafiante.

En términos de oferta y demanda laboral, Querétaro –al igual que Nuevo León– presume una de las tasas de empleo más altas del país, con un 97%. Esto crea un entorno competitivo para las empresas que buscan atraer a los mejores candidatos mientras establecen su presencia. En cuanto a la reserva de talento, Querétaro pasó de 2,640 graduados en 2019 a 2,982 en 2023, con aproximadamente el 20% de ellos obteniendo títulos en ingeniería y campos STEM. Esto indica un flujo de profesionales calificados listos para satisfacer las demandas de las empresas de *nearshoring* y contribuir a su éxito y crecimiento.

Datos de los principales portales de empleo en México revelan una rápida aceleración en las publicaciones de vacantes en los últimos años, recuperando en abril de 2022 los niveles previos a la pandemia, a pesar de las interrupciones globales causadas por el COVID-19.

Evolución de las ofertas de trabajo en línea en Querétaro (Número de vacantes, Q1 2019 - Q1 2024)



Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

En resumen, el surgimiento de Querétaro como un centro de *nearshoring* es una oportunidad inmejorable para las empresas que buscan impulsar el crecimiento de sus compañías en México. Con solo el 1% de las reubicaciones totales del país, el estado es un mercado notablemente menos saturado en comparación con otros, ofreciendo espacio para la expansión y los nuevos participantes. Su posición estratégica en la región industrial del Bajío realza su atractivo, al igual que la afluencia de una fuerza laboral capaz, de la que casi el 40% migra desde el Estado de México y la Ciudad de México, atraída por las perspectivas de empleo. Reforzado por una alta tasa de empleo de aproximadamente el 97%, Querétaro presenta una combinación de accesibilidad, disponibilidad de talento y potencial de crecimiento, factores que lo hacen un destino atractivo para empresas de *nearshoring* que están listas para aprovechar el entorno económico del estado.



Yucatán: un centro próspero para la diversificación industrial y el crecimiento *beyond nearshoring*

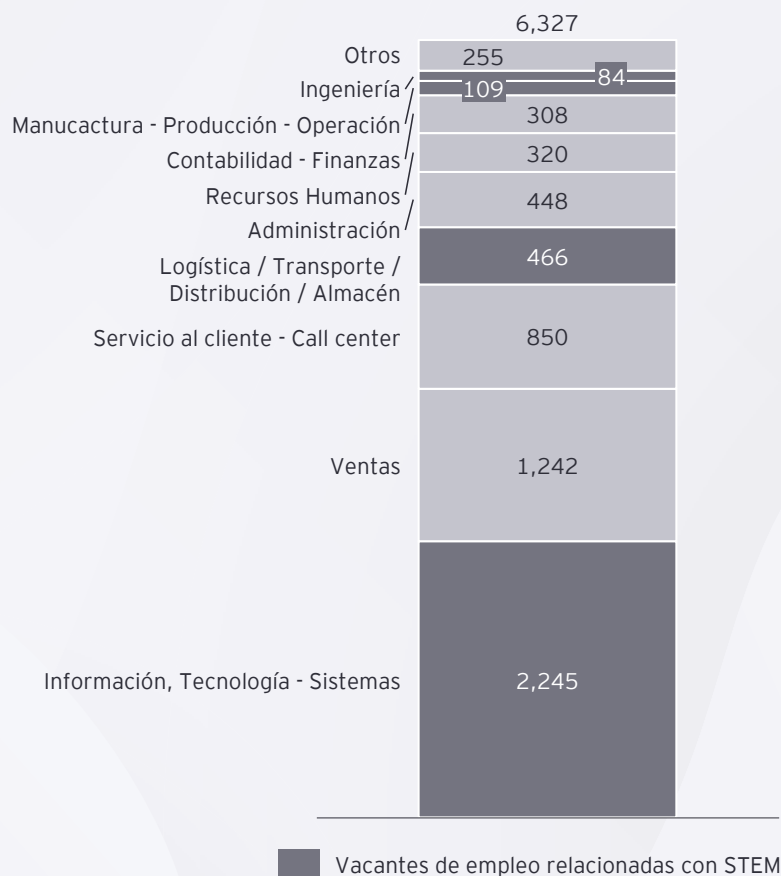
Visión de un estado que es atractivo debido a su crecimiento significativo en industrias más allá del nearshoring, como los sectores de hospitalidad y turismo.

Aunque Yucatán no encabeza las listas en el índice nacional, se mantiene firme en la élite de los estados, ganando reconocimiento por su crecimiento industrial que trasciende el *nearshoring*. El estado refleja la clasificación intermedia de Querétaro con una IED de 0.5 mil millones de dólares en 2022. Notablemente, la CAGR de Yucatán se disparó un 50% aproximadamente entre 2019 y 2022, señalando el potencial emergente de la entidad.

