



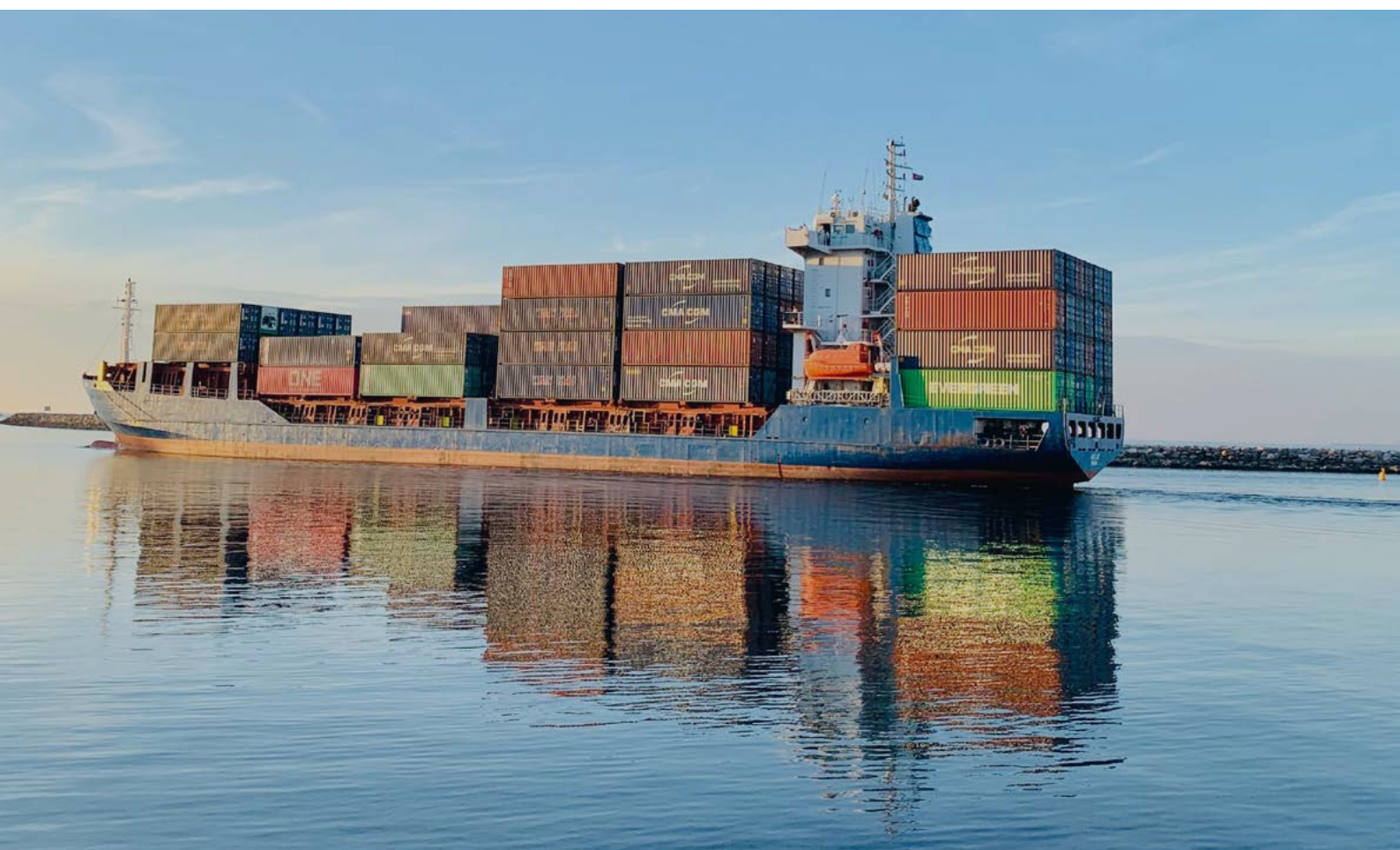
LLYC

*DEL NEARSHORING
AL SAFESHORING.*
**¿CÓMO LAS
EMPRESAS QUE
LLEGAN A MÉXICO
PUEDEN PROTEGER
SU REPUTACIÓN Y
NEGOCIO?**

Noviembre 2023

ÍNDICE

Introducción	4
Un punto de partida: La conversación sobre el <i>nearshoring</i>	5
Aspectos a considerar en el plan de negocios	9
Reputación	9
Contexto Político	12
Ambiente de negocios	15
Talento	18
Claves para lograr un aterrizaje exitoso en México	19



LLYC

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El *nearshoring*, o la relocalización de las cadenas productivas (especialmente manufactureras), es quizá el fenómeno geopolítico que mayor impacto podría generar en México durante la próxima década. Son muchas las empresas que, conscientes de la disputa comercial entre Estados Unidos y China, la guerra entre Rusia y Ucrania y el potencial destructivo de una nueva pandemia, están trasladando sus producciones de Asia hasta Norteamérica.

Este fenómeno está beneficiando a los tres países de la región. Pero México se ve como el potencial mayor beneficiado por ser el principal socio comercial de Estados Unidos, tener históricamente una mano de obra competitiva y ahora también muy especializada técnicamente, y por los múltiples tratados comerciales con los que cuenta, especialmente el renovado Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

Si bien se trata de un fenómeno geopolítico, es también una estrategia comercial de las empresas trasnacionales, incluso las asiáticas, que buscan reducir costos y mitigar riesgos logísticos. De hecho, de acuerdo a un estudio reciente de la firma PwC, la reubicación de subsidiarias de China en México les permitiría reducir sus costos operativos hasta en un 23%.

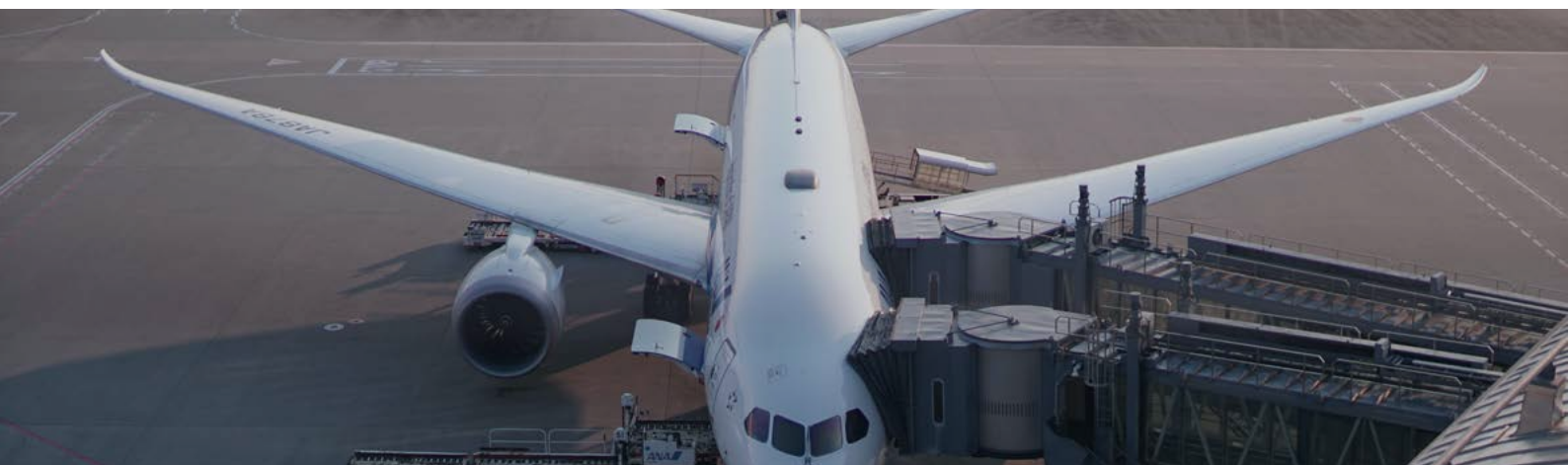
“A finales del 2022, la Secretaría de Economía del Gobierno de México estimó que hasta 400 empresas estarían planeando relocalizar parte o el total de su producción en México en los próximos años”

Por su parte, Banco BASE estimó recientemente que si el país aprovechara al máximo la oportunidad del *nearshoring*, la inversión extranjera directa alcanzaría flujos anuales entre 55 y 60 mil millones de dólares durante los siguientes 3 a 5 años, llevando al PIB de México a crecer alrededor de 3.5% anualmente.

