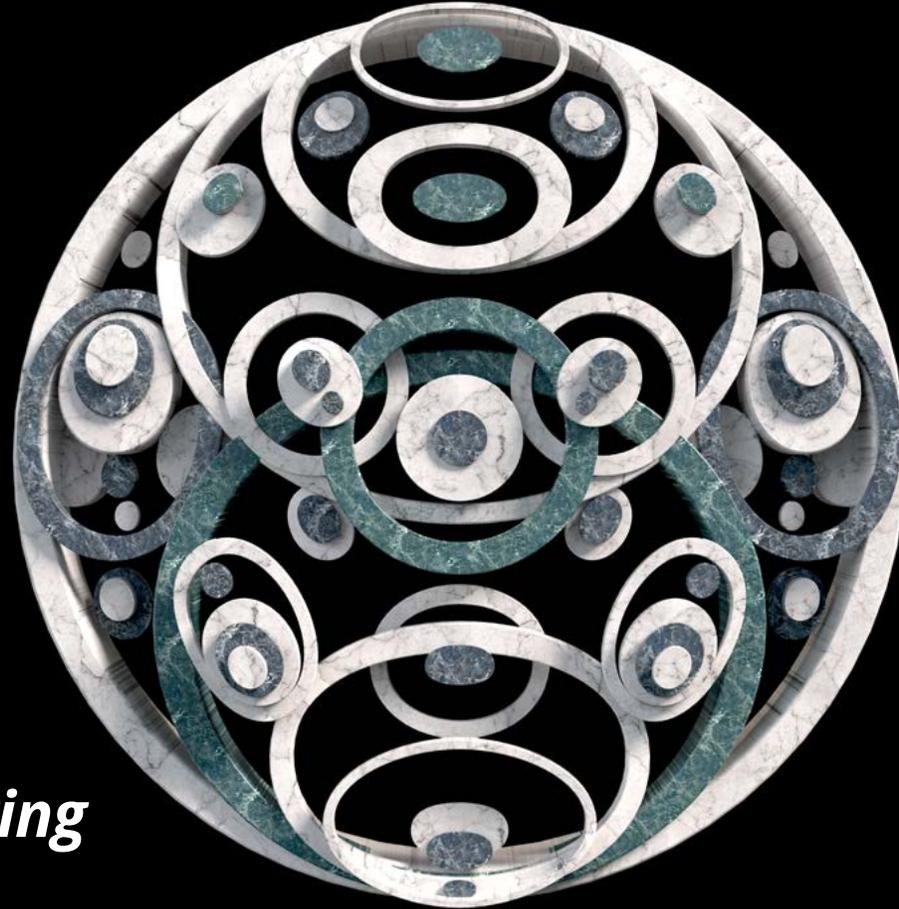


Deloitte.



**El impacto del *nearshoring*
en el talento**

Point of View

Enero, 2024

Contenido

01	Introducción	03
02	¿Qué es <i>nearshoring</i> ?	05
03	<i>Nearshoring</i> en México	07
04	Fuerza laboral	12
05	ABC: Navegando entre los retos del <i>nearshoring</i> en talento	18
06	Conclusiones	28
07	Contacto	30



01

Introducción



Introducción

Introducción



El presente material busca poner de relieve, por un lado, el impacto presente y futuro del fenómeno del *nearshoring* en México y, por otro, los retos y beneficios que se despliegan de esta situación, a nivel talento.

Este estudio tiene como finalidad proporcionar un panorama, a nivel interno y externo, acerca de las primeras fases de impacto del *nearshoring* en la fuerza laboral, en México, para poder aprovechar las oportunidades que se presentan y atender los desafíos que esto significa para las empresas, entre ellos, la atracción, retención y desarrollo de colaboradores, así como los retos culturales y de seguridad del personal.

Partiendo de una recopilación de datos clave, entrevistas a expertos de Deloitte en *nearshoring* y estudios internos y externos que se han realizado sobre su impacto, procesamos los datos de forma técnica y ofrecemos información valiosa para la toma de decisiones.

Confiamos en que este documento sea de su interés y les resulte útil.

¿Qué es *nearshoring*?



¿Qué es *nearshoring*?

¿Qué es *nearshoring*?

Consiste en una estrategia en la cual una organización mueve todos o parte de sus procesos o producción para situarse más cerca del consumidor final, con el objetivo de reducir costos y evitar contratiempos logísticos¹.

Clasificación²

Entre los principales niveles de integración de *nearshoring* se encuentran:

- 01. Alcance completo:** relocalizar los procesos completos de producción o servicios, estableciendo una nueva empresa en el país de destino.
- 02. Enfoque integral:** trasladar la producción y proveeduría a un país más cercano al mercado, con el fin de mantener todo el proceso dentro del mismo país.
- 03. Enfoque complementario:** relocalizar parte de los procesos de producción mediante la contratación de proveedores especializados.
- 04. Cadena de suministros:** relocalizar procesos de la cadena de suministros, relacionados con la distribución o almacenaje.

Impacto³

Las organizaciones que se relocalizan buscan un impacto en las siguientes áreas:

- **Económica:** reducción de costos de producción, aseguramiento de control, incremento de calidad.
- **Geográfica:** cercanía con clientes y consumidores finales.
- **Procesos:** control sobre los procesos de toma de decisiones y mayor margen de imprevistos.
- **Logística:** aseguramiento de la llegada de suministros, menor tiempo de entrega y mejor adaptabilidad.
- **Política:** potencializar la utilización de tratados libres de comercio.
- **Talento:** generación de puestos y desarrollo de talento, así como mejorar las condiciones de trabajo para el talento del país.