Este potencial se destaca por la afluencia de empresas extranjeras que se establecen en Yucatán, representando el 8% de las reubicaciones del país durante el año pasado. Tales cifras no solo lo confirman como un destino ascendente, sino que también lo colocan en el tercer lugar a nivel nacional en reubicaciones, solo detrás de Nuevo León y Coahuila. Yucatán ha mantenido un enfoque en actividades más allá del *nearshoring*, como lo evidencia la presencia de solo tres parques industriales desde 2019, lo que sugiere un énfasis estratégico en sectores distintos a la manufactura tradicional. Para la industria del *nearshoring*, estas métricas marcan a Yucatán como un contendiente que ofrece oportunidades prometedoras para el crecimiento empresarial y la adquisición de talento, con una clara especialización en sectores que se extienden fuera del paisaje manufacturero convencional.

Yucatán también ha ganado atención por su notable avance en diversos sectores, incluyendo turismo y hospitalidad, tecnología de la información, energía renovable, agroindustria y manufactura. Este desarrollo multifacético se alinea con el aumento de la producción académica, donde el número de graduados pasó de 13,696 en 2019 a 16,128 en 2023, reforzado por un incremento en el número de graduados STEM que pasó de 2,640 a 2,982 en el mismo periodo. Esta tendencia está bien adaptada para satisfacer las necesidades laborales fundamentales dentro de la tecnología, ventas y soporte al cliente, áreas clave para el éxito del *nearshoring*. Es destacable que casi la mitad de las ofertas de empleo –el 45% aproximadamente– en el dinámico mercado laboral de Yucatán está en campos relacionados con STEM, presentando un amplio recurso de candidatos calificados y listos para apoyar e impulsar las empresas.

Distribución de vacantes de empleo por industria en Yucatán (Número de vacantes, Abril 2024)



Otros incluyen Seguridad, Salud, *Marketing*, Publicidad, Construcción, Educación y Seguros.

Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

Yucatán presume una tasa de desempleo del 1.78% –más baja que sus contrapartes Nuevo León y Querétaro–, según informa el Gobierno de México. Esta métrica no solo indica una fuerza laboral comprometida, sino que también subraya la necesidad de educación continua y mejora de habilidades para satisfacer las demandas de la industria, lo que presenta un escenario ventajoso para reclutar profesionales altamente calificados. El mercado laboral del estado es dinámico, pero moderadamente competitivo, proporcionando un entorno favorable para que las empresas de *nearshoring* atraigan y retengan el talento que se alinea con sus necesidades organizacionales específicas.



Fuente: análisis de EY-Parthenon, noticias y reportes de la industria, DataMéxico, Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP).

De acuerdo con el índice de competitividad de IMCO, Yucatán ascendió a la 8ª posición en la última evaluación, mostrando su mejora y manteniendo un nivel por encima del promedio nacional en competitividad, esto lo posiciona entre los estados con mejor desempeño en México.

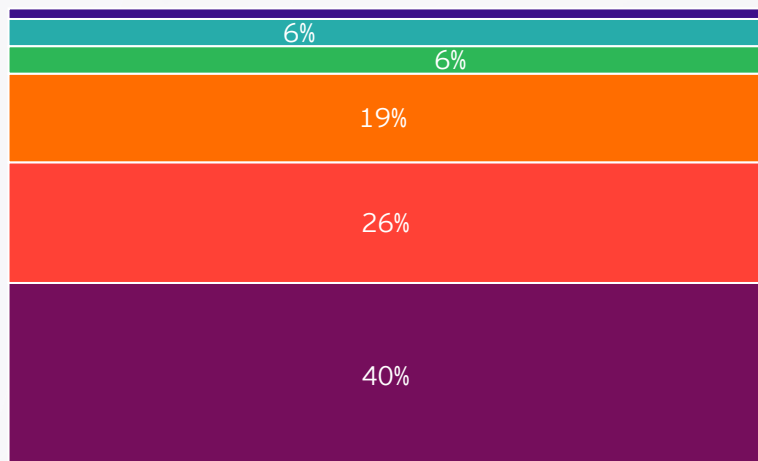
Reforzando aún más su atractivo, Yucatán lidera las entidades del país en el estado de derecho, presumiendo las tasas más bajas de delincuencia general, con 1.7 incidencias por cada 1,000 habitantes, y de robo de vehículos con 0.1 robos por cada 1,000 vehículos registrados. Asimismo, el 62% de los adultos de Yucatán se sienten seguros, convirtiéndose en la segunda percepción de seguridad más alta a nivel nacional.

En términos de integridad gubernamental, Yucatán ocupa el segundo lugar en el índice de percepción de corrupción, con solo el 62% de los adultos que consideran como frecuente la corrupción del gobierno estatal. Además, sobresale en participación ciudadana, al registrar una participación electoral del 74% basada en la lista nominal.

A pesar de estas métricas internas, Yucatán tiene espacio para mejorar en su integración económica global, con una IED de 0.6 por cada 1,000 dólares del PIB y con las exportaciones contribuyendo solo con el 7% de su PIB. Estas cifras destacan un desempeño relativamente modesto en apertura internacional, lo que sugiere un potencial sin explotar para las empresas de *nearshoring* que consideran al estado para futuras inversiones.

