



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Una aproximación al análisis del ambiente para el nearshoring en México. Caso: empresa textil

Oscar Montaña-Arango¹

*José Ramón Corona-Armenta**

*Enrique Martínez-Muñoz**

Resumen

Las oportunidades que presenta el nearshoring para las empresas mexicanas por los traslados de procesos de las cadenas de suministro en función de las condiciones internas y del medio del ambiente, deben ser entendidas para valorar su estatus. Se presenta el caso de una empresa textil de Tepeji del Río, Hidalgo, que colabora en la cadena de suministro con un socio de Estados Unidos, en la elaboración de pantalones de mezclilla, donde se analiza su estatus con su medio ambiente a través de diferentes herramientas de la planeación estratégica. Se aplicó una investigación cuantitativa descriptiva que se basa en la recolección y descripción de la información que sirven de referencia para valorar el nivel de condiciones para el nearshoring. Como resultado se identificaron los factores clave y se valoró el nivel de asociación de la empresa respecto a condiciones prevalecientes, para poder transitar a mejores condiciones y aprovechar el nearshoring.

Palabras clave: Nearshoring, Contexto, Factores del ambiente, Empresa textil, Nivel de asociación.

Abstract

The opportunities presented by nearshoring for Mexican companies due to the transfer of supply chain processes based on internal conditions and the environment must be understood in order to assess its status. We present the case of a textile company from Tepeji del Río, Hidalgo, which collaborates in the supply chain with a partner from the United States, in the production of jeans, where its status with its environment is analyzed through different strategic planning tools. Quantitative descriptive research was applied that is based on the collection and description of the information that serves as a reference to assess the level of conditions for nearshoring. As a result, the key factors were identified and the level of association of the company with respect to prevailing conditions was assessed, in order to transition to better conditions and take advantage of nearshoring.

Keywords: Nearshoring, Context, Environmental factors, Textile company, Level of association.

¹ *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Introducción

El nearshoring es una estrategia empresarial que implica la relocalización de procesos y operaciones a países cercanos, en lugar de trasladarlos a destinos lejanos. Esta práctica se ha convertido en una tendencia creciente debido a sus múltiples beneficios, incluyendo la reducción de costos, la mejora en la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta más rápida a las demandas del mercado (Romero, 2024; Morales, Rendón y Guillen, 2023).

Uno de los principales atractivos del nearshoring es la cercanía geográfica, lo que facilita la colaboración y la gestión de proyectos. La similitud en zonas horarias permite una comunicación más fluida y una coordinación más efectiva entre los equipos. Además, las empresas pueden beneficiarse de una mejor comprensión cultural y lingüística, lo que reduce malentendidos y mejora la calidad del trabajo. Lo anterior puede llevar a una mejor calidad en el producto o servicio final debido a una mayor alineación en términos de expectativas y estándares. Los costos de transporte y logística son menores, y las empresas pueden reaccionar más rápidamente a cambios en la demanda del mercado. De acuerdo a Alfaro & Chor (2023), las empresas están reevaluando la necesidad de minimizar los riesgos asociados con las cadenas de suministro globales y consideran el nearshoring como una forma de aumentar la resiliencia y reducir la dependencia de los mercados lejanos. Además, factores como los costos crecientes de mano de obra en Asia y las fluctuaciones en los costos de transporte han hecho que sea una alternativa más atractiva.

Un estudio de Veritas (2020) destacó que "las empresas que adoptan el nearshoring pueden reducir significativamente los tiempos de ciclo de producción y entrega, lo que les permite responder de manera más ágil a las demandas del mercado. Esta capacidad de respuesta es valiosa en industrias donde la rapidez y la adaptabilidad son esenciales para el éxito.

El nearshoring es una opción estratégica que permite a las empresas optimizar sus operaciones aprovechando la proximidad geográfica, mejorando la comunicación y reduciendo costos. Esta tendencia continuará creciendo a medida que las compañías busquen formas más efectivas de gestionar sus operaciones globales en un mundo cada vez más interconectado.

En el caso de México, el nearshoring representa una oportunidad significativa; debido a que se ha posicionado como un destino atractivo debido a varios factores que ofrecen beneficios tanto a las empresas extranjeras como al propio país. Algunos de los principales beneficios son: crecimiento económico, creación de empleos, desarrollo de infraestructura, transferencia de tecnología, fortalecimiento de la industria local, diversificación de la economía, estabilidad política y económica, fomento del comercio internacional e impacto social positivo. La proximidad geográfica y las ventajas comerciales de México lo posicionan como un destino ideal para empresas que buscan optimizar sus operaciones globales (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

En este trabajo se analiza el caso de una empresa textil de Tepeji del Río, que tiene acuerdos de colaboración en la elaboración de pantalones de mezclilla de la cadena de suministro de una empresa del ramo proveniente de Estados Unidos, donde se valora el estatus ante las necesidades del socio y condiciones del medio ambiente.

Marco contextual

El nearshoring y el traslado de actividades

El nearshoring es una asociatividad empresarial que implica trasladar actividades de producción o servicios a países cercanos del mercado principal, es una estrategia que se beneficia de factores como costos de la mano de obra en comparación con la calidad y disponibilidad del talento; proximidad geográfica, mejor comunicación por la diferencia de horarios reducida, reducción de tiempos y costos de transporte; estabilidad política y económica, la cual es esencial para asegurar operaciones a largo plazo sin interrupciones; la calidad de la infraestructura de transporte y comunicaciones y el marco legal y regulatorio, al considerar la facilidad para establecer y operar negocios, y la protección de propiedad intelectual; entre otros.