Fuentes

1. Deloitte, *Nearshoring: llegó el momento de instalar la producción en México*, 2022.

2. Deloitte Analysis, 2023.

3. Deloitte, *Nearshoring en Mexico*, julio 2023.



Nearshoring en México



Nearshoring en México

Antecedentes

En 1980, México empezó a atraer inversiones extranjeras en el sector manufacturero. Entre 1994 y 2000, la exclusividad en el mercado de EE. UU. permitió un crecimiento de entre 6% y 11% en las exportaciones. Sin embargo, perdió presencia en 2000, cuando China entró a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y duplicó sus exportaciones a EE. UU. Fue hasta 2010, cuando México se posicionó en segundo lugar, en el mercado estadounidense, detrás de China, al identificar cinco sectores clave (maquinaria, equipo eléctrico, muebles, plástico y manufacturas)¹. En los últimos 5 años, México se ha vuelto un destino más atractivo para el *nearshoring*, debido a los siguientes factores:

Guerra comercial entre China y EE. UU.

La **imposición de aranceles** de EE. UU. a China va desde 18% hasta 26.5%, mientras que el TMEC permite que México se encuentre libre de su pago¹.



2018

2020



TLCAN vs. T-MEC

La renegociación del T-MEC (Tratado entre México, EE.UU y Canadá) incrementó los **requerimientos de contenido regional**, lo cual aumenta los beneficios de producir en México². Por ejemplo, con el T-MEC, 75% de las partes de autos deberá estar construido en la región, comparado con 62.5% que requería el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte)³.

Pandemia de COVID-19

El cierre de fronteras provocado por la pandemia impactó en la **disponibilidad de productos y tiempos de entrega**. Al mismo tiempo, la **demanda aumentó** significativamente². Por esa razón, cobra mayor importancia la cercanía al consumidor final (EE. UU).



2020

2020



Disrupción de la cadena logística

La **disponibilidad de contenedores** y el **encarecimiento de los medios de transporte**, en especial el marítimo, han elevado costos de transportación a más de 500%². Lo que hace más asequible el transportar productos desde México a EE. UU., que desde otro continente.

Guerra entre Rusia y Ucrania

Con la guerra, se **limitó la proveeduría de materias primas**, por lo que las empresas tuvieron que buscar proveedores alternos². Lo que resalta el atractivo de México con sus recursos y proveedores.



2022

Fuentes

1. BBVA, Reunión Nacional de Consejeros Regionales (RNCR), 2023.
2. Deloitte, Nearshoring en Mexico, julio 2023.
3. Deloitte Global Economics, Mexico Economic Outlook 2023, 2023.

Nearshoring en México

Causas

Actualmente, hay una ventana de oportunidad del *nearshoring* en México, que podría durar de 3 a 5 años¹. De acuerdo con un programa de entrevistas realizado por el Banco de México, esto se debe, en primer lugar, a la ventaja geográfica con la que cuenta el país de más de 3,000 km de frontera con EE. UU., el principal consumidor final².

En segundo lugar, en México es posible encontrar mano de obra calificada y personas especializadas a nivel universitario, que cumplen con altos estándares de calidad y son accesiblemente remunerados, en comparación con los países originarios de las compañías relocalizadas².

Asimismo, el país cuenta con un nivel adecuado de tecnología e infraestructura (especialmente en el sector automotriz). No obstante, esta es un área que debe mejorar, para que represente un incentivo en mayor medida¹.



¿Quiénes y dónde?

Principalmente, hay dos tipos de grupos que se están relocalizando en México. El primero se conforma por **empresas estadounidenses** que ya tenían operaciones en México y ahora están expandiendo su capacidad. El segundo comprende **empresas asiáticas** que buscan producir en América del Norte para evitar altos costos de mano de obra y reducir riesgos de interrupciones en la cadena de suministro³.

Entre 2018 y 2022, llegaron a México 830 nuevas empresas extranjeras, de las cuales 35% fue de Estados Unidos y 20% de origen asiático, principalmente chinas⁴.

Fuentes

1. Deloitte, *Nearshoring: Beneficios potenciales para México*, 2023.
2. Banco de México, *Regional economic report: July-September 2022*, 2022.

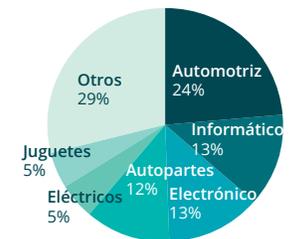
Econosignal Deloitte realizó un seguimiento a las compañías con proyectos de *nearshoring* en México y a su IED (Inversión Extranjera Directa), desde 2021 a septiembre de 2023 (Figura 1). De ellos, únicamente 43% ha sido anunciado, 24% está en construcción y 33% ya está operando. Asimismo, los datos indican que la construcción de nuevas plantas industriales está creciendo más rápido en las ciudades cercanas a la frontera norte o en los estados especializados en manufactura⁵.

Figura 1
Proyectos de nearshoring en México
Entre 2021 y septiembre de 2023

Por estado destino:



Por industria:



3. Gobierno de México, *Información estadística de la inversión extranjera directa*, 2022.
4. BBVA, *Inversión extranjera por nearshoring*, encuesta a miembros de AMPIP, 2023.
5. Deloitte, *Nearshoring en México*, noviembre 2023.

Nearshoring en México



Las ciudades cercanas a la frontera están llegando a su nivel máximo de capacidad de plantas industriales, principalmente en el sector automotriz⁶.

Los empleos han aumentado más en el norte del país, pero, los pagos de manufactura, en el sureste (probablemente para alcanzar a los del norte)⁵.

El mayor aumento de producción ha sido en la industria manufacturera. En 2022, creció 5.2% anual, superior al promedio de los últimos 10 años (2.3%)⁵. La IED ha aumentado principalmente en:



Coches y camiones



Autopartes



Accesorios y electrodomésticos



Equipos de comunicaciones e informáticos

Fuentes:

5. Deloitte, *Nearshoring en Mexico*, noviembre 2023.

6. Deloitte Global Economics, *Mexico Economic Outlook 2023*, 2023.

Nearshoring en México

Beneficios

A pesar de que el *nearshoring* se encuentra en sus primeras etapas de impacto en el país, ya es posible observar algunos de los beneficios que ha generado. Actualmente, existen distintas compañías en México, principalmente cadenas globales y manufactureras, que han observado **un incremento de 16% en la demanda de productos y/o servicios, o en su IED (Inversión Extranjera Directa)**, como resultado del *nearshoring*¹. Asimismo, en la primera mitad de 2023, **el PIB de México creció 3.5%**, y, entre las razones de ese aumento, se encuentra en tercer lugar el *nearshoring*. En el primer semestre de 2023, también **ha crecido la construcción de facilidades industriales**, 19% en comparación con el año pasado y ha excedido el nivel más alto, alcanzado en 2017².