“Veo un movimiento muy significativo, de empresas interesadas en relocalizarse, que no se parece a nada del pasado. Creo y estoy convencido de que el *nearshoring* es a largo plazo, por lo que estoy viendo, por lo que se está firmando y por el tipo de empresas que están llegando”, afirma Julio Escandón, CEO de Banco BASE.

Sin embargo, esta derrama económica podría no llegar de igual forma a todo el territorio nacional. Un análisis del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en colaboración con la Fundación Friedrich Naumann (FNF), detectó que las entidades del centro y norte del país están mejor preparadas para atraer y retener talento e inversión, por lo que podrían sacar mayor provecho del *nearshoring*. Mientras, aquellas pertenecientes a la zona sur presentan los mayores desafíos para aprovechar las oportunidades que brinda este fenómeno.

1. Eficiencia Cadena Suministro
2. *Nearshoring* la Oportunidad de Crecimiento en Mexico



FACILITAR UN SOFTLANDING EXITOSO EN MÉXICO

Más allá de las cifras, y el que como país México aproveche o no el potencial total que el *nearshoring* podría generar en los próximos años, vivimos en tiempos inciertos y polarizantes. Tan solo en Iberoamérica, el nivel de polarización ha crecido casi un 40% en los últimos cinco años, de acuerdo a nuestro estudio “*The Hidden Drug*”, y año tras año más personas participan en conversaciones polarizantes en redes sociales.

“En este contexto de alta polarización, las empresas que buscan relocalizarse en México necesitan proteger su reputación y negocio a la hora de aterrizar en México, partiendo de una estrategia *data-driven* y del conocimiento del contexto nacional en temas políticos, de negocio y de talento”

Para ello, resulta fundamental asesorarse por un equipo multidisciplinario de expertos en negocio, temas legales, fiscales, contexto político, y sin olvidar el valor de la reputación y la comunicación a la hora de trasladar a los principales *stakeholders* el ‘equity story’ de la compañía y los fundamentales detrás de la relocalización.

Por otro lado, la velocidad constante en la que todo cambia y se transforma requiere también una adaptación constante de la estrategia de negocio y de comunicación a través del monitoreo permanente de la conversación digital sobre la empresa en cuestión para detectar posibles riesgos reputacionales y realizar estrategias proactivas antifragilidad para reducir la exposición a dichos riesgos.

UN PUNTO DE PARTIDA: LA CONVERSACIÓN SOBRE EL NEARSHORING

Para comprender la reubicación de las cadenas de producción, es esencial entender cómo se aborda este fenómeno en México. En este sentido, hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo de la conversación relacionada con el *nearshoring* en medios digitales, foros, blogs, medios de noticias y redes sociales. Durante el período comprendido entre septiembre de 2022 y octubre de 2023, examinamos aproximadamente 115,000 menciones realizadas por más de 9,500 usuarios únicos, utilizando herramientas de *big data*. Nuestro objetivo fue identificar las principales tendencias de conversación y los momentos en los que esta conversación se intensifica.

Un análisis de gran utilidad para cualquier empresa que busque comprender las opiniones de las comunidades en las que planea establecerse. Esto es especialmente relevante cuando se trata de nuevas empresas que llegan a México con la intención de generar empleo y contribuir al desarrollo económico, pero al mismo tiempo, necesitan utilizar recursos esenciales como energía, agua y minerales.

A lo largo de los últimos 12 meses, la conversación digital en torno al *nearshoring* en México estuvo dominada por cuatro principales temáticas, todas ellas con una percepción positiva hacia los efectos de esta estrategia.

Esto comprueba que la mayoría de los usuarios digitales en México son optimistas sobre el crecimiento económico y generación de empleo y riqueza que veremos en el país a raíz del *nearshoring*. Sin embargo, también son conscientes del uso político que se le dará, de ambos lados del espectro político, a sus efectos en las próximas elecciones presidenciales del 2024.

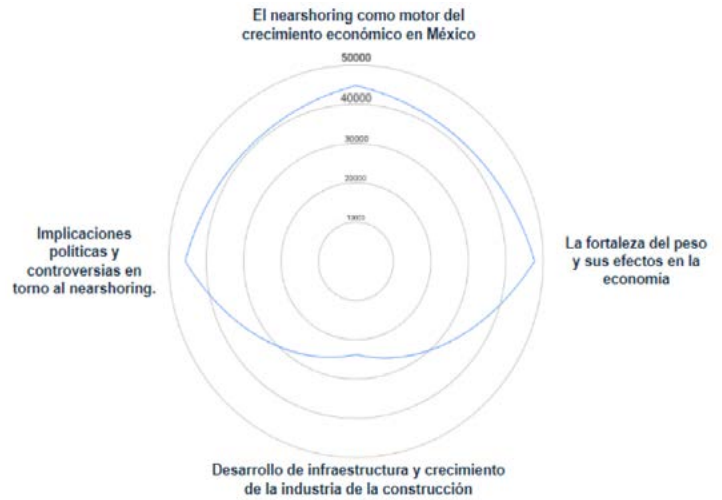
CUATRO PRINCIPALES CONVERSACIONES ALREDEDOR DEL NEARSHORING

01 El *nearshoring* como motor del crecimiento económico en México. Destacándose el impacto positivo del *nearshoring* en la economía mexicana, y citándolo como un factor importante detrás del buen desempeño económico del país. En esta temática, se habla sobre el aumento en la producción manufacturera y creación de empleos, especialmente en el norte del país.

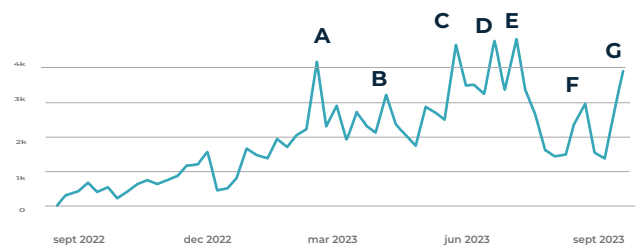
02 La fortaleza del peso y sus efectos en la economía. Aquí se habla de la correlación directa que pudiera haber entre la apreciación del peso mexicano frente al dólar y la llegada de empresas extranjeras al país. Detectamos menciones recurrentes sobre cómo este indicador económico ayuda a que se genere reconocimiento internacional al fuerte momento económico de México. Destacan las noticias positivas, reconociendo el crecimiento económico del país y su atractivo para la inversión.

03 Desarrollo de infraestructura y crecimiento de la industria de la construcción. La conversación destaca el crecimiento de la industria de la construcción y el desarrollo de infraestructura para atender la creciente demanda de naves industriales en México, así como carreteras, autopistas, y vías ferroviarias para atender la creciente afluencia de la inversión extranjera.