Algunos lugares destacados para el nearshoring, según las diferentes industrias y necesidades empresariales son los siguientes:

- México
 - Industria automotriz. México es un destino popular debido a su proximidad a Estados Unidos, tratados comerciales como el T-MEC y una fuerte base de manufactura automotriz y textil.
 - Tecnología. Ciudades como Guadalajara se están consolidando como hubs tecnológicos, con una creciente industria de software y desarrollo de TI.
- Europa del Este
 - Tecnología y TI. Países como Polonia, Rumanía y Ucrania ofrecen una fuerza laboral altamente calificada en tecnología, a costos relativamente bajos en comparación con Europa Occidental.
 - Manufactura. La proximidad a los mercados de la Unión Europea y una infraestructura de transporte bien desarrollada, hacen que países como Hungría y la República Checa sean atractivos para la manufactura.
- Centroamérica
 - Textiles y confección. Países como Honduras y El Salvador son populares en la industria textil debido a los bajos costos laborales y tratados de libre comercio con Estados Unidos.
- Sudeste Asiático

- Manufactura. Filipinas y Vietnam están emergiendo como alternativas a China, debido a sus costos laborales competitivos y mejoras en infraestructura.
- Canadá
 - Servicios de TI y atención al cliente. Es una opción atractiva para empresas estadounidenses debido a su proximidad, similitud cultural y disponibilidad de talento bilingüe.

Por ejemplo, General Motors y Ford han trasladado parte de su producción a México; para aprovechar los menores costos laborales y la proximidad al mercado estadounidense, e IBM y HP tienen centros de desarrollo en Guadalajara.

La elección del lugar para nearshoring dependerá de una combinación de factores, que se tienen que adaptar a las necesidades específicas de la empresa. México y Europa del Este son actualmente las regiones más prominentes, pero la decisión final debe basarse en un análisis detallado de los beneficios y desafíos específicos para el negocio en cuestión.

Ambiente competitivo del nearshoring

El ambiente competitivo del nearshoring se caracteriza por varios factores clave a considerar, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Factores a considerar en el nearshoring

Variable	Característica
Proximidad geográfica	
Reducción de costos de transporte	La cercanía geográfica reduce considerablemente los costos y tiempos de transporte en comparación con el offshoring tradicional.
Facilidad de comunicación	La menor diferencia horaria facilita la comunicación y coordinación entre las oficinas centrales y las ubicaciones nearshore.
Infraestructura y logística	
Calidad de la infraestructura	La calidad de la infraestructura de transporte, telecomunicaciones y energía en el país receptor es crucial para la eficiencia operativa.
Accesibilidad logística	La facilidad y la rapidez con que los bienes pueden ser transportados y distribuidos afectan la competitividad.
Costos laborales y disponibilidad de talento	
Costo de la mano de obra	Aunque generalmente es más alto que en países lejanos, sigue siendo competitivo en comparación con los países de origen.
Calidad y disponibilidad de talento	La disponibilidad de una fuerza laboral calificada es un factor crítico. Los países que invierten en educación y capacitación técnica tienen una ventaja competitiva.
Estabilidad política y económica	

Entorno político	La estabilidad política del país receptor es fundamental para asegurar operaciones continuas y minimizar riesgos.
Entorno económico	Un entorno económico estable y favorable para los negocios, incluyendo políticas fiscales y regulatorias, es esencial, y economía diversificada.
Regulaciones y acuerdos comerciales	
Tratados de libre comercio	Los acuerdos comerciales proporcionan acceso a múltiples mercados entre el país nearshore y el país de origen, lo que reduce aranceles y barreras comerciales.
Regulaciones laborales y ambientales	La alineación de regulaciones laborales y ambientales con las expectativas del país de origen puede facilitar el cumplimiento normativo.
Tecnología e innovación	
Adopción tecnológica	La capacidad del país receptor para adoptar y desarrollar tecnología avanzada es crucial para mantener la competitividad.
Iniciativas de innovación	La presencia de hubs de innovación y centros de investigación puede atraer inversiones y fomentar el desarrollo tecnológico.
Cultura y lenguaje	
Compatibilidad cultural	La similitud cultural y lingüística puede facilitar la integración de equipos y la colaboración efectiva.
Barreras culturales	Las barreras culturales menores pueden mejorar la cohesión y reducir malentendidos.
Competencia entre países	
Competencia regional	Los países dentro de la misma región compiten entre sí para atraer inversiones nearshore, ofreciendo incentivos y mejoras en infraestructura.
Ventajas específicas	Cada país trata de destacar sus ventajas específicas, ya sea en términos de costos, calidad de vida, incentivos fiscales, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en Colegio de Contadores Públicos de México (2024) y Silva (2024)

El ambiente competitivo del nearshoring es dinámico y depende de la capacidad de los países para adaptarse y ofrecer condiciones favorables para las empresas extranjeras. Las empresas, por su parte, deben evaluar cuidadosamente estos factores para tomar decisiones informadas sobre este tipo de estrategias competitivas.

Análisis de las condiciones para el nearshoring en México

México ha emergido como uno de los destinos más atractivos para el nearshoring, gracias a que presenta una combinación de factores geográficos, económicos y comerciales que lo posicionan favorablemente en el panorama global., lo cual lo podemos ver en la tabla 2.

Tabla 2*Factores que benefician a México para el nearshoring*

Factores	Descripción
Proximidad geográfica y ventajas logísticas	Una de las principales ventajas de México es su proximidad a los Estados Unidos, el mayor mercado de consumo del mundo. Esta cercanía geográfica permite una reducción significativa en los costos y tiempos de transporte, lo cual es crucial para las empresas que buscan optimizar sus cadenas de suministro. La ubicación estratégica de México facilita el acceso rápido a los mercados estadounidenses, lo que resulta en menores costos logísticos y tiempos de entrega más cortos.
Tratados comerciales y marco regulatorio	México cuenta con una red extensa de tratados comerciales, siendo el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) el más relevante. Este acuerdo facilita el comercio y la inversión entre los tres países, proporcionando un marco legal y arancelario que favorece el nearshoring. El T-MEC ofrece certidumbre jurídica y beneficios arancelarios que hacen de México una opción atractiva para las empresas que buscan relocalizar sus operaciones cerca de los Estados Unidos.
Competitividad en costos y mano de obra calificada	El costo competitivo de la mano de obra en México es otro factor determinante. Los salarios son más altos que en algunos países asiáticos, pero más bajos que en los Estados Unidos. Además, México dispone de una fuerza laboral calificada, en sectores como la manufactura, la automoción y la electrónica.
Infraestructura y tecnología	México ha realizado importantes inversiones en infraestructura logística y tecnología, mejorando sus puertos, carreteras, y redes de telecomunicaciones. Estas mejoras son esenciales para apoyar las operaciones de nearshoring, lo cual reduce significativamente los costos operativos y mejora la eficiencia de las empresas extranjeras.
Estabilidad política y económica	México enfrenta desafíos en términos de seguridad y corrupción, pero su estabilidad política y económica relativa lo convierte en un destino atractivo para el nearshoring. La implementación de reformas estructurales en los últimos años ha mejorado el clima de negocios, haciendo a México más atractivo para la inversión extranjera directa. Las reformas económicas y estabilidad macroeconómica aumentan la confianza de los inversionistas como un destino viable para el nearshoring.