A medida que el *nearshoring* se siga incrementando en México y se comiencen a ver sus resultados, podría reconfigurar la economía mexicana con la llegada de **Inversión Extranjera Directa (IED) de hasta \$60 MMDD** (4% del PIB), la **creación de más de 1.1 M de empleos e impulso de salarios**; el **incremento de exportaciones hasta por \$50 MMDD adicionales anualmente**; y, un **aumento en la producción manufacturera** que incrementaría en 2.4 puntos el crecimiento económico nacional³. Las predicciones de Deloitte Analytics de Econosignal indican que **el PIB podría incrementar hasta 3 puntos porcentuales en los próximos 5 años**. Asimismo, la relocalización de compañías implicaría la entrada de **nuevas tecnologías**, impulsaría la productividad de **investigación y desarrollo**, fortalecería las **relaciones bilaterales con los EE.UU.** y el **desarrollo de las cadenas productivas**³.

Desafíos

Sin embargo, para lograr el impacto previsto es necesario considerar una serie de retos y variables, entre los que se encuentran³:

 Talento <ul style="list-style-type: none">• Acceso a mano de obra calificada.• Localización de talento especializado.• Desarrollo de talento.• Guerra de talento entre organizadores.	 Recursos naturales <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad y costo de energía.• Abastecimiento de agua Según una encuesta a miembros de AMPIP el 91% de los parques industriales reporta afectaciones relacionadas con la oferta de energía y 63% relacionados con la oferta de agua⁴• Infraestructura del gas natural²	 Proceso e infraestructura <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura con adecuados servicios.• Complejidad en la transferencia de procesos de producción.• Restructuración de los proveedores actuales.• Desarrollo de proveedores locales.• Desarrollo de mejores carreteras.	 Procesos administrativos y legales <ul style="list-style-type: none">• Falta de claridad en el marco regulatorio⁵• Cumplimiento de los procesos administrativos El 28.2% de las organizaciones consideran un obstáculo el procedimiento administrativo de mínimo 3 a 9 meses que se debe cumplir para operar en México⁶.• 80% de las compañías consideran el actual estado de ley un obstáculo para recibir las inversiones deseadas⁴• 74% de los parques reporta haber sido afectada en términos de facilidad y velocidad de trámites⁴	 Otros desafíos <ul style="list-style-type: none">• Reto de la seguridad en México (es una de las principales objeciones de las empresas extranjeras)³• Falta de programas de incentivos atractivos por parte del gobierno⁵• Remota localización de zonas industriales que dificulta la movilidad de talento.
--	--	---	--	--

\$60 MMDD

de inversión extranjera directa (IED) se podrían alcanzar gracias al *nearshoring*.

1.1M

de empleos podrían crearse a raíz del *nearshoring*.

3%

de aumento en el PIB, en los próximos 5 años, se predicen con el *nearshoring*.

Fuentes:

1. Banco de Mexico, Regional economic report: July-September 2022, 2022.
2. Deloitte Global Economics, Mexico Economic Outlook 2023, 2023.
3. Deloitte, Nearshoring in Mexico, julio 2023.
4. BBVA, Inversión extranjera por Nearshoring, encuesta a miembros de AMPIP, 2023.
5. Deloitte, Nearshoring: Beneficios potenciales para México, 2023
6. INEGI, Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020, 2021.

Fuerza laboral en el *nearshoring*



Diagnóstico de la situación actual

Retos en Capital Humano

De acuerdo con nuestra investigación y las entrevistas realizadas a nuestros expertos en Talento, Precios de Transferencia, Marketing, Growth, Auditoría, M&A, Consultoría, Economía, Comercio Exterior e Impuestos y su experiencia con clientes, los **principales retos de talento** que ya se vislumbran en el contexto del *nearshoring* son:

Organizaciones relocalizadas	Organizaciones establecidas	Colaboradores
 Localización y atracción de talento.	 Retención frente a la guerra de talento.	 Elección de organización.
 Inicio de desarrollo de la fuerza laboral.	 Evolución del desarrollo de la fuerza laboral.	 Desarrollo de capacidades.
 Adaptación a la cultura laboral mexicana.	 Reformulación de diferenciadores en su oferta de compensación y bienestar.	 Adaptación a culturas laborales extranjeras.
 Oferta de compensación y bienestar diferenciada.		
 Adoptar prácticas de seguridad e integridad de los colaboradores.		
 Conformación de estructura y modelo de operación de RRHH.		

Panorama actual

México es un país que ha recibido organizaciones de manufactura extranjera por muchos años. Sin embargo, el fenómeno de *nearshoring*, el incremento en la IED y la ventana de oportunidad que se presenta en este momento son una novedad que impacta en la fuerza laboral.

La **competencia de personal** está incrementando a gran escala. Esto representa **oportunidades de desarrollo técnico y profesional** para el talento mexicano. Sin embargo, las organizaciones se están enfrentando a una **alta rotación** que aumenta la **dificultad para desarrollar colaboradores**, así como a la **escasez de talento** especializado y/o mano de obra calificada.

Como respuesta a estos desafíos, las empresas han incrementado los sueldos y prestaciones, aunque afecte su rentabilidad. Asimismo, han localizado talento fuera de la zona urbana o incluso del estado y se han encargado de su transporte o migración.

Por otro lado, hay retos particulares, como la **adaptación de una organización a la cultura laboral** en México, o la **inseguridad** que enfrentan los colaboradores en ciertas zonas de la República.

Fuerza laboral en el *nearshoring*

Educación

México tiene ventaja en el sector industrial, debido al alto número de colaboradores capacitados en STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas) que se desarrollan anualmente.

