



pwc



Nearshoring:

**Una estrategia para mejorar
la competitividad y resiliencia
en la cadena de suministro**

El cambio en el paradigma del *offshoring*

Durante décadas, la práctica del *offshoring* se volvió el paradigma de operación de las cadenas de suministro a nivel mundial. El objetivo de esta estrategia es la reducción de costos a partir de la migración de operaciones de manufactura y proveeduría a países con un menor nivel de costo de manufactura, principalmente los localizados en Asia.

La pandemia de COVID-19 generó interrupciones en las cadenas de suministro que dependían ampliamente de Asia, particularmente de China. Esto puso en evidencia la vulnerabilidad del *offshoring*, que antes era imperceptible frente a la regularidad que se vivía.

La localización de proveedores y operaciones de manufactura, considerando simplemente una perspectiva de costo, ha resultado en una consolidación natural a nivel región o país. Sin embargo, desde un punto de vista de gestión de riesgos, ya no es una práctica aceptable para cualquier empresa que busca ser líder en su mercado.

En un futuro en donde las pandemias, desastres naturales, conflictos geopolíticos u otras eventualidades de similar impacto se pueden materializar, no puede existir el concepto de competitividad sin resiliencia.

En la cadena de suministro de las organizaciones, la resiliencia implica una mayor flexibilidad o capacidad de adaptación, particularmente desde el punto de vista de manufactura y abastecimiento. Va de la mano estrictamente de la diversificación de operaciones a nivel geográfico con el fin de mitigar el riesgo y garantizar su sustentabilidad ante cualquier eventualidad.

Así, la clave del juego de ahora en adelante para cualquier compañía será buscar un equilibrio entre la competitividad y la resiliencia. Por ello, el *nearshoring* se convierte en la estrategia indicada para la diversificación de operaciones, en donde México ofrece oportunidades relevantes para las empresas que atienden al mercado de Norteamérica.