Fuente: Elaboración propia con base en Calatayud y Montes (2021); Garrido (2022); Carrillo y de los Santos (2022).

México ofrece una combinación única de ventajas que lo posicionan como un destino líder para el nearshoring, su proximidad geográfica a los Estados Unidos, una amplia red de tratados comerciales, costos laborales competitivos, mejoras en infraestructura y una relativa estabilidad política y

económica son factores clave que atraen a las empresas a relocalizar sus operaciones en el país. A medida que la globalización sigue evolucionando, es probable que México continúe siendo un actor clave.

Metodología

Se aborda el caso de una empresa manufacturera textil que se ubica en el municipio de Tepeji del Río, Hidalgo, la cual realiza funciones de la cadena de suministro de una empresa de Estados Unidos. Esta empresa se toma como caso de estudio, la cual está interesada en consolidar el proceso de nearshoring con sus socios de Estados Unidos. La metodología se enmarca en los siguientes puntos:

Propósito de investigación:	Establecer el nivel de colaboración de nearshoring de una empresa manufacturera textil en Tepeji del Río Hidalgo.
Metodología de investigación:	Estudio de caso. Tipo de investigación: descriptiva y explicativa.
Ámbito geográfico:	Tepeji del Río Hidalgo, México.
Universo (caso):	Empresa textil del Municipio de Tepeji del Río, Hidalgo, dedicada a la confección y bordado de prendas (pantalones de mezclilla). la cual es reconocida por su hacer internacional.
Métodos de recogida de la evidencia:	Revisión documental (documentación y archivos). Entrevistas con directivos. Observación directa.
Fuentes de información:	Registro directo de datos, de manera presencial “in situ” Informes y estudios internos de la empresa), contexto físico real, publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Directivos.

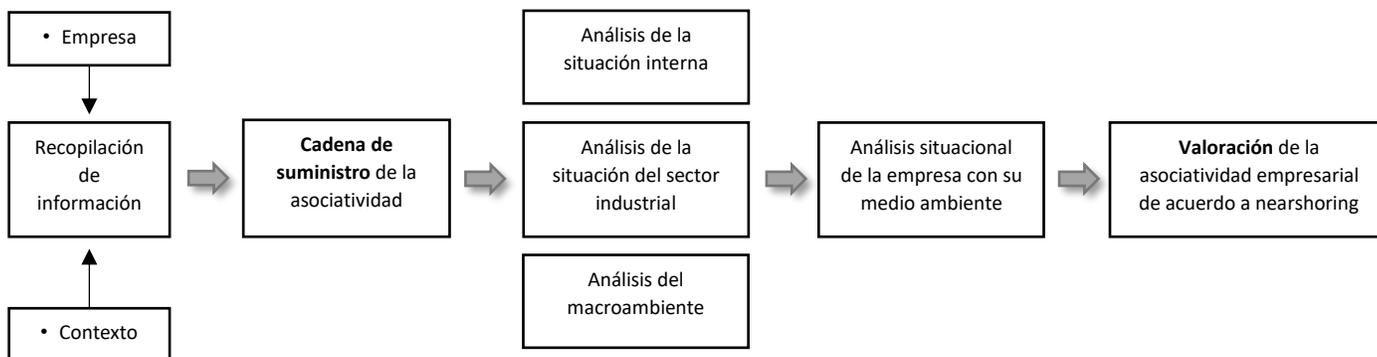
El objetivo es determinar el estatus actual de participación de la empresa textil en función de las variables del contexto, para lo cual se realizó una revisión y análisis de las variables que impactan al nearshoring en México.

CASO DE APLICACIÓN: EMPRESA TEXTIL

El caso se abordó de acuerdo a los pasos que se muestran en la figura 1.

Figura 1

Pasos a seguir para la intervención del caso abordado



Fuente: Elaboración propia

Contexto

En México el sector Textil está adquiriendo cada vez mayor importancia debido al incremento en la demanda de sus productos en diversas empresas como: vestiduras de automóviles, equipos de protección personal en diversas áreas, así mismo en los deportes en donde además ha habido una gran evolución e investigación en nuevos materiales y texturas y no se diga en confección de prendas de moda. De acuerdo al INEGI (2020), en el año 2019 la industria textil y de la confección aportó el 3.2% del PIB y ocupó el lugar 10 en las industrias manufactureras. También establece que 10 estados concentran el 85.7% de la producción de la industria textil y 78.9% de la confección. En cuanto insumos utilizado dentro del ramo textil, por cada cien pesos 58.9 son nacionales y 41.1 importados, mientras que para la confección 57.1 son nacionales y 42.9 importados. Se señala que el estado de Hidalgo ocupa el 5 lugar nacional de la industria textil con una participación del 12.6%.

De acuerdo a DATA México (2024), en el estado de Hidalgo existen 12 parques industriales, destacando la presencia de Parques Industriales en el municipio de Atitalaquia, que tiene instaladas 14 grandes empresas, entre las que destaca Barcel, Casaflex y la cerillera La Central; Parque Industrial de Tula, donde se encuentran empresas como Cargill, CFE y la Refinería Miguel Hidalgo entre otras; y el Parque Industrial Tepeji, el cual ha llamado la atención de empresas por la presencia de un Puerto Seco, donde las principales empresas establecidas son de alimentos, productos agrícolas, automotriz, metal-mecánica, mineras, construcción, química, química farmacéutica, textil, confección y otros.