04 Implicaciones políticas y controversias en torno al *nearshoring*. Finalmente, en este tema se mencionan controversias políticas y especulaciones relacionadas con el *nearshoring*. Los autores que participan de esta conversación, sugieren que esta relocalización de empresas y su efecto positivo en la economía nacional será un tema central y altamente polarizante en las próximas elecciones federales del 2024.



Si bien la conversación fue generalmente positiva y constante durante los últimos 12 meses, también detectamos siete momentos clave en el año que generaron picos importantes en la conversación. Es decir, que estos hechos puntuales despertaron aún más interés entre las audiencias digitales, quienes incrementaron la cantidad y frecuencia de las conversaciones en torno al *nearshoring*.



PICOS EN LA CONVERSACIÓN

A. Inversión de Tesla en Nuevo León | Febrero 27.

Cuando en febrero, Tesla confirmó los rumores sobre sus planes para desarrollar una planta de producción en Nuevo León, la conversación aumentó en torno a este tema y el atractivo del país para mayores inversiones y desarrollo económico.

B. Participación del gobernador Samuel García en la Hannover Messe sobre inversiones en Nuevo León | Abril 16.

La participación de Samuel García, gobernador del estado de Nuevo León, en la Hannover Messe generó un pico en la conversación alrededor de los beneficios del *nearshoring* para la entidad. De igual forma, se habló de las limitaciones en infraestructura, escasez de agua e impedimentos políticos que pueden obstaculizar los beneficios de la deslocalización.

C. Anuncio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre llegada de inversiones a México | Junio 4.

En junio, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció el hito de haber logrado 20 anuncios de inversión por 13 mil mdd derivados del *nearshoring*. Destacan los estados de las regiones centro y norte de México, por tener condiciones favorables para atraer estas inversiones.

D. Ricardo Salinas Pliego y Claudia Sheinbaum | Julio 2.

La conversación creció cuando, por un lado, Ricardo Salinas Pliego escribió sobre la necesidad de las oportunidades y proyectos de inversión que están llegando al país impacten a los mexicanos. Y, por el otro Claudia Sheinbaum, escribió en X (antiguo Twitter) sobre el superpeso y la estabilidad económica del país.

E. Cumbre de la Industria Automotriz Nearshoring de México en San Luis Potosí | Julio 16.

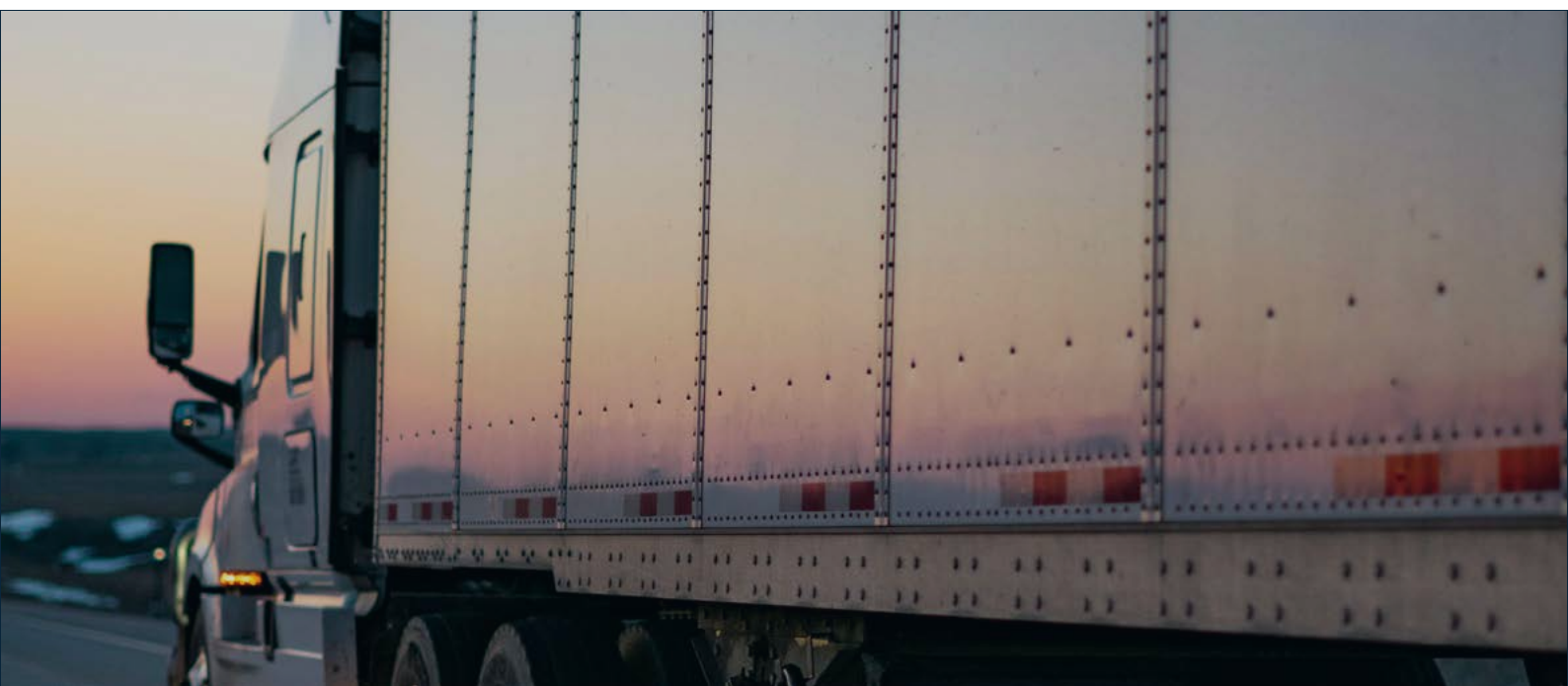
La inauguración de la Cumbre de la Industria Automotriz *Nearshoring* de México en San Luis Potosí generó un aumento en la conversación en torno a la llegada de importantes inversiones de la industria a la entidad, y en general al todo el país.

F. Anuncio de Xóchitl Gálvez sobre nearshoring | Septiembre 3.

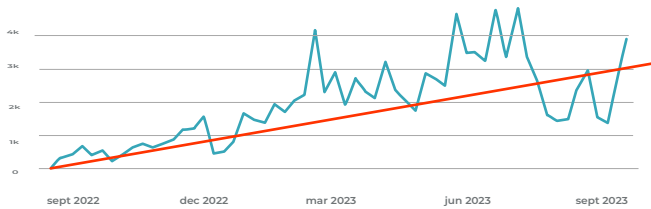
En septiembre destacó el anuncio de Xóchitl Gálvez, precandidata presidencial de la oposición, para que sea Enrique de La Madrid quien coordine su agenda y propuesta en temas de *nearshoring* de cara a su campaña presidencial.

G. Estimación de impacto del nearshoring en México por parte del Banco Mundial | Octubre 1.

Las estimaciones del Banco Mundial sobre el crecimiento de 3.2% del PIB en México para 2023 por el impacto de la inversión privada y el consumo interno dominó la conversación. Sin embargo, el organismo moderó su expectativa sobre el impacto final que este fenómeno podrá tener en la economía nacional.



GRÁFICA DE ACELERACIÓN



La gráfica muestra una aceleración del 7,08% a lo largo del último año lo cual nos indica que es una tendencia que va en crecimiento y seguirá aumentando la conversación.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL PLAN DE NEGOCIOS

REPUTACIÓN

La reputación es una pieza fundamental para generar confianza y abrir nuevas y mejores oportunidades. Siendo un valor intangible, en muchas ocasiones no se le da la relevancia necesaria y se terminan enfocando todos los esfuerzos empresariales a otro tipo de pilares técnicos, financieros, administrativos y de talento, desconociendo que la reputación es la columna vertebral de cualquier empresa.