Sin embargo, el problema se centra en la **localización**, ya que su distribución es desigual. En el norte se concentra aproximadamente el triple de estos colaboradores que en el sur¹. Por lo que, especialistas aseguran que el talento disponible no siempre está lo suficientemente capacitado para las organizaciones relocalizadas².

El Anuario Estadístico de la Población Escolar en Educación Superior (ANUIES) indica que en el ciclo escolar 2022-2023 las cifras de egresados en los campos que buscan las empresas relocalizadas fueron:⁴

Campo de estudio	No. de egresados
Ingeniería mecánica, eléctrica, electrónica y profesiones afines:	117,363
Innovación en tecnologías de la información y la comunicación:	26,904
Ciencias biológicas y ambientales	14,152
Implementación de las tecnologías de la información - comunicación:	13,901
Manufactura y procesos	11,721
Matemáticas y estadística:	3,905

Competencias necesarias

La falta de **desarrollo de la fuerza laboral** ha provocado que algunas organizaciones relocalizadas envíen a sus colaboradores al extranjero, para capacitarlos, sin embargo, la estrategia no está siendo rentable. Asimismo, hay fuerza laboral que está buscando capacitación fuera del trabajo para lidiar con las demandas del mismo.

El Consejo de Empresas Globales recomienda que México **evolucione** los modelos de aprendizaje en ciencias, matemáticas e inglés desde la educación básica y media superior.³ Ya que numerosos puestos de mano de obra, no requieren el título universitario, sino la capacitación técnica necesaria. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), afirma que el gobierno mexicano ya está trabajando en un programa de reconversión de habilidades para satisfacer las demandas actuales.¹

1.6 M
de personas
con formación
en áreas STEM
están disponibles
actualmente². Pero...

Solo 3.8%
de ellas se
encuentran
laborando².

Estrategia integral

Es importante desarrollar un esquema de educación integral entre la academia, las compañías y el gobierno para hacer sinergia y desarrollar perfiles especializados, ya que actualmente la mayoría de los esfuerzos de capacitación son separados.

En algunos estados, como Guanajuato, el gobierno ha realizado esfuerzos para colocar un campus universitario dentro del parque industrial para capacitar mano de obra. Su efectividad indica que la estrategia podría funcionar **para atraer y retener al talento**, si se implementa a larga escala en el país.

Asimismo, es importante que las organizaciones inviertan en su estrategia de desarrollo de talento, fomentando el aprendizaje y la actualización de capacidades que se necesitarán en el futuro.

Fuentes:

1. *El Economista*, "Gobierno va por la reconversión de habilidades para aprovechar *nearshoring*", 2023.
2. *Expansión*, "México si tiene el talento para el *nearshoring* solo está mal ubicado", 2023.
3. *Forbes*, "*Nearshoring* creará hasta 4 millones de empleos", 2023.
4. Anuario Estadístico de la Población Escolar en Educación Superior, 2023.
5. *Deloitte*, *Skills Based Organization Report*, 2022.

Fuerza laboral en el *nearshoring*

Salario mínimo mensual

■ Países que están relocalizando organizaciones en México.

País	*SMI, en dólares	País	*SMI, en dólares
1 Suiza ⁴	7,200.0	14 Israel	1.577,6
2 Islandia ⁵	6,083.0	15 Corea del Sur ¹¹	1.543.9
3 Australia ⁶	4,908.0	16 Andorra ¹²	1.415,6
4 Luxemburgo	2,679.6	17 España	1.346,1
5 Nueva Zelanda ⁷	2,286.2	18 Eslovenia	1.283,5
6 Países Bajos	2,131.3	19 Japón ¹³	1.251,5
7 Reino Unido ⁸	2,115.8	20 Estados Unidos	1.256,7
8 Alemania	2,130.0	21 Chipre	1.002,6
9 Bélgica	2,085.3	22 Grecia	972,2
10 Irlanda	2,036.9	23 Lituania	924.7
11 Canadá ⁹	2.005,8	24 Portugal	945,7
12 Francia	1.866,5	25 Taiwán ¹⁴	861.3
13 San Marino ¹⁰	1,761.4	~ 68 México	364.85

México no llega a estar dentro del ranking de los 25 países con Salario Mínimo más alto; sin embargo, en **América Latina**, ocupa el **6° lugar** (corte a julio de 2023) por debajo de Costa Rica, Uruguay, Chile, Ecuador y Guatemala².



Los SMI están en constante cambio, por lo que este *ranking* podría variar, de acuerdo con el momento en que sea leído.

* El salario mínimo interprofesional (SMI) fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador, referida a la jornada legal de trabajo, de manera mensual¹.

Fuentes:

1. Expansión, "Salario Mínimo Interprofesional", 2023.
2. El Financiero, "Ranking de Salarios Mínimos en América Latina", 2023.
3. La Hora, "Los diez países con salarios más altos", 2023.
4. El Observador, "El país con pueblitos hermosos y sueldo de US 6000 al que se puede emigrar", 2023.
5. Employsure, "Minimum Wage New Zeland", 2023.
6. Swissinfo, "El gobierno británico aumenta el salario mínimo y congela la contratación de funcionarios", 2023.

Remuneración

Históricamente, México ha sido conocido por tener mano de obra accesible. Sin embargo, como parte del panorama actual, las organizaciones están ofreciendo mejores ofertas de compensación y bienestar, para atraer y retener al talento. En general, la mano de obra prefiere compensación monetaria, mientras que los técnicos especializados también dan gran importancia a los beneficios y al reconocimiento que las compañías les brindan.

Entre las principales tendencias de diseño de remuneración que las organizaciones están incorporando se encuentran:

- **Recompensar conjuntos de habilidades**, buscando ir más allá de los marcos de compensación basados en roles.
- **Abordar las preocupaciones de mercado:** 85% de las organizaciones está preocupado por la inflación, pero solo 29% ha aumentado sus presupuestos de incremento salarial base¹³.
- **Priorizar la retención:** 20% de las compañías aumentó la utilización de programas de remuneración basados en la retención (por ejemplo, efectivo, tiempo adquirido, acciones restringidas, pagarés, compensación diferida, etc.) en 2022¹⁴.