El municipio de Tepeji del Río de Ocampo, se encuentra ubicado al sur poniente del Estado de Hidalgo, paso obligado para llegar al norte del país. Al estar localizado cerca de la autopista federal México-Querétaro, y la proximidad del Circuito Mexiquense y el Arco Norte, se asientan diversos parques industriales de importancia para la zona centro del país, teniendo un impacto que se manifiesta en el dinámico crecimiento demográfico, demanda de servicios públicos y en la acelerada

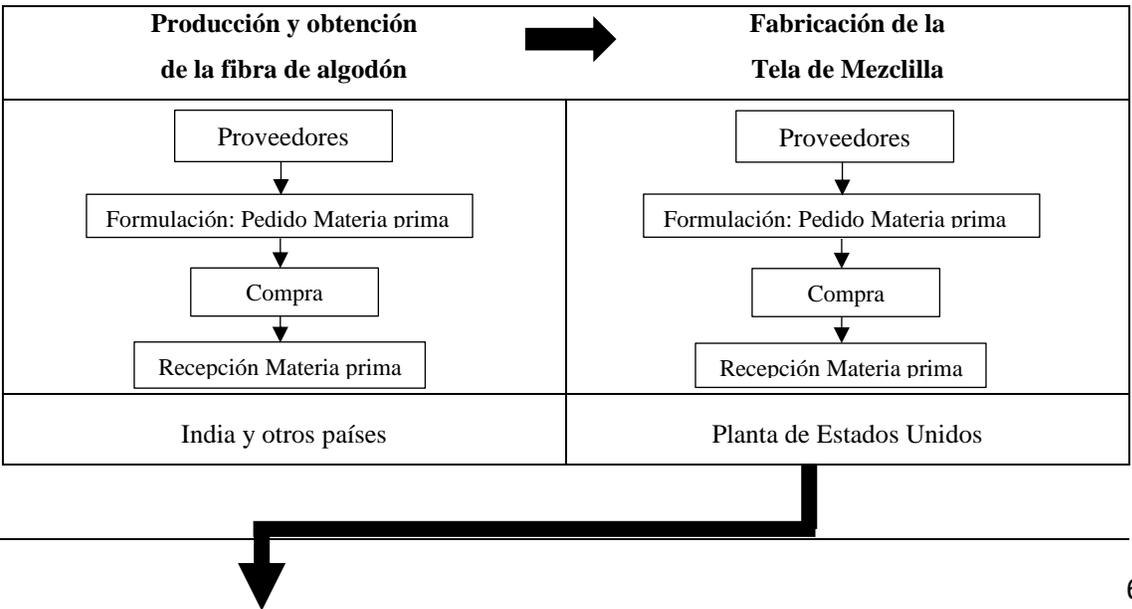
integración de suelos rurales y ejidales al espacio urbano, por lo que se trata de uno de los municipios de mayor potencial para el desarrollo económico y social. Tepeji del Río es un importante centro industrial, que cuenta con empresas de alimentos, bebidas, textiles, construcción, maquilas y material de acero. Las unidades económicas en el ámbito textil se dividen en sectores de ropa interior y de dormir, confección de otra ropa textil y la fabricación de telas anchas; se localizan empresas manufactureras textiles como: Kaltex, Vicky Form, Levis, Zaga, Yashiro y Mexica.

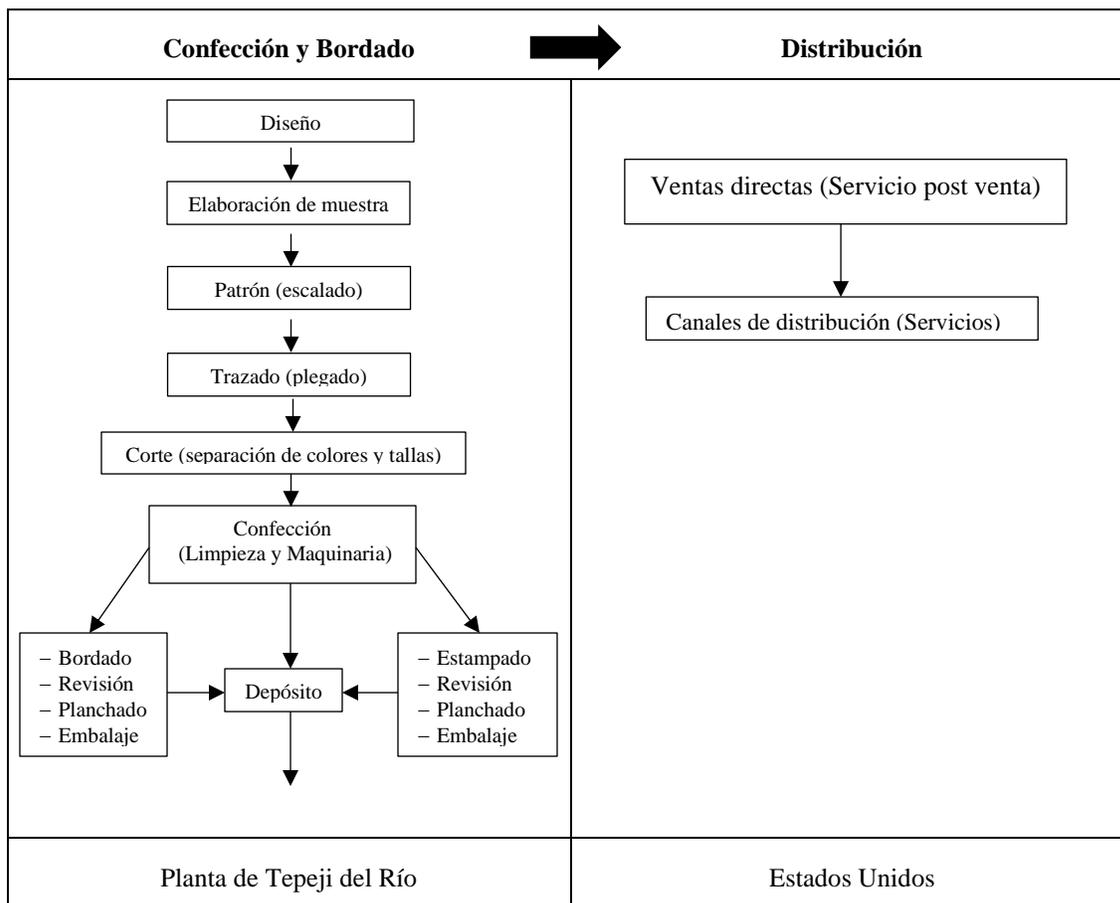
Cadena de suministro donde participa la empresa textil