En el caso del *nearshoring*, nada es diferente. Si una empresa realmente quiere tener un aterrizaje exitoso y de largo plazo en México, es necesario trabajar de manera estratégica y alineada con el negocio y con el país un plan de posicionamiento y relacionamiento con cada uno de los *stakeholders* identificados.

Para Ari B. Saks, Associate Partner de Impuestos y Coordinador de los Servicios de Inversión en *Nearshoring* para EY México, “se ha hablado mucho de los valores intangibles que las empresas poseen, y se refieren a aquellos activos que no son físicos, por ejemplo: las marcas, las patentes, los derechos de autor o sus clientes o proveedores, la reputación, entre otros”.

Y es que los valores intangibles más relevantes que una compañía debe tomar en cuenta a la hora de penetrar en los modelos de *nearshoring* son aquellos que la diferencian y le dan ventajas frente a sus pares.

“La generación de confianza de una empresa extranjera en un nuevo país como México debe estar basada en la construcción de relaciones con cada uno de sus *stakeholders* y en una comunicación activa, proactiva y transparente”

UN RETO LLAMADO CONFIANZA

No basta con que las empresas tengan el mejor servicio o producto, lo realmente crucial es la generación de confianza y de percepciones positivas que se dan en el momento en el que se invierte en un intangible como la reputación.

De ahí la importancia de conocer no solo a cada uno de los *stakeholders* con los que de manera directa o indirecta se tendrá algún tipo de relación, sino también de mapear y conocer en detalle cada uno de los impactos que la llegada de la empresa puede generar, en términos económicos, sociales, medioambientales, culturales o regulatorios.

Esto obliga a las empresas a estar mejor preparadas que nunca con estrategias de comunicación y posicionamiento. La época de mantener “bajo perfil”, de llegar a nuevos mercados con la idea de posicionar el mejor producto y servicio sin conocer, reconocer, darles el lugar y construir relaciones ya no es una opción.

Las empresas internacionales ya han empezado, por ejemplo, a priorizar la diversidad, la equidad, la inclusión, el bienestar y la salud, asegura Ari Saks de EY, y refuerza que es algo de lo positivo que tienen estas empresas. Reconocimiento que ojalá se contagie a más empresas nacionales.

Es decir, las empresas extranjeras que llegan a México por primera vez deben tener en cuenta la relevancia de:

- Conocer y acercarse a sus *stakeholders*: involucrarse e involucrarlos desde el inicio de sus operaciones en México.
- Construir relaciones basadas en la confianza y en la transparencia.
- Generar compromisos de corto, mediano y largo plazo con las comunidades.
- Identificar riesgos probables e implementar planes de acción proactivos.

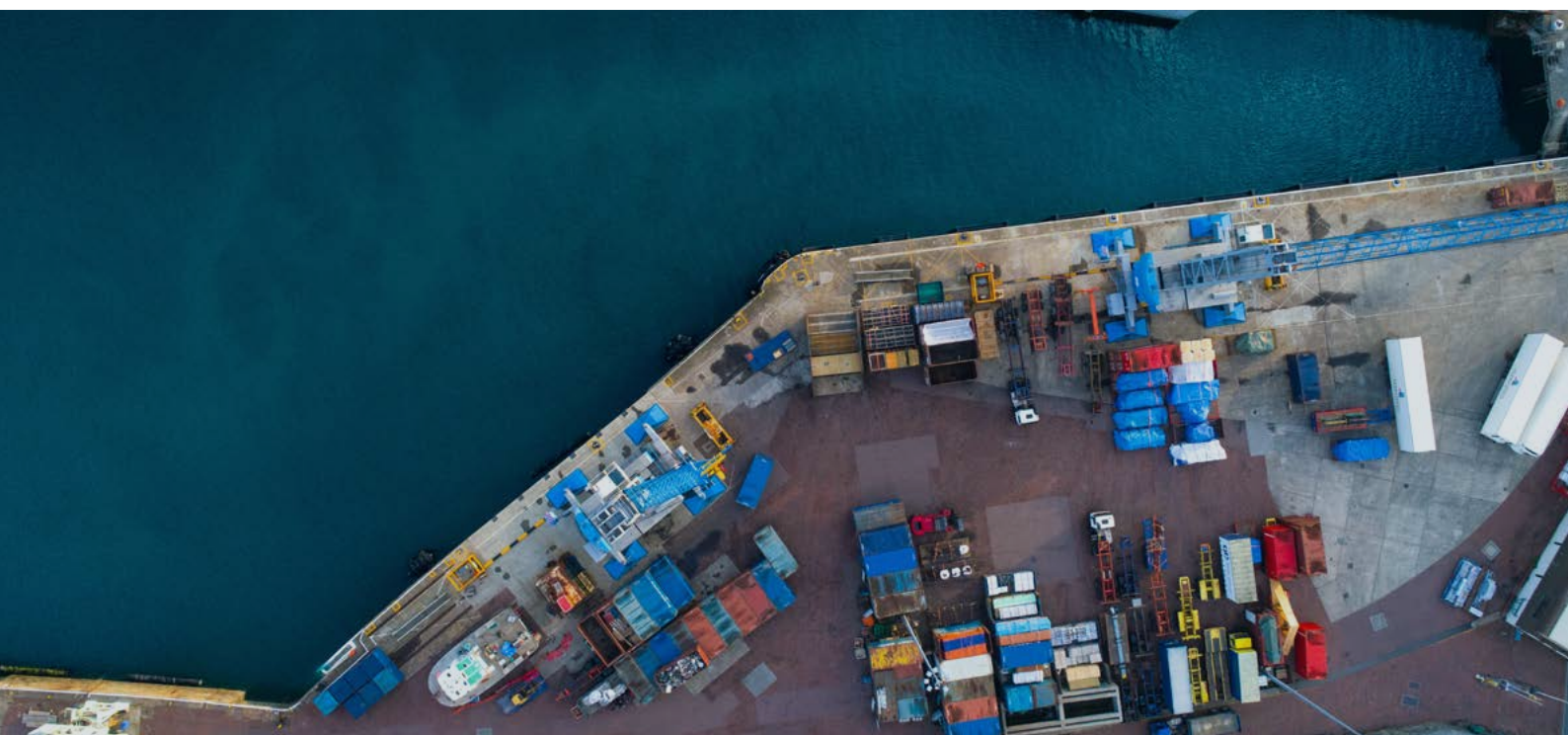
ANTICIPARSE A LOS RIESGOS REPUTACIONALES

Vivimos en un mundo de incertidumbre y riesgos reputacionales a la vuelta de la esquina, en un mundo de polarización acelerada, con una sociedad cada vez más informada y activa.

La clave está en estrategias de antifragilidad que permitan la transformación de las compañías. Pero también en comunicación efectiva y real sobre sus procesos de transformación y el impacto positivo que tienen en sus grupos de interés.

Solo una empresa que logra anticiparse y navegar en una era de permacrisis puede asegurar su entrada y estancia exitosa a un nuevo mercado, asegurando no solo construir un capital de reputación que funcione como colchón ante situaciones de crisis, sino anticiparse a cada uno de los riesgos a los que pueda verse enfrentada por la naturaleza de su negocio o por razones externas.