7. CFIB. "Minimum wage rates and overtime rules in Canada", 2023.

8. Cronista. "El país europeo con poca población que tiene un salario mínimo de 1600 euros", 2023.

9. Kim & Chang. "The minimum wage for 2024 presents and increase", 2023.

10. Andorra Solutions. "Minimum wage Andorra", 2023.

11. Wage Indicator. "Minimum wage increased in Japan", 2023.

12. Ins Global. "El salario mínimo en Twaiwan", 2023.

13. PayScale 2022 Compensation Best Practices Report.

14. Korn Ferry Global Rewards Pulse Survey: Compensation Practices and Salary Increase Projections for 2022.

Fuerza laboral en el *nearshoring*

Desafíos culturales

Una de las principales **diferencias** entre la cultura laboral mexicana y las culturas extranjeras, es la diferencia de perspectivas sobre la productividad. Por ejemplo, para el colaborador mexicano la interacción social con sus compañeros es una parte fundamental del lugar del trabajo, pudiendo percibirse de manera negativa dentro de empresas de otros países.

El idioma es otra barrera cultural importante para las empresas relocalizadas, ya que los altos mandos suelen estar ocupados por expatriados que muchas veces no hablan el mismo idioma que los colaboradores.

Seguridad

Uno de los principales obstáculos que encuentran las organizaciones, tanto las relocalizadas como las establecidas, es el tema de la **seguridad de sus colaboradores**, sobre todo en ciertas zonas de la República.

Los secuestros, robos y asaltos son un desafío ante la integridad del personal, especialmente cuando se busca un tercer horario de trabajo nocturno, sobre todo en las fábricas de manufactura.

Por lo anterior, el gobierno y las empresas están buscando soluciones que aún se encuentran en planeación para reducir los niveles de inseguridad.



Fuerza laboral en el *nearshoring*

Estrategias de RRHH

Un problema frecuente es que muchas organizaciones, tanto relocalizadas como establecidas, carecen de **estrategias potentes de RRHH**. Específicamente para el sector operativo, es común que no existan modelos de desempeño o planes de carrera y sucesión.

En 2020, la encuesta de “Tendencias de Capital Humano México” de Deloitte, reveló que 60% observa una brecha entre la importancia y la preparación del área de RRHH para reinventarse o evolucionar sus modelos de operación. Mientras que 82% identifica la importancia de su rol, solo 22% de las compañías afirma estar preparado para enfrentar nuevos retos.¹

Fuentes:

1. Deloitte, *Tendencias de Capital Humano México, 2020*.

‘Guerra’ de talento

Actualmente, derivado de la relocalización de nuevas empresas, se está viviendo un fenómeno llamado ‘Guerra de Talento’, el cual consiste en que estas organizaciones atraen al talento que ya se encuentra laborando, mediante pequeños incentivos o lo que parecen “nuevas y mejores propuestas laborales”. Esta práctica se había observado principalmente en colaboradores de mano de obra, sin embargo, ya está sucediendo cada vez más en personal especializado.

Los expertos en *nearshoring* de Deloitte están de acuerdo con que cada vez es más complicado que las organizaciones establecidas en el norte del país encuentren al talento calificado necesario, por lo que han estado explorando la parte del sur, tanto en zonas urbanas como en pueblos externos. El problema se ha reflejado en que las personas que aceptan reubicarse por mejores sueldos y formas de trabajar, encuentran que los lugares de trabajo activados mediante la práctica de *nearshoring*, se encuentran alejados de las zonas residenciales accesibles a su situación económica. Por lo tanto, los incentivos monetarios dejan de ser atractivos y la fuerza laboral, empieza a **interesarse en otras organizaciones**, con prestaciones diferenciadas y horarios flexibles.

ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

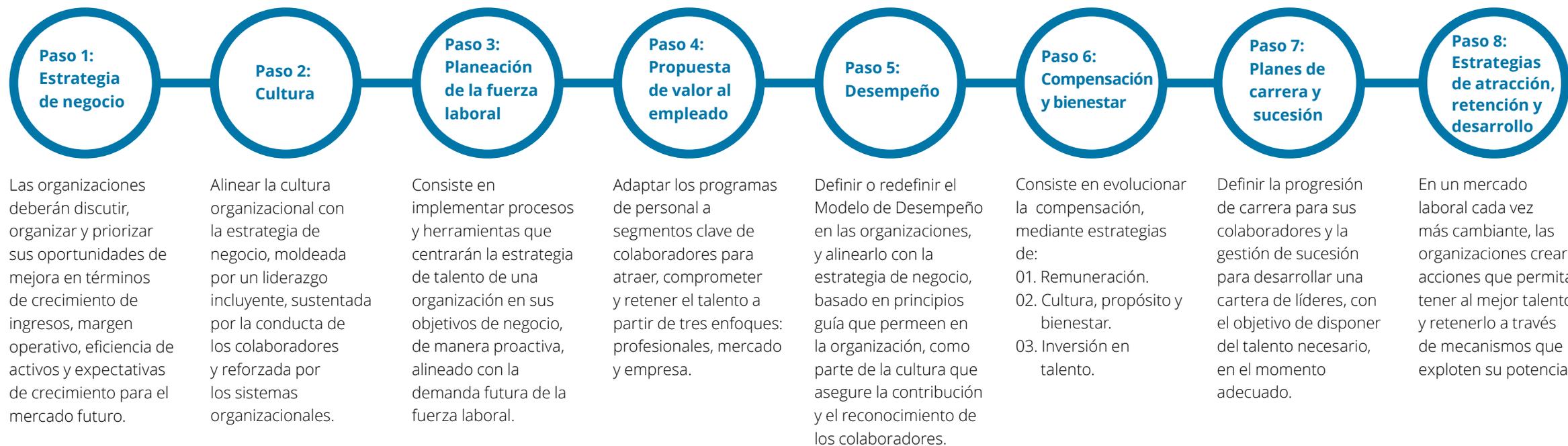


ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

A lo largo de este documento, hemos comentado que el *nearshoring* se ha convertido en una estrategia cada vez más popular para las empresas que buscan reducir costos y mejorar su eficiencia operativa, siendo uno de sus más grandes desafíos el talento.