Inicia con la obtención de la mejor fibra de algodón que se produce en el mundo, que proviene principalmente de la India y otros países, la compra la realiza la planta de Estados Unidos y se traslada a las plantas donde se fabrica la tela de mezclilla. Es importante destacar que las empresas en Estados Unidos cuentan con un grupo destacado de diseñadores que agregan valor al producto, lo cual es una de las ventajas competitivas respecto a otras marcas. Los diseños se convierten en secretos comerciales, propiedad intelectual y comercial. La planta de Tepeji del Río a la cual se trasladaron las operaciones, recibe la tela y el diseño y se encarga de: el prelavado, desteñido, confección, bordado, estampado y en fin dar la textura que el cliente prefiere. La planta cuenta con el personal capacitado y especializado para lograr la calidad que el cliente exige. En algunos casos el trabajo se realiza casi artesanalmente por prenda. Otra característica que tiene la planta y le da valor a la cadena es la capacidad de procesar cualquier diseño y realizar cambios en tiempo real, a solicitud del cliente. Toda la producción, empaquetada y etiquetada se regresa a Estados Unidos desde donde se realiza la distribución (Figura 2).

Figura 2

Actividades de la cadena de suministro de la empresa en estudio





Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Cadena de Valor de la empresa

La esquematización de la cadena de valor de una empresa permite visualizar y examinar de una manera estructurada y lógica las actividades primarias y de apoyo de cualquier empresa (Porter, 1998), lo cual ayuda a identificar de una manera más fácil sus fortalezas y debilidades. En la tabla 3 se puede ver como se estructura la cadena de valor de la empresa en estudio.

Tabla 3

Elementos de la cadena de valor de la empresa en estudio

Actividades primarias/Actividades de apoyo	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
	<ul style="list-style-type: none"> Recepción y manejo interno de materia prima Almacenamiento Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Elaboración de patrones y muestras Trazado Corte Confección Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Procesamiento de pedidos Embalaje Depósito 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas directas Uso de canales de distribución externos 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste a requerimientos Cambios
Administración	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con socios 	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con socios

Recursos humanos	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de diseñadores creativos. • Mejorar entrenamiento a personal. • Retención de personal 	✓	✓	✓
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Selección e implantación de tecnologías para la evaluación de la calidad de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implantación de sistemas para mejorar procesos productivos (diseño asistido por computadora y patrones). • Tecnología para bajar consumo de energía y disminuir contaminación 	✓	✓	✓
Aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo con proveedores para cumplir con especificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de requerimientos. 	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa y Porter (1998)

Tomando en cuenta el análisis de la cadena de valor, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas

1. Manejo de normas y manuales.
2. Selección de materia prima de alta calidad.
3. Acuerdos con proveedores para la entrega justo a tiempo de la materia prima.
4. Alta capacidad de ajuste ante cambios en los pedidos.
5. Experiencia en la confección.
6. Personal especializado.
7. Directivos con alta capacidad de negociación

Debilidades

1. Dependencia tecnológica.
2. Dependencia en el diseño.
3. Bajos salarios.
4. Alta rotación de empleados.
5. Alto consumo de energía.
6. Un gran porcentaje del trabajo se hace de manera artesanal.
7. Contaminación al medio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La aplicación de esta herramienta permite conocer la relación de la empresa con respecto al ambiente de su sector industrial (Porter, 1998), de lo cual se encontró lo siguiente:

- En la zona La optimización de las actividades internas (el prelavado, desteñido, confección, bordado, estampado y en fin dar la textura que el cliente prefiere), así como la calidad de las telas, oportunidad de la entrega de la misma y sobretodo; los diseños que recibe y que tiene bajo su responsabilidad el resguardar su confidencialidad, le dan ventajas competitivas sobre sus competidores.

- La logística de entrada y operaciones figuran como las actividades primarias más relevantes, siendo el recurso humano asociado a las actividades de apoyo el de mayor importancia, porque permite que se maneje adecuadamente a proveedores y sea un buen filtro en la calidad de su materia prima.
- El mercado al que se dirigen las prendas exige diseño-calidad, sin influir de manera importante los costos, pero el que algunos procesos sean más artesanales con personal especializado, le puede dar una desventaja tecnológica en el futuro. Tepeji del Río cuenta con una comunidad llamada “San Ildefonso” de artesanos textiles de origen Hñähñu que al llegar las industrias han cambiado de ser campesinos y artesanos a obreros de las empresas.
- Cuentan con un reducido recurso humano, que recibe capacitación especial y que dentro de la estructura se ubican como mandos medios, no necesariamente cuentan con un título académico, pero si con alta especialización en confección y bordado, recibida en la empresa. Este sector es el de mayor antigüedad.
- Exigencias del cliente que le traslada las operaciones, de que deben invertir en tecnología operativa, sistemas de información, aplicar proyectos de economía circular y reducir contaminantes.

Se encontró que la empresa tiene gran influencia (fortalezas) en el poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, y ha sabido responder e innovar en procesos administrativos, técnicos y tecnológicos ante la amenaza de nuevos competidores entrantes y amenaza de nuevos productos sustitutos, y para hacer frente a la rivalidad de competidores. Pero se encontró que lo tecnológico, el tener mucho gasto de energía por el tipo de configuración de la planta y aspectos ambientales, pueden afectar su desempeño y tratos de asociatividad (nearshoring) en el futuro.

Análisis PESTEL

Este enfoque identifica las condiciones del macroambiente con respecto a la empresa (Prieto, 2015), con base en el análisis de las variables Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTEL), de donde se valoran las Amenazas y Oportunidades resultantes. La tabla 4 presenta un análisis de los aspectos macro identificados y que son valorados como positivos (oportunidades) o negativos (amenazas).