Según Daniel Zovatto, director regional del Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), "la democracia está amenazada, a nivel global, pero al acercarse a Latinoamérica el panorama 'empeora'. La confianza y credibilidad de los latinoamericanos en la democracia muestra retrocesos según los índices de medición que documentan la baja. Ciclos de protestas sociales violentas en la región, encumbramiento de figuras populistas y la apatía ciudadana son apenas algunas de las particularidades de un fenómeno global que los expertos denominan 'permacrisis' o 'policrisis'".



LLYC

**CONTEXTO
POLÍTICO**



CONTEXTO POLÍTICO

Especialmente para aquellas empresas que nunca han operado en México, resulta fundamental conocer con precisión cuál es el contexto político actual y futuro en México. Si bien el país lleva décadas siendo parte activa de la economía global y existe una gran cantidad de empresas multinacionales con fuerte presencia, existen reglas formales e informales que deben considerarse.

“Un inversionista que llega a México debe tener en cuenta el riesgo político del país, la situación jurídica y la existencia o no de un estado de derecho sólido, la cultura de la legalidad, así como temas laborales y la narrativa gubernamental”

ELECCIONES EN 2024

El entorno electoral que se desarrollará en los próximos meses y hasta el 2024 planteará desafíos políticos significativos para la política industrial y el desarrollo del *nearshoring* en el país. Los desafíos políticos y económicos que se podrían presentar atienden al contexto electoral y a la restricción de fondos públicos. Estos desafíos pueden generar cierta incertidumbre y ejercer influencia en las decisiones de inversión de empresas que están considerando a México como su destino para establecerse.

Ante ello, las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los posibles cambios en las políticas y regulaciones que puedan surgir con el próximo gobierno, esperando que se retomen las inversiones en el corto plazo. La configuración de la agenda del próximo gobierno podría tener implicaciones en acciones legislativas y regulatorias, así como en la distribución de los fondos para programas públicos. Limitaciones presupuestales en los rubros de desarrollo de infraestructuras, educación, salud, seguridad y otros servicios públicos podrían afectar la calidad de vida de los ciudadanos y del entorno empresarial en general.

Aunado a lo anterior, y muy relevante para el *nearshoring*, es que 2024 será un año electoral en ambos lados de la frontera. Dada la profunda integración social, cultural y económica de ambos países, el contexto electoral estadounidense podría tener repercusiones en México. Es un factor al que las empresas interesadas en invertir en el país deberán prestar atención. Las posturas de los candidatos estadounidenses sobre políticas comerciales y arancelarias pueden afectar directamente a la economía mexicana. De igual forma, migración y seguridad son algunos de los componentes que podrían entorpecer la relación bilateral desde la óptica electoral.

Para mantener la confianza de los inversionistas y promover un entorno empresarial estable que consolide los beneficios del *nearshoring* es fundamental que los gobiernos mexicano y estadounidense encuentren soluciones colaborativas que equilibren las decisiones relacionadas con los desafíos políticos mencionados.

De acuerdo con la Doctora Claudia Ávila, directora general de Atención Aduanera y Asuntos Internacionales de la Agencia Nacional de Aduanas de México, dos de los rubros más relevantes para la llegada de empresas extranjeras a México son el ambiente político y el ambiente de estabilidad social, destacando que “México tiene oportunidades para mejorar los procesos burocráticos y logísticos, fortalecer relaciones y tratados internacionales para continuar atrayendo inversiones extranjeras”.

SITUACIÓN JURÍDICA

En paralelo al *nearshoring*, México también es noticia en todo el mundo por la crisis de seguridad pública que el país atraviesa. Este es considerado uno de los principales temas que desalientan la inversión.

La inseguridad que se vive en ciertas zonas del país, algunas de las cuales destacan por ser centros manufactureros, incrementa pérdidas y costos de operación, obligando a destinar recursos a la protección de bienes en sus procesos de producción, distribución y comercialización.

LLYC

Esta situación se acompaña de un Estado de Derecho endeble y una cultura de la legalidad no muy sólida, pues existe incertidumbre en el imperio de la ley establecido por el conjunto de leyes, normas y reglamentos que rigen la actividad económica del país.

En este sentido, un inversionista extranjero podría conocer las leyes y regulaciones vigentes en materia de inversión extranjera, pero no las aprobaciones informales y el visto bueno que las autoridades federales deben dar a inversiones relevantes antes de que éstas sean dadas a conocer al mercado.

POLÍTICA LABORAL

El modelo sindical que entró en vigor en 2019 incrementa la autonomía sindical respecto al diálogo con los patrones y permite a los trabajadores tener verdadera autonomía para decidir individualmente qué sindicato los representa mejor al interior de la empresa. Sin embargo, el modelo en cuestión no ha representado un incremento sustantivo en la sindicalización de los trabajadores, a pesar de que abre la puerta a un nuevo “pacto sindical”.

La cifra de trabajadores sindicalizados se ha mantenido en 12% (pasó de 12.4% a 12.7% de acuerdo con la última Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo) del universo laboral actual en el país.

En estos ocho meses de conversación *online* se analizaron datos masivos con foco en la identificación de comunidades y sus influyentes. Se combinaron técnicas para la clasificación de temáticas con Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP, por sus siglas en inglés), *kw matching* y *machine learning*. Además de técnicas de análisis de grafos, modularidad y centralidades para la identificación de comunidades.

De esta manera, se identificaron un total de 132.1k mensajes y 33.2k perfiles en torno a la conversación sobre ciberseguridad. De los cuales 91.3% son de México, 5.4% República Dominicana y 3.3% de Panamá.



LLYC

AMBIENTE DE NEGOCIOS



AMBIENTE DE NEGOCIOS

México cuenta con una población de casi 130 millones de personas, abundantes recursos naturales y una ubicación geográfica estratégica, y se encuentra entre las quince economías más importantes del mundo. Es de hecho la segunda economía en América Latina, sólo por detrás de Brasil, y cuenta con instituciones macroeconómicas sólidas y autónomas, gran cantidad de tratados comerciales y una fuerte comunidad de negocios con amplia tradición.

De acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB que emite el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el tercer trimestre de 2023 la economía mexicana tuvo un crecimiento anual de 3.3%, alcanzando un nuevo máximo histórico. Por su parte, 28 de las 33 entidades del país ya se han recuperado del impacto de la Covid-19.

En materia empresarial, con un fuerte mercado doméstico y aún grandes oportunidades para emprender y atacar industrias o tendencias de consumo que no han sido satisfechas por la oferta actual, el país puede ofrecer altas tasas de crecimiento para aquellas organizaciones que lleguen con una oferta diferenciada y logren atender algunas de las necesidades de los consumidores. Por ello, es que una encuesta reciente de PwC a CEOs de grandes empresas coloca a México como el 10° país con mayor oportunidad de crecimiento en términos de ingresos para las compañías.

Sin embargo, también es cierto que el país ha crecido por debajo de lo esperado en las últimas décadas, y el Banco Mundial señala que este panorama no podrá cambiar hasta que se resuelvan algunos problemas estructurales como lo son el acceso limitado a las finanzas, la inseguridad, la informalidad, las cargas regulatorias y los cuellos de botella en infraestructura.

De acuerdo con Julio Escandón, CEO de Banco BASE, “el gran reto es la creación de una estrategia e infraestructura que pueda garantizar agua y energía limpia para sectores exportadores como: baterías, motores, instrumentos médicos, agroindustria, farmacéutica, entre otros; sin que se deje de lado problemáticas medioambientales que pueden causar severos daños en el ecosistema de México”.