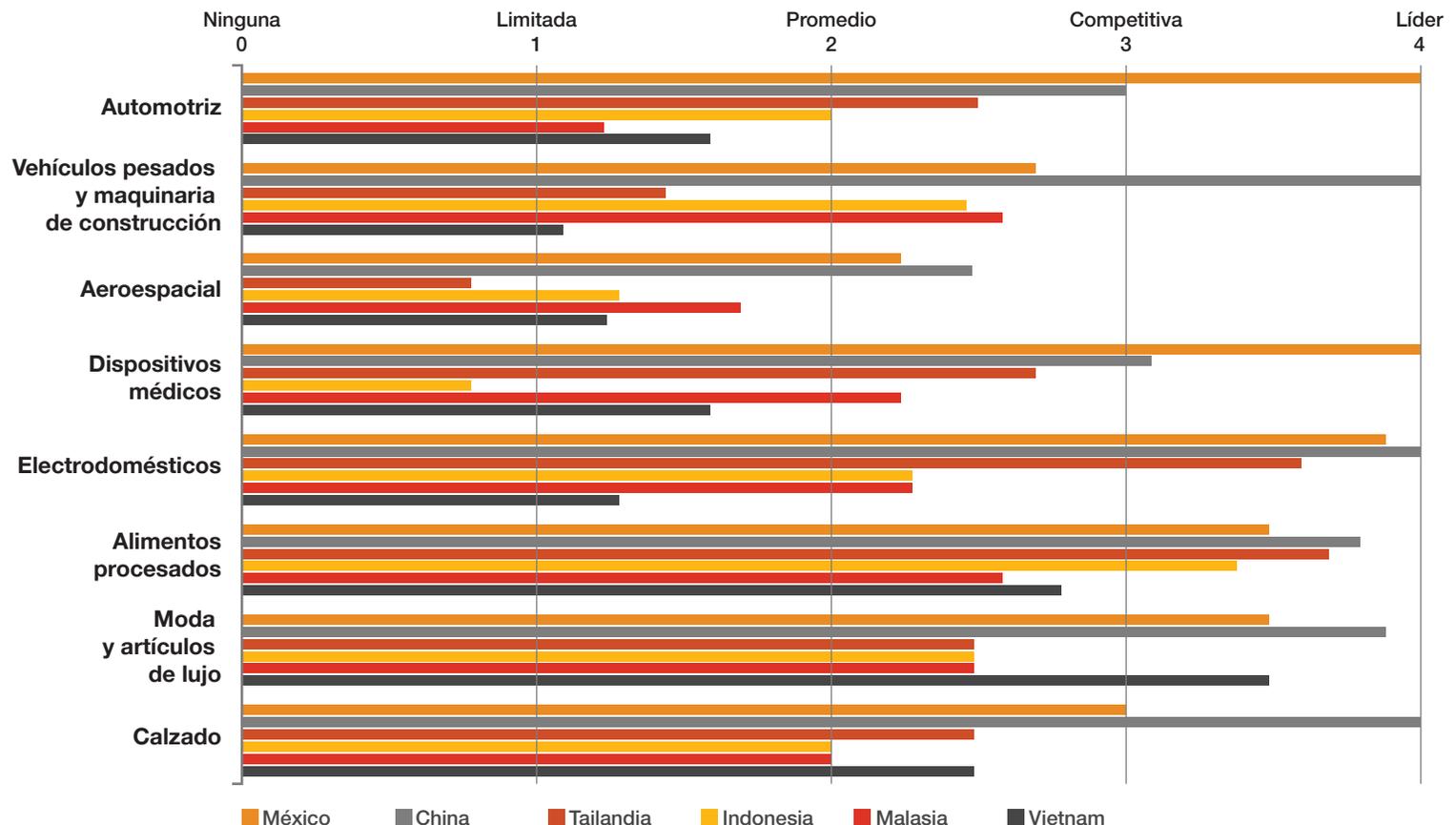
Nearshoring: oportunidades en México

El *nearshoring* es una estrategia que busca no sólo capitalizar los beneficios operativos, logísticos y comerciales de reubicar la manufactura y proveeduría a países cercanos al origen de la demanda, también implica una diversificación geográfica para la mitigación de riesgos. Esta estrategia ha ganado importancia en los últimos años, dado el impacto de la pandemia y las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China.

México es una alternativa atractiva en relación a otras ubicaciones de bajo costo en el mundo, ya que ofrece diversos beneficios entre los cuales destacan:

- **Mano de obra especializada a un menor costo¹.** Desde el 2015, el costo de mano de obra en China superó el de México. En 2019 fue un 50% más alto.
- **Proveeduría desarrollada en diversas industrias a lo largo del país.** La República Mexicana es uno de los territorios de bajo costo con mayor crecimiento en los sectores de manufactura en procesos especializados.
- **Facilidad para iniciar operaciones.** México es uno de los países de bajo costo con mejor puntaje en el ranking *Ease of Doing Business del Banco Mundial*, durante el 2020.
- **Acceso rápido al mercado norteamericano.** Esto implica costos logísticos bajos, tiempos de entrega menores y mayor capacidad de respuesta a disrupciones en la demanda.
- **Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).** Representa una ventaja competitiva en relación a tarifas/ aranceles en Norteamérica. Además, México cuenta con 13 tratados comerciales que le permiten el libre comercio con 46 países, entre otros acuerdos comerciales.

Capacidades de manufactura por industria: México vs países asiáticos de bajo costo



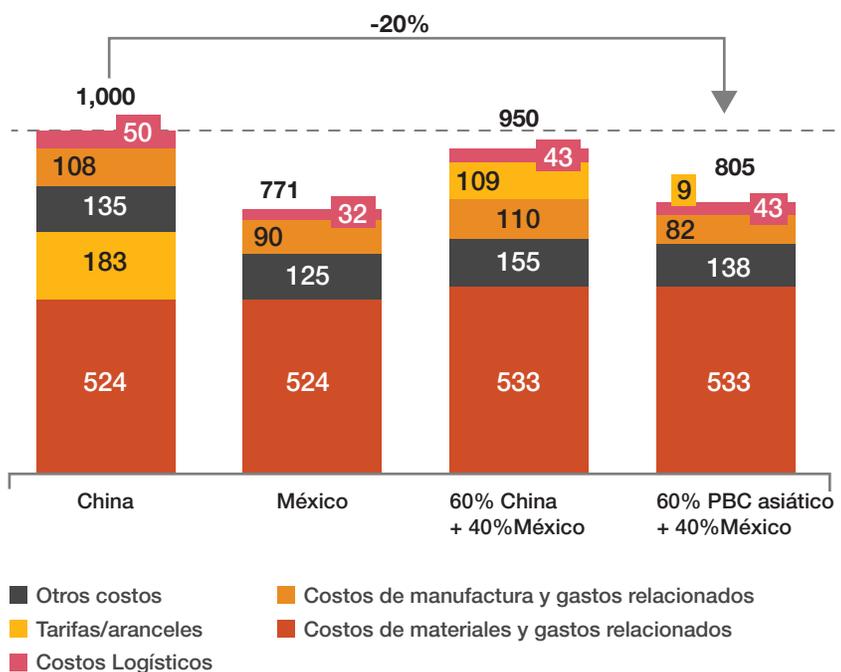
Fuente¹: IBIS World, Instituciones de Gobierno, International Labor Organization, United Nations Industrial Development Organization, Global Business Guide, Mordor Intelligence, Fitch Solutions, Textile Infomedia, Análisis PwC