Ante esta situación, tanto las compañías extranjeras que planean relocalizarse en México, como aquellas que ya se encuentran establecidas en el país, deben considerar una serie de pasos que forman parte de una guía integral que puede llevar a la organización a alcanzar su máximo potencial. Esto también hará posible que la fuerza laboral prevalezca ante mayores retos.



ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

Paso 1: Estrategia de negocio

La estrategia de negocio implica **organizar** y **priorizar** las áreas de la organización que brinden el máximo valor, para mantenerla activa y dotarlas de mayores recursos (económicos, humanos y tecnológicos, entre otros) a fin de alcanzar los beneficios esperados y/o tener ventaja competitiva.

El **Enterprise Value Map (EVM)** es una herramienta desarrollada por Deloitte, la cual permite definir los objetivos comerciales e impulsar el crecimiento de la organización en términos de ingresos, margen operativo, eficiencia de activos y expectativas para el mercado futuro.

Definir dónde debe distribuir sus recursos la organización servirá para desarrollar un **plan de toma de decisiones comerciales**, asegurando que toda actividad, iniciativa y esfuerzo sean encaminados hacia **un mismo objetivo**.



Es indispensable que los colaboradores de todos los niveles conozcan hacia dónde van y cuál es la estrategia de negocio, de manera clara y transparente, para entender las acciones que darán ventaja a la organización y la harán prevalecer en el mercado.

Es probable que las compañías que están comenzando su proceso de relocalización en México centren sus estrategias de negocio en el crecimiento de ingresos y en el margen de operación, con la finalidad de obtener un retorno de inversión casi inmediato. Sin embargo, muchas organizaciones ya establecidas carecen de la definición de una estrategia de negocio clara y medible.

Para que el talento prevalezca, será indispensable contemplar, además, estrategias de gestión de negocio y de excelencia operativa, enfocando esfuerzos en un mismo objetivo y reconociendo la labor de los colaboradores hacia las metas planteadas.

Fuentes:

1. Deloitte, Doing Business 2022, 2022.

Al momento de definir o redefinir la estrategia de negocio es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- El traslado de elementos laborales, de infraestructura y de la producción.
- El margen de madurez de la compañía.
- La prioridad de atracción de recursos, proveeduría o talento.
- Seguridad e integridad de las operaciones y los colaboradores.
- Análisis legal y corporativo de las características de la inversión¹.
- Análisis de las transacciones del modelo operativo, para definir sus implicaciones fiscales en México y/o en el extranjero¹.
- Registros contables y estados financieros mensuales, de acuerdo con la regulación correspondiente¹.

ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

Paso 2: Cultura

La cultura es el sistema de valores, creencias y comportamientos que dirigen la manera en la que se trabaja en una organización. Necesita estar alineada con la **estrategia de negocio**, moldeada por las acciones y decisiones de los **líderes**, sustentada por la conducta de los **colaboradores** y reforzada por los **sistemas organizacionales**.

Dentro de la cultura, es fundamental que las organizaciones tengan estrategias de **Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)**. Cada iniciativa que involucre al talento debe estar orientada por dichas estrategias, para lograr que los colaboradores se sientan psicológicamente seguros y que pueden ser ellos mismos, promoviendo a su vez, **pertenencia a la organización**. Asimismo, es indispensable que las compañías incorporen un **liderazgo Incluyente** a su cultura, con la finalidad de informar, crear consciencia y comprometer a los colaboradores.

Desafíos culturales en el marco del *nearshoring*:



Paradigmas culturales: los paradigmas pueden ser distintos por país y organización, lo importante es cuestionarlos para capitalizar lo que ha funcionado y transformar lo que no. Se recomienda preguntarse aspectos como el valor de una cultura laboral uniforme, la necesidad de alinear a los colaboradores con la organización o la tendencia de mercado y el nivel de flexibilidad que puede brindar la empresa.

Paso 3: Planeación de la fuerza laboral

La planificación de la fuerza laboral es el conjunto de capacidades, procesos y herramientas que **centra la estrategia de talento de una organización en sus objetivos de negocio, de manera proactiva**, en alineación con los *stakeholders*, la demanda futura de talento y los métodos para cerrar la brecha. Una planificación eficaz incluye **datos y análisis, tecnología, un modelo operativo, diseño de procesos** y un **modelo de gobernanza**. Como resultado, la planeación ayuda a navegar retos como:



Las empresas relocalizadas en México en estado preoperativo necesitan identificar la cantidad de talento, así como el nivel de especialización indispensable en el mismo. Es importante buscar que la fuerza laboral se alinee al requerimiento técnico y económico de la organización.

Por otro lado, algunas empresas ya establecidas están empezando a atraer talento, con el objetivo de transformarlos y tener una mano de obra más calificada.

La planeación de la fuerza laboral puede ofrecer a ambos tipos de compañía un mayor nivel de competitividad en el mercado. En ese sentido, resulta indispensable que todas las organizaciones revisen su estrategia de talento desde este momento.

Paso 4: Propuesta de Valor al Empleado

La Propuesta de Valor al Empleado (*EVP*, por sus siglas en inglés) se basa en **experiencias y valores auténticos** de los empleados, y busca adaptar programas de personal a segmentos clave de colaboradores, para **atraer, comprometer y retener el talento**.

Considera el enfoque de empleados, mercado y empresa, para integrar necesidades de la organización con las de la fuerza laboral. La *EVP* debe apalancarse en:

- La estrategia empresarial.
- La marca empleadora.
- La estrategia de talento
- La cultura organizacional.

Una de las iniciativas clave relacionadas con la *EVP* es la **Experiencia del Empleado** (EE), la cual consiste en todas las interacciones entre el empleado y la organización, abarcando el entorno:



Tiene el objetivo de impulsar el trabajo significativo, a los gerentes que apoyan, un ambiente de trabajo positivo, las oportunidades de crecimiento y la confianza en el liderazgo, creando así una **Organización Simplemente Irresistible™**.