Además de los atributos previamente mencionados, es crucial que los líderes de Recursos Humanos en empresas de *nearshoring* reconozcan las industrias o los sectores especializados prevalentes en cada estado. Yucatán cuenta con una significativa concentración de experiencia en el sector de maquinaria y equipo, representando el 26% de su enfoque industrial. Le sigue la industria de la ropa con un 19%, mientras que los sectores químico y electrónico representan cada uno un 6%. Una mezcla diversa de otras industrias, incluyendo equipo eléctrico, producción de alimentos y varios sectores manufactureros, comprenden el 40% restante. Esta visión del panorama industrial de Yucatán es fundamental para las compañías, al alinear estrategias de adquisición de talento con los sectores dominantes del estado.

Yucatán IED total en manufactura (Mil millones de dólares)



■ Otros ■ Maquinaria y equipamiento ■ Comida ■ Papel ■ Metales básicos

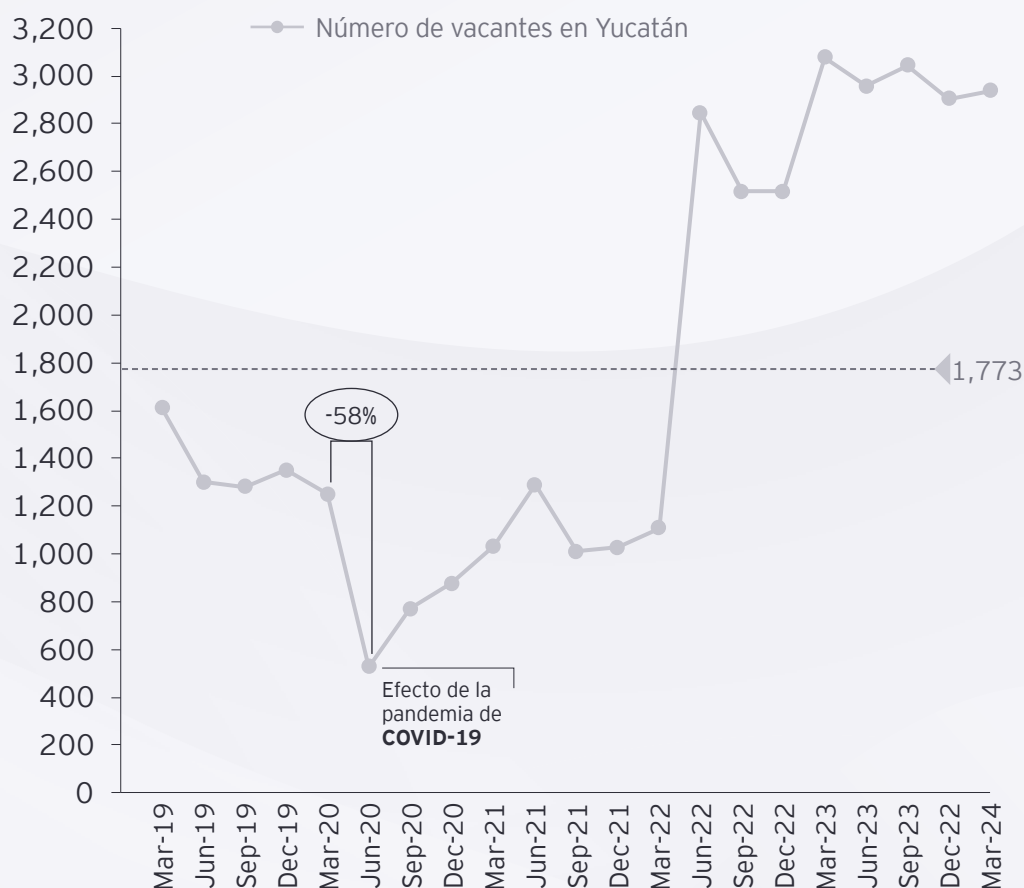
Fuente: Secretaría de Economía, análisis de EY-Parthenon.

Las empresas de *nearshoring* navegan por un panorama en evolución de las cadenas de suministro globales, donde Yucatán emerge como un jugador clave en la tendencia hacia el *beyond nearshoring*. Su ubicación estratégica, que sirve como puente entre América del Norte y América del Sur, ofrece una ventaja geográfica que facilita rutas comerciales rápidas y eficientes, realzando el atractivo del *ally-shoring*: un enfoque colaborativo que fortalece los lazos económicos y la seguridad entre países vecinos. Esta proximidad, junto con la robusta infraestructura de Yucatán y su creciente reserva de talento, lo posiciona como un centro atractivo para operaciones de *nearshoring*.

No obstante, los desafíos para México –y Yucatán en particular– no pueden pasarse por alto. Las empresas deben abordar posibles obstáculos, como alinear las habilidades de la fuerza laboral con las necesidades de la industria, navegar por marcos regulatorios y fomentar prácticas sostenibles. Para las compañías, esto significa priorizar el desarrollo del talento local, cultivar asociaciones sólidas y asegurar que sus estrategias de *nearshoring* sean resilientes y adaptables a las demandas del comercio internacional.