Estrategias de *nearshoring*

PwC identifica 3 estrategias para capitalizar las ventajas que ofrece México en una estrategia de *nearshoring*:

- 1** **Operación dual (China + México):** implica migrar de forma parcial las operaciones de China a México.
- 2** **Operación dual (PBC Asia + México):** considera migrar completamente las operaciones de China a un país de bajo costo (PBC) en Asia y México.
- 3** **Operación consolidada (México):** propone migrar totalmente las operaciones de China a México.



	China	México	60% China + 40% México	60% PBC asiático + 40% México
Pros	<ul style="list-style-type: none"> Sin necesidad de inversión en Capex Se mantiene la conectividad con la cadena Colaboradores con experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en el lead time Disminución en costo de mano de obra Bajo costo de aranceles Bajo costo logístico 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la resiliencia de la cadena de suministro por diversificación Posibilidad de aumentar la capacidad de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la resiliencia de la cadena de suministro por diversificación Disminución en aranceles
Contras	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo en aumento de aranceles Poca resiliencia en la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad incierta de mano de obra Disponibilidad de materiales Fluctuación del tipo de cambio No mejora la resiliencia de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en los gastos y ahorros en costo limitado 	<ul style="list-style-type: none"> Mayores requerimientos de capital Mayor riesgo en la transición/producción – <i>ramp up</i>

PwC guiando tu estrategia de *nearshoring*

PwC cuenta con diferentes soluciones apalancadas de mejores prácticas y experiencia para asesorar a nuestros clientes que buscan reubicar sus operaciones a México. A continuación, enlistamos algunas de ellas:

Consultoría de transformación de operaciones y cadena de suministro

- **Análisis de ubicación**
 - Perspectiva operacional: Análisis de costos y disponibilidad de Infraestructura, Talento Humano, Servicios, Redes Logísticas
 - Perspectiva socioeconómica: Análisis de variables relacionadas a seguridad pública, entorno socio-económico, contexto industrial, entre otros
- **Proveeduría**
 - Evaluación del nivel de madurez/preparación de los proveedores
 - Búsqueda y selección de proveedores
 - Estrategia para el desarrollo de nuevos proveedores
- **Modelo Operativo de Manufactura**
 - Diagnóstico del nivel de madurez de las operaciones actuales de manufactura
 - Programas de optimización de manufactura
 - Diseño de modelo operativo futuro (Talento humano, Procesos, Tecnología)
- **Distribución y Logística**
 - Optimización de redes de distribución
 - Búsqueda y selección de socios logísticos

Consultoría legal, de impuestos directos e indirectos y comercio exterior

- **Perspectiva legal**
 - Análisis de los incentivos fiscales por estado
 - Constitución de sociedades
 - Apoyo en reglas de inversión extranjera y materia inmobiliaria
 - Elaboración de contratos
- **Perspectiva de impuestos indirectos y comercio exterior**
 - Análisis de factibilidad de la operación aduanera
 - Obtención de Padrones de Importación generales y sectoriales
 - Obtención de Programas IMMEX y PROSEC y certificaciones CIVA y OEA.
 - Apoyo con Tratados de Libre Comercio
- **Perspectiva de impuestos directos y precios de transferencia**
 - Análisis de obligaciones e implicaciones fiscales de la operación en México.
 - Análisis del modelo de estructura operativa aplicable (ej. maquila)
 - Asistencia en la evaluación y negociación de Acuerdos Anticipados de Precios de Transferencia (APA's)
 - Soporte con la aplicación de reglas de impuestos internacionales y tratados de doble tributación

Contactos:



Carlos Zegarra
Socio Líder de Management Consulting, PwC México



Yamel Cado
Impuestos Indirectos y Comercio Exterior, PwC México