En el panorama laboral hipercompetitivo de hoy, las organizaciones están buscando declarar lo que su marca representa como empleadora y diferenciarse de la competencia. Por lo cual, se han apoyado en iniciativas de **Organización Basada en Habilidades (SBO), Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), Planeación de la Fuerza Laboral y Experiencia del Empleado (EE)**.

Las empresas que están llegando a México tienen un componente aspiracional por su novedad y diversidad. Sin embargo, es importante poder mantener ese atractivo, logrando que el trabajo permita en el colaborador un sentido de logro, pertenencia y que, al mismo tiempo, facilite el cumplimiento de sus aspiraciones personales.

ABC: Navegando entre los retos del *nearshoring* en talento

Paso 5: Desempeño

Un modelo de desempeño es un esquema alineado con la estrategia de negocio, bajo el cual se identifican las **expectativas organizacionales** y se mide **la contribución de los colaboradores** mediante procesos de evaluación y desarrollo de talento.

Al momento de definir o redefinirlo, es importante identificar los **principios guía** que serán parte del ADN del proceso y que deberán permearse en toda la organización como parte de la cultura.

Durante los últimos años, los procesos de desempeño han evolucionado, convirtiendo las reglas tradicionales en ágiles, permitiendo a las organizaciones tener:

Revisiones de desempeño con mayor frecuencia, bajo el establecimiento de objetivos abiertos y colaborativos .	Retroalimentación continua con la presencia de apps y herramientas móviles para su seguimiento.
Objetivos públicos y transparentes orientados al éxito del equipo .	Evaluaciones a líderes mediante mecanismos de retroalimentación ascendente, enfocados en coaching .
Evaluaciones a colaboradores través de una escala cualitativa basada en datos , donde los puntajes no son obligatorios.	Resultados de desempeño, conectados con niveles de compensaciones más transparentes .

Algunas organizaciones ya establecidas, están creando o revisando procesos de evaluación, como parte de una estrategia de retención y desarrollo, para reconocer los logros de sus colaboradores y contar con datos confiables para tomar decisiones sobre: planes de carrera, sucesión, compensación fija y variable, crecimiento y desarrollo de carrera, entre otros.

Por otro lado, las empresas que se están relocalizando, concentran los esfuerzos en contar con indicadores de producción y de venta bien establecidos, basando su compensación variable en datos duros que permita al colaborador participar de manera justa y reconociendo su esfuerzo de acuerdo con los resultados logrados.

Paso 6: Compensación y bienestar

Una compensación orientada al colaborador incorpora estrategias organizacionales de **Remuneración; Cultura, Propósito y Bienestar**; e, Inversión en Talento. La combinación de éstos da como resultado sostenibilidad, remuneración equitativa y flexibilidad, los cuales son requisitos indispensables en una organización que busca estar preparada para el futuro.

Remuneración	Cultura, Propósito Y Bienestar	Inversión en talento
Se debe crear un marco flexible en línea con la cultura, que humanice la remuneración y que se base en valores fundamentales de la organización.	Las organizaciones deben centrarse en los colaboradores como seres humanos, para obtener o mantener su ventaja competitiva.	Las organizaciones requieren planificación táctica e integración en múltiples procesos de RRHH, para maximizar el potencial de la fuerza laboral y participar activamente en el camino.

Lograr que las nuevas formas de trabajo impulsen el rendimiento, la retención y los resultados, implica evolucionar las estructuras tradicionales de remuneración para cumplir con las expectativas cambiantes del talento y los resultados deseados de la organización.

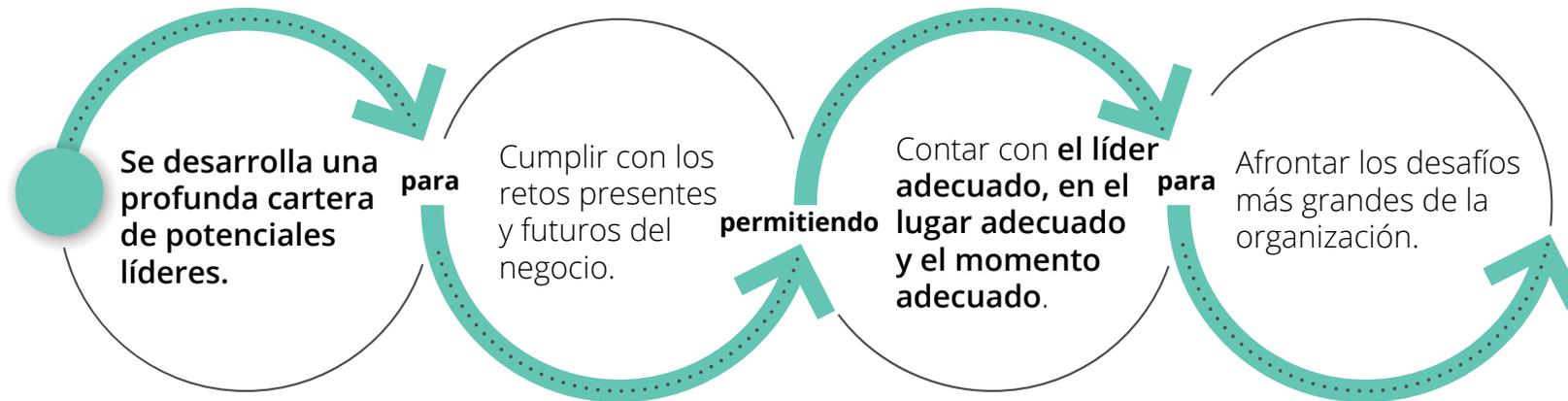
Los expertos de Deloitte coinciden en que muchas organizaciones, sobre todo en la frontera, no cuentan con prestaciones diferenciadoras, esta es un área de oportunidad que aún se puede explorar y explotar, para realmente marcar una diferencia entre los competidores. En todo caso, el diferenciador tiene que ser una estrategia robusta de atracción y retención de talento, mediante la cual se ofrezcan salarios, desarrollo, calidad de vida, y condiciones de trabajo justas.