UN BUEN MOMENTO PARA INVERTIR EN MÉXICO

Lo es. Tan solo la encuesta mensual de julio de este año del Banco de México a economistas sobre si consideran que es un momento óptimo para que las empresas inviertan en México registró su nivel más alto de respuestas positivas desde 2016.

La Doctora Claudia Ávila señala que uno de los determinantes más relevantes para que una empresa decida invertir en un país es su mercado interno. Específicamente, de acuerdo a su estudio de Doctorado, un mercado interno potente como el de México está detrás del 80% de la decisión de inversión.

Un mercado interno sólido y con buena tasa de crecimiento, pues el Indicador Mensual del Consumo Privado (IMCP) del INEGI señaló recién en agosto que a tasa anual y con series desestacionalizadas, se incrementó cuatro por ciento. El propio UBS, en su más reciente reporte ‘Invirtiendo en México’, señala al consumo interno como uno de los principales motivos detrás del repunte histórico en la inversión en México.

Aunado al consumo interno, y a pesar de claras áreas de oportunidad en infraestructura, tramitología o energía, la cercanía de la economía mexicana con la estadounidense hace de México un destino muy atractivo para hacer negocios.

UBS señala que las reglas de origen del T-MEC, como la Ley de Reducción de la Inflación (IRA) y la Ley de Chips y Ciencia, que favorecen a la industria estadounidense pero también a la mexicana, y la evolución de la política fiscal en EE. UU que incentiva el gasto en construcción, han facilitado que los fabricantes estadounidenses incorporen a México en la cadena de suministro por encima de otros países.

Por su parte, y con la intención de incentivar la llegada de nuevas empresas al país, el 11 de octubre el Gobierno de México expidió un decreto con incentivos fiscales diseñados específicamente para empresas interesadas en trasladar o ampliar sus operaciones en México, con enfoque en diez sectores altamente exportadores de nuestro país.

PERO EXISTEN DESAFÍOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

Sin embargo, estos esfuerzos podrían verse opacados por el hecho de que en México se necesitan entre 30 y 45 días para constituir legalmente una empresa, demasiados en comparación a los 10-14 en Colombia o los 1-3 en Chile.

Además, los trámites lentos en la operación aduanal, como tardanza en las responsabilidades administrativas de los importadores, ralentizan los procesos provocando saturación en aduanas terrestres y portuarias. Esto sin contar los incidentes que se han reportado en los últimos tres años en distintos puntos fronterizos con Texas, en donde aquel estado de la Unión Americana ha cerrado sus puertas por semanas al paso terrestre de mercancías desde México en un claro uso político y electoral de la frontera y el comercio.

Algunos de los insumos más básicos que una empresa necesita para llegar a México son la energía eléctrica para producir y la infraestructura necesaria para instalarse y trasladar sus mercancías desde las fábricas hasta los consumidores.

Este aspecto es quizá la mayor área de oportunidad para el país, pues:

- En materia de gas natural, la red de gasoductos existente es insuficiente, lo que no permite llevar gas natural a todo el país.
- Falta completar un plan hídrico nacional que garantice el suministro de agua a las industrias y a la población. Estragos provocados por sequías cada vez más continuas y en los principales estados para atraer inversiones agravan la problemática.

- Existe un importante rezago en infraestructura eléctrica, ya que la CFE continuará siendo la entidad responsable de garantizar el abasto de energía eléctrica, mientras que la participación privada queda subordinada a la rectoría del Estado.
- Los aeropuertos, puertos, carreteras y vías férreas del país necesitan mayor inversión y modernización. Sin embargo, la inversión en todos estos rubros ha ido a la baja en los últimos años, con excepción de los proyectos estrella de la actual administración federal.

Un punto crítico es la saturación de parques industriales en la zona norte del país, en donde ya no existe disponibilidad. Esto ha llevado a que las empresas que están llegando actualmente deban hacerlo al Bajío o al centro del país, pues todos los parques industriales al norte de San Luis Potosí están ya ocupados.

Lo anterior sin considerar el hecho de que más allá de su existencia y disponibilidad de metros cuadrados, los mismos deben de tener una buena conexión a la red eléctrica nacional y un adecuado suministro de agua. Dos insumos básicos para el tipo de industrias que mayoritariamente se están instalando en México: manufactura y centros de datos.

“El ambiente de negocios en México es positivo, en gran medida gracias a su situación geográfica, las reglas de origen del T-MEC y el consumo interno que sigue creciendo, pero los cuellos de botella y serios problemas de energía e infraestructura deben ser atendidos para que la inversión pueda seguir llegando a un país que además cuenta con una mano de obra competitiva y especializada”

LLYC

TALENTO



TALENTO

Uno de los mayores beneficios para las empresas que se están relocalizando en México es el acceso a un capital de talento humano altamente capacitado y con una buena cultura laboral de esfuerzo y superación, fundamental para lograr tener una reducción de costos por mano de obra sin sacrificar la calidad o eficiencia en sus procesos.

Para Fernanda Ocampo, Country HR Manager IKEA México, las empresas extranjeras deben “considerar que el mercado mexicano tiene gente muy preparada y que no es necesario invertir en tantos expatriados, más bien escuchar al talento local el cual es clave para áreas como: Recursos Humanos, Finanzas, Legal, Marketing e importaciones”.

Sin duda, uno de los grandes protagonistas en esta entrada serán las áreas de talento humano de las empresas extranjeras que aprovechan el *nearshoring* para establecer sus operaciones en el país. Además de entender el contexto social, económico y regulatorio en material laboral, esta área tendrá la inmensa tarea de priorizar estrategias adaptadas a la cultura laboral mexicana con talento local para construir relaciones positivas desde su llegada al país.

ATERRIZAR EN MÉXICO CON UNA MARCA EMPLEADORA SÓLIDA

Contar con una marca empleadora bien construida y sólida en el contexto del *nearshoring* se convierte en un diferencial de llegada y éxito en México. En los últimos años, especialmente después de la pandemia, las empresas instaladas en México han tenido que enfrentar uno de los más grandes retos, una oferta de empleo más alta con poca demanda.

“El talento ha ido transformando sus prioridades e intereses, ya no son las empresas que escogen a las personas, ahora son las personas las que eligen a las empresas. De ahí la necesidad de llegar a un país siendo una marca empleadora sólida, conectando lo que son y las diferencias con las necesidades, intereses e inquietudes del talento mexicano”



LLYC

“Frente al panorama del *nearshoring*, la llegada a nuestro país con una buena oferta de valor al empleado y una marca empleadora fuerte puede marcar la diferencia entre la competencia por el talento, sobre todo ante la posibilidad de emplearse de manera remota en empresas basadas en otros países con compensaciones más elevadas para el contexto mexicano, indica Gerardo Hernández, Coeditor de Capital Humano en El Economista.