En el contexto del *nearshoring*, un punto de análisis notable es la correlación entre el número de graduados en Yucatán y la demanda del mercado laboral observada allí. En 2023, el estado presentó 16,128 graduados, con 2,982 de ellos especializándose en campos STEM. Por otro lado, datos de los principales portales de empleo en México indican un aumento significativo en las tasas de empleo –alrededor del 98% actualmente–. Esto marca un incremento sustancial desde mediados de 2022, con la demanda de empleo duplicando las cifras vistas antes de la pandemia de COVID-19. Lo anterior subraya la importancia de alinear la oferta educativa con las necesidades del mercado y el potencial de aprovechar la creciente reserva de graduados calificados de Yucatán para satisfacer las demandas en expansión de las empresas.

Evolución de las ofertas de trabajo en línea en Yucatán
(Número de vacantes, Q1 2019 - Q1 2024)



Fuente: OCC Mundial, Computrabajo, Wayback Machine, análisis de EY-Parthenon.

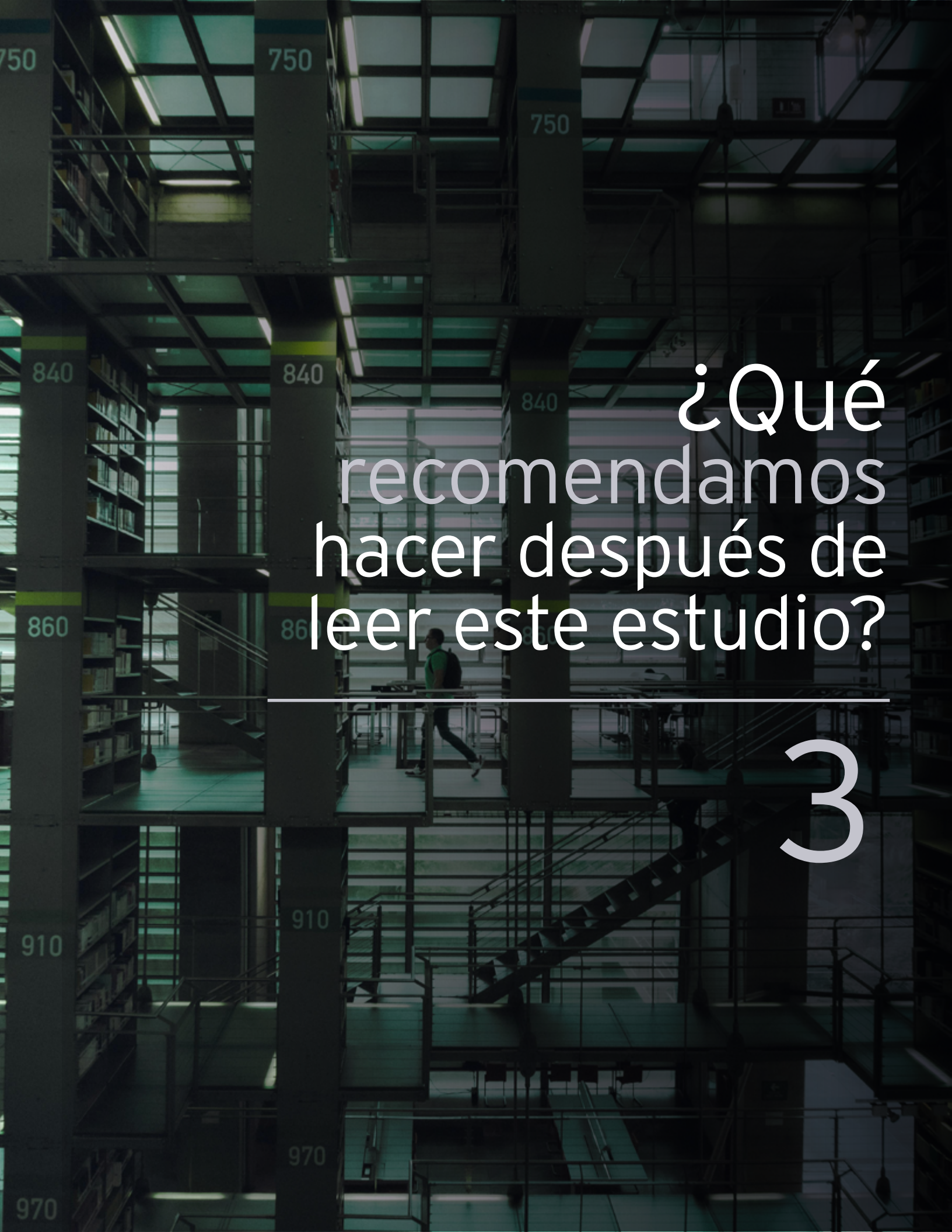
En conclusión, Yucatán se destaca como una oportunidad potencial para las empresas de *nearshoring*, con su avance en IED de 2019 a 2022, marcando un robusto ascenso económico. La incursión del estado en actividades más allá del *nearshoring* –como los sectores de hospitalidad y turismo– demuestra su versatilidad y potencial de crecimiento. A pesar de que más del 20% de sus actividades industriales están ancladas en los sectores de maquinaria y equipo, Yucatán se está diversificando y mostrando su capacidad para apoyar una amplia gama de operaciones empresariales.