Tabla 4*Análisis de los aspectos identificados del macroambiente*

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	Positivo	Negativo
Políticos		
Cambio de gobierno	X	
Fomento a logística y transporte	X	
Corrupción y Burocracia		X
Simplificación administrativa	X	
Económico		
Recesión Económica provocada por COVID-19		X
Doing Business	X	
Desempleo		X
Incremento del gasto en salud, campañas políticas		X
Relocalización de empresas extranjeras en México	X	
Competencia en el sector del exterior		X
Social		
Creación de fuentes de empleo	X	
Inseguridad		X
Salud de la población		X
Formación académica y profesional		X
Egresados profesionales mayor a la demanda	X	
Escasa mano de obra profesional en áreas textiles		X
Tecnológico		
Dependencia de tecnología del extranjero		X
Poca inversión en centros de investigación		X
Ecológico		
Escasa inversión en infraestructura y tecnología		X
Supervisión de regulaciones de protección al medio ambiente		X
Legal		
Marcos jurídicos y regulaciones rezagados con las tendencias internacionales		X
Supervisión y Verificación		X
Regulaciones en infraestructura		X

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al IMCO (2023), el estado de Hidalgo se encuentra en el lugar 18, siendo un nivel de competitividad medio bajo. El Eje 2 del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, destaca como actividades más prometedoras en Hidalgo a la edificación residencial, la elaboración de botanas, la preparación e hilado de fibras textiles, y fabricación de hilos, además, la sub rama confección de prendas de vestir de materiales textiles sobresalió por concentrar al mayor número de personal ocupado. También se tiene que la actividad económica de Hidalgo no ha crecido en la misma proporción que la cobertura educativa de nivel superior, creándose un importante desequilibrio entre el número de egresados universitarios y la capacidad de absorción del sector productivo de estos

egresados, hay poca vinculación con los centros de investigación y la tecnología instalada es extranjera y en su mayoría proporcionada por sus socios comerciales.

La rapidez con la que se gestan los cambios en el mundo reclama que los marcos jurídicos se mantengan actualizados, incorporando nuevos paradigmas provenientes del análisis de los resultados de la aplicación de los actuales.

Si bien en el Estado de Hidalgo ha prevalecido un clima de apoyo, reducción de trámites y simplificación de los mismos; se ha potencializado la logística y apoyado a las cadenas de suministro sobre todo para la importación y exportación de productos entre ellos los textiles y se tiene confianza en que el sector manufacturero seguirá siendo parte importante del motor económico estatal y regional. Se tienen varios asuntos pendientes de atender como:

- La dependencia económica
- Fortalecimiento tecnológico
- Atención a problemas ambientales

Análisis FODA

Para el análisis FODA, se agruparon los principales aspectos externos e internos identificados que se ven involucrados en la facilidad o dificultad para la asociatividad o relocalización empresas extranjeras. En la tabla 5 se tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas para la empresa en estudio.

Tabla 5

Elementos del FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> – Experiencia en la exportación – Alta Especialización de un selecto y reducido número de trabajadores – Tecnología Instalada – Habilidad artesanal innata de los trabajadores en la confección y bordado – Facilidad de directivos para la negociación – Adaptabilidad en requerimientos del cliente – Se aplican normas y manuales de organización 	<ul style="list-style-type: none"> – Sueldos no competitivos – Dependencia tecnológica de socios extranjeros – Capacitación sesgada hacia sólo algunos trabajadores – Alta rotación de personal – Escasa valorización del recurso humano – Insuficiente compromiso para invertir en protección ambiental – Impera un clima de desconfianza ante la asesoría externa
Oportunidades (O)	Amenazas (A)

<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación Administrativa - Fomento a la logística y al transporte - Asociatividad empresarial (nearshoring) - Inversión en áreas ambientales - Política de protección ambiental - Inversión y alianzas con centros de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Corrupción y burocracia - Recesión económica - Desempleo - Envejecimiento de la población - Deterioro de la salud de la población - Carencia de carreras de áreas textiles - Deficiente aplicación y vigilancia de aplicación de leyes - Leyes con tendencia a estandarizarse internacionalmente
---	---

Fuente: Elaboración propia

Al combinar los elementos internos y externos en la tabla 6, se identificaron los elementos base para desarrollar las estrategias.

Tabla 6

Análisis FODA de la empresa en estudio

	O	A
F	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar y conservar al personal altamente calificado. • Utilizar las capacidades de negociación para • Crear una Cultura Ambiental organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la tecnología instalada apropiada y actualizar. • Aplicar economía circular. • Mantener posicionamiento como empresa exportadora
	Estrategia ofensiva: Potenciar	Estrategia defensiva: Evaluar riesgos
D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe la oportunidad de contar con personal joven y ávido de ser reconocido y capacitado. 2. Establecer convenios con universidades y centros de investigación para llevar a cabo actividades y proyectos de beneficio mutuo. 3. Incursionar como empresa socialmente responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Revalorar la alta especialización del personal para afrontar la competencia. • Desarrollar conjuntamente con la academia especialidades y maestrías en el sector textil. • Desarrollar proyectos academia-empresa para áreas ambientales. • Valorar la necesidad de cumplir con las regulaciones de acuerdo a estándares de empresas extranjeras.
	Estrategia de reorientación: Decidir	Estrategia de supervivencia: Conocer limitaciones

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Las principales variables internas que afectan la colaboración se analizan a continuación:

1. Personal joven y con alta capacidad de adaptación a cambios, las cuales están ávidas de ser reconocidas y tomadas en cuenta y en la búsqueda de una ventaja que los lleve a asegurar su trabajo, y dejar de estar en esa búsqueda constante de un mejor sueldo y mayor estabilidad.
2. La empresa cuenta prestigio y experiencia en la exportación, reconocido por diferentes marcas en Estados Unidos, por su calidad, recursos humanos especializados, además de que conocen sobre temas de permisos y exportación.
3. Fuerte dependencia tecnológica de sus socios extranjeros, que le han proporcionado a la empresa, maquinaria bajo contrato, que, una vez concluida su vida útil, tiene que resguardar. Es una ventaja contar con tecnología instalada extranjera, pero también es una limitante, ya que no es tecnología propia.
4. Alta especialización de un grupo reducido del personal. La empresa depende del diseño realizado en otro país y éste agrega valor al producto; igual de importante es la confección y el bordado, en la que se ha observado el logro fiel del diseño y la confección que el cliente exige.
5. Bajos sueldos. De acuerdo a la percepción de los trabajadores, las jornadas de trabajo son mayores a 8 horas y los salarios, comparados con los de otros giros industriales son bajos, lo que se origina alta rotación de personal.
6. Poca o nula capacitación. Los trabajadores manifiestan que no recibe capacitación formal, reciben entrenamientos breves, en la que no les otorgan un comprobante con validez oficial. La capacitación se lleva a cabo sólo a supervisores y jefes de área.
7. Baja valorización del recurso humano. Se tienen sueldos bajos y las mínimas prestaciones de ley, no existen programas formales para que los trabajadores se identifiquen con la empresa.
8. No se cuenta con una cultura empresarial, aunque los trabajadores manifiestan orgullo de ser parte de una empresa que confecciona marcas de prestigio.
9. Poco compromiso para invertir en disminución de consumo energético. La empresa cuenta con áreas de planchado que demandan vapor caliente; por lo que demandan alto consumo energético. Las naves industriales son altas, por lo que mantienen las áreas iluminadas las 24 horas del día, los trabajadores argumentan que por lo delicado en los acabados deben tener una buena iluminación. En algunas áreas han cambiado máquinas de alto consumo energético por unas de bajo consumo, pero no es en toda la planta.
10. Cuidado del medio ambiente. Cuentan con una planta de tratamiento de agua, pero la capacidad para la que fue diseñada ha sido rebasada. En planta no se tiñe, pero si se destiñe y existe emisiones de agua con azul índigo.

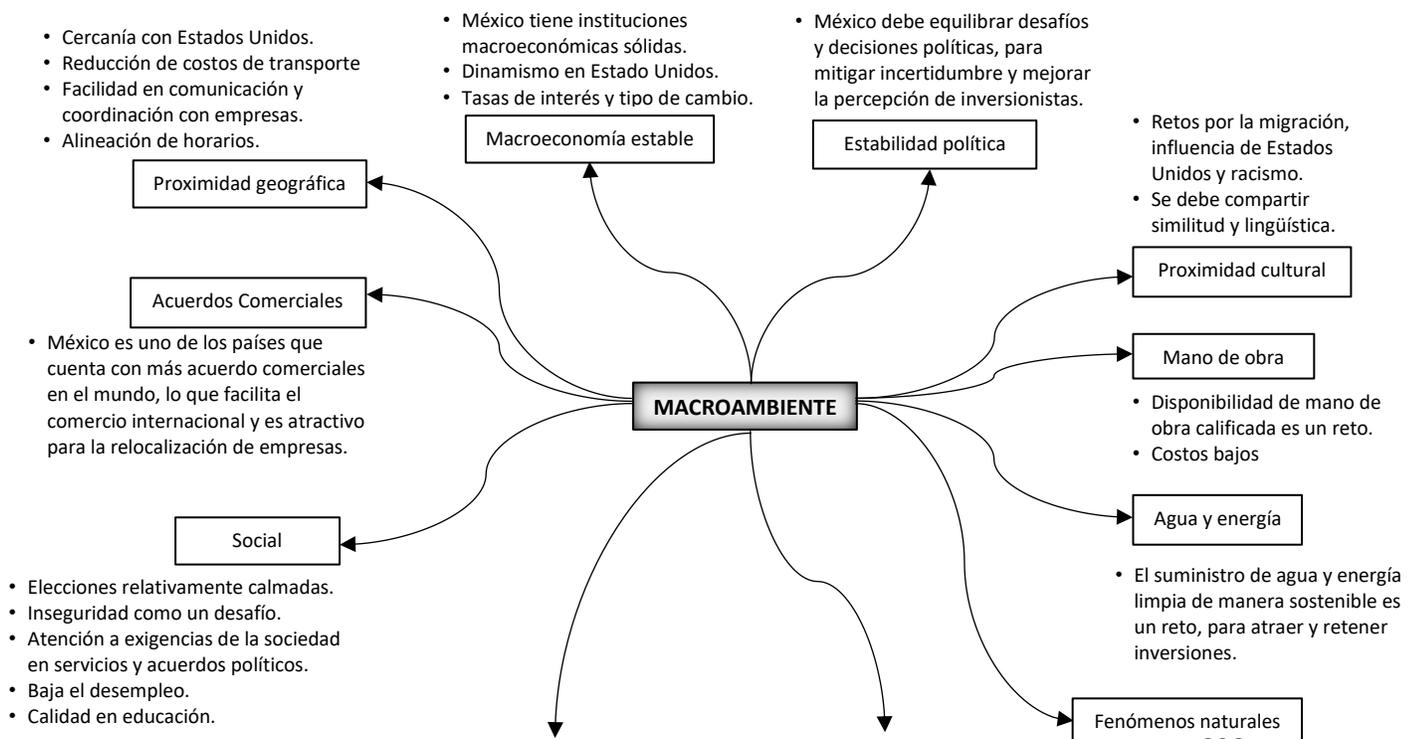
De acuerdo a Sandrea y Boscan (2006), la tecnología utilizada en el sector textil, como: diseño asistido por computadora, patrones computarizados, cortadoras de control numérico, cortadoras con rayos láser y el desenrollar la tela con procesos automatizados, principalmente., han permitido tener mayor eficiencia en los procesos y la reducción de desperdicios, disminuyendo de manera drástica el trabajo manual. Aunque a nivel internacional estos avances están ampliamente difundidos, en Tepeji del Río Hidalgo su adopción ha sido limitada. Esto se debe al bajo nivel de inversiones en la adquisición y desarrollo de tecnologías. Estas tecnologías suelen ser proporcionadas por los socios comerciales, principalmente de Estados Unidos. En términos generales, las empresas del sector textil en la región siguen dependiendo en algunos procesos del recurso humano, debido a la baja tecnificación de sus procesos, realizando actividades de forma manual, lo cual tiene un impacto en la creación de empleos de la región.

Macroambiente para el nearshoring

Como se ha visto en este trabajo, diversos estudios y artículos destacan el macroambiente que rodea este fenómeno, especialmente en países como México, que se encuentra en una posición estratégica al tener frontera con Estados Unidos, para beneficiarse de esta tendencia al desarrollar una amplia experiencia en la industria manufacturera, especialmente en sectores como el automotriz, de tecnologías de la información y textil, los factores a considerar se muestran en la figura 3.