CON UNA INMERSIÓN ADICIONAL EN LAS REGULACIONES Y LEYES LABORALES MEXICANAS

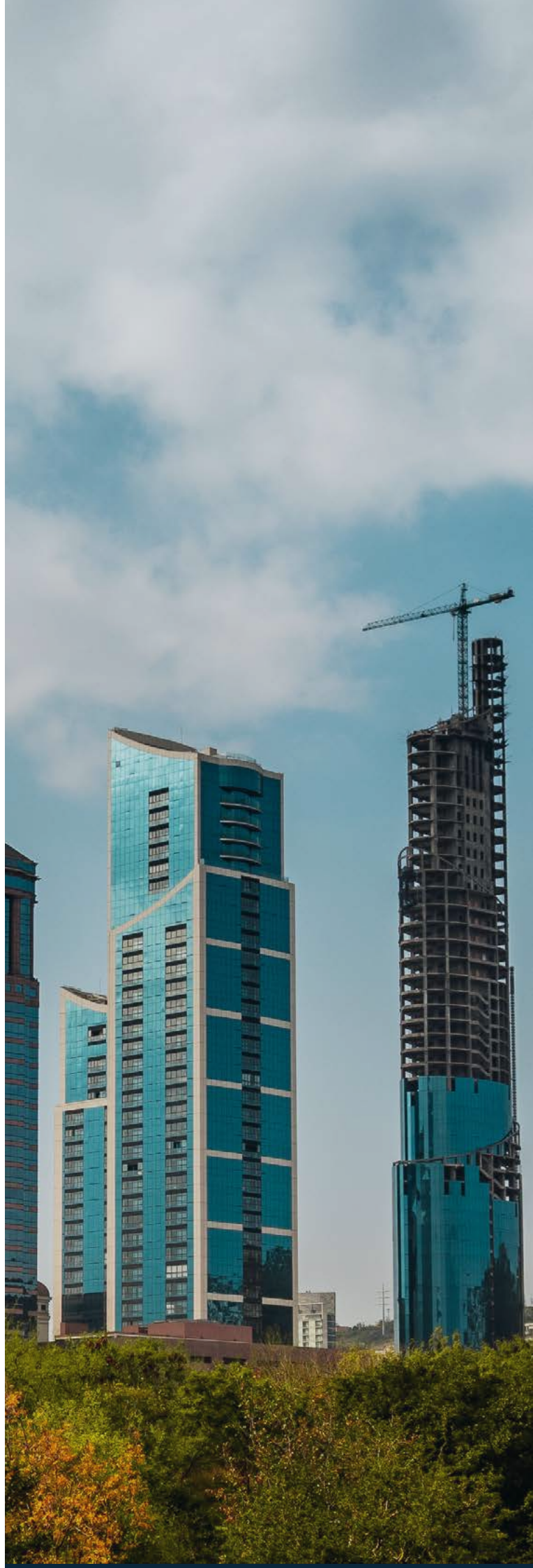
Además de entender las necesidades y expectativas del talento mexicano para construir un relato movilizador que refleje la personalidad y la cultura de la empresa y conecte con los mejores candidatos, las empresas deben llegar habiendo hecho una inmersión profunda en varios aspectos laborales propios del país.

Es necesario entender a cabalidad y familiarizarse con la legislación laboral y las regulaciones mexicanas que pueden variar según la ubicación o sector. Y adaptar los procesos de contratación y selección de personal con las prácticas culturales y laborales locales que valoren las competencias, habilidades y actitudes necesarias para tener éxito en el mercado mexicano.

UNA INMERSIÓN EN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Hay que “saber que para el mexicano es súper importante contar con un buen ambiente de trabajo, con programas de *wellness* y *worklife balance*. El mexicano es muy, muy familiar y es muy importante compensar el tiempo que pasan en el trabajo con tiempo para sus familias y su bienestar”, asegura Fernanda Ocampo de IKEA México.

De ahí la necesidad de garantizar compensaciones, prestaciones y beneficios acordes a las necesidades y expectativas del talento mexicano, logrando realizar ofertas competitivas y atractivas, además de promover el clima laboral, la cultura organizacional y una comunicación abierta y transparente que permitan la participación activa de los colaboradores y posicionarse como una marca empleadora en la que los mejores profesionales quieran trabajar.



CLAVES PARA LOGRAR UN ATERRIZAJE EXITOSO EN MÉXICO

01 Asesoría especializada en todo el proceso.

Tener un buen plan de negocios con financiamiento adecuado, una marca sólida y buenos productos y servicios puede no ser suficiente para que una empresa aterrice con éxito en México si no se cuenta con la asesoría correcta. El apoyo de un equipo especializado, y con conocimiento del entorno local puede ser la diferencia entre consolidar la inversión y enfrentarse con la negativa gubernamental. Es común que las empresas contraten bancos de inversión, despachos legales y consultoras de negocio a la hora de iniciar su llegada al país, pero muchas veces se olvidan del valor del acompañamiento en asuntos públicos y comunicación.

02 La reputación juega un peso fundamental.

Hoy más que nunca, la reputación de las empresas cuenta. Nadie quiere ser socio de una empresa que no hace el bien por sus empleados, la comunidad o el futuro del planeta. De igual forma, una empresa con mala reputación encontrará más negativas por parte de las comunidades locales a su llegada. El que una empresa que está por incursionar en México conozca con precisión su reputación y lo que los consumidores piensan de ella, gracias al análisis de la conversación mediante herramientas de big data, puede ser muy útil en la construcción de su *equity story* y de cómo necesita presentarse en este nuevo mercado.

03 Tener una estrategia de talento sólida.

El principal reto del mercado laboral en México para las empresas que están llegando al país está en encontrar y atraer el talento clave para el inicio y desarrollo de operaciones. Razón por la cual se debe trabajar una estrategia integral alrededor del talento, desde el desarrollo y posicionamiento como una marca empleadora sólida y aspiracional que conecta con las necesidades, intereses e inquietudes de los candidatos, como desde una inmersión profunda en el mercado laboral con conocimiento no solo de las regulaciones, leyes, contraprestaciones, sino de la misma esencia y cultura mexicana.

04 Comunicación efectiva. Ninguna inversión se va a generar gracias a la comunicación, pero una mala comunicación puede estropear el arduo trabajo detrás de cualquier transacción. Ya sea por desconocimiento de las peculiaridades del mercado local o por no considerar la narrativa gubernamental en el discurso, una empresa puede destinarse al fracaso sin siquiera haber llegado al país con una mala estrategia de comunicación. Ya sea que la estrategia sea un perfil bajo, por temas de seguridad o de confidencialidad, o de alto perfil por ser una empresa líder que apuesta por México en su plan de crecimiento, la base es el análisis y conocimiento local.

05 Monitoreo y adaptación constantes en la estrategia.

El contexto político, de negocios y del capital humano de hoy es muy distinto al que tendremos mañana o el año entrante, por lo que es importante que las empresas tengan una estrategia de llegada suficientemente flexible para adaptarse a estos cambios constantes. Así, una herramienta de monitoreo de la conversación alrededor de la empresa, su industria y los temas centrales en materia legislativa o política puede ser muy útil para ir adaptando la estrategia general con base en datos y no en percepciones o rumores.

06 Prevención proactiva de riesgos.

Cualquier inversión conlleva riesgos, y la relocalización de una empresa en México no es distinta. Ya sean temas de inseguridad, políticos o de rechazo por algún grupo activista, conocer y actuar proactivamente frente a esos riesgos es vital. Los manuales de escenarios de riesgos se han quedado obsoletos frente a la velocidad e incertidumbre del momento actual, que requiere que las empresas conozcan la probabilidad de cada uno de sus riesgos en tiempo real y ejecuten estrategias que mitiguen su exposición a estos riesgos.