El aumento en el número de graduados, especialmente en campos de alta demanda, es evidencia de la creciente reserva de talento de Yucatán. No obstante, este incremento aún no ha satisfecho completamente el número de vacantes de empleo, presentando un desafío para las empresas que ahora deben competir intensamente para atraer talento que se alinee con sus objetivos estratégicos de crecimiento.

Para las empresas, el atractivo de Yucatán como destino para actividades más allá del *nearshoring* es claro; sin embargo, para aprovechar verdaderamente el potencial del estado, es esencial que alcancen un profundo entendimiento de sus sectores especializados y el panorama local del talento. Al adaptar las estrategias de reclutamiento y desarrollo a las fortalezas únicas del estado, las empresas pueden capitalizar la economía dinámica de Yucatán y asegurar una ventaja competitiva en el mercado global.

Yucatán también se está consolidando como un destino clave para el *nearshoring*, gracias a la reducción de costos energéticos que ha traído su acceso al gas natural. Además, la construcción del Tren Maya representa una contribución importante al transporte de carga, mejorando la conectividad de la región con el resto del país. Del mismo modo, el puerto de Progreso, con su fuerte orientación exportadora, se posiciona como un pilar esencial para la exportación de productos hacia mercados internacionales. Dada la importancia de estos elementos, es importante mantener la inversión en la modernización de la infraestructura portuaria y ferroviaria para maximizar estas ventajas y fortalecer la competitividad de Yucatán.



The background image is a photograph of a modern, multi-level library. The architecture features a grid of dark metal beams and glass railings. Bookshelves are visible on various levels, and a person is walking on one of the upper floors. The lighting is soft and even.

¿Qué
recomendamos
hacer después de
leer este estudio?

3

Prácticas y recomendaciones sobre los aspectos las empresas interesadas en establecerse en México que deben considerar para mejorar su visibilidad.

Basándonos en el análisis proporcionado, presentamos una serie de recomendaciones paso a paso para las compañías que buscan establecer operaciones de *nearshoring* en México:

1. Evaluación a nivel país:

- ▶ Comprender el entorno empresarial general en México, incluyendo el crecimiento económico, los costos laborales, los tratados de libre comercio y la infraestructura.
- ▶ Evaluar las ventajas estratégicas de México, como la proximidad con Estados Unidos, las afinidades culturales y la alineación de zonas horarias.

2. Selección de estado:

- ▶ Utilizar el índice de atractivo estatal para *nearshoring* e identificar los estados con alto potencial para este tipo de operaciones.
- ▶ Considerar factores como la IED total por estado, la relación de la IED manufacturera per cápita, la cantidad de parques industriales y las clasificaciones de competitividad.
- ▶ Enfocarse en estados con una fuerte presencia industrial alineada con el sector de la empresa, como Nuevo León para la manufactura o Querétaro para la industria aeroespacial y automotriz.
- ▶ Disponibilidad de recursos básicos como agua, energía, conectividad, entre otros.

3. Análisis de industria y geografía:

- ▶ Analizar las industrias prevalentes en los estados seleccionados para asegurar la compatibilidad con el modelo de negocio de la empresa.
- ▶ Evaluar ventajas geográficas, incluyendo la proximidad de la frontera con Estados Unidos, el acceso a redes de transporte importantes y la disponibilidad de parques industriales.

4. Adquisición y desarrollo de talento:

- ▶ Reconocer la importancia de habilidades digitales, competencias en inglés y habilidades blandas en la fuerza laboral.
- ▶ Asociarse con instituciones educativas locales para diseñar programas impulsados por la demanda, que atiendan los requisitos de habilidades específicas de la industria.
- ▶ Invertir en formación técnica y vocacional, así como en la actualización y capacitación de habilidades, incluyendo cursos de idioma inglés.
- ▶ Programas de educación y capacitación dual.

5. Estrategia de recursos humanos:

- ▶ Desarrollar una estructura de compensación integral que incluya salarios competitivos, beneficios y ventajas para atraer y retener talento.
- ▶ Abordar la escasez de talento priorizando esfuerzos de reclutamiento en áreas STEM y roles operativos.
- ▶ Implementar programas de formación corporativa para mejorar el desarrollo profesional y abordar las brechas de habilidades.

6. Compromiso con el gobierno y las políticas:

- ▶ Entender y aprovechar los incentivos gubernamentales para la inversión en regiones atractivas, incluyendo incentivos legales que protegen los derechos de propiedad intelectual y regímenes fiscales favorables para fomentar el crecimiento empresarial.
- ▶ Interactuar con los responsables de políticas para abordar desafíos como altas tasas de empleo, escasez de habilidades y empleo informal.
- ▶ Abogar por políticas que fortalezcan el marco legal para la propiedad intelectual y proporcionen beneficios fiscales para empresas que invierten en innovación y tecnología.

7. Planificación operativa:

- ▶ Considerar el panorama competitivo y la demanda laboral al planificar operaciones, especialmente en mercados maduros como Nuevo León.
- ▶ Diseñar una estrategia de entrada y un plan de crecimiento para manejar desafíos relacionados con la competencia de recursos y la adquisición de talento.