Las organizaciones relocalizadas han llegado a ofrecer mejores sueldos, provocando atracción en masa, en todos los niveles. Sin embargo, la compensación diferenciada no puede ser su única estrategia, ya que perderían el margen de ganancia que les da México. En respuesta, las empresas mexicanas se han visto obligadas a ser cada vez más competitivas y revisar sus paquetes de remuneración total, particularmente de la mano de obra.

Paso 7: Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera son la definición de **progresión de carrera** para los colaboradores en una organización, a través del **desarrollo de aceleradores** y perfiles de carrera que proporcionen claridad y transparencia sobre las **expectativas de carrera** existentes e impulsen a los colaboradores a decidir sobre sus **aspiraciones profesionales**.

Los planes y gestión de sucesión son un proceso mediante el cual:



La mayoría de nuestros clientes de empresas establecidas en México carecen de una estrategia de planes de carrera y sucesión implementada en su fuerza de trabajo. Esto provoca que el colaborador de cualquier nivel tenga pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo de potencial, así como aspiraciones limitadas, lo cual hace más fácil la decisión de cambiar de trabajo al recibir una oferta mínimamente más atractiva.

Por otro lado, se ha observado que las empresas que están llegando por *nearshoring* tampoco están centrando sus esfuerzos en crear planes de carrera y sucesión, ya que su objetivo actual es iniciar operaciones de manera inmediata y obtener un retorno de inversión lo antes posible. Sin embargo, para este tipo de compañías este paso representa una meta a mediano o largo plazos; es decir, por el momento, no es la prioridad.

Por lo anterior, sugerimos que las organizaciones deben empezar a ofrecer una experiencia diferenciada, identificando los momentos de valor dentro del ciclo de vida del empleado que los puedan apoyar a potencializar palancas de desarrollo, programas de sucesión interna y diversas experiencias de crecimiento.

Paso 8: Estrategia de atracción, retención y desarrollo de talento

Todo comienza con experiencias humanas...

El enfoque de Deloitte se centra en el reconocimiento de que la **Experiencia del Empleado está en todos lados**. Es una prioridad organizacional (más allá de RRHH) y puede diseñarse de manera coherente y holística, mirando a través de cuatro perspectivas de experiencia: **personal, digital, física y organizacional**.



El principal objetivo de las empresas que practican *nearshoring* es atraer al mejor talento a través de diversos incentivos, tanto monetarios (principalmente para la mano de obra), como no monetarios, como el trabajo flexible (orientado específicamente a los puestos especializados).

Por otro lado, las organizaciones ya establecidas en México luchan por retener a su talento, por lo que se han visto en la necesidad de voltear a ver y revisar sus estrategias de remuneración y hacer ajustes en todos los niveles empresariales.

Sin embargo, el desarrollo de talento, tampoco ha sido suficiente para contar con colaboradores mejor calificados, ya que los recursos invertidos se pierden cuando deciden cambiar de lugar de trabajo.

Nuestros expertos en Deloitte opinan que una iniciativa de atracción, retención y desarrollo de talento de alto impacto será aquella que pueda ser visible, medible y conectada hacia la estrategia de negocio y de acuerdo con las expectativas de la fuerza laboral que se necesita.

Conclusiones



Conclusiones

Conclusiones

El *nearshoring* es un fenómeno que genera grandes oportunidades y desafíos en el panorama mexicano. Actualmente, se encuentra en sus primeras fases de impacto; los pronósticos apuntan a que será hasta dentro de 3 o 5 años cuando observemos sus efectos de manera exponencial. Sin embargo, ahora, la magnitud de los retos es de grandes proporciones y está evitando que se materialicen los beneficios económicos, laborales y comerciales. México necesita, por tanto, concentrar esfuerzos a nivel gubernamental, académico y organizacional para desarrollar soluciones disruptivas que permitan aprovechar el llamado "*Mexican Moment*", propiciado por el *nearshoring*.

Las organizaciones y el talento mexicano están siendo desafiados a repensar visiones, paradigmas y prácticas históricas, para adaptarse al nuevo mundo del trabajo. Por ello, los líderes empresariales deben asegurar la continuidad del negocio, reinventando estrategias y priorizando al colaborador como su recurso más importante. Eso ayudará a aprovechar las oportunidades y retos que el *nearshoring* presenta en cuestión de aumento de empleos y salarios, movilidad, aprendizaje y crecimiento de la fuerza laboral; es decir, se debe partir de un modelo holístico que integre la experiencia del empleado y los resultados esperados del negocio.

El reto de adaptación y de logro de resultados en el entorno del *nearshoring* tiene fecha de expiración, por lo que solo las organizaciones mejor preparadas, cocreativas e inclusivas son las que lograrán contar con el mejor talento y tomar ventaja del contexto actual.

Las organizaciones establecidas necesitan empezar a **planear su recurso humano en desempeño, bienestar y sucesión**, uniendo esfuerzos para el desarrollo de capacidades y experiencias necesarias para el **crecimiento de los colaboradores**.

Las organizaciones relocadas necesitan definir o redefinir **la estrategia de negocio y talento**, para tener un objetivo claro y común hacia el cual **encaminar a la fuerza laboral**. Asimismo, es importante que se sumerjan en el mundo laboral mexicano para generar una **propuesta de valor** como diferenciador organizacional.

El talento mexicano necesita identificar las **capacidades** que requieren las organizaciones y buscar desarrollarlas. Por otro lado, es importante que **evalúe sus oportunidades de trabajo** en materia de la oferta de bienestar, la cultura y las condiciones laborales en adición a la compensación monetaria.

Contactos

Contactos



Jorge Ponga

**Socio Líder de Capital Humano
Workforce Transformation México
Deloitte Spanish Latin America**

jponga@deloittemx.com



Laura Fonseca

**Consultora Senior de Capital Humano
Workforce Transformation México
Deloitte Spanish Latin America**

laufonseca@deloittemx.com



Montserrat Montero

**Consultora de Capital Humano
Workforce Transformation México
Deloitte Spanish Latin America**

momontero@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.