AUTORES



in

ALEJANDRO SAMPEDRO
Director de Comunicación
Financiera en México

asampedrol@llyc.global



in

CÉSAR VÁZQUEZ MÁNICA
Director de Deep Learning
Región Norte de Latinoamérica

cesar.manica@llyc.global



in

CATALINA BARRAGÁN
Directora de Comunicación
Corporativa en México

catalina.barragan@llyc.global



in

MARILYN MÁRQUEZ
Directora de Asuntos
Públicos en México

mmarquez@llyc.global



in

ERNESTO GONZÁLEZ
Director de Operaciones de
Marketing en la Región Norte de
Latinoamérica y EE. UU.

egonzalezs@llyc.global



in

AISHA HAMUD
Directora de Engagement
en México

ahamud@llyc.global

COLABORADORES

- **Julio Escandón**, CEO de Banco BASE.
- **Claudia Ávila**, directora general de Atención Aduanera y Asuntos Internacionales de la Agencia Nacional de Aduanas de México.
- **Fernanda Ocampo**, Country HR Manager de IKEA México.
- **Ari B. Saks**, Associate Partner de Impuestos y Coordinador de los Servicios de Inversión en *Nearshoring* para EY México
- **Daniel Zovatto**, director regional del Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA)
- **Gerardo Hernández**, Coeditor de Capital Humano en El Economista.

LLYC

Dirección Corporativa

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llyc.global

Europa

Luisa García
Socia y CEO Europa
lgarcia@llyc.global

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer Europa
apinedo@llyc.global

Rafa Antón
Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC
rafa.anton@llyc.global

CHINA
parte de LLYC

Américas

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llyc.global

Juan Carlos Gozzer
Socio y Chief Operating Officer
América Latina
jcgozzer@llyc.global

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llyc.global

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llyc.global

José Beker
Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC

BESO
by LLYC
jose.beker@llyc.global

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy para
América Latina
amendoza@llyc.global

Deep Digital Business

Adolfo Corujo
Socio y CEO de Deep Digital Business
acorujo@llyc.global

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llyc.global

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llyc.global

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llyc.global

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llyc.global

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Deporte
y Estrategia de Negocio
amoratalla@llyc.global

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llyc.global

Estados Unidos

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llyc.global

Darío Álvarez
Director Ejecutivo LLYC Miami
dalvarez@llyc.global

Región Norte

David González Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalezn@llyc.global

Mauricio Carrandi
Director General LLYC México
mcarrandi@llyc.global

Jesús Moradillo
Director General Deep Digital
Business Europa
CEO y fundador de Apache Digital

APACHE
parte de LLYC
jesus.moradillo@llyc.global

Federico Isuani
Director General de Deep Digital
Business Región Norte y USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC

BESO
by LLYC
federico.isuani@llyc.global

Daniel Fernández Trejo
Director Senior de Deep Digital
Business y CTO global
dfernandez@llyc.global

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llyc.global

Juan Pablo Ocaña
Director Senior de Legal & Compliance
jpocana@llyc.global

Marta Aguirrezabal
Socia y Directora Ejecutiva

CHINA
parte de LLYC
marta.aguirrezabal@llyc.global

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo

CHINA
parte de LLYC
pedro.calderon@llyc.global

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llyc.global

José Manuel Casillas
Director Senior de IT Global
jmcasillas@llyc.global

Oscar Iniesta
Socio y Directora Senior
oiniesta@llyc.global

Gina Rosell
Socia y Directora Senior Health
grosell@llyc.global

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llyc.global

Manuel Domínguez
Director General LLYC Panamá
mdominguez@llyc.global

Iban Campo
Director General LLYC República
Dominicana
icampo@llyc.global

Región Andina

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llyc.global

Marcela Arango
Directora General LLYC Colombia
marango@llyc.global

Gonzalo Carranza
Socio y Director General LLYC Perú
gcarranza@llyc.global

Carlos Llanos
Socio y Director General LLYC Ecuador
cllanos@llyc.global

Región Sur

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llyc.global

Maria Eugenia Vargas
Directora General LLYC Argentina
mevargas@llyc.global

Thyago Mathias
Director General LLYC Brasil
tmathias@llyc.global

Anahí Raimondi
Directora de Operaciones Deep
Digital Business
araimondi@llyc.global

David Martín
Director General de Deep Digital
Business Región Andina
david.martin@llyc.global

Diego Olavarría
Director Senior Deep Digital
Business Región Sur
dolavarría@llyc.global

Luis Manuel Núñez
Director Senior Global de Tecnología
y Estrategia Digital
luisma.nunez@llyc.global

Carmen Gardier
Directora Senior Influencia Digital
Américas
cgardier@llyc.global

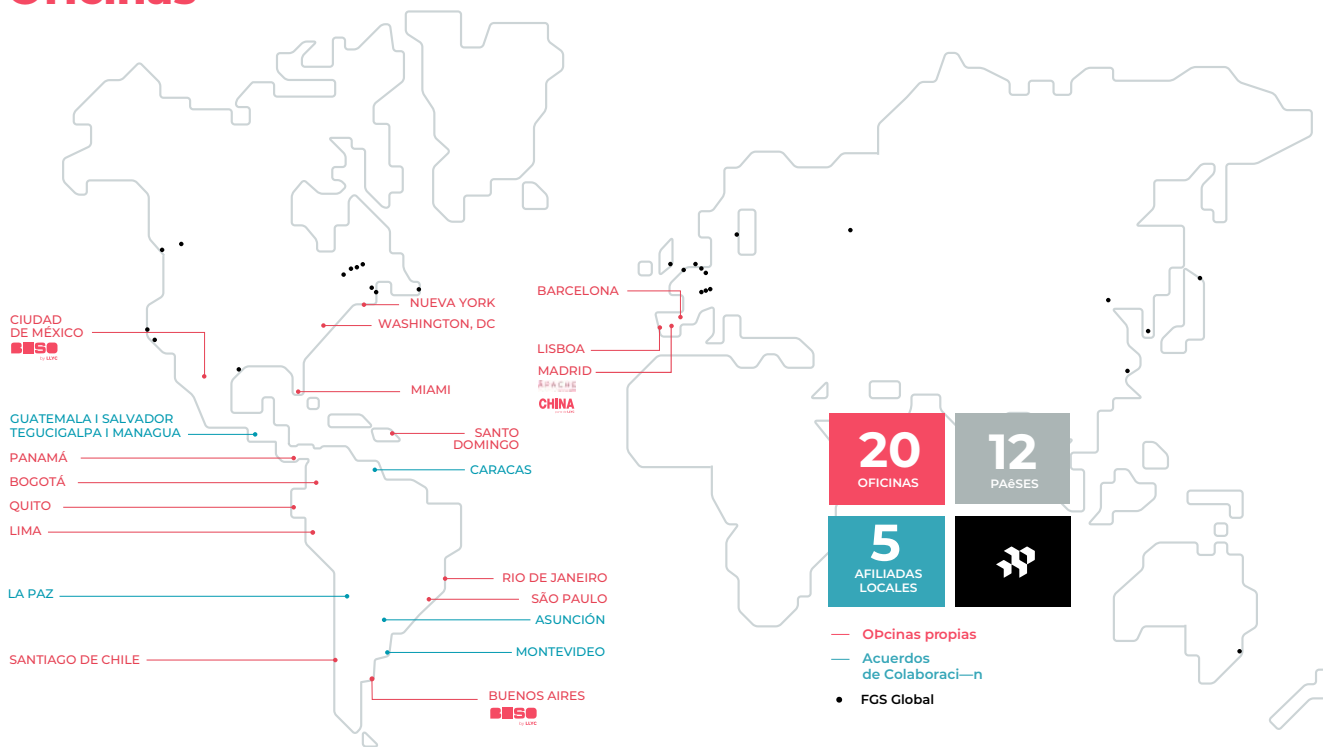
Alejandro Dominguez
Director Influencia Digital Europa
adominguez@llyc.global

Fernanda Hill
Directora General Beso by LLYC

BESO
by LLYC
fernanda.hill@llyc.global

LLYC

Oficinas



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Avda. Pdre. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

ÁPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

LLORENTE Y CUENCA