8. Integración local:

- ▶ Promover el desarrollo de proveeduría local.
- ▶ Fomentar asociaciones estratégicas con negocios locales, instituciones educativas y entidades gubernamentales.
- ▶ Contribuir al desarrollo de la fuerza laboral local para crear un flujo de talento sostenible.

9. Monitoreo continuo y adaptación:

- ▶ Monitorear regularmente las tendencias del mercado, estadísticas laborales y los desarrollos de la industria.
- ▶ Estar preparado para adaptar estrategias basadas en cambios en el paisaje económico, las dinámicas de la fuerza laboral y el entorno regulatorio.

10. Visión a largo plazo:

- ▶ Alinear las operaciones de *nearshoring* con los objetivos empresariales a largo plazo y el mercado global en evolución.
- ▶ Considerar el potencial de integración vertical y los avances tecnológicos para mejorar las estrategias de *nearshoring*.

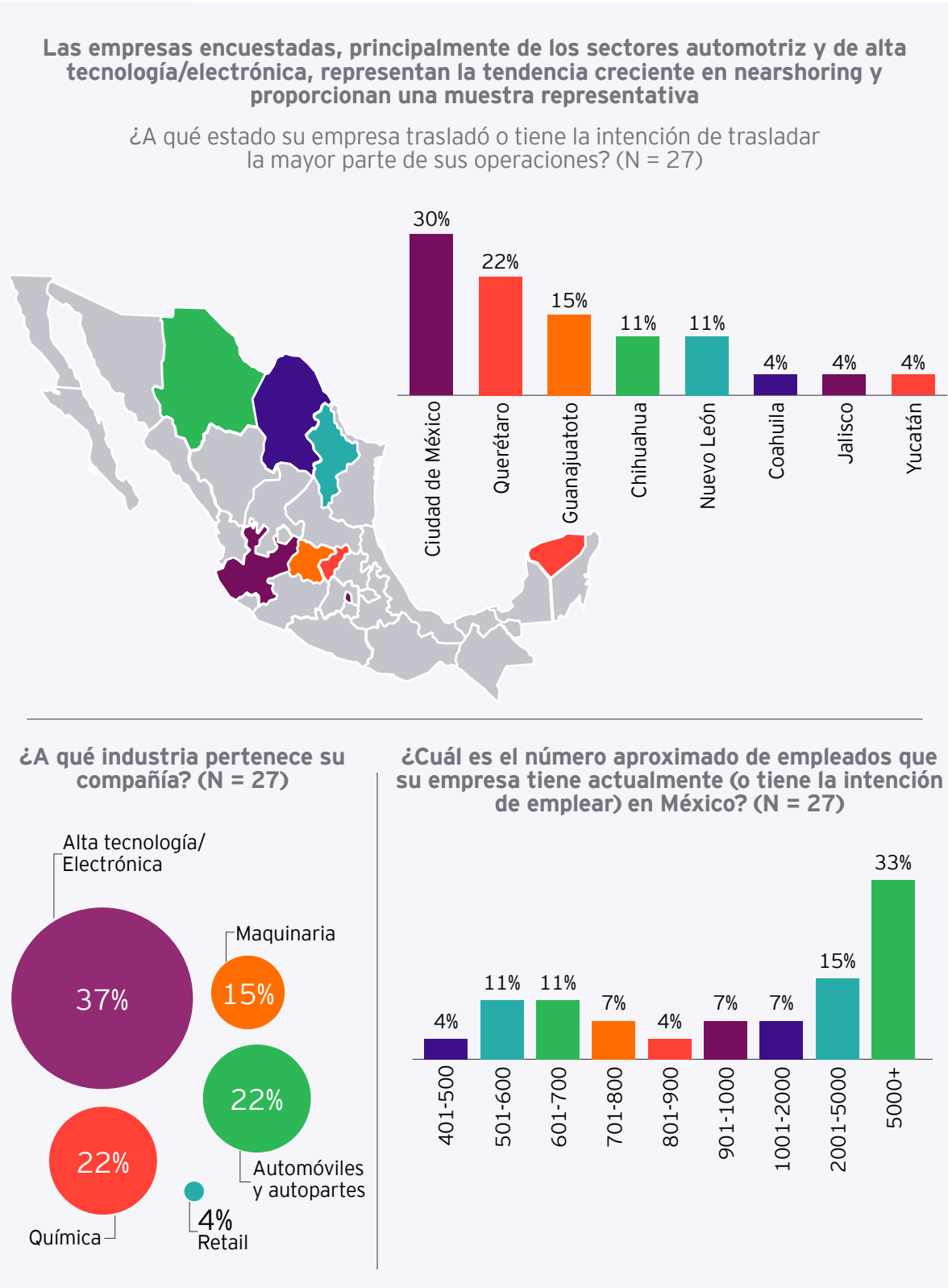
Siguiendo estas recomendaciones, las empresas pueden navegar estratégicamente por el marco de *nearshoring* en México, optimizar su gestión de recursos humanos y capitalizar las oportunidades presentadas por el dinámico mercado del país.