Figura 3

Factores que favorecen al nearshoring en México



- | | | | | |
|-------------|---|-----------------|---|---|
| Marco legal | • Es necesario adecuarlo para proteger la inversión extranjera y derechos de propiedad intelectual.
• Crear un entorno favorable para la inversión.
• Simplificar trámites. | Infraestructura | • Es importante contar infraestructura robusta para las telecomunicaciones, transporte y logística. | • En las zonas industriales y propicias, no afectan en gran escala. |
|-------------|---|-----------------|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas buscan diversificar sus cadenas de suministro y aprovechar las ventajas competitivas de la región con el nearshoring, se espera que continúe siendo una tendencia importante en los próximos años.

Valoración de la asociatividad empresarial

El establecer las condiciones en que se encuentra la empresa en estudio en función de los factores que afectan el nivel de asociación con socios de Estados Unidos, se identifica en la figura 4.

Figura 4

Factores que impactan el nivel de asociación con socios extranjeros

FACTOR	IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto
Proximidad geográfica			
Acuerdos comerciales			
Macroeconomía estable			
Estabilidad política			
Marco legal			
Infraestructura de servicios			
Infraestructura en vías de comunicación			
Infraestructura en telecomunicaciones			
Fenómenos naturales			
Marco social (seguridad)			
Mano de obra			
Proximidad cultural			
Adaptación empresarial a condiciones y cambios de cadenas de suministro globales			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 4, el tener acuerdos comerciales y que la región donde se encuentra Tepeji del Río no es vulnerable por los fenómenos naturales es muy favorable. Hay que poner atención en cuanto a seguridad en carreteras y problemas sociales que afectan el suministro y traslado, regulaciones de temas ambientales, energéticos y para hacer negocios, así como la negociación donde

este sector industrial debe competir con la zona lagunera y fronteriza; así como la capacidad de poder adaptar sus procesos a requerimientos, tener la posibilidad de poder ser socio de empresas de Estados Unidos u otras regiones, debido a que el principal mercado es Estados Unidos. En cuanto a macroeconomía y estabilidad política depende de la transición y las políticas económicas y comerciales del gobierno entrante. De los puntos más débiles son las telecomunicaciones; debe haber competencia, se necesita cambios en marcos regulatorios, inversiones en infraestructura y tecnología, para que exista disponibilidad, accesibilidad, calidad y seguridad.

Conclusiones

La esencia del nearshoring consiste en trasladar operaciones o servicios a regiones donde tengan beneficios competitivos, en el contexto de México y entidades federativas, los factores clave que facilitan la relocalización de las inversiones de empresas y la integración en las cadenas globales de producción, deben aproximarse a cumplir con: suministro confiable y sostenible de agua y energía eléctrica (energía limpia), infraestructura de servicios básicos e industriales suficientes, logística a través de puertos marítimos y puertos secos, vías de comunicación suficientes (aéreas, terrestres y marítimas), redes de transporte y vialidades seguras, infraestructura de telecomunicaciones y conectividad modernas y adecuadas, facilidad para viajes de negocios, incentivos fiscales y simplificación de procesos administrativos, regulaciones claras y predecibles, protección de propiedad intelectual, reducción de riesgos comerciales asociados a barreras comerciales o fluctuaciones monetarias, disponibilidad de mano de obra calificada, estabilidad política y económica, seguridad, capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en las cadenas de suministro globales y uso de tecnologías avanzadas.

La empresa en estudio ha empezado a desarrollar conocimiento propio y mejorar la capacidad de respuesta ante los constantes cambio de diseños del cliente, porque dependen de la moda y la temporada, así mismo, cuentan con un prestigio ganado ante sus clientes, principalmente en Estados Unidos, por su manera ágil y oportuna de realizar trámites aduanales y negociar el traspaso de tecnología. Lo anterior, les da la pauta para madurar en una sociedad industrial encaminada al nearshoring de una manera más robusta y duradera.

Para minimizar la contaminación y consumo de energía, que son requisitos que solicitan sus socios, la empresa ha negociado la colaboración con una Universidad Tecnológica, para aplicar metodologías de economía circular y proyectos de ahorros de energía.

México y sus entidades federativas tienen un gran potencial para aprovechar el fenómeno del nearshoring, pero debe equilibrar ciertos factores de acuerdo a sus condiciones, para maximizar las oportunidades disponibles.

Referencias

- Alfaro, L. & Chor, D. (2023). *Global Supply Chains: The Looming “Great Reallocation”*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-012_b2f8ef5c-dc1b-4897-b66e-0edea5a20942.pdf
- Calatayud, A. y Montes, L. (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Carrillo, J. y de los Santos, S. (2022). *México: Políticas industriales para el aprovechamiento del T-MEC y las políticas expansivas en los Estados Unidos*. CEPAL.
- Colegio de Contadores Públicos de México (2024). *Nearshoring, oportunidades y desafíos para México*. <https://documentos.contadoresmexico.org.mx/veritas-digital/pdf/nearshoring-opportunidades-y-desafios-para-Mexico.pdf>
- DATA México (2024). *Hidalgo, entidad federativa*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/hidalgo-hg#industrial-parks>
- Garrido, C. (2022). *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring*. CEPAL: Naciones Unidas.
- IMCO (2023). *Índice de competitividad estatal 2023*. <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2023/>
- INEGI (2020). *Conociendo la industria textil y de la confección*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf
- Morales, A., Rendón, A. y Guillén, I. A. (2023). *Limitaciones para el desarrollo del nearshoring en México 2019-2023*. XVII Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Puerto Vallarta, Jalisco. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2276>
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECOSA.
- Prieto-Piña, D. D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.
- Romero-Aguilar, J. R. (2024). El nearshoring en México y su relación con China, Corea del Sur y Japón. *Revista mexicana de estudios sobre la cuenca del pacífico*, 1 (1), 31-54.

Sandrea, M. y Boscán, M. (2006). La cadena de valor del sector confección. *Gerencia*, 9 (26), 1-19.

Silva-Castañeda, S. (2024). El impacto del nearshoring en México: desafíos y oportunidades. *Ciencia de actualidad*, 75 (2), 76-79.

Veritas (2020). *El ABC del nearshoring en México*.
<https://www.veritas.org.mx/Impuestos/Internacional/el-abc-del-nearshoring-en-mexico>.