Agradecimientos

EY extiende su más profunda gratitud a Laureate, por sus invaluables contribuciones al análisis sobre los desafíos y las oportunidades del *nearshoring* en México. Un agradecimiento especial a Omar González Álvarez, Director de *Marketing* Comercial, y los integrantes de su equipo: Ana Ramírez Samaño, Frida Paola Sánchez García y Adriana Rico Villanueva, cuyo apoyo y perspectivas fueron fundamentales en el desarrollo de este documento.

Apéndice 1

Las encuestas se realizaron a través de un tercero, utilizando un doble blindaje para asegurar la fiabilidad y transparencia de los resultados. El perfil de nuestros sujetos de entrevista fueron empresas de *nearshoring* con las siguientes características:



Fuente: Nearshoring Companies Survey N=27, análisis de EY-Parthenon.

Apéndice 2

Ally-shoring es un término que se refiere a la reubicación o expansión estratégica de cadenas de suministro y producción a países que no solo están geográficamente cerca, sino que también están alineados política y económicamente con los valores e intereses del país de origen. Este concepto va más allá del *nearshoring* tradicional, que se centra en la proximidad para reducir costos y mejorar la logística. *Ally-shoring* enfatiza la construcción de asociaciones con países que comparten estándares similares en cuanto a trabajo, prácticas ambientales y políticas comerciales, creando así una cadena de suministro más resiliente y segura.

Considerando la ventaja estratégica de México, el concepto de *ally-shoring* es particularmente relevante por las siguientes razones:

- ▶ **Proximidad geográfica.** La cercanía de México con Estados Unidos y Canadá bajo el T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá), ofrece beneficios logísticos significativos que incluyen la reducción de costos y tiempos de transporte.
- ▶ **Alineación económica.** México ha mostrado disposición para participar en tratados de libre comercio y tiene políticas económicas generalmente alineadas con sus vecinos de América del Norte, lo que lo convierte en un destino atractivo para el *ally-shoring*.
- ▶ **Mercado laboral.** México cuenta con una fuerza laboral relativamente joven y calificada que puede ser aprovechada para la manufactura y los servicios, proporcionando una ventaja competitiva en varias industrias.
- ▶ **Infraestructura.** Nuestro país ha invertido en su infraestructura para apoyar la manufactura y el comercio, lo cual es esencial para operaciones eficientes de *ally-shoring*.

En el futuro, a medida que las empresas continúen buscando formas de hacer sus cadenas de suministro más resilientes, es probable que el concepto de *ally-shoring* gane más tracción. Con su ubicación estratégica, tratados comerciales y alineación con los intereses económicos de América del Norte, México está bien posicionado para capitalizar esta tendencia y convertirse en un socio aún más crítico en las estrategias de *ally-shoring* de las empresas, particularmente aquellas con base en América del Norte.

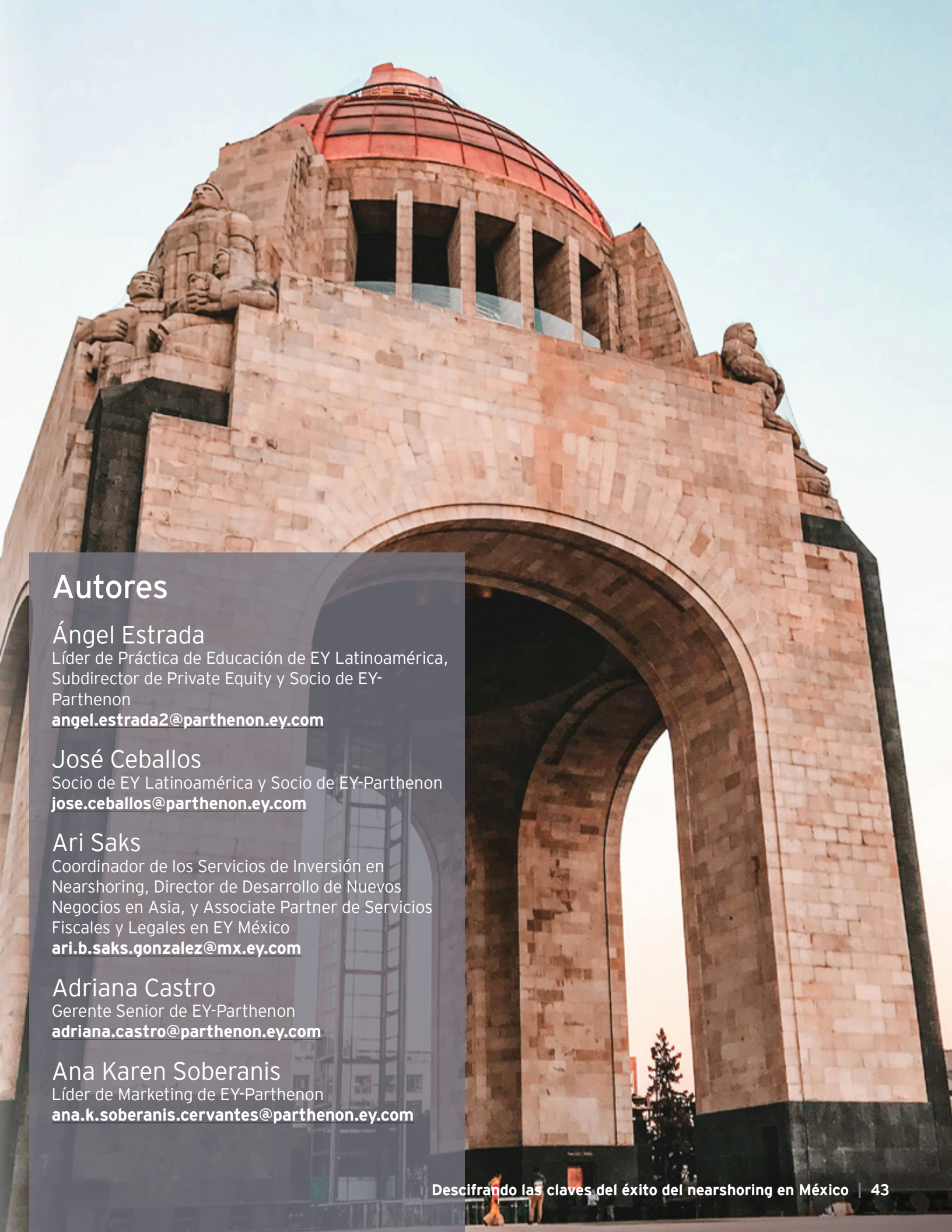


Apéndice 3

Para calcular el índice clasificamos a los 32 estados de México, del 32 al 1. Al estado con la puntuación más alta se le asignó el 32, y al que tenía la puntuación más baja se le dio el 1. Si más de un estado tenía el mismo resultado, se les asignaba el mismo número de clasificación; por ejemplo, en la sección “Proporción de empresas reubicadas en México para fines de *nearshoring*”, el Estado de México, Jalisco, Querétaro, Aguascalientes y Durango presentaron el mismo número de empresas reubicadas, por lo tanto, se les asignó la misma posición en la clasificación.

El alcance de las variables utilizadas para este índice y las fuentes de las cuales se obtuvo la información para cada una, son:

- 1. IED total más alta.** Porcentaje de la IED de cada estado en comparación con la IED total del país.
 - ▶ Fuente: DataMéxico, Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP)
- 2. Alta relación relativa de IED manufacturera per cápita versus PIB manufacturero per cápita.** La diferencia entre el potencial de inversión internacional debido a flujos de inversión sustanciales en comparación con su producción manufacturera.
 - ▶ Fuente: Gobierno de México
- 3. IED Manufacturera total.** El porcentaje de IED en manufactura que posee cada estado.
 - ▶ Fuente: Secretaría de Economía
- 4. Proporción de empresas reubicadas en México para fines de *nearshoring*.** Estados con la mayor demanda de *nearshoring*.
 - ▶ Fuente: barómetro de *nearshoring* de GBM, 2022
- 5. Número de parques industriales.** Estados con el mayor número de parques industriales instalados.
 - ▶ Fuente: Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados, entrevistas con especialistas
- 6. Índice de competitividad estatal del IMCO.** Resultados del índice del IMCO, que considera dimensiones como estado de derecho, sociedad, infraestructura, medioambiente, sistema político, economía, apertura internacional, innovación, gobierno y mercado laboral.
 - ▶ Fuente: *Índice de Competitividad Estatal* del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), 2024
- 7. Criterio de especialistas.** Realizamos entrevistas con una variedad de especialistas en el campo, desde *reubicadores* y empresas de *shelter*, hasta el personal especializado del departamento de *nearshoring* de EY, entre otros.
 - ▶ Fuente: entrevistas con especialistas



Autores

Ángel Estrada

Líder de Práctica de Educación de EY Latinoamérica,
Subdirector de Private Equity y Socio de EY-
Parthenon

angel.estrada2@parthenon.ey.com

José Ceballos

Socio de EY Latinoamérica y Socio de EY-Parthenon

jose.ceballos@parthenon.ey.com

Ari Saks

Coordinador de los Servicios de Inversión en
Nearshoring, Director de Desarrollo de Nuevos
Negocios en Asia, y Associate Partner de Servicios
Fiscales y Legales en EY México

ari.b.saks.gonzalez@mx.ey.com

Adriana Castro

Gerente Senior de EY-Parthenon

adriana.castro@parthenon.ey.com

Ana Karen Soberanis

Líder de Marketing de EY-Parthenon

ana.k.soberanis.cervantes@parthenon.ey.com

EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws.

For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY-Parthenon

EY-Parthenon teams work with clients to navigate complexity by helping them to reimagine their ecosystems, reshape their portfolios and reinvent themselves for a better future. With global connectivity and scale, EY-Parthenon teams focus on Strategy Realized – helping CEOs design and deliver strategies to better manage challenges while maximizing opportunities as they look to transform their businesses. From idea to implementation, EY-Parthenon teams help organizations to build a better working world by fostering long-term value. EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit ey.com/parthenon.

© 2024 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content